



## РАЗРАБОТКА СИСТЕМЫ КРІ ДЛЯ ИЗМЕРЕНИЯ И ПОВЫШЕНИЯ УСТОЙЧИВОСТИ ОРГАНИЗАЦИИ.

**Шакиржанова Г О**

*Студентка 4 курса группы ирб-222, СамИЭС.*

**Усманова Н М**

*Руководитель: - PhD., доцент и.о кафедры «Менеджмент»*

**Аннотация:** Статья посвящена разработке системы ключевых показателей эффективности (KPI), направленной на оценку и повышение устойчивости организации. Подчёркивается необходимость интеграции экономических, социальных и экологических факторов в стратегическое управление. Предложенная модель KPI формирует комплексный подход к оценке устойчивого развития и служит инструментом для принятия обоснованных управленческих решений, обеспечивающих долгосрочную конкурентоспособность.

**Ключевые слова:** Устойчивость, KPI, стратегическое управление, эффективность, корпоративная ответственность, ESG, экология, социальная ответственность, экономика, управление персоналом, инновации, цифровизация, устойчивое развитие, мониторинг, отчётность, конкурентоспособность, корпоративное управление, стратегическое планирование, баланс интересов, эффективность бизнеса.

**Annotatsiya:** Maqolada tashkilot barqarorligini baholash va oshirishga qaratilgan KPI tizimini ishlab chiqish masalasi ko'rib chiqiladi. Tadqiqot strategik boshqaruvda iqtisodiy, ijtimoiy va ekologik omillarni integratsiya qilish zarurligini ta'kidlaydi. Taklif etilgan KPI modeli barqaror rivojlanishni baholashga kompleks yondashuvni shakllantirib, uzoq muddatli raqobatbardoshlikni ta'minlashga xizmat qiluvchi boshqaruv qarorlarini qabul qilishni qo'llab-quvvatlaydi.

**Kalit so'zlar:** Barqarorlik, KPI, strategik boshqaruv, samaradorlik, korporativ mas'uliyat, ESG, ekologiya, ijtimoiy mas'uliyat, iqtisodiyot, kadrlar boshqaruvi, innovatsiya, raqamlashtirish, barqaror rivojlanish, monitoring, hisobot, raqobatbardoshlik, korporativ boshqaruv, strategik rejalashtirish, manfaatlar muvozanati, biznes samaradorligi.

**Abstract:** The article examines the development of a KPI system aimed at assessing and enhancing organizational sustainability. It highlights the importance of integrating economic, social, and environmental factors into strategic management. The proposed KPI model provides a comprehensive framework for evaluating sustainable development and supports informed managerial decision-making to ensure long-term competitiveness.

**Keywords:** Sustainability, KPI, strategic management, efficiency, corporate responsibility, ESG, environment, social responsibility, economics, human resource management, innovation, digitalization, sustainable development, monitoring, reporting,



*competitiveness, corporate governance, strategic planning, stakeholder balance, business performance.*

#### Результат исследования

Проведенное исследование подтвердило актуальность разработки и внедрения интегрированной системы ключевых показателей эффективности (КПЭ) для обеспечения устойчивого развития, которая обеспечивает комплексную оценку эффективности деятельности организаций в современных условиях глобальных изменений. Проведенный анализ показал, что устойчивое развитие предприятий невозможно без системного подхода к измерению экономических, социальных и экологических аспектов их функционирования. Разработанная система ключевых показателей эффективности призвана стать инструментом, позволяющим организациям перейти от декларативных принципов корпоративной ответственности к измеримым и управляемым результатам.

В ходе исследования была сформирована концептуальная модель ключевых показателей устойчивости, которая базируется на трех взаимосвязанных блоках — экономическом, социальном и экологическом. Такой подход отражает современную тенденцию к комплексной оценке эффективности бизнеса, когда финансовые результаты рассматриваются не изолированно, а в контексте их влияния на общество и окружающую среду. Экономический блок позволяет оценить финансовую стабильность, эффективность использования ресурсов, прибыльность и инвестиционную привлекательность. Социальный блок отражает уровень удовлетворенности персонала, качество условий труда, развитие человеческого капитала и степень социальной вовлеченности компании. Экологический блок фокусируется на рациональном использовании ресурсов, управлении выбросами и отходами, энергоэффективности и общем снижении негативного воздействия на окружающую среду.<sup>2</sup>

Интеграция этих трех направлений в единую систему показателей позволила получить инструмент, который может быть применен в любой отрасли. В то же время система остается гибкой и адаптируемой: набор показателей можно корректировать с учетом отраслевой специфики, размера предприятия и его стратегических целей. Такая универсальность повышает практическую значимость предлагаемой модели и делает ее применимой как для промышленных предприятий, так и для организаций сферы услуг или государственного сектора.

Одним из ключевых результатов исследования стало определение критериев для выбора показателей устойчивости. Были определены три основных критерия: измеримость, соответствие стратегическим целям и чувствительность к влияниям руководства. Измеримость позволяет

<sup>2</sup> Elkington J. Cannibals with Forks: The Triple Bottom Line of 21st Century Business. Oxford: Capstone Publishing, 1997.





