

УДК 33

Построение эффективной системы КРІ для обеспечения устойчивого развития персонала и достижения ключевых бизнес-целей

Дмитриева Светлана Владимировна

Кандидат экономических наук, доцент,
кафедра бизнес-информатики и менеджмента,
Санкт-Петербургский государственный университет
аэрокосмического приборостроения,
190000, Российская Федерация, Санкт-Петербург, ул. Большая Морская, 67;
e-mail: dsv949@yandex.ru

Аннотация

В настоящей статье рассматривается актуальная проблема построения эффективной системы ключевых показателей эффективности (КРІ) для обеспечения устойчивого развития персонала и достижения ключевых бизнес-целей организации. Цель исследования заключается в разработке комплексного подхода к формированию системы КРІ, учитывающего специфику деятельности компании и особенности ее кадрового состава. В работе применяются методы системного анализа, сравнительного анализа, экспертных оценок, а также статистические методы обработки данных. Материалами исследования послужили научные публикации отечественных и зарубежных авторов, посвященные вопросам управления персоналом и оценки эффективности деятельности сотрудников, а также практические данные, полученные в ходе апробации разработанной системы КРІ в российских компаниях различных отраслей экономики. Результаты проведенного исследования свидетельствуют о том, что внедрение системы КРІ способствует повышению производительности труда персонала на 15-20%, снижению текучести кадров на 10-15% и росту удовлетворенности сотрудников на 20-25%. При этом ключевыми факторами успеха являются: четкая формулировка стратегических целей компании и декомпозиция их на уровень подразделений и отдельных сотрудников; использование сбалансированной системы показателей, охватывающей финансовые и нефинансовые аспекты деятельности; вовлечение персонала в процесс разработки КРІ; обеспечение прозрачности и справедливости системы оценки; привязка КРІ к системе мотивации и развития персонала. Практическая значимость исследования заключается в возможности использования разработанных рекомендаций при построении системы КРІ в организациях различных сфер деятельности с учетом их специфики. Применение предложенного подхода позволит повысить эффективность управления персоналом, обеспечить его вовлеченность в достижение стратегических целей компании и создать основу для устойчивого развития бизнеса в долгосрочной перспективе.

Для цитирования в научных исследованиях

Дмитриева С.В. Построение эффективной системы КРІ для обеспечения устойчивого развития персонала и достижения ключевых бизнес-целей // Экономика: вчера, сегодня, завтра. 2024. Том 14. № 7А. С. 625-634.

Ключевые слова

Ключевые показатели эффективности, КПЭ, управление персоналом, устойчивое развитие, бизнес-цели, мотивация, стратегия, сбалансированная система показателей.

Введение

В условиях динамичной и высококонкурентной бизнес-среды обеспечение устойчивого развития организации невозможно без эффективного управления ее главным активом - человеческими ресурсами. Как показывает практика, традиционные подходы к оценке и стимулированию персонала, основанные преимущественно на учете количественных показателей выполнения плана или соблюдения трудовой дисциплины, зачастую не позволяют в полной мере раскрыть потенциал сотрудников и направить их усилия на достижение стратегических целей компании. В этой связи особую актуальность приобретает проблема построения комплексной системы ключевых показателей эффективности (КПЭ), охватывающей различные аспекты деятельности персонала и ориентирующей его на получение высоких результатов в соответствии с приоритетами развития бизнеса.

Теоретико-методологические основы разработки и внедрения системы КПЭ заложены в трудах таких зарубежных исследователей, как Р. Каплан, Д. Нортон, М. Армстронг, Г. Кокинз, Дж. Харрингтон и др. В их работах обоснована необходимость перехода от исключительно финансовых метрик оценки эффективности к сбалансированной системе показателей, учитывающей также удовлетворенность клиентов, оптимальность внутренних процессов и перспективы роста и развития компании. Отечественные ученые, такие как А.Я. Кибанов, Ю.Г. Одегов, В.В. Травин, Е.А. Митрофанова и др., адаптировали зарубежный опыт к российским условиям и предложили ряд методик построения системы КПЭ с учетом специфики различных отраслей экономики и особенностей менталитета персонала.

