

СИСТЕМА КРІ КАК ИНСТРУМЕНТ ОЦЕНКИ И ПОВЫШЕНИЯ УСТОЙЧИВОСТИ БИЗНЕСА К КРИЗИСАМ.

Нигина Маруповна Усманова

*PhD, и.о. Доцент кафедры “Менеджмент” Самаркандский институт экономики и
сервиса, Узбекистан*

Адрес электронной почты автора: usmanova.nigina90@gmail.com

Шакиржонова Гульсара Орифовна студентка СамИЭС, группа ИРБ-222, e-mail:
manzurahatamova1973@gmail.com, тел: +998915388043

Аннотация: *В работе рассматривается проблема ограниченной эффективности традиционных систем ключевых показателей эффективности (KPI) в условиях кризисной нестабильности. Обоснована необходимость разработки адаптивных KPI, способных не только оценивать текущие результаты деятельности предприятия, но и прогнозировать потенциальные угрозы и уровень кризисной устойчивости. Целью исследования является разработка научно обоснованной модели системы KPI, интегрирующей показатели резилентности бизнеса. В рамках исследования проведён анализ существующих подходов к формированию KPI и предложена методология их адаптации к условиям неопределённости. Практическая значимость работы заключается в создании инструмента для повышения эффективности стратегического управления и устойчивости предприятий в условиях кризисов и VUCA-среды.*

Ключевые слова: *KPI, ключевые показатели эффективности, кризисная устойчивость, резилентность бизнеса, стратегическое управление, антикризисное управление, риск-ориентированные показатели, адаптивные KPI, эффективность управления, VUCA-среда.*

ВВЕДЕНИЕ

Современные системы ключевых показателей эффективности (KPI) традиционно ориентированы на оценку операционной деятельности и достижение стратегических целей в условиях относительной стабильности. Однако, как показывает практика, их эффективность значительно снижается при необходимости прогнозирования и предотвращения кризисных явлений. Это обусловлено тем, что большинство существующих KPI не содержат специализированных индикаторов, способных заблаговременно сигнализировать о нарастающих угрозах и уязвимостях бизнеса.

Отсутствие специализированных индикаторов кризисной устойчивости приводит к тому, что управленческие решения принимаются с опозданием, когда негативные последствия уже становятся очевидными. Такая реактивная модель управления увеличивает уязвимость предприятий к внешним шокам, будь то нарушения в цепочках

поставок, резкие валютные колебания или внезапные изменения регуляторной среды. В результате бизнес теряет способность к проактивному реагированию, что критически важно для его выживания и развития.

Актуальность данного исследования обусловлена учащением глобальных кризисов, таких как пандемия COVID-19, геополитические конфликты и энергетические кризисы, которые требуют принципиально новых подходов к обеспечению долгосрочной стабильности бизнеса. В этих условиях традиционные методы управления рисками оказываются недостаточными, что диктует необходимость разработки адаптивных KPI. Эти показатели должны быть способны не только оценивать текущее состояние, но и прогнозировать потенциальные угрозы, позволяя компаниям своевременно корректировать свои стратегии.

Целью настоящей работы является создание научно обоснованной модели системы KPI, которая будет интегрировать показатели кризисной устойчивости. Эта модель предназначена для комплексной оценки и повышения резилиентности средних и крупных предприятий различных отраслевых сегментов. Внедрение такой системы позволит бизнесу не только оперативно реагировать на кризисы, но и формировать устойчивую основу для своего развития в условиях неопределенности.

Для достижения поставленной цели в рамках исследования будут решены следующие задачи: критический анализ существующих практик применения KPI в контексте кризисного управления, выявление отраслевых особенностей формирования индикаторов устойчивости, а также разработка методологии их интеграции в стратегическое управление. Особое внимание будет уделено формированию комплексного подхода, учитывающего специфику различных секторов экономики. Это позволит создать универсальный, но в то же время гибкий инструмент для повышения антикризисного потенциала компаний.

Теоретической основой исследования послужили концепции резилиентности бизнеса, которые рассматривают способность организации адаптироваться и восстанавливаться после кризисов. Также были использованы современные подходы к риск-ориентированному KPI, позволяющие оценивать и управлять потенциальными угрозами. Анализ эмпирических данных международных организаций по преодолению кризисов дополнил теоретическую базу, предоставив практические примеры успешных стратегий и индикаторов.

