

УДК 331.1

Е. А. Кот, Ю. Ю. Рассеко

Белорусский государственный университет

**МЕТОДИКА КОМПЛЕКСНОЙ ОЦЕНКИ
РЕЗУЛЬТАТИВНОСТИ ТРУДА ПЕРСОНАЛА**

В статье рассмотрены современные подходы к оценке результативности труда в организации как к важнейшему элементу стратегического управления. Теоретическая часть посвящена раскрытию сущности понятия «результативность труда», поиску его отличий от производительности труда и обоснованию значения результативности труда для управления персоналом. Основное внимание уделено методике оценки, основанной на интеграции сбалансированной системы показателей (ССП) и ключевых показателей результативности (КПИ), позволяющих комплексно оценивать эффективность деятельности компании по четырем направлениям: финансовым и внутренним процессам, обучению персонала и взаимодействию с клиентами. Практическая часть статьи представлена апробацией методики в ООО «Регула», которое является крупнейшим производителем на рынке высоких технологий и специализируется на выпуске экспертных продуктов для проверки подлинности документов, денежных знаков и ценных бумаг. Проведен анализ достижений стратегических целей на основе планово-фактических данных, рассчитаны интегральные индексы результативности по каждому направлению, которые сведены в общий показатель. Результаты исследования подтвердили эффективность разработанной методики, позволили оценить ее применимость и выявить резервы для дальнейшего роста. Сделан вывод о целесообразности использования интегрального комплексного подхода к оценке результативности труда для повышения конкурентоспособности и управляемости бизнеса.

Ключевые слова: результативность труда, оценка персонала, КПИ, сбалансированная система показателей, интегральный индекс, эффективность, стратегическое управление, производительность, управление персоналом.

Для цитирования: Кот Е. А., Рассеко Ю. Ю. Методика комплексной оценки результативности труда персонала // Труды БГТУ. Сер. 5, Экономика и управление. 2025. № 2 (298). С. 100–106. DOI: 10.52065/2520-6877-2025-298-12.

Е. А. Kot, Yu. Yu. Rasseko

Belarusian State University

**METHODOLOGY FOR COMPREHENSIVE ASSESSMENT
OF PERSONNEL PERFORMANCE**

The article considers modern approaches to assessing labor productivity in an organization as the most important element of strategic management. The theoretical part is devoted to disclosing the essence of the concept of “labor productivity”, searching for its differences from labor productivity and substantiating the importance of labor productivity for personnel management. The main attention is paid to the assessment methodology based on the integration of the balanced scorecard (BSC) and key performance indicators (KPI), which allow for a comprehensive assessment of the company’s performance in four areas: financial and internal processes, personnel training and interaction with clients. The practical part of the article is presented by testing the methodology in LLC “Regula”, which is the largest manufacturer in the high-tech market and specializes in the release of expert products for verifying the authenticity of documents, banknotes and securities. An analysis of the achievements of strategic goals is carried out based on planned and actual data, integral performance indices are calculated for each area, which are summarized in a common indicator. The results of the study confirm the effectiveness of the developed methodology, allowed us to evaluate its applicability and identify reserves for further growth. A conclusion was made about the feasibility of using an integrated complex approach to assessing labor productivity to improve the competitiveness and manageability of business.

Keywords: labor productivity, personnel assessment, KPI, balanced scorecard, integral index, efficiency, strategic management, productivity, personnel management.

For citation: Kot E. A., Rasseko Yu. Yu. Methodology for comprehensive assessment of personnel performance. *Proceedings of BSTU, issue 5, Economics and Management*, 2025, no. 2 (298), pp. 100–106 (In Russian). DOI: 10.52065/2520-6877-2025-298-12.

Введение. В условиях динамичного развития экономики, роста конкуренции и нестабильности внешней среды особую актуальность приобретает вопрос управления результативностью труда. Данное понятие становится все более важным как для теоретических исследований, так и в практической деятельности, что объясняется многогранностью данной категории. Результативность труда, в отличие от производительности, охватывает большое количество аспектов, включая степень достижения целей, удовлетворенность сотрудников, уровень качества выполняемой работы и степень соответствия корпоративным стандартам.