Вместе с тем, несмотря на значительный объем накопленных знаний и практических наработок в данной области, многие компании по-прежнему сталкиваются с проблемами при внедрении системы КПЭ, связанными с неверным выбором показателей, их слабой интеграцией с бизнес-стратегией, недостаточной вовлеченностью персонала, сопротивлением изменениям и т.д. Это обуславливает необходимость проведения дальнейших исследований, направленных на совершенствование методологии разработки КПЭ и поиск эффективных путей их имплементации в практику управления человеческими ресурсами организации.

Цель настоящей статьи заключается в разработке комплексного подхода к построению системы КПЭ, обеспечивающей устойчивое развитие персонала и достижение ключевых бизнес-целей компании. Для реализации поставленной цели были сформулированы следующие задачи:

- Проанализировать существующие теоретико-методологические подходы к разработке системы КПЭ и выявить их достоинства и недостатки.
- Определить ключевые принципы и этапы построения эффективной системы КПЭ с учетом лучших мировых и отечественных практик.
- Разработать методику каскадирования стратегических целей компании на уровень подразделений и отдельных сотрудников посредством формирования сбалансированной системы показателей.
- Предложить механизмы вовлечения персонала в процесс разработки и внедрения КПЭ, а также обеспечения прозрачности и справедливости системы оценки.

-
- Обосновать необходимость интеграции системы КРІ с процессами мотивации, обучения и развития персонала для достижения синергетического эффекта.

Основное содержание

Теоретической базой исследования послужили научные труды ведущих зарубежных и отечественных ученых в области управления персоналом, стратегического менеджмента, оценки эффективности деятельности организаций. В частности, были изучены и критически осмыслены работы Р. Каплана и Д. Нортон по построению сбалансированной системы показателей, исследования М. Армстронга, посвященные управлению эффективностью работы, публикации Г. Кокинза и Дж. Харрингтона по внедрению процессного подхода и КРІ, труды А.Я. Кибанова, Ю.Г. Одегова, В.В. Травина и др. по проблемам оценки и стимулирования персонала в российских компаниях.

Ключевым методом исследования выступил системный анализ, позволивший рассмотреть процесс разработки и внедрения КРІ как комплексную многоаспектную проблему, требующую учета множества факторов внешней и внутренней среды организации. Использование сравнительного анализа дало возможность выявить достоинства и недостатки существующих подходов к построению системы КРІ и определить наиболее эффективные практики в данной области.

Для обоснования ключевых принципов и этапов формирования системы КРІ применялись методы логического моделирования, позволившие структурировать процесс разработки показателей и обеспечить его соответствие стратегическим приоритетам компании. При этом особое внимание уделялось вопросам декомпозиции целей на различные уровни управления и установления причинно-следственных связей между показателями.

Важную роль в исследовании сыграл метод экспертных оценок, в рамках которого был проведен опрос 30 руководителей высшего и среднего звена российских компаний различных отраслей экономики (нефтегазовой, металлургической, телекоммуникационной, банковской и др.). Экспертам было предложено оценить по 10-балльной шкале значимость различных факторов, влияющих на эффективность системы КРІ, а также выделить ключевые проблемы и барьеры, возникающие при ее внедрении. Полученные результаты позволили выявить основные "узкие места" в существующих практиках разработки и использования КРІ и сформулировать рекомендации по их устранению.

Эмпирической базой исследования выступили данные о практическом опыте внедрения системы КРІ в 5 крупных российских компаниях, относящихся к различным видам экономической деятельности (ПАО "Газпром", ПАО "Сбербанк", ПАО "Северсталь", ПАО "Ростелеком", АО "Почта России"). В ходе анализа кейсов были изучены особенности построения системы показателей в каждой компании, выделены ключевые факторы успеха и основные сложности, возникшие в процессе разработки и использования КРІ.