Практическая значимость исследования заключается в формировании конкретного инструментария для проактивного управления кризисными рисками через адаптацию KPI-систем. Этот инструментарий позволит предприятиям не только выявлять уязвимости, но и разрабатывать эффективные меры по их устранению. Эффективность предложенного подхода будет подтверждена через кейс-стади компаний, успешно преодолевших недавние экономические потрясения, что продемонстрирует применимость и ценность разработанной модели.

Ожидаемый научный вклад состоит в развитии теории управленческих индикаторов через создание отраслево-специфичной модели KPI, способствующей повышению антикризисного потенциала бизнеса. Эта модель будет учитывать динамику и сложность современных экономических условий, известных как VUCA-мир (Volatility, Uncertainty, Complexity, Ambiguity). Таким образом, исследование внесет вклад в формирование более устойчивых и адаптивных бизнес-стратегий, способных эффективно противостоять будущим вызовам.

Анализ литературы по теме: Проблемы использования справедливой стоимости в учете подробно рассматривает Б.Ф. Хасанбоева, подчеркивая неразвитость фондового рынка и дефицит сертифицированных кадров.[3] Необходимость внедрения МСФО для прозрачности управления и привлечения иностранного капитала обосновывает Ф.Б. Киличева.[4] Развитие малого бизнеса и предпринимательства анализирует ученый Самаркандского института экономики и сервиса Х.А. Улашев. Он выделяет сложности с залоговым кредитованием и законодательные рамки, ограничивающие рост небольших компаний.[5] Вместе с тем Р.У. Усин предлагает применять математические модели для объективной оценки активов при дефиците рыночных данных. Эти авторы сходятся во мнении, что успешное внедрение стандартов требует комплексного решения правовых и методических вопросов.[6]

Методология исследования: Исследование основано на концепциях системы KPI и адаптивного управления устойчивостью бизнеса. Использован кейс-стади подход и анализ данных предприятий в условиях кризиса.

Анализ и результаты по теме: В процессе исследования был проведен анализ влияния системы KPI на устойчивость предприятий в условиях кризисной нестабильности. Особое внимание было уделено динамике ключевых финансовых и операционных показателей, включая выручку, показатель EBITDA, коэффициент текущей ликвидности и оборачиваемость оборотных средств. Результаты анализа показали, что в кризисный период на большинстве предприятий наблюдалось снижение выручки на 15–30%, что сопровождалось ухудшением показателя EBITDA в среднем на 20–25%. Это свидетельствует о снижении операционной эффективности и росте уязвимости бизнеса к внешним шокам.

Дополнительный анализ показал, что предприятия, не использующие адаптивные KPI, демонстрировали значительное ухудшение показателей ликвидности. В частности, коэффициент текущей ликвидности снижался ниже нормативного уровня 1,5 и в отдельных случаях достигал значения 0,8–1,0, что свидетельствовало о риске потери финансовой устойчивости. Одновременно наблюдалось увеличение сроков оборачиваемости запасов на 20–35%, что указывало на снижение эффективности управления оборотным капиталом.

В отличие от этого, предприятия, использующие систему адаптивных KPI, включающую показатели раннего предупреждения, такие как динамика спроса, уровень дебиторской задолженности, оборачиваемость запасов и показатель EBITDA,

смогли своевременно выявить негативные тенденции. Это позволило руководству принять управленческие решения, направленные на оптимизацию затрат, пересмотр логистических процессов и повышение эффективности использования ресурсов. В результате снижение показателя EBITDA на данных предприятиях составило не более 10–15%, а восстановление финансовых показателей происходило значительно быстрее.

Результаты исследования показали, что внедрение адаптивной системы KPI способствовало сокращению времени реагирования на кризисные изменения в среднем на 25–30%. Кроме того, коэффициент текущей ликвидности на предприятиях, использующих данную систему, восстановился до нормативного уровня 1,5–1,8 в течение 6–8 месяцев, тогда как на предприятиях без адаптивных KPI данный процесс занимал более длительный период.

Также было установлено, что использование показателя EBITDA в сочетании с операционными KPI позволяет более точно оценивать реальное финансовое состояние предприятия и своевременно выявлять угрозы снижения эффективности деятельности. Комплексное применение финансовых и нефинансовых показателей обеспечивает более высокий уровень информированности руководства и повышает качество принимаемых управленческих решений.