Однако, несмотря на широкое распространение термина в научной и деловой литературе, до настоящего времени отсутствует единое, общепринятое определение и методологический подход к оценке результативности труда. Это затрудняет формирование универсальной системы оценки, применимой в различных отраслях и типах организаций, и подчеркивает необходимость комплексного анализа и обоснования выбора конкретных методик.

В современных условиях организации стремятся внедрять инструменты, позволяющие не только измерить индивидуальный вклад каждого сотрудника в достижение целей, но и обеспечить объективную основу для принятия решений в сфере управления человеческими ресурсами. Эффективная система оценки результативности труда способствует повышению мотивации персонала, формированию справедливой системы вознаграждения, выявлению зон развития и повышению общей эффективности деятельности организации [1].

Целью данной статьи является систематизация подходов и методов оценки результативности труда, анализ их практического применения, а также определение критериев выбора оптимальной методики с учетом специфики организационной среды.

Основная часть. Результативность труда представляет собой комплексную характеристику трудовой деятельности, отражающую степень достижения поставленных целей, эффективность использования ресурсов, качество взаимодействия процессов и учет влияния внешних и внутренних факторов. А главным критерием данной категории является ориентация на достижение поставленных целей, что отличает данное понятие от эффективности труда.

Для всесторонней оценки результатов деятельности компании помимо количественных показателей, таких как объемы и динамика выручки и прибыли, а также производительность труда и рентабельность, используется система сбалансированных показателей (ССП) и, как следствие,

установленные соответствующие ключевые показатели результативности (КРП).

Система сбалансированных показателей была разработана в 1992 г. Дэйвидом Нормом и Робертом Капланом и включает в себя оценку финансовых показателей, которые отражают результаты уже предпринятых действий, а также дополняет ее операционными показателями удовлетворенности клиентов, внутренних процессов и инновационной деятельности организации [2].

Сущность ССП заключается в трансформации стратегических целей компании в конкретные операционные задачи, при этом обеспечивается их реализация на всех уровнях организации. Этот подход основан на комплексном планировании ключевых направлений, критически важных для развития бизнеса [3, 4]. ССП выделяет четыре стратегические области, отражающие различные перспективы деятельности компании (рис. 1).

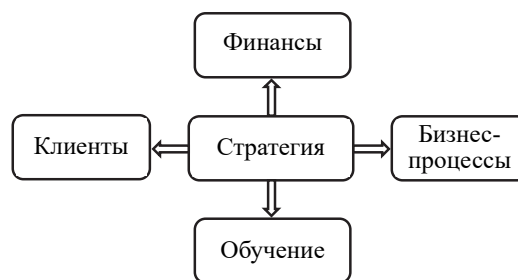


Рис. 1. Схема системы сбалансированных показателей

Финансовая перспектива позволяет оценивать экономические результаты деятельности компании и является индикатором соответствия стратегии компании. А также она ориентирована на достижение финансовых целей, таких как увеличение прибыли, оптимизация затрат и повышение рентабельности. В качестве показателей используются следующие финансовые метрики: объем продаж, валовая и чистая прибыль, издержки, производительность, дебиторская задолженность и т. д. [4].

Клиентская перспектива в ССП позволяет оценивать, как компания воспринимается клиентами и насколько эффективно она удовлетворяет их потребности. Она ориентирована на достижение целей, связанных с повышением удовлетворенности клиентов, увеличением их лояльности и расширением клиентской базы. В качестве показателей используются метрики, такие как уровень удовлетворенности клиентов, индекс лояльности (NPS), количество повторных покупок, время отклика на запросы клиентов и доля рынка [3].

Перспектива внутренних бизнес-процессов фокусируется на эффективности и качестве внутренних операций компании, которые обеспечивают создание ценности для клиентов и достижение

финансовых целей. Она направлена на совершенствование ключевых процессов, таких как производство, логистика, управление качеством и инновации. Показателями могут служить время цикла производства, уровень дефектов, скорость вывода новых продуктов на рынок и степень соответствия стандартам качества [3].

Перспектива обучения и развития оценивает способность организации к постоянному совершенствованию и адаптации в условиях изменяющейся внешней среды. Она связана с развитием компетенций сотрудников, внедрением инновационных технологий и улучшением корпоративной культуры. Ключевыми показателями являются уровень квалификации персонала, степень удовлетворенности сотрудников, инвестиции в обучение и развитие, а также показатели инновационной активности [4].