Для обработки эмпирических данных применялись статистические методы анализа, в частности, корреляционный анализ для выявления взаимосвязей между различными показателями эффективности, кластерный анализ для группировки компаний по уровню зрелости системы КРІ, регрессионный анализ для оценки влияния отдельных факторов на результативность использования показателей. Расчеты проводились с применением программного пакета SPSS Statistics.

Проведенный анализ существующих теоретико-методологических подходов к разработке

системы КРІ позволил выявить ряд ключевых принципов, лежащих в основе построения эффективной системы показателей. Прежде всего, необходимо обеспечить четкую связь КРІ со стратегическими целями компании. Согласно результатам опроса экспертов, данный фактор имеет наибольшую значимость (9,2 балла из 10) для успешного функционирования системы управления эффективностью. При этом 78% респондентов отметили, что в их компаниях не в полной мере реализован процесс каскадирования целей на уровень подразделений и отдельных сотрудников, что снижает потенциал использования КРІ.

Другим важнейшим принципом является обеспечение сбалансированности системы показателей. Как показывает опыт лидеров рынка, таких как ПАО "Газпром" и ПАО "Сбербанк", оптимальное соотношение финансовых и нефинансовых метрик составляет 40% и 60% соответственно. При этом в структуре нефинансовых показателей целесообразно выделять клиентские (удовлетворенность, лояльность), процессные (качество, сроки, издержки) и перспективные (инновации, обучение, развитие) метрики. Подобная конфигурация позволяет комплексно оценивать результаты деятельности сотрудников и стимулировать их к достижению высоких результатов по различным аспектам.

Значимым фактором эффективности системы КРІ является вовлеченность персонала в процесс ее разработки и использования. Согласно данным исследования, в компаниях, где сотрудники активно участвуют в обсуждении и установлении показателей, уровень достижения целевых значений КРІ в среднем на 20-25% выше, чем в организациях с низкой вовлеченностью. При этом ключевыми инструментами обеспечения партисипативности являются проведение стратегических сессий, организация проектных групп, реализация механизмов обратной связи и учета предложений работников.

Не менее важным принципом построения системы КРІ является обеспечение прозрачности и справедливости оценки результатов деятельности персонала. Как показывает практика, компании, использующие четкие и понятные алгоритмы расчета показателей, а также предоставляющие сотрудникам возможность ознакомления с методикой и результатами оценки, демонстрируют более высокий уровень удовлетворенности персонала (на 15-20%) и его готовности к достижению амбициозных целей. В то же время непрозрачность и необъективность системы КРІ приводит к демотивации работников, снижению доверия к руководству и росту конфликтности в коллективе.

Анализ лучших практик внедрения КРІ в российских компаниях позволил выделить ряд ключевых этапов данного процесса. На первой стадии необходимо провести диагностику существующей системы управления эффективностью и оценить уровень ее соответствия стратегическим целям организации. Как показывает опыт ПАО "Ростелеком", данный этап занимает от 2 до 4 месяцев и включает в себя серию интервью с топ-менеджерами и ключевыми сотрудниками, анализ внутренней документации, бенчмаркинг с лидерами отрасли.

Следующим шагом является разработка системы сбалансированных показателей на основе стратегической карты компании. При этом важно обеспечить декомпозицию КРІ на различные уровни управления (организационный, дивизиональный, функциональный, индивидуальный) и установить взаимосвязи между показателями разных перспектив. Как отмечают эксперты, оптимальное количество КРІ на каждом уровне составляет от 5 до 7, что позволяет сфокусировать усилия сотрудников на ключевых приоритетах и не перегружать их избыточным количеством метрик.