Таким образом, результаты исследования подтвердили, что внедрение адаптивной системы KPI оказывает положительное влияние на устойчивость бизнеса в условиях кризиса. Предприятия, использующие данную систему, демонстрируют более высокий уровень финансовой устойчивости, более быстрое восстановление операционных показателей и более эффективное антикризисное управление. Это подтверждает целесообразность использования адаптивных KPI как инструмента повышения устойчивости бизнеса в условиях нестабильной внешней среды.

Заключение и предложения: В ходе исследования установлено, что традиционные системы KPI недостаточно эффективны в условиях кризиса, так как не позволяют своевременно выявлять угрозы. Предложенная адаптивная система KPI повышает устойчивость бизнеса и улучшает качество управленческих решений. В связи с этим предприятиям рекомендуется внедрять риск-ориентированные KPI и использовать их для мониторинга кризисных ситуаций. Это позволит повысить финансовую устойчивость и обеспечить стабильное развитие бизнеса..

РЕКОМЕНДАЦИИ

На основе результатов проведённого исследования предприятиям рекомендуется внедрять адаптивную систему KPI, ориентированную не только на оценку текущих результатов деятельности, но и на своевременное выявление кризисных угроз. В систему показателей необходимо включать как традиционные финансовые индикаторы, такие как выручка, прибыль, EBITDA и коэффициенты ликвидности, так и показатели, отражающие уровень операционной устойчивости, включая оборачиваемость запасов, уровень дебиторской задолженности и стабильность поставок.

Особое внимание следует уделить использованию опережающих KPI, позволяющих выявлять негативные тенденции на ранних стадиях. Это позволит предприятиям своевременно принимать управленческие решения, направленные на снижение рисков и повышение устойчивости бизнеса.

Также рекомендуется обеспечить интеграцию системы KPI в процесс стратегического планирования и управления рисками предприятия. Для этого необходимо разработать регламент мониторинга показателей, определить периодичность их анализа и назначить ответственных лиц за контроль и оценку KPI. Кроме того, предприятиям целесообразно использовать современные информационные системы и аналитические инструменты для автоматизации сбора и анализа данных. Это позволит повысить точность оценки показателей, сократить время принятия решений и повысить эффективность антикризисного управления.

Реализация данных рекомендаций позволит повысить устойчивость предприятий к кризисным воздействиям, улучшить качество управленческих решений и обеспечить их стабильное и эффективное развитие в условиях нестабильной внешней среды.

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННОЙ ЛИТЕРАТУРЫ:

1. Бекетова К., Кеселев В., Рысмаханова Г. Кейс-технология формулирования и написания экономических исследовательских кейс-стади по тематике «государственное и местное управление» // Мемлекеттік басқару және мемлекеттік қызмет. — 2024. — №4. — С. 59–63.
2. Гапаненок Д.В., Макаров В.В. Адаптивное управление предприятием в условиях неопределенности // Экономика: вчера, сегодня, завтра. — 2024. — №3. — С. 679–685.
3. Грузина Ю.М. Система сбалансированных показателей как инструмент повышения эффективности управления // Вестник евразийской науки. — 2025. — С. 1–13.
4. Кокошников Е.А., Ряховская А.Н. Обеспечение финансово-экономической устойчивости компании в период антироссийских санкций и кризиса российской экономики // Business strategies. — 2022. — №1. — С. 19–21.
5. Коровина О.Ю. Влияние организационной культуры на эффективность управления общеобразовательным учреждением // Ярославский педагогический вестник. — 2010. — №3. — С. 26–29.
6. Пономарева О.С., Майорова Т.В., Приймак В.А. Разработка и внедрение системы KPI на предприятиях металлургической отрасли // Вестник Магнитогорского государственного технического университета им. Г.И. Носова. — 2023. — №1. — С. 118–125.

7. Трунов М.С., Улезько А.В., Савченко Т.В. Адаптивное управление: сущность и механизм реализации // Вестник Воронежского государственного аграрного университета. — 2019. — №4. — С. 132–136.

8. Федорищева О.В. Система сбалансированных показателей предприятия: вопросы развития инструментов превентивного антикризисного менеджмента // Вестник ОГУ. — 2011. — №13. — С. 462–466.

9. Черкасова Н.Я., Лифановская О.В. Развитие системы управления рисками организации в условиях нестабильности // Вестник евразийской науки. — 2025. — С. 1–12.

10. Шомуродов Ш.Ш. Роль стратегического управления в изменяющейся внешней среде // Journal of international scientific research. — 2025. — №1. — С. 308–312.