Для каждой перспективы системы сбалансированных показателей разрабатываются ключевые показатели результативности KPI (Key Performance Indicators), основные виды которых представлены на рис. 2.

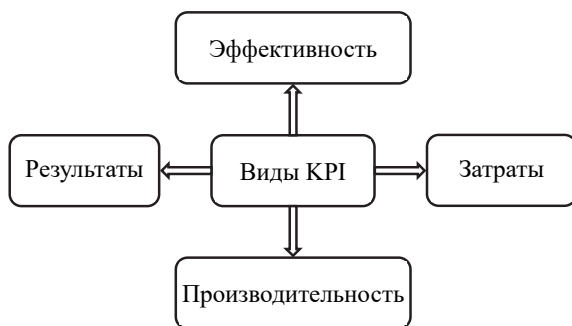


Рис. 2. Виды ключевых показателей результативности

Данный термин в литературе наиболее часто переводится как «ключевые показатели эффективности», но в этом случае данная система показателей приравнивается к отношению между достигнутым результатом и затраченными ресурсами, но при помощи KPI можно оценивать и другие параметры деятельности. В этом случае более правильным будет использование перевода «ключевые показатели результативности», так как KPI отражают степень достижения конкретных целей организации, а также они позволяют измерять успех в определенной деятельности или в достижении поставленных задач [5].

Внедрение KPI проводится в четыре этапа [6]:

1) постановка целей и определение KPI. Для этого необходимо определить стратегические цели, далее выявить факторы, влияющие на достижение поставленных целей, и установить соответствующие KPI. Выбранные показатели должны отвечать критериям SMART, т. е. должны быть

конкретными, измеримыми, достижимыми, релевантными и ограниченными во времени;

2) построение матрицы KPI. Данная таблица должна отражать цели компании и соответствующие KPI. Матрица должна включать в себя следующие элементы: KPI, вес, минимальное допустимое значение, средний результат за аналогичный период, цель, фактический результат, индекс и коэффициент результативности;

3) разработка системы мотивации с связанными KPI с системой вознаграждения;

4) анализ полученных результатов оценки.

Исходя из этого можно сделать вывод, что в условиях динамичной экономики и высокой конкуренции оценка результативности становится ключевым элементом управления. Одним из универсальных инструментов является ССП. Она переводит стратегические цели в конкретные задачи и охватывает четыре перспективы: финансовую, клиентскую, внутренних бизнес-процессов и обучения [7, 8].

Дополнительно используются ключевые показатели результативности (KPI), которые измеряют успех в достижении целей. Они разрабатываются для каждой перспективы ССП и соответствуют принципам SMART, обеспечивая точность и контроль [9].

Интеграция сбалансированной системы показателей и ключевых показателей результативности позволяет организации оценивать эффективность на всех уровнях: от стратегического до операционного. Это обеспечивает не только достижение целей, но и гибкую адаптацию к внешним вызовам, что особенно актуально в условиях высокой рыночной турбулентности.

В качестве примера рассмотрим стратегию и реализацию системы оценки результативности труда в ООО «Регула» за 2024 г. Основной целью компании в указанный период стало восстановление и последующее усиление финансово-экономических показателей, уровня которых удалось достичь до 2020 г. Для этого был принят ряд стратегических задач, а именно: расширение рыночной доли, выход в новые сегменты, внедрение современных технологий, оптимизация расходов, развитие персонала и формирование устойчивой корпоративной культуры [10].

Для комплексного анализа результатов деятельности компании будут использованы различные группы показателей, в том числе ССП, включающие в себя финансы, бизнес-процессы, обучение и клиенты (рис. 1).

Финансовые перспективы позволяют определить степень достижения целей по таким показателям, как прибыль, объем продаж, издержки и т. д. В табл. 1 представлен анализ степени достижения данных показателей.