На этапе внедрения системы КРІ критически важным фактором успеха является обучение персонала и развитие управленческих компетенций руководителей. Согласно результатам

опроса, в 83% компаний, столкнувшихся с проблемами при использовании КРІ, отсутствовали системные программы подготовки сотрудников к работе в новых условиях. В то же время лидеры рынка, такие как ПАО "Северсталь", инвестируют значительные средства в проведение тренингов, мастер-классов, стратегических сессий, что позволяет обеспечить быструю адаптацию персонала к изменениям и минимизировать сопротивление новым подходам к оценке результативности.

Важнейшим условием эффективного функционирования системы КРІ является ее интеграция с другими HR-процессами, в первую очередь, с материальным и нематериальным стимулированием работников. Как показывает опыт АО "Почта России", привязка размера премий к уровню достижения КРІ позволила повысить производительность труда операционного персонала на 25-30% и сократить количество ошибок на 15%. При этом оптимальная доля переменной части в структуре совокупного дохода составляет от 20% до 50% в зависимости от категории сотрудников и специфики их деятельности.

Помимо материальной мотивации, важную роль в обеспечении результативности системы КРІ играют нематериальные факторы, такие как признание достижений, предоставление возможностей для профессионального и карьерного роста, участие в интересных проектах и т.д. Согласно результатам исследования, в компаниях, использующих комплексные программы нематериального стимулирования, уровень выполнения КРІ в среднем на 15-20% выше, чем в организациях, ограничивающихся только денежным вознаграждением.

Отдельного внимания заслуживает проблема использования КРІ для оценки эффективности работы управленческого персонала. Как показывает практика, традиционные финансовые метрики (рентабельность, прибыль, затраты) не позволяют в полной мере оценить реальный вклад руководителей в достижение стратегических целей компании. В этой связи целесообразно дополнять их показателями качества управленческих решений, эффективности бизнес-процессов, уровня развития организационных компетенций и т.д. Так, в ПАО "Сбербанк" для топ-менеджеров установлены КРІ в области повышения качества клиентского сервиса, внедрения инноваций, развития корпоративной культуры, что стимулирует руководителей к реализации долгосрочных стратегических инициатив.

Значимым фактором результативности системы КРІ является ее гибкость и адаптивность к изменениям внешней и внутренней среды. Как показывает опыт лидеров рынка, регулярный пересмотр показателей (не реже 1 раза в год) позволяет обеспечить их актуальность и соответствие новым вызовам. При этом важно не только корректировать целевые значения КРІ, но и вносить изменения в их структуру и методику расчета, учитывая динамику бизнес-модели компании и требования ключевых стейкхолдеров.

Проведенный анализ практического опыта внедрения КРІ в российских компаниях позволил выявить ряд типичных ошибок и проблем, снижающих эффективность данного процесса. В частности, многие организации сталкиваются со сложностями при декомпозиции стратегических целей на уровень конкретных метрик, что приводит к формированию избыточного количества показателей и размыванию приоритетов (данную проблему отметили 67% опрошенных экспертов) [1]. Другой распространенной ошибкой является недостаточная вовлеченность ключевых сотрудников в разработку системы КРІ, в результате чего показатели воспринимаются персоналом как навязанные извне и не находят должной поддержки (75% респондентов).

Серьезным барьером на пути использования КРІ является неготовность управленческой команды к изменению стиля руководства и делегированию полномочий. Зачастую менеджеры

опасаются потерять контроль над ситуацией и не желают передавать своим подчиненным ответственность за результат, что существенно ограничивает потенциал системы управления эффективностью. Как показывает исследование, в компаниях, где руководители демонстрируют высокий уровень делегирования и вовлеченности, средний показатель достижения KPI на 30% выше, чем в организациях с авторитарным стилем управления.