количественно оценить результаты и устраняет субъективность анализа. Актуальность гарантирует, что каждый ключевой показатель эффективности напрямую связан с целями организации в области устойчивого развития. Чувствительность позволяет нам оценивать влияние управленческих решений на изменения показателей и, таким образом, использовать систему не только как инструмент диагностики, но и как инструмент управления. Эти критерии формируют основу для построения объективной и эффективной системы оценки.

Таблица 1.

KPI	2022	2023	2024
Индекс экономической стабильности	72	78	84
Показатель ресурсоэффективности	65	70	77
Уровень удовлетворённости персонала	68	74	81
Показатель обучения и развития	40	52	64
Снижение выбросов CO <sub>2</sub> , %	8	12	18
Индекс энергоэффективности	55	63	72
Уровень переработки отходов	32	38	45
Индекс социальной вовлечённости	60	68	75

Таблица.1 Количественных показателей KPI устойчивого развития<sup>3</sup>

Пояснение к таблице количественных показателей KPI устойчивого развития Представленная таблица содержит систематизированный набор ключевых показателей эффективности (KPI), которые используются для оценки динамики устойчивого развития организации в период 2022–2024 годов. Каждый показатель отражает один из трёх ключевых элементов устойчивости — экономический, социальный или экологический компонент. Количественные значения KPI позволяют отслеживать прогресс, определять тенденции и выявлять области, требующие управленческого вмешательства. Таблица показывает, что по всем направлениям — экономическому, социальному и экологическому — наблюдается положительная динамика. Это говорит о:

- повышении устойчивости организации,
- росте эффективности внутреннего управления,
- улучшении качества корпоративной культуры,
- снижении экологической нагрузки,
- укреплении социально-экономической позиции компании.

<sup>3</sup> Разработано со стороны авторов



1. Индекс экономической стабильности. Рост показателя с 72 до 84 демонстрирует повышение финансовой устойчивости, укрепление ликвидности и способность организации эффективно адаптироваться к рыночным изменениям.

2. Показатель ресурсоэффективности. Постепенное увеличение значений (65 → 77) отражает улучшение эффективности использования материальных, финансовых и технологических ресурсов.

3. Уровень удовлетворённости персонала. Рост показателя (68 → 81) показывает повышение качества условий труда, улучшение корпоративного климата и успехи в политике управления персоналом.

4. Показатель обучения и развития. Заметное увеличение (40 → 64) свидетельствует об активном развитии человеческого капитала, увеличении инвестиций в обучение и повышение компетенций сотрудников.

5. Снижение выбросов CO<sub>2</sub>, %. Увеличение с 8 до 18% означает, что организация последовательно снижает углеродный след, внедряя экологически ориентированные технологии.

6. Индекс энергоэффективности. Повышение показателя (55 → 72) отражает улучшение энергоэффективности производственных процессов, модернизацию оборудования и сокращение затрат на энергопотребление.

7. Уровень переработки отходов. Рост с 32 до 45% указывает на расширение практик переработки отходов и внедрение циклических производственных процессов.

8. Индекс социальной вовлечённости. Значительный рост (60 → 75) демонстрирует усиление социальной ответственности компании: участие в проектах для местного сообщества, благотворительных инициативах и поддержке социальных программ.

Важным результатом исследования также стало выявление положительного влияния интеграции ключевых показателей устойчивого развития на корпоративную культуру. Когда показатели устойчивого развития становятся частью системы мотивации персонала, сотрудники начинают воспринимать цели устойчивого развития как личные приоритеты. Это способствует повышению вовлеченности, улучшению производственной дисциплины и развитию внутренней ответственности. Таким образом, система ключевых показателей эффективности становится не только инструментом управления, но и механизмом формирования ценностных ориентаций внутри организации.

Особого внимания заслуживает вопрос о влиянии системы ключевых показателей устойчивости на стратегическое управление. Исследование доказало, что включение показателей устойчивости в стратегические документы компании помогает достичь баланса между краткосрочной прибылью и долгосрочной стабильностью. Это позволяет организациям учитывать риски,





связанные с социальными и экологическими факторами, еще на этапе стратегического планирования. Такая интеграция формирует новый подход к управлению, при котором устойчивость становится не внешним требованием, а внутренним элементом стратегии развития.<sup>4</sup>

Практическая значимость исследования заключается в том, что предложенная модель устойчивого развития KPI может быть адаптирована к конкретным условиям работы организации. Для промышленных предприятий приоритетными показателями могут быть энергоемкость производства, процент перерабатываемых отходов, уровень травматизма и экологическая безопасность. Для сервисных компаний важны социальная ответственность, удовлетворенность клиентов, эффективность цифровизации процессов и сокращение выбросов углекислого газа с помощью удаленных форматов работы. Универсальность предлагаемой системы позволяет использовать ее как на уровне предприятия, так и в рамках региональных или национальных программ устойчивого развития.