Таблица 1

**Индекс результативности
финансовой перспективы**

Показатель	План	Факт	Индекс
Выручка от реализации продукции, тыс. руб.	40 324	44 138	1,095
Прибыль от реализации, тыс. руб.	20 469	21 278	1,040
Чистая прибыль, тыс. руб.	25 772	25 057	0,972
Себестоимость реализованной продукции, тыс. руб.	21 278	22 860	0,931
Добавленная стоимость, тыс. руб.	10 115	34 508	3,412
Объем экспорта, тыс. долл. США	17 568	14 109	0,803
Объем импорта, тыс. долл. США	3985	1303	3,058
Сальдо, тыс. долл. США	13 583	12 806	0,943

На основании табл. 1 можно сделать следующие выводы, касающиеся степени достижения поставленных целей:

– по большинству показателей достигнуты либо превышены запланированные уровни. Особенно заметен рост по выручке от реализации продукции, прибыли от реализации и добавленной стоимости, которая превысила план в 3,4 раза;

– существенное сокращение объема импорта также способствовало улучшению общей экономической устойчивости за счет снижения зависимости от внешних поставщиков;

– несмотря на незначительное отставание по чистой прибыли, объему экспорта и сальдо, общая динамика указывает на хороший уровень достижения поставленных целей.

Для оценки результативности труда в финансовой сфере необходимо рассчитать интегральный индекс при помощи мультипликативного метода (геометрическое среднее) [11]:

$$\sqrt[8]{1,095 \cdot 1,040 \cdot 0,972 \cdot 0,931 \cdot 3,412 \cdot 0,803 \cdot 3,058 \cdot 0,943} = \sqrt[8]{8,142} = 1,29.$$

Интегральный индекс результативности по финансовым показателям, равный 1,3, означает превышение плановых значений в среднем на 30%. Это говорит о высокой эффективности деятельности ООО «Регула» и подтверждает, что предприятию удалось не только выполнить, но и превзойти финансово-экономические цели.

Для оценки результативности основных процессов компании (производство, управление качеством и т. д.) необходимо провести анализ перспективы внутренних бизнес-процессов [12]. Для этого будут использованы такие показатели, как продолжительность производственного цикла, уровень брака, производительность труда и другие параметры, влияющие на стабильность и результативность деятельности. Оценка ключевых показателей внутренних процессов представлена в табл. 2.

Индексы результативности внутренних бизнес-процессов ООО «Регула» показывают частичное соответствие фактических значений установленным планом. По таким направлениям, как объем инвестиций, уровень автоматизации, инновационная активность и производительность труда, фактические показатели превысили запланированные значения, что свидетельствует о развитии технологической базы и стремлении к модернизации. Однако по другим важным показателям, таким как коэффициент использования рабочего времени, уровень простоев, продолжительность производственного цикла, фондоотдача и качество продукции, заметно отклонение от целевых значений. Это указывает на наличие внутренних резервов, которые требуют усиления внимания со стороны руководства для того, чтобы обеспечить устойчивый рост компании и повысить эффективность ее деятельности.

Таблица 2

Индекс результативности бизнес-процессов

Показатель	План	Факт	Индекс
Объем инвестиций в модернизацию и развитие, тыс. руб.	9000	9788	1,088
Уровень автоматизации процессов, %	60	65	1,083
Коэффициент инновационной активности, %	15	20	1,333
Коэффициент использования рабочего времени, %	90	84	0,933
Коэффициент простоя оборудования, %	4,4	4,9	0,898
Среднее время производственного цикла, дней	10	11	0,909
Фондоотдача, %	215	192,15	0,894
Коэффициент качества продукции	0,97	0,95	0,979
Производительность труда, тыс. руб.	195	204,34	1,048

Интегральный индекс результативности бизнес-процессов равен:

$$\sqrt[10]{1,088 \cdot 1,083 \cdot 1,333 \cdot 0,933 \cdot 0,898 \cdot 0,909 \cdot 0,894 \cdot 0,979 \cdot 1,048} = \sqrt[10]{1,097} = 1,01.$$

Интегральный индекс результативности внутренних бизнес-процессов, равный 1,01, свидетельствует о незначительном превышении фактических показателей над плановыми значениями. Это означает, что компания в целом обеспечила выполнение ключевых внутренних задач и сохранила стабильность операционной деятельности, однако потенциал для улучшения остается. Такой результат говорит о положительной, но умеренной динамике в развитии и эффективности

внутренних процессов, требующей дальнейшего совершенствования для достижения устойчивого роста и повышения конкурентоспособности [13].

Для оценки результативности образовательных мероприятий в компании используется анализ показателей, отражающих участие сотрудников в обучении и развитии. В табл. 3 представлены ключевые индикаторы, такие как доля обученных сотрудников, повышение квалификации, затраты на обучение и участие в курсах и конференциях.