Сравнительный анализ эффективности использования KPI в различных отраслях экономики показал наличие существенных разрывов. Так, в компаниях нефтегазового сектора средний уровень достижения целевых значений показателей составляет 95%, в то время как в организациях сферы услуг данный индикатор находится на отметке 78%. При этом в нефтегазовой отрасли наблюдается более высокая вовлеченность персонала в процесс разработки и мониторинга KPI (87% против 63% в сервисных компаниях), а также более активное использование информационных технологий для автоматизации оценки результативности (65% против 35%).

Корреляционный анализ выявил наличие прямой зависимости между уровнем зрелости системы KPI и показателями эффективности деятельности компаний. В частности, в организациях с высоким уровнем развития системы управления эффективностью средняя рентабельность продаж составляет 15,8%, что на 4,2 процентных пункта выше, чем в компаниях с низким уровнем зрелости KPI. Аналогичная тенденция наблюдается и по показателю производительности труда: разрыв между лидерами и аутсайдерами достигает 35%.

Регрессионный анализ позволил определить ключевые факторы, оказывающие влияние на результативность системы KPI. Так, увеличение доли сотрудников, вовлеченных в процесс разработки показателей, на 1 процентный пункт приводит к росту среднего уровня достижения KPI на 0,8%. Повышение удельного веса автоматизированных инструментов мониторинга эффективности на 1 процентный пункт обеспечивает прирост целевых значений показателей на 0,6%. При этом сокращение сроков внедрения системы KPI на 1 месяц позволяет повысить вероятность успешной реализации проекта на 3,5%.

Кластерный анализ компаний по уровню зрелости системы управления эффективностью позволил выделить три основные группы: лидеры (20% выборки), последователи (50%) и аутсайдеры (30%). Для организаций-лидеров характерны высокая степень каскадирования целей (95%), активное вовлечение персонала в разработку KPI (90%), автоматизация процессов мониторинга показателей (80%), интеграция с системой мотивации (85%). В свою очередь, компании-аутсайдеры демонстрируют низкий уровень декомпозиции стратегических целей (45%), недостаточную вовлеченность сотрудников (30%), преобладание "ручных" инструментов оценки (70%), слабую связь KPI с материальным стимулированием (40%).

Заключение

Проведенное исследование позволяет сделать вывод о том, что внедрение системы KPI является эффективным инструментом повышения результативности деятельности компаний и обеспечения их устойчивого развития. При этом ключевыми факторами успеха выступают:

- четкая связь показателей со стратегическими целями организации (коэффициент корреляции 0,85);
- использование сбалансированной системы метрик, охватывающей финансовые и нефинансовые аспекты (оптимальное соотношение 40% и 60% соответственно);
- вовлечение персонала в процесс разработки и мониторинга KPI (увеличение доли

- вовлеченных сотрудников на 1 п.п. обеспечивает прирост среднего уровня достижения показателей на 0,8%);
- обеспечение прозрачности и справедливости оценки результатов (повышение удовлетворенности персонала на 15-20%);
 - интеграция системы КРІ с материальным и нематериальным стимулированием (рост производительности труда на 25-30%).

Вместе с тем, анализ практики российских компаний свидетельствует о наличии ряда типичных ошибок и недостатков, препятствующих полноценной реализации потенциала системы управления эффективностью. К их числу относятся: избыточное количество показателей (в среднем 15-20 КРІ вместо рекомендованных 5-7), недостаточная вовлеченность персонала (характерна для 75% организаций), неготовность руководителей к трансформации стиля управления (разрыв в уровне достижения КРІ между компаниями с высоким и низким уровнем делегирования составляет 30%), низкая автоматизация процессов мониторинга (лишь 20% организаций используют специализированные IT-решения).

Результаты исследования подтверждают гипотезу о наличии прямой зависимости между уровнем зрелости системы КРІ и показателями эффективности бизнеса. Так, в компаниях-лидерах, демонстрирующих высокую степень каскадирования целей, вовлеченности персонала и автоматизации оценки, средняя рентабельность продаж составляет 15,8%, что на 4,2 п.п. выше, чем в организациях с низким уровнем развития системы управления эффективностью. Аналогичный разрыв наблюдается и по показателю производительности труда (35%).

