

УДК 338.1

## ОЦЕНКА КОМПЕТЕНЦИЙ И КРІ: ПОИСК БАЛАНСА ДЛЯ ВСЕСТОРОННЕГО ИЗМЕРЕНИЯ ЭФФЕКТИВНОСТИ ТРУДА ПЕРСОНАЛА

**В.А. Полянская, С.Ю. Барина, С.А. Полянский**

Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение высшего образования «Нижегородский государственный педагогический университет имени Козьмы Минина», Нижний Новгород, email: polyanskaya\_va@mininuniver.ru, barinova235sveta@yandex.ru, polyanskiysa@std.mininuniver.ru

**Аннотация.** В данной статье рассматривается задача преодоления методологического разрыва между оценкой результативности труда сотрудников («что достигнуто») и оценкой их поведенческого потенциала («как достигнуто») в современной парадигме управления персоналом. В основе работы авторов лежит интегративная модель комплексной оценки, синтезирующая ключевые показатели эффективности (КРІ) и оценку компетенций для достижения синергетического эффекта повышения результатов хозяйственной деятельности отечественных компаний. Рассмотренные авторами в ходе исследования научные результаты позволяют подтвердить гипотезу, что внедрение успешных практик к поиску баланса для всестороннего измерения эффективности труда персонала позволяет повысить процент успешной оценки компетенций и минимизировать текучесть кадров. Теоретическое описание возможной к внедрению модели оценки компетенций и КРІ может быть полезна как HR-специалистам, так и руководителям организаций для построения сбалансированной системы управления производительностью и развития персонала.

**Ключевые слова:** оценка эффективности, КРІ (ключевые показатели эффективности), компетенции, управление персоналом, человеческий капитал.

## ASSESSMENT OF COMPETENCIES AND KPI EVALUATION: FINDING THE BALANCE FOR A COMPREHENSIVE MEASUREMENT OF PERSONNEL WORK PERFORMANCE

**V.A. Polyanskaya, S.Yu. Barinova, S.A. Polyansky**

Federal State Budgetary Educational Institution of Higher Education "Nizhny Novgorod Kozma Minin State Pedagogical University", Nizhny Novgorod, email: polyanskaya\_va@mininuniver.ru, barinova235sveta@yandex.ru, polyanskiysa@std.mininuniver.ru

**Abstract.** This article examines the challenge of bridging the methodological gap between assessing employee performance ("what has been achieved") and assessing their behavioral potential ("how it has been achieved") in the modern HR management paradigm. The authors' work is based on an integrative model of comprehensive assessment that synthesizes key performance indicators (KPIs) and competency assessment to achieve a synergistic effect in improving the economic performance of domestic companies. The scientific results examined by the authors during the study confirm the hypothesis that implementing successful practices for finding a balance in comprehensively measuring employee performance can increase the success rate of competency assessments and minimize employee turnover. This theoretical description of a feasible competency and KPI assessment model can be useful for both HR specialists and organizational managers in building a balanced system of performance management and personnel development.

**Keywords:** performance appraisal, KPI (Key Performance Indicators), competencies, personnel management, human capital.

Дата поступления статьи в редакцию: 06.11.2025

Дата принятия статьи в печать: 11.12.2025

### Введение

Современная парадигма управления персоналом характеризуется переходом от административного контроля к стратегическому развитию человеческого капитала. В этом контексте центральное место занимает система оценки эффективности труда, эволюция которой демонстрирует двойственность методологических подходов: с одной стороны, оценка по ключевым показателям эффективности (КРІ), фокусирующаяся на измеримых результатах деятельности, а с другой — оценка компетенций, направленная на анализ поведенческих моделей и профессионально-личностного потенциала сотрудников. Несмотря на кажущуюся противоположность, данные подходы не являются взаимоисключающими; их интеграция формирует основу для построения целостной и релевантной требованиям современного бизнеса оценочной системы.



Актуальность исследования обусловлена необходимостью преодоления методологического разрыва между оценкой результата («что достигнуто») и оценкой процесса («как достигнуто»), особенно в условиях распространения гибридных форматов работы и возрастания роли «мягких» навыков. Научная новизна работы заключается в систематизации принципов и условий возможной интеграции, а практическая значимость – в упорядочивании конкретных этапов внедрения и апробации усовершенствованной модели возможной к практической реализации на примере отечественных компаний.

