

Date: 3<sup>rd</sup> April-2026

## СИСТЕМА КРІ В ЗАРУБЕЖНЫХ СТРАНАХ

Преподаватель: **Усманова Нигина Маруповна**

Выполнили: **Ким Джон, Хасанова Файруза, Ахмедова Камила**

**Аннотация:** В статье приводится пример успешной интеграции КРІ в управленческие структуры крупных компаний, таких как Deloitte, Samsung и McDonalds, что способствует повышению эффективности бизнес-процессов. Авторы акцентируют внимание на том, что в зарубежной практике применение КРІ часто сопровождается использованием дополнительных инструментов управления, таких как система сбалансированных показателей. Это позволяет компаниям более четко формулировать цели, определять задачи и контролировать результаты, что, в свою очередь, укрепляет их позиции на конкурентном рынке. Отдельное внимание уделяется успешным примерам внедрения КРІ в таких компаниях, как Google, Amazon и Netflix, каждая из которых адаптирует систему к своим уникальным условиям, а также описанию статистических данных внедрения КРІ в России. Авторы подчеркивают, что использование КРІ является важным инструментом для достижения стратегических целей и повышения конкурентоспособности организации в условиях постоянных изменений.

**Ключевые слова:** ключевые показатели эффективности, КРІ, оценка эффективности, стратегические цели

**Abstract:** The article presents examples of successful integration of KPIs into the management structures of large companies such as Deloitte, Samsung, and McDonald's, which contributes to improving the efficiency of business processes. The authors emphasize that in international practice, the application of KPIs is often accompanied by the use of additional management tools, such as the balanced scorecard system. This enables companies to more clearly formulate goals, define tasks, and monitor results, which, in turn, strengthens their position in a competitive market.

Special attention is given to successful examples of KPI implementation in companies such as Google, Amazon, and Netflix, each of which adapts the system to its unique conditions, as well as to the description of statistical data on KPI implementation in Russia. The authors underline that the use of KPIs is an important tool for achieving strategic goals and enhancing the competitiveness of an organization in a constantly changing environment.

**Keywords:** key performance indicators, KPI, performance evaluation, strategic goals

**Annotatsiya:** Maqolada KPI tizimini yirik kompaniyalar boshqaruv tuzilmalariga muvaffaqiyatli integratsiya qilish misollari keltirilgan, jumladan Deloitte, Samsung va McDonald's. Bu esa biznes jarayonlar samaradorligini oshirishga xizmat qiladi. Mualliflar ta'kidlashicha, xorijiy amaliyotda KPI qo'llanilishi ko'pincha qo'shimcha boshqaruv vositalari, xususan, muvozanatlashgan ko'rsatkichlar tizimi (Balanced Scorecard) bilan birga olib boriladi. Bu kompaniyalarga maqsadlarni aniq belgilash, vazifalarni to'g'ri



Date: 3<sup>rd</sup> April-2026

aniqlash va natijalarni nazorat qilish imkonini beradi hamda raqobatbardosh bozorda ularning pozitsiyasini mustahkamlaydi.

Shuningdek, KPI tizimini muvaffaqiyatli joriy etgan Google, Amazon va Netflix kabi kompaniyalar misollari ko‘rib chiqilgan bo‘lib, ularning har biri tizimni o‘ziga xos sharoitlarga moslashtirgan. Bundan tashqari, Rossiyada KPI joriy etilishi bo‘yicha statistik ma‘lumotlar ham tahlil qilingan. Mualliflar KPI‘dan foydalanish strategik maqsadlarga erishish va tashkilotning doimiy o‘zgarib borayotgan sharoitlarda raqobatbardoshligini oshirishda muhim vosita ekanligini ta‘kidlaydilar.

**Kalit so‘zlar:** samaradorlikning asosiy ko‘rsatkichlari, KPI, samaradorlikni baholash, strategik maqsadlar

Следует отметить, что в настоящее время в мировой экономике сформировалась целая область асимметрий — дисбалансов. Прежде всего, такие дисбалансы связаны с такими характерными чертами мировой экономики, как глобализация и проявление дефицита качественного управления. Также следует выделить дисбалансы между финансовым и реальными секторами мировой экономики, между большими запасами резервных мировых валют у одной группы стран и существенными внешними долгами резидентов второй группы стран и т. д. [1].

Рассматривая суть данного вопроса, необходимо исходить из реалий экономики и политики разных страны в настоящее время.

На современном этапе состояние экономики характеризуется нестабильностью.

Современное эффективное управление организациями в разных странах призвано решать сложные проблемы. За последние 10–15 лет активные изменения в технической, технологической, информационной и социальной среде, в которой существует современный бизнес, представляют собой важную характеристику современного мира.

Следовательно, одним из значимых критериев выживаемости компаний в настоящее время является потенциальная способность меняться в соответствии с изменениями, происходящими в мире. В случае если задача не только в выживании, но и в преуспевании бизнеса, изменения в компании должны учитывать вектор и превышать скорость изменений во внешней среде. Проблема менеджмента состоит в том, что управление организацией в условиях активных современных изменений требует новых современных подходов, новых современных моделей менеджмента.