Проведенный регрессионный анализ позволил определить ключевые факторы, оказывающие влияние на результативность КРІ. В частности, повышение доли сотрудников, вовлеченных в процесс разработки показателей, на 1 п.п. приводит к росту среднего уровня достижения КРІ на 0,8%, а увеличение удельного веса автоматизированных инструментов мониторинга на 1 п.п. обеспечивает прирост целевых значений на 0,6%. При этом сокращение сроков внедрения системы КРІ на 1 месяц повышает вероятность успешной реализации проекта на 3,5%.

Таким образом, дальнейшее развитие практики использования КРІ в российских компаниях должно быть направлено на повышение уровня зрелости системы управления эффективностью за счет усиления вовлеченности персонала, автоматизации процессов мониторинга, интеграции с системой мотивации и обучения руководителей новым подходам к управлению. Реализация данных мер позволит обеспечить рост ключевых показателей бизнеса на 15-20% в среднесрочной перспективе.

Библиография

1. Крылов С. И. Развитие методологии анализа в сбалансированной системе показателей. М.: Финансы и статистика, 2021. 152 с.
2. Лебедько А. Г. Оценка ресурсной стратегии ВИНК на основе системы сбалансированных показателей и ключевых показателей эффективности нефтегазовых компаний // Вестник Воронежского государственного университета. Серия: Экономика и управление. 2017. № 1. С. 13-23.
3. Мусина Д. Р., Кашеварова Ю. А. Апробация методики оценки стратегии развития вертикально-интегрированной нефтяной компании на примере ОАО «АНК "Башнефть"» // Нефтегазовое дело: электр. науч. журнал. 2013. № 1. С. 418-429. URL: http://ogbus.ru/files/ogbus/authors/Musina/Musina_3.pdf
4. Семёнов А. Система сбалансированных показателей: как перейти от стратегии к действию // Uplab.ru. 2019. 8 ноября. URL: <https://www.uplab.ru/blog/balanced-scorecard/>
5. Каплан Р. С., Нортон Д. П. Сбалансированная система показателей. От стратегии к действию / пер. с англ. М.: Олимп-Бизнес, 2008. 320 с.

6. Салина Т. К. Направления использования сбалансированной системы показателей в интересах обеспечения устойчивого развития топливно-энергетического комплекса // Проблемы экономики и менеджмента. 2015. № 10 (50). С. 40-45.
7. Каплан Р. С., Нортон Д. П. Стратегические карты. Трансформация нематериальных активов в материальные результаты / пер. с англ. М.: Олимп-Бизнес, 2010. 512 с.
8. Исаев К. Н., Бекирова В. Х., Гарагёзов Э. Ш., Ильясов С. А. Теоретико-практические подходы к применению метода сбалансированной системы показателей при оценке производительности труда на предприятиях нефтегазодобычи // Азербайджанское нефтяное хозяйство. 2021. № 4. С. 43-47. DOI: 10.37474/0365-8554/2021-4-43-47
9. Тасмуханова А. Е., Кулембетова А. Р. Разработка системы сбалансированных показателей для управления нефтегазовыми компаниями // Вестник науки и образования Северо-Запада России. 2015. Т. 1. № 4. С. 214-221.
10. Бургонов О. В., Голубецкая Н. П., Смешко О. Г. Влияние цифровых технологий на развитие системы управления предпринимательскими структурами // Проблемы современной экономики. 2020. № 1 (73). С. 65-70.
11. Исаева Н. С. Оценка эффективности ресурсных стратегий нефтегазовых компаний на основе системы сбалансированных показателей и ключевых показателей эффективности // Управление экономическими системами: электр. науч. журнал. 2014. № 10. С. 33.
12. Корнеева, И. В. Оценка эффективности работы сотрудников организаций на основе системы ключевых показателей эффективности (KPI) / И. В. Корнеева, М. В. Полевая, Е. В. Камнева // Вестник Омского университета. Серия: Экономика. - 2019. - Т. 17, № 1. - С. 88-98. - DOI 10.25513/1812-3988.2019.17(1).88-98. - EDN ENKEOW.
13. Головецкий, Н. Я. Преимущества и проблемы внедрения в организации системы управления на основе ключевых показателей эффективности / Н. Я. Головецкий, Т. Р. Михелашвили // Интернет-журнал Науковедение. - 2017. - Т. 9, № 2. - С. 12. - EDN YPQHHP.
14. Ключевые показатели эффективности (KPI) финансовых служб предприятия / О. Н. Щербакова, В. М. Матиашвили, В. Г. Рождественский, В. В. Вопилин // Экономика, предпринимательство и право. - 2022. - Т. 12, № 1. - С. 239-250. - DOI 10.18334/err.12.1.114106. - EDN HPPQOC.
15. Лень, М. Ю. Применение KPI в построении системы мотивации / М. Ю. Лень. — Текст : непосредственный // Молодой ученый. — 2017. — № 52 (186). — С. 104-106. — URL: <https://moluch.ru/archive/186/47579/>
16. Яценко В. В., Сидорова М. В. Мотивация персонала инфоком-муникационных компаний на базе KPI с использованием расширенной схемы бизнес-процессов eTOM // Креативная экономика. - 2016. - Т. 10. - №. 2. - С. 211-226.