### **Цель исследования**

Цель исследования заключается в теоретическом обосновании предложенных моделей комплексной оценки, синтезирующих преимущества КРІ и оценки компетенций для достижения синергетического эффекта в повышении эффективности управления производительностью и развитием персонала.

### **Материал и методы исследования**

В рамках современных подходов управления ключевые показатели эффективности (КРІ) утвердились в качестве фундаментального инструмента метрической оценки степени достижения стратегических и операционных целей организации. Эволюция концепции КРІ ознаменовала переход от финансового учета исторических данных к комплексной системе измерителей, обеспечивающей проактивное управление результативностью на всех организационных уровнях. Опираясь на многочисленные исследования, матрица КРІ представляет собой не просто набор метрик, а систему измеряемых величин, объективно отражающих эффективность бизнес-процессов относительно установленных целевых значений [6]. Содержание моделей КРІ заключается в их способности трансформировать абстрактные стратегические намерения в конкретные, измеримые и контролируемые индикаторы, что формирует основу для принятия обоснованных управленческих решений.

Классификация ключевых показателей эффективности отличается многоаспектностью, однако в научной литературе доминирует их дихотомическое разделение на операционные и стратегические, а также на «опережающие» и «запаздывающие» индикаторы. Операционные КРІ фокусируются на тактическом уровне, оценивая эффективность и продуктивность текущих бизнес-процессов в краткосрочной перспективе. В отличие от них, стратегические КРІ интегрированы в долгосрочные цели организации и отражают прогресс в достижении ее глобальной миссии и конкурентных позиций. С точки зрения временного горизонта, запаздывающие показатели, такие как финансовые результаты, отражают итоги деятельности за прошедший период, выполняя функцию ретроспективного контроля. Напротив, опережающие показатели нацелены на прогнозирование будущих результатов через мониторинг текущих операционных драйверов, тем самым предоставляя менеджменту возможность корректировать курс до фиксации конечных результатов. Комплексное применение обеих групп индикаторов создает сбалансированную систему, нивелирующую ограничения, присущие каждой из них в отдельности.

Методологический аппарат расчета КРІ варьируется в зависимости от специфики оцениваемой деятельности и стратегических приоритетов. В сфере продаж широкое применение находят такие показатели, как коэффициент конверсии, рассчитываемый как отношение числа успешных сделок к общему количеству потенциальных клиентов, и средний доход на клиента (Average Revenue Per User – ARPU), которые непосредственно коррелируют с эффективностью коммерческой функции. В производственном секторе доминируют метрики операционной эффективности, среди которых общая эффективность оборудования (Overall Equipment Effectiveness – ОЕЕ), определяемая производством коэффициентов доступности, производительности и качества. Данный показатель позволяет интегрированно оценивать использование производственных активов и выявлять узкие места. Области эффективного применения КРІ непрерывно расширяются, охватывая не только традиционные сферы продаж и производства, но и такие направления, как управление человеческим капиталом, инновационная деятельность и корпоративная социальная ответственность. Эффективность применения КРІ напрямую зависит от их корректного выбора, методологически выверенного расчета и интеграции в общую систему стратегического управления, где каждый показатель является элементом причинно-следственной модели, связывающей операционные действия со стратегическими результатами [12].

Компетенции, понимаемые как интегративная совокупность знаний, навыков, умений и моделей поведения, детерминирующих эффективность выполнения трудовых функций, занимают центральное место в современных системах управления производительностью и развития человеческого капитала.

В настоящее время наблюдается устойчивый тренд в сторону отказа от исключительно количественных, формализованных метрик в пользу комплексных качественных методов, позволяющих получить многомерную и релевантную картину профессионального потенциала сотрудников. За последнее десятилетие роль компетенций в управлении производительностью и развитием сотрудников претерпела значительную трансформацию. Современные исследования подчеркивают, что оценка компетенций должна выходить за рамки простого измерения результатов деятельности и быть неразрывно связана с процессом обратной связи, направленной на развитие. Как отмечается в работе, посвященной формирующему оцениванию, эффективная обратная связь, являющаяся фундаментом такого подхода, позволяет сотрудникам не только корректировать текущую деятельность, но и развивать навыки саморегуляции и критического мышления, что является существенным для подготовки к вызовам современного профессионального сообщества. В данном контексте компетенции выступают не просто объектом оценки, а структурной основой для построения индивидуальных траекторий профессионального роста, способствующих как достижению бизнес-результатов, так и личностному развитию сотрудника. Такой подход согласуется с теоретическими основаниями, в частности, с социокультурной теорией, которая подчеркивает важность социального взаимодействия и диалога в процессе когнитивного развития и освоения новых компетенций [13].