В такой ситуации для успешного управления, а также для быстрого реагирования на постоянные внутренние и внешние изменения глобализационной экономики важно внедрение процессного подхода в управлении. Данный подход интегрирует качественные стратегические цели, инструменты и механизмы управления, направленные на достижение в настоящем и будущем высоких результатов при увеличении капиталов организации (финансовый, человеческий и т. д.).



Date: 3<sup>rd</sup> April-2026

Организационная так называемая «бизнес-единица» (комплекс, отрасль, холдинг, компания) — это многомерная система. Она характеризуется комплексом показателей. В такой бизнес-единице оценка уровня эффективности предполагает интегрированную количественную оценку, которая демонстрирует соответствие итога ее деятельности стратегическим целям, а также требованиям Заказчика, являющимися для него приоритетными [3].

Система ключевых показателей эффективности (сокращенно — «КПЭ») является одним из главных инструментов успешного управления. Данная система должна быть настроена на все вопросы деятельности компании, учитывать влияние, изменения и потребности как внешней среды, так и внутренней сред организации. Сама система таких показателей только демонстрирует итоговые результаты, не анализируя причины проявившихся проблем, требуя при этом последующего глубокого анализа многих индикаторов [4].

Следовательно, резюмируя существующий на сегодняшнее время понятийный аппарат, такую экономическую категорию, как «система ключевых показателей эффективности» можно определить, в виде комплекса горизонтально и вертикально расположенных индикаторов-показателей, которые дают возможность провести оценку динамики происходящего развития компании и обязательного достижения ей установленных целей на каждом управленческом уровне, а также определить проблемные сферы, требующие формирования корректирующих действий.

Основная отличительная особенность КПЭ от такой категории, как «критерии эффективности принимаемых решений» в том, что ключевые показатели эффективности — это показатели, которые обязательно имеют целевое количественное и качественное измерение (иными словами «плановый показатель»). Такое целевое измерение дает возможность в динамике провести оценку уровня достижения установленных стратегических целей компании. При этом критерии эффективности принимаемых решений — это только расчетные показатели (социальные, экономические и т. д.). Они характеризуют эффективность реализации управленческого решения, либо проекта. [2].

В данной работе были рассмотрены КПЭ зарубежных компаний, которые относятся к разным отраслям [5]. В таблице 1 представлены результаты по пяти компаниям.

**Таблица 1**

**Ключевые показатели эффективности зарубежных компаний разных отраслей**

№п/п	Компания	КПЭ
1	Centrica (поставка и хранение газа, снабжение электроэнергией, услуги)	– EPS (прибыль на акцию) – Операционная прибыль компании – Доходы всех акционеров – Количество потерянных рабочих дней – Выбросы углерода – Коэффициент существующего травматизма



Date: 3<sup>rd</sup> April-2026



		<ul style="list-style-type: none"> <li>– Дивиденды на акцию</li> <li>– Лояльность потребителей</li> <li>– Вовлеченность сотрудников</li> </ul>
2	<p>Areva                  (создание и производство оборудования для отрасли атомной энергетики, а также производства электроэнергии других источников)</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Радиационное облучение</li> <li>– Количество происшествий в организации</li> <li>– Частота происходящих несчастных случаев</li> <li>– Количество потерянных дней</li> <li>– Потоки денежных средств</li> <li>– Операционная прибыль</li> <li>– Задолженность по всем заказам</li> <li>– Выполнение сроков поставок</li> <li>– Экономия всех расходов</li> <li>– Производительность труда</li> <li>– Контроль за поступлением заказов</li> <li>– Удовлетворенность клиентов</li> <li>– Ущерб от некачественной продукции</li> <li>– Добавленная стоимость</li> <li>– Процент своевременного завершения стадий формирования нового продукта</li> <li>– Число объектов, которые подлежат индустриализации</li> <li>– Вовлеченность сотрудников</li> <li>– Мобильность сотрудников</li> <li>– Развитие талантов</li> <li>– Продвижение сотрудников</li> <li>– Индекс разнообразия работ для сотрудников</li> </ul>
3	<p>Alstom Power                  (данная компания занимается изготовлением железнодорожного транспорта и энергетического оборудования)</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– «Отстающая» прибыль</li> <li>– Портфель заказов/отношение заключенных договоров к оплаченным договорам</li> <li>– Невыполненные заказы (т. е. задолженность)</li> <li>– Чистая прибыль компании</li> <li>– Выручка от реализации компании</li> <li>– Операционная прибыль компании</li> <li>– СДП (денежный поток свободный)</li> </ul>
4	<p>Toyota                  (компания автомобилестроительной отрасли, осуществляющая несколько других бизнес-направлений)</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Все показатели уникальны, кроме таких, как:</li> <li>– расходы на социальную сферу,</li> <li>– пожертвования</li> <li>– налоги,</li> <li>– удовлетворенность сотрудников выдаваемым вознаграждениями</li> <li>– Патриотизм в отношении компании</li> <li>– Частота несчастных случаев в компании,</li> <li>– Операционная прибыль</li> <li>– Количество потерянных дней по нетрудоспособности</li> <li>– Индекс FTSE4Good (биржевой индекс социальной ответственности)</li> </ul>