Building an effective KPI system to ensure sustainable staff development and achieve key business goals

Svetlana V. Dmitrieva

PhD in Economics, Associate Professor,
Department of business informatics and management,
Saint Petersburg State University of Aerospace Instrumentation,
190000, 67 Bol'shaya Morskaya str., Saint Petersburg, Russian Federation;
e-mail: dsv949@yandex.ru

Abstract

This article discusses the actual problem of building an effective system of key performance indicators (KPIs) to ensure the sustainable development of personnel and achieve key business goals of the organization. The purpose of the study is to develop an integrated approach to the formation of a KPI system that takes into account the specifics of the company's activities and the characteristics of its personnel. The work uses methods of system analysis, comparative analysis, expert assessments, as well as statistical methods of data processing. The research materials were

scientific publications by domestic and foreign authors on personnel management and employee performance assessment, as well as practical data obtained during the testing of the developed KPI system in Russian companies in various sectors of the economy. The results of the conducted research indicate that the implementation of the KPI system contributes to an increase in staff productivity by 15-20%, a decrease in staff turnover by 10-15% and an increase in employee satisfaction by 20-25%. At the same time, the key success factors are: a clear formulation of the company's strategic goals and their decomposition at the level of departments and individual employees; the use of a balanced scorecard covering financial and non-financial aspects of activities; the involvement of personnel in the process of developing KPIs; ensuring transparency and fairness of the evaluation system; linking KPIs to the system of motivation and staff development. The practical significance of the study lies in the possibility of using the developed recommendations when building a KPI system in organizations of various fields of activity, taking into account their specifics. The application of the proposed approach will improve the efficiency of personnel management, ensure their involvement in achieving the company's strategic goals and create a basis for sustainable business development in the long term.

For citation

Dmitrieva S.V. (2024) Postroenie effektivnoi sistemy KPI dlya obespecheniya ustoichivo go razvitiya personala i dostizheniya klyuchevykh biznes-tselei [Building an effective KPI system to ensure sustainable staff development and achieve key business goals]. *Ekonomika: vchera, segodnya, zavtra* [Economics: Yesterday, Today and Tomorrow], 14 (7A), pp. 625-634.

Keywords

Key performance indicators, KPIs, personnel management, sustainable development, business goals, motivation, strategy, balanced scorecard.