Среди многообразия методов оценки компетенций, наиболее релевантными для качественного анализа зарекомендовали себя метод «360 градусов», оценка по компетенциям с применением техники STAR и глубинные оценочные интервью. Метод «360 градусов» представляет собой комплексный инструмент сбора мультисубъектной обратной связи от широкого круга респондентов, взаимодействующих с оцениваемым сотрудником, включая коллег, подчиненных, руководителей и иногда клиентов. Данный метод позволяет получить целостную, многоплановую картину поведенческих проявлений компетенций в различных рабочих ситуациях, выявить как сильные стороны, так и «слепые зоны» сотрудника. Ключевыми преимуществами данного метода являются его способность минимизировать субъективность единственного наблюдателя (например, непосредственного руководителя) и обеспечить всесторонний взгляд на демонстрируемое поведение. Исследования показывают, что успешная имплементация данного метода требует тщательного планирования, включая четкое определение цели процесса, отбор респондентов, разработку релевантных опросников и, что наиболее важно, последующее обсуждение результатов с сотрудником и разработку плана развития. Конфиденциальность и анонимность собранных данных являются критически важными факторами для обеспечения искренности и конструктивности получаемых отзывов [11].

Метод оценки по компетенциям, часто реализуемый через технику поведенческого интервью STAR (Situation, Task, Action, Result), фокусируется на анализе конкретных примеров из профессионального опыта кандидата или сотрудника. Рекрутеру или оценщику предлагается исследовать реальную ситуацию, в которой находился сотрудник, стоявшую перед ним задачу, предпринятые им действия и достигнутый результат. Данная методика позволяет перейти от абстрактных утверждений о наличии тех или иных качеств к анализу реального поведения в контексте, что существенно повышает валидность и прогностическую способность оценки. Техника STAR дает возможность оценить, насколько сотрудник способен применять декларируемые знания и навыки на практике, как он выстраивает логику повествования и насколько рефлексивно подходит к анализу собственной деятельности. Однако, как и любой метод, она имеет свои ограничения, в частности, потенциальную подготовленность кандидата к стандартным вопросам, что может потребовать от интервьюера использования дополнительных уточняющих вопросов для верификации получаемой информации [3].

Глубинное оценочное (поведенческое) интервью, в свою очередь, представляет собой сфокусированную беседу, направленную на построение многомерного профессионально-поведенческого портрета сотрудника, чаще всего применяемого для оценки руководителей. В отличие от более стандартизированных методов, данное интервью позволяет не только оценить конкретные поведенческие индикаторы в рамках корпоративной модели компетенций, но и исследовать мотивационную и ценностную сферу личности, что имеет первостепенное значение для управленческих позиций. Успех применения данного метода в значительной степени зависит от этапа подготовки, включающего разработку или адаптацию корпоративной модели компетенций и создание детализированной инструкции интервью, что обеспечивает сопоставимость результатов и системность подхода. Глубинное интервью, длящееся, как правило, от полутора до двух часов, предоставляет уникальную возможность проанализировать карьерные деструкторы и выявить неочевидные на первый взгляд факторы, влияющие на эффективность управленческой деятельности [1].

**Результаты исследования**

С точки зрения актуальных концепций управления человеческими ресурсами аспект характеризуется усложнением организационных структур и ростом значимости нематериальных активов, что актуализирует поиск интегрированных подходов к оценке эффективности трудового потенциала. В данном контексте сравнительный анализ двух доминирующих методологий – оценки по ключевым показателям эффективности (KPI) и оценки компетенций – позволяет выявить их концептуальные различия, областей оптимального применения и потенциальные точки синергии для построения комплексной системы управления производительностью. Критический обзор данных подходов раскрывает их комплементарную природу, где KPI фокусируются на измерении результирующих показателей деятельности, а оценка компетенций направлена на диагностику поведенческих паттернов и внутреннего потенциала, обуславливающих достижение этих результатов (табл. 1).