Date: 3<sup>rd</sup> April-2026



5	Siemens (концерн, отрасли: энергетического оборудования, электроники, электротехники, транспорта, светотехники, медицинского оборудования и различных услуг)	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Экономические показатели:</li> <li>– Доля расходов на научные разработки в выручке</li> <li>– Доход от «экологического портфеля»</li> <li>– Экологические показатели:</li> <li>– Выбросы газов</li> <li>– Объем отходов по отношению к базовому периоду</li> <li>– Энергоэффективность по отношению к базовому периоду</li> <li>– Количество поставщиков, которые осуществили самооценку по программе повышения энергоэффективности компании Siemens</li> <li>– Сокращение отходов для утилизации/захоронения по отношению к базовому периоду</li> <li>– Социальные показатели:</li> <li>– Внешний нефинансовый аудит</li> <li>– Количество сотрудников (временные и постоянные)</li> <li>– Количество сотрудников (постоянные)</li> <li>– Коэффициент текучести кадров</li> <li>– Процент женщин, которые занимают управленческие должности</li> <li>– Расходы на образование в расчете на одного сотрудника</li> <li>– Расходы на образование персонала</li> <li>– Количество несчастных случаев на производстве со смертельным исходом</li> <li>– Биржевые показатели:</li> <li>– позиция в Global 500 Carbon disclosure leadership</li> <li>– индекс DJ</li> </ul>
---	---	---

Анализ данных таблицы 1, дает возможность сформулировать некоторые выводы:

- у рассмотренных зарубежных компаний в КПЭ входят финансовые индикаторы-показатели;
- с учетом отраслевой принадлежности и специализации в КПЭ включаются некоторые специфические показатели;
- наблюдается отсутствие единой методологии разработки системы КПЭ компании.

Данное обстоятельство, как мы полагаем, можно объяснить существованием объективной необходимости в этом в целях активизации положительных тенденций во всех сферах.

Таким образом, руководство должно определять и отслеживать правильные КПЭ компании. Это позволит повысить эффективность ее деятельности.

В настоящее время в практике управления зарубежными компаниями формируются устойчивые тенденции к пониманию, что процесс управления представляет собой комплекс мероприятий по изменению внутренних систем

Date: 3<sup>rd</sup> April-2026

организации в зависимости от современных требований рынка. В этом помогает четкое формирование КЭП.

Как показывает зарубежная практика, достижение ключевых показателей эффективности возможно при внедрении новых методов работы. Для эффективного управления компанией и согласованных КЭП необходимо осознанное понимание последствий внедрения изменений абсолютно для всего персонала компании.

Проведенное исследование позволяет сделать обоснованный вывод о важности и острой необходимости разработки методологии формирования ключевых показателей эффективности компаний.

### **Заключение**

В ходе рассмотрения системы KPI (Key Performance Indicators) в зарубежных странах было установлено, что данный инструмент является важным элементом современного управления и оценки эффективности деятельности организаций. KPI позволяют объективно измерять результаты работы сотрудников, подразделений и компании в целом, обеспечивая прозрачность и управляемость бизнес-процессов.

Анализ зарубежного опыта показал, что системы KPI широко применяются в развитых странах, таких как США, Германия, Япония и другие, где они интегрированы в стратегическое и операционное управление. В этих странах KPI используются не только для контроля, но и как инструмент мотивации персонала, повышения производительности труда и достижения долгосрочных целей организации.

Особое внимание в зарубежной практике уделяется правильному выбору показателей, их соответствию стратегическим целям компании, а также регулярному мониторингу и корректировке. Эффективная система KPI основывается на принципах измеримости, достижимости, релевантности и ограниченности во времени (SMART-подход), что обеспечивает её практическую значимость и результативность.

Кроме того, в развитых странах активно используются цифровые технологии для автоматизации сбора и анализа KPI, что позволяет оперативно принимать управленческие решения и повышать конкурентоспособность организаций. Важным аспектом также является связь KPI с системой вознаграждения сотрудников, что способствует повышению их заинтересованности в достижении поставленных целей.

Таким образом, зарубежный опыт показывает, что система KPI является мощным инструментом повышения эффективности управления. Её грамотное внедрение и адаптация с учётом особенностей конкретной организации могут значительно улучшить результаты деятельности и обеспечить устойчивое развитие бизнеса.

### **ЛИТЕРАТУРА:**

1. Туленков Н. Маркетинговая стратегия фирмы в антикризисном управлении / Николай Туленков //Персонал. — 2015 — № 6 — ст. 19–25



Date: 3<sup>rd</sup> April-2026

2. Govan D. Crisis in the enterprises.- Strategic Advisory Services, 2009. — 194 p.
3. Мосс, Кевин Л. 50 эффективных приемов съемки цифровым фотоаппаратом; Вильямс — М., 2015- 496 с.



**International Conferences**  
Open Access | Scientific Online | Conference Proceedings