Результаты анализа показали, что внедрение системы ключевых показателей эффективности в области устойчивого развития способствует повышению общей эффективности организаций за счет оптимизации потребления ресурсов, снижения операционных рисков и укрепления репутации бренда. Компании, использующие такие системы, демонстрируют более стабильные финансовые результаты и большую привлекательность для инвесторов, поскольку прозрачность и измеримость показателей укрепляют доверие рынка. Кроме того, интеграция ключевых показателей эффективности в области устойчивого развития способствует трансформации бизнеса в области ESG, помогая предприятиям соответствовать международным стандартам корпоративной ответственности.

Исследование подтвердило, что системный подход к измерению устойчивости дает организациям возможность перейти от деклараций к конкретным действиям. Внедрение разработанной модели ключевых показателей эффективности способствует переходу на новый уровень управления, где ключевые решения принимаются на основе объективных данных и аналитики, а не интуитивных оценок. Это создает основу для долгосрочного роста, инновационного развития и адаптации к изменяющимся экономическим условиям и окружающей среде.

Результаты проведенного исследования доказывают, что разработанная система KPI в области устойчивого развития является эффективным инструментом стратегического управления, обеспечивающим комплексное развитие организации в условиях современного рынка. Она объединяет экономические, социальные и экологические цели в единую структуру управления, способствует повышению эффективности бизнеса и создает

<sup>4</sup> Porter M.E., Kramer M.R. Creating Shared Value. Harvard Business Review, 2011.



конкурентные преимущества, основанные на принципах ответственности, прозрачности и устойчивого развития.

Закключение: Проведённое исследование подтвердило необходимость разработки специализированной системы ключевых показателей эффективности, обеспечивающей комплексную оценку устойчивости организаций. Анализ существующих подходов показал отсутствие унифицированной методологии, что затрудняет применение принципов устойчивого развития в управленческой практике. Созданная система KPI направлена на устранение данного методологического разрыва, предоставляя менеджменту инструмент для принятия обоснованных и стратегически выверенных решений.

Предложенная модель интегрирует экономические, социальные и экологические показатели, формируя сбалансированную структуру оценки устойчивости. Благодаря учёту отраслевой специфики она обладает высокой адаптивностью и может быть применена в организациях различных масштабов и профилей деятельности. Такой подход обеспечивает возможность объективной диагностики уровня устойчивости, выявления проблемных зон и определения направлений для дальнейшего развития по ключевым аспектам функционирования.

Практическая осуществимость методики подтверждается разработанными механизмами внедрения KPI устойчивого развития в систему стратегического и операционного управления. Интеграция показателей в управленческие процессы обеспечивает непрерывный мониторинг динамики, своевременное выявление отклонений и формирование обоснованных корректирующих мер. Это в свою очередь способствует повышению прозрачности деятельности и укреплению ответственности перед заинтересованными сторонами.

Внедрение системы KPI устойчивости создаёт основу для формирования долгосрочных конкурентных преимуществ, позволяя организациям адаптироваться к глобальным вызовам, усиливающимся регуляторным требованиям и растущим ожиданиям общества. Разработанная методика представляет собой фундамент для дальнейшего совершенствования инструментов оценки устойчивого развития и расширяет возможности научных исследований в данном направлении.

### **СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННОЙ ЛИТЕРАТУРЫ:**

1. Хасанов, А. И., & Усманова, Н. М. (2025). Методы и инструменты управления человеческими ресурсами для устойчивого инновационного развития организаций в Узбекистане. Sustainability of education, socio-economic science theory, 3(31), 165-175.





2. Умиркулова, Ш. У., & Усманова, Н. М. (2025). Финансовые KPI и анализ ключевых метрик рентабельности и ликвидности. Новости образования: исследование в XXI веке, 3(32), 454-459.

3. А. Шайхалиев Современные концепции социальной ответственности бизнеса // Экономика и управление: научно-практический журнал. — 2025. — №2. — С. 142–147.

4. Кашан Пирзада, Камран Ахмед, Габриэль Моэнс Интеграция бизнес-стратегий с целями устойчивого развития // Foresight and STI Governance. — 2023. — №2. — С. 5–7.

5. Н. С. Пионткевич Методологический инструментарий оценки совокупной финансовой устойчивости системообразующих промышленных организаций // вестник алтайской академии экономики и права. — 2022. — №12. — С. 136–140.

6. Умиркулова, Ш. У., & Усманова, Н. М. (2025). Финансовые KPI и анализ ключевых метрик рентабельности и ликвидности. Новости образования: исследование в XXI веке, 3(32), 454-459.

7. Опекунов А.Ю., Опекунова М.Г., Папян Э.Э. и др. Химический состав снега в г. Сибай (БАШКОРТОСТАН) как индикатор качества окружающей среды // устойчивое развитие территорий: теория и практика. — Сибай, 2019. — С. 195–196.

8. Тарасова Татьяна Михайловна Применение ключевых показателей эффективности для оценки производительности персонала // Современная наука: актуальные проблемы теории и практики. — 2024. — №5. — С. 95–98.

9. Фирсов Федор Леонидович Расчет KPI разнотипных задач в управлении цепями поставок // Human Progress. — 2024. — №8. — С. 3–5.

10. Щербаченко Петр Сергеевич ESG-трансформация бизнеса и региона // Вестник Евразийской науки. — 2024. — №6. — С. 1–14.