Таблица 1

**Сравнение системы ключевых показателей эффективности (KPI) и компетентностного подхода**

Критерий	Оценка по KPI	Оценка компетенций
Объект оценки	Результат, показатель	Поведение, потенциал, навык
Измеримость	Высокая, количественные данные	Относительная, качественные и количественные шкалы
Временной ориентир	Оценка прошлого (запаздывающий индикатор)	Оценка настоящего и прогноз будущего (опережающий индикатор)
Основной фокус	«Что» достигнуто	«Как» достигнуто
Лучшие сферы применения	Роли с четко измеримым результатом (продажи, производство)	Роли, где важен поведенческий аспект (руководители, HR, сервис)

Проведенный анализ позволяет заключить, что дихотомия «результат – процесс» или «показатель – поведение» является ключевой в разграничении рассматриваемых подходов. Однако, современные организационные практики указывают на тренд интеграции данных методологий в единые сбалансированные системы оценки. Синергетический эффект достигается за счет того, что KPI обеспечивают привязку деятельности к стратегическим целям компании и создают основу для оперативного управления, в то время как оценка компетенций раскрывает каузальные механизмы, стоящие за достигнутыми результатами, и формирует базу для программ обучения, развития и кадрового резерва. В результате, сочетание запаздывающих и опережающих индикаторов в рамках единой системы управления эффективностью позволяет не только констатировать достижения, но и активно влиять на них через управление поведением и развитием потенциала персонала, что в конечном итоге способствует созданию устойчивых конкурентных преимуществ организации в условиях турбулентной внешней среды.

В рамках управления эффективностью персонала традиционно доминируют два методологических подхода: система ключевых показателей эффективности (KPI), ориентированная на измерение результативности, и компетентностный подход, фокусирующийся на выявлении и развитии личностно-деловых качеств сотрудников. Каждый из этих подходов обладает собственным набором преимуществ и ограничений, что определяет область их рационального применения.

KPI представляет собой систему количественных показателей, объективно оценивающих результативность работы сотрудников, подразделений и организации в целом, переводя эффективность из плоскости субъективных оценок в область измеримых числовых данных. Основное преимущество данного подхода заключается в его высокой объективности, поскольку он заменяет субъективное мнение руководителя конкретными метриками, выраженными в рублях, процентах, днях и иных измеримых единицах. Это создает прозрачную систему мотивации, где премии и бонусы привязаны к измеримым результатам, что минимизирует споры о справедливости выплат. Кроме того, KPI обеспечивает согласованность целей, «разворачивая» стратегию компании в конкретные показатели для отделов и сотрудников, что позволяет каждому специалисту видеть свой вклад в общий результат. Руководитель, в свою очередь, получает инструмент для гибкой корректировки работы подчиненных в режиме реального времени при появлении отклонений. Однако подход на основе KPI сопряжен с рядом существенных ограничений. Наиболее выраженным риском является формализация процессов и ориентация сотрудников на достижение цифровых значений в ущерб реальным целям, что известно, как «гонка за цифрами». Жесткая привязка мотивации к показателям может стимулировать работников жертвовать долгосрочными перспективами развития компании ради выполнения текущих KPI. Также существует риск демотивации персонала в случае установки нереалистично завышенных или недостаточно контролируемых

сотрудником показателей. Важным практическим ограничением является требование к качеству данных: система KPI работоспособна только тогда, когда информация для расчета собирается понятным способом, хранится в доступном месте и является своевременной и достоверной. В противном случае достоверность и практическая полезность системы ставятся под сомнение [5].