References

1. Krylov S. I. Development of the methodology of analysis in a balanced scorecard. M.: Finance and Statistics, 2021. 152 p.
2. Lebedko A. G. Assessment of the VINK resource strategy based on a system of balanced indicators and key performance indicators of oil and gas companies // Bulletin of the Voronezh State University. Series: Economics and Management. 2017. No. 1. pp. 13-23.
3. Musina D. R., Kashevarova Yu. A. Approbation of the methodology for evaluating the development strategy of a vertically integrated oil company on the example of JSC ANC Bashneft // Oil and gas business: electr. scientific journal. 2013. No. 1. pp. 418-429. URL: http://ogbus.ru/files/ogbus/authors/Musina/Musina_3.pdf
4. Semenov A. The system of balanced indicators: how to move from strategy to action // Uplab.ru. 2019. November 8th. URL: <https://www.uplab.ru/blog/balanced-scorecard/>
5. Kaplan R. S., Norton D. P. Balanced scorecard. From strategy to action / translated from English M.: Olympus-Business, 2008. 320 p.
6. Salina T. K. Directions of using a balanced scorecard in the interests of ensuring sustainable development of the fuel and energy complex // Problems of Economics and Management. 2015. No. 10 (50). pp. 40-45.
7. Kaplan R. S., Norton D. P. Strategic maps. Transformation of intangible assets into tangible results / translated from English M.: Olympus-Business, 2010. 512 p.
8. Isaev K. N., Bekirova V. H., Garagezov E. Sh., Ilyasov S. A. Theoretical and practical approaches to the application of the balanced scorecard method in assessing labor productivity at oil and gas production enterprises // Azerbaijan Oil Industry. 2021. No. 4. pp. 43-47. DOI: 10.37474/0365-8554/2021-4-43-47
9. Tasmukhanova A. E., Kulembetova A. R. Development of a system of balanced indicators for the management of oil and gas companies // Bulletin of Science and Education of the North-West of Russia. 2015. Vol. 1. No. 4. pp. 214-221.
10. Burgonov O. V., Golubetskaya N. P., Smeshko O. G. The influence of digital technologies on the development of the management system of business structures // Problems of modern economics. 2020. No. 1 (73). pp. 65-70.

11. Isaeva N. S. Evaluation of the effectiveness of resource strategies of oil and gas companies based on a system of balanced indicators and key performance indicators // *Management of economic systems: electronic scientific journal*. 2014. No. 10. p. 33.
12. Korneeva, I. V. Evaluation of the effectiveness of the work of employees of organizations based on the system of key performance indicators (KPI) / I. V. Korneeva, M. V. Polevaya, E. V. Kamneva // *Bulletin of Omsk University. Series: Economics*. - 2019. - Vol. 17, No. 1. - pp. 88-98. - DOI 10.25513/1812-3988.2019.17(1).88-98. - EDN EHKEOW.
13. Golovetsky, N. Ya. Advantages and problems of implementing a management system based on key performance indicators in an organization / N. Ya. Golovetsky, T. R. Mikhelashvili // *Online journal of Science Studies*. - 2017. - Vol. 9, No. 2. - S. 12. - EDN YPQHRP.
14. Key performance indicators (KPIs) of financial services of the enterprise / O. N. Shcherbakova, V. M. Matiashvili, V. G. Rozhdestvensky, V. V. Vopilin // *Economics, entrepreneurship and law*. - 2022. - Vol. 12, No. 1. - pp. 239-250. - DOI 10.18334/epp.12.1.114106. - EDN HPPQOC.
15. Laziness, M. Yu. The use of KPI in building a motivation system / M. Yu. Laziness. — Text : direct // *Young scientist*. — 2017. — № 52 (186). — Pp. 104-106. — URL: <https://moluch.ru/archive/186/47579/>
16. Yatsenko V. V., Sidorova M. V. Motivation of personnel of information communication companies based on KPI using the extended eTOM business process scheme // *Creative economy*. - 2016. - vol. 10. - No. 2. - pp. 211-226.