Компетентностный подход фокусируется на выявлении и оценке личностно-деловых качеств (компетенций) сотрудников, которые обуславливают успешное выполнение профессиональных задач. Его ключевое преимущество заключается в ориентации на потенциал работника и его «мягкие навыки», такие как коммуникабельность, лидерство, креативность и способность к командной работе, что сложно оцифровать в рамках KPI. Данный подход позволяет выявлять сильные и слабые стороны персонала и точно работать над развитием их компетенций, что способствует стратегическому развитию человеческого капитала организации. В отличие от KPI, которые зачастую отражают «запаздывающие» результаты, оценка компетенций может иметь опережающий характер, позволяя прогнозировать успешность сотрудника в будущем. Главным ограничением компетентностного подхода является сложность обеспечения валидности и надежности измерительного инструментария. Валидность, понимаемая как пригодность методики для измерения именно того свойства, для которого она была создана, является комплексной характеристикой. Для ее обеспечения необходимо проводить как теоретическую валидизацию (доказывая, что методика измеряет именно целевое свойство через конвергентную и дискриминантную валидность), так и прагматическую (подтверждая эффективность методики через независимые внешние критерии, такие как успешность в реальной деятельности). На валидность могут влиять различные угрозы, включая неправильно подобранную методологию, нестабильность инструментария и субъективные предубеждения экспериментатора. Надежность методики, то есть ее устойчивость, согласованность и постоянство результатов при повторных измерениях, является необходимым, но недостаточным условием ее валидности. Любое валидное исследование по умолчанию является надежным, но надежное — не всегда валидно. Субъективность в интерпретации результатов, зависимость от личности экспериментатора и контекста оценки остаются серьезными проблемами, ограничивающими объективность данного подхода [4]. Современные HR-исследования показывают, что системы оценки персонала переживают значительные изменения. Это вызвано цифровизацией, новыми формами занятости и распространением гибридного формата работы. На смену традиционным методам контроля и ранжирования приходят подходы, нацеленные на развитие потенциала сотрудников, регулярную обратную связь и использование предиктивной аналитики на основе искусственного интеллекта.

Ключевым трендом современного этапа является переход от контроля к развитию и раскрытию потенциала сотрудников. Традиционные системы оценки, сфокусированные на ежегодном ранжировании и определении уровня соответствия заданным нормативам, демонстрируют низкую эффективность в условиях динамичной внешней среды. Исследования констатируют, что большинство российских компаний полностью пересмотрели свои системы оценки за последние два года, сместив акцент на развитие и персональный рост. Внедрение модели непрерывного управления эффективностью предполагает замену единовременных оценочных мероприятий на регулярные встречи-чекины, мгновенную обратную связь и диалоги о развитии. Эффективность такого подхода подтверждается данными о повышении вовлеченности персонала и росте производительности в компаниях, его внедривших. В рамках данной теории меняется и целеполагание: методы управления по целям и ключевых показателей эффективности, ориентированные на контроль выполнения операционных задач, дополняются системами целей и ключевых результатов, которые нацелены на выравнивание амбициозных, прорывных целей компании и индивидуальных траекторий развития сотрудников. Этот сдвиг подчеркивает трансформацию роли HR-специалиста из контролера в стратегического партнера и куратора процессов развития талантов внутри организации.

Еще одним значимым вызовом стало повсеместное распространение гибридного и виртуального форматов работы, что потребовало пересмотра существующих систем метрик и оценочных процедур. Исследования показывают, что более 57% организаций глобально интегрировали гибридные модели, сочетающие офисную и удаленную работу. Это выдвигает на первый план необходимость оценки таких компетенций, как гибкость, адаптивность, способность к эффективному сотрудничеству в распределенных командах и надежность. Исследование, проведенное группой авторов в 2025 году на основе модели Job Demands-Resources (JD-R), выявило, что в виртуальных и гибридных контекстах благополучие и эффективность команды критически зависят от таких ресурсов, как согласованные нормы коммуникации, инклюзивные связи, поддерживающие лидерские практики и возможность выбора режима работы. В условиях, когда физическое наблюдение за сотрудником невозможно, традиционные метрики про-

цесса уступают место оценке конкретных результатов и проявленных компетенций. Для оценки мягких навыков в распределенных командах все чаще применяется модернизированный метод «360 градусов», проводимый на цифровых платформах, а также анализ вовлеченности через регулярные опросы. Лидер в такой модели выступает как «социальный инфлюенсер», задача которого – формировать психологически безопасную среду и поддерживать баланс между рабочими требованиями и ресурсами команды для предотвращения выгорания [7].

Наиболее технологически интенсивной тенденцией является интеграция искусственного интеллекта и технологий предиктивной аналитики в процессы оценки персонала. Искусственный интеллект перестал быть экспериментальным инструментом и превратился в конкурентное преимущество, позволяя перерабатывать большие массивы данных для выявления скрытых закономерностей и прогнозирования. В сфере рекрутинга AI-алгоритмы используются для парсинга (автоматизированный сбор и структурирование данных из внешних источников) резюме, автоматизированного анализа видеointервью с оценкой вербальных и невербальных сигналов, а также для прогнозирования успешности кандидатов на основе целевого профиля «идеального» сотрудника, сформированного на основе анализа работающих в компании специалистов. В отношении текущих сотрудников применяются предиктивные модели, анализирующие риск выгорания или вероятность увольнения на основе косвенных данных, таких как активность в корпоративных системах, динамика участия в проектах и паттерны коммуникации. Например, в компании «Сбер» используется более 15 AI-инструментов в HR, включая модель для поиска сотрудников с похожим профилем для внутренних ротаций. Однако, внедрение AI сопряжено с серьезными вызовами, включая риски, связанные с информационной безопасностью и конфиденциальностью данных, необходимость изменения корпоративной культуры и важность сохранения человеческого контроля для этической верификации выводов, сделанных алгоритмами [2].

Преобладающая позиция управления персоналом характеризуется переходом от фрагментарного контроля к комплексной системе развития человеческого капитала, что актуализирует задачу создания сбалансированных систем оценки. Интегративная модель, объединяющая оценку результативности и потенциала, представляет собой методологическую основу для решения данной задачи. Ее построение базируется на ряде ключевых принципов. Фундаментальным является принцип привязки к стратегии компании, согласно которому ключевые показатели эффективности и компетенции должны быть производными от стратегических целей организации. Это обеспечивает согласованность усилий всех уровней управления и направляет индивидуальную деятельность сотрудников на достижение общеорганизационных ориентиров. Данный подход находит свое отражение в концепции Сбалансированной системы показателей, которая трансформирует стратегическое видение в систему четко определенных целей и показателей, охватывающих финансовые и нефинансовые аспекты. Внедрение такой системы способствует повышению прозрачности управления и обеспечивает связь между долгосрочными стратегическими намерениями и оперативными действиями сотрудников.

Вторым основополагающим принципом выступает комбинированный подход, предполагающий использование ключевых показателей эффективности для оценки результата и компетенций поведенческих аспектов, а также выявления потенциала роста. Данный подход позволяет преодолеть ограниченность систем, ориентированных исключительно на количественные результаты, и дополняет их качественной оценкой тех характеристик сотрудника, которые обуславливают долгосрочную эффективность и способность к развитию. В современных условиях акцент сместился с контроля и ранжирования персонала на его развитие и рост, что повышает эффективность систем оценки. Комплексная оценка кадрового потенциала, основанная на единых методологических подходах к анализу количественной и качественной составляющих, позволяет отразить оптимальное соотношение характеристик трудовых ресурсов.

Авторами предлагается к рассмотрению перспективная модель комплексной оценки «Результат + Потенциал», реализуемая в три последовательных этапа [9]. Первый этап предполагает оценку результата через определение трех-пяти ключевых измеримых показателей для каждой должности. Использование избыточного числа показателей свидетельствует о неспособности организации сфокусироваться на главном. Рекомендуется использовать не более двух или трех показателей для каждой из стратегических целей. Эти показатели должны быть количественно измеримыми и напрямую связанными со стратегическими задачами подразделения и компании в целом. При этом показатели лишаются смысла без наличия целевых значений, определение которых представляет собой одну из наиболее сложных задач при разработке системы. Второй этап сфокусирован на оценке потенциала и поведения через анализ компетенций. Для этого применяются такие методы, как оценка по методу «360 градусов», предполагающая сбор обратной связи от руководителя, коллег, подчиненных и самооценку сотрудника, или интер-

вью по компетенциям. Важно, чтобы данный инструмент использовался, прежде всего, в целях развития, а не для кадровых решений, что позволяет минимизировать субъективность и избежать частых ошибок, таких как отсутствие обратной связи по результатам оценки. Третий, интегративный этап, предусматривает совместный анализ двух блоков данных руководителем и сотрудником для формирования индивидуального плана развития. Такой документ визуализирует траекторию профессионального роста сотрудника и отвечает на вопрос, какие конкретные действия необходимы для достижения желаемого уровня компетенций и результативности за установленный срок.

Процесс разработки усовершенствованной модели оценки «Результат + Потенциал» является не терминальным, а циклическим; он требует постоянного контроля за исполнением и периодического пересмотра в связи с изменяющимися условиями и стратегическими приоритетами организации. Включение обсуждения хода реализации модели в структуру регулярных встреч «один-на-один» между руководителем и сотрудником обеспечивает необходимую поддержку и своевременную корректировку плана. Соответственно, предложенная модель обеспечивает не только диагностику текущего состояния кадрового потенциала, но и создает механизм его целенаправленного развития, способствуя повышению общей эффективности организации.

Сбалансированная система показателей (ССП) представляет собой современный инструмент стратегического управления, обеспечивающий четкую передачу корпоративной стратегии на операционный уровень посредством системы взаимосвязанных финансовых и нефинансовых индикаторов, отражающих ключевые аспекты деятельности организации. В контексте управления персоналом, ССП акцентирует внимание на перспективе «Обучение и развитие», которая фокусируется на создании организационной инфраструктуры, необходимой для долгосрочного роста и развития. Именно эта перспектива является методологической основой для разрабатываемых мероприятий, поскольку установленные причинно-следственные связи между инвестициями в человеческий капитал, оптимизацией внутренних процессов, удовлетворенностью клиентов и, в конечном итоге, финансовыми результатами, требуют комплексного подхода к развитию компетенций. Проблема низкого процента успешного прохождения оценки компетенций была интерпретирована не как самостоятельный симптом, а как следствие системных недостатков в управлении знаниями и развитием сотрудников, что согласуется с исследованиями, подчеркивающими важность сбалансированного подхода к оценке эффективности, выходящего за рамки исключительно финансовых показателей.

Внедрение сбалансированной системы показателей в хозяйственную деятельность отечественных компаний инициировано с целью ликвидации выявленного разрыва в компетенциях. На первом этапе целесообразно провести стратегическую сессию, в результате которой для перспективы «Обучение и развитие» необходимо сформулировать стратегические цели и преобразовать их в ключевые показатели эффективности (KPI). Одной из таких целей может быть «Повышение уровня соответствия компетенций сотрудников стратегическим требованиям бизнеса», а ключевым показателем — «Процент успешного прохождения оценки компетенций». Для достижения поставленных целей важно реализовать комплекс взаимосвязанных мероприятий. Во-первых, провести полную ревизию и пересмотр существующих программ обучения с акцентом на внедрение смешанного формата. Данный формат объединяет преимущества традиционного аудиторного и электронного обучения, обеспечивая индивидуализацию образовательного процесса, рациональное использование времени и развитие способности сотрудников к самостоятельному обучению. Возможно его реализовать через комбинацию асинхронных онлайн-модулей, позволивших сотрудникам осваивать теоретический материал в индивидуальном темпе, и очных интерактивных воркшопов, направленных на отработку практических навыков и командное взаимодействие. Во-вторых, необходимо внедрить систему регулярной обратной связи по компетенциям, призванную устранить такой распространенный недостаток систем оценки, как субъективизм и ошибки, вызванные эффектами фаворитизма или усреднения. Внедрение регламентированной процедуры обратной связи, основанной на объективных данных и модели компетенций, позволит повысить прозрачность и объективность процесса оценки, а также дать сотрудникам конкретный ориентир для дальнейшего развития [8].

Реализация описанных мероприятий в рамках построения сбалансированной системы показателей позволит достичь значимых количественных и качественных результатов. Количественным индикатором эффективности станет увеличение процента успешного прохождения оценки компетенций. Данный рост будет свидетельствовать о существенном сокращении разрыва между актуальными навыками сотрудников и стратегическими потребностями компании. На качественном уровне можно зафиксировать рост уверенности сотрудников в собственных профессиональных возможностях, а также повысить их вовле-

ченность, что является важным нематериальным активом компании. Важным следствием возможных изменений послужит также снижение показателя текучести кадров. Исследования в области управления персоналом однозначно указывают на то, что одной из ключевых причин добровольных увольнений является отсутствие у сотрудников перспектив профессионального и карьерного роста. Внедрение прозрачной и ориентированной на развитие системы управления компетенциями создает для сотрудников понятную траекторию личностного и профессионального роста внутри компании, что выступает мощным фактором их удержания [10]. Следовательно, представленные гипотезы демонстрируют, что целенаправленное воздействие на элементы перспективы «Обучение и развитие» в рамках сбалансированной системы показателей позволяет не только решить тактическую задачу по повышению качества человеческого капитала, но и оказать положительное влияние на другие аспекты деятельности организации, включая стабилизацию коллектива и, как следствие, способствовать достижению более высоких финансовых результатов в долгосрочной перспективе.

### Выводы

Проведенное исследование теоретически обосновало и подтвердило гипотезу эффективности внедрения интеграционной модели, синтезирующей оценку ключевых показателей эффективности (KPI) и компетенций сотрудников. Авторами обосновано, что преодоление методологического разрыва между оценкой результата («что достигнуто») и процесса («как достигнуто») позволяет создать сбалансированную систему управления эффективностью. Рассмотренные в ходе исследования модели, в частности система «Результат + Потенциал» не только способствует оперативному управлению производительностью через KPI, но и обеспечивает стратегическое развитие человеческого капитала за счет выявления и целенаправленного развития ключевых компетенций.

Полученные результаты, выраженные в возможном росте процента успешного прохождения оценки компетенций и снижении текучести кадров, свидетельствуют о достижении синергетического эффекта. Комплексный подход позволяет российским организациям гибко адаптироваться к вызовам современной бизнес-среды, включая распространение гибридных форматов работы и возрастание роли «мягких» навыков, трансформируя систему оценки из инструмента контроля в стратегический ресурс развития. Дальнейшие исследования могут быть направлены на адаптацию универсальной модели для различных отраслей и более глубокую интеграцию в нее технологий предиктивной аналитики на основе искусственного интеллекта.

### Литература

1. Борисов А.Ф., Трофимова Т.А., Кузнецов А.Л. Управление развитием человеческого капитала в коммерческой компании // Управление персоналом и интеллектуальными ресурсами в России. 2022. Т. 11, № 1. С. 16-19. DOI: 10.12737/2305-7807-2022-11-1-16-19 EDN: HTFKFX.
2. Володина О.В. Использование искусственного интеллекта в управлении персоналом // Наука и искусство управления. 2022. № 4. С. 55-66.
3. Методика STAR: что такое интервью по компетенциям, примеры вопросов и ответов // Huntflow Media. [Электронный ресурс]. URL: <https://huntflow.media/metodika-star/> (дата обращения: 25.10.2025).
4. Назмиева Л.Н., Галимова А.Ш. Актуальность компетентностного подхода в управлении персоналом // Доклады Башкирского университета. 2022. Т. 7, № 1. С. 22-25. DOI: 10.33184/dokbsu-2022.1.5 EDN: CEZEXK.
5. Наумик И.А. Ключевые показатели эффективности (KPI) в мотивации персонала. 2022.
6. Николаев М.В. Ключевые показатели эффективности в системе управления персоналом // Развитие современной науки: опыт теоретического и эмпирического анализа. 2023. С. 15-25. EDN: OKZIBP.
7. Оценка персонала 2025: современные методы и инструменты для объективного измерения эффективности. [Электронный ресурс]. URL: <https://mirhr.ru/blog/ocenka-personala.html> (дата обращения: 27.10.2025).
8. Прохорова Л.М. Сбалансированная система показателей как инструмент управления компанией // Экономика и бизнес: теория и практика. 2022. № 3-2. С. 96-97. DOI: 10.24412/2411-0450-2022-3-2-96-97 EDN: APJWIJ.
9. Степанова Т.Д. Интегративная модель социально-экономического развития человеческого потенциала: адаптация к вызовам современной России // ESC. 2025. С. 100-111. DOI: 10.15838/esc.2025.4.100.11 EDN: XQTXMR.
10. Текучка кадров: почему уходят сотрудники и методы борьбы. [Электронный ресурс]. URL: <https://qugo.ru/blog/tekuchka-kadrov-pochemu-uhodyat-sotrudniki-i-metody-borby> (дата обращения: 27.10.2025).
11. Шаронов В.С. Внедрение метода «360 градусов» в систему оценки персонала промышленного предприятия // ББК 1 Н 34. С. 983-987.

12. Якушева В.А. Классификация ключевых показателей эффективности // Молодежная неделя науки института промышленного менеджмента, экономики и торговли: сборник трудов всероссийской студенческой научно-учебной конференции, Санкт-Петербург, 02-07 декабря 2024 года. СПб.: Санкт-Петербургский политехнический университет Петра Великого, 2025. С. 126-129. EDN: XXMNCK.

13. Solis Trujillo B.P., Velarde-Camaqui D., Gonzales Nu ez C.A., Castillo Silva E.V., Gonzalez Said de la Oliva M. d. P. The current landscape of formative assessment and feedback in graduate studies: a systematic literature review // *Frontiers in Education*. 2025. Vol. 10. P. 1509983.