Таблица 3

Индекс результативности обучения

Показатель	План	Факт	Индекс
Доля обученных сотрудников, %	50	52,31	1,046
Доля сотрудников, повысивших квалификацию, %	5	4,63	0,926
Доля затрат на обучение в общем фонде оплаты труда, %	2,5	2,7	1,080
Доля сотрудников, прошедших обучение на курсах, семинарах, вебинарах, %	25	24,07	0,963
Доля сотрудников, участвовавших в конференциях, %	15	9,26	0,617
Доля сотрудников, обучающихся на курсах английского языка, %	10	12,04	1,204

Анализ показателей результативности обучения и развития персонала показал, что по большинству направлений наблюдается положительная или близкая к плановой динамика. Общая доля обученных сотрудников, а также уровень инвестиций в обучение превышают запланированные значения, что указывает на приоритетность развития компетенций персонала. При этом по ряду показателей, таких как повышение квалификации и участие в конференциях, отмечается небольшое отставание от планов, что может свидетельствовать о необходимости активизации этих форм обучения.

Интегральный индекс результативности обучения сотрудников составит:

$$\sqrt[4]{1,046 \cdot 0,926 \cdot 1,080 \cdot 0,963 \cdot 0,617 \cdot 1,204} = \sqrt[4]{0,748} = 0,95.$$

Интегральный индекс результативности по показателям обучения сотрудников ООО «Регула», равный 0,95, означает, что общая эффективность образовательных мероприятий в компании ниже запланированного уровня. Для увеличения итоговых результатов в этой сфере необходимо уделить особое внимание повышению вовлеченности сотрудников в дополнительные образовательные программы.

Анализ результативности по клиентским показателям демонстрирует, как эффективно компания достигает своих целей в привлечении и удержании клиентов. В табл. 4 представлены ключевые метрики, такие как количество новых заявок, сделок, доля новых клиентов, а также результаты мероприятий, направленных на повышение лояльности и удовлетворенности.

Таблица 4

Индекс результативности клиентской перспективы

Показатель	План	Факт	Индекс
Количество новых заявок	1600	1898	1,186
Количество сделок	450	417	0,927
Доля новых клиентов, %	30	35,01	1,167
Количество организованных выставок, вебинаров, семинаров	10	8	0,800
Количество экспертных статей	12	15	1,250
Доля удержания клиентов, %	85	82,5	0,971
Индекс удовлетворенности клиентов, %	90	83,7	0,930

По результатам анализа можно сделать вывод, что компания превзошла план по количеству новых заявок и экспертных статей. Однако показатели по количеству сделок за год, доле удержания клиентов и индексу удовлетворенности не достигли запланированных значений, что свидетельствует о необходимости внимания к этим областям для улучшения их результативности и достижения целей [14].

Интегральный индекс результативности показателей по клиентам равен:

$$\sqrt[4]{1,186 \cdot 0,927 \cdot 1,167 \cdot 0,800 \cdot 1,250 \cdot 0,971 \cdot 0,930} = \sqrt[4]{1,159} = 1,02.$$

Интегральный индекс результативности показателей по клиентам, равный 1,02, говорит о том, что в целом компания достигла положительных результатов по большинству параметров. Несмотря на некоторые отклонения от плана, значение индекса выше 1 указывает на успешную работу с клиентами (с возможностью для дальнейшего улучшения в отдельных областях).

Для определения значения результативности труда ООО «Регула» необходимо объединить интегральные показатели по различным сферам в общий интегральный показатель результативности:

$$\sqrt[4]{1,29 \cdot 1,01 \cdot 0,95 \cdot 1,02} = \sqrt[4]{1,263} = 1,06.$$

Анализ результативности труда ООО «Регула» показал положительную динамику по большинству ключевых показателей в различных сферах деятельности компании. Финансовые результаты значительно превышают плановые значения, что свидетельствует о высокой эффективности

управления финансовыми и экономическими процессами. Внутренние бизнес-процессы также продемонстрировали стабильный рост, хотя некоторые показатели требуют внимания для дальнейшего совершенствования. В области обучения и развития персонала индекс результативности оказался ниже запланированного, что указывает на необходимость активизации образовательных инициатив. Анализ клиентских показателей показал, что компания преуспела в привлечении новых клиентов и повышении лояльности, однако требуется дополнительная работа для улучшения удержания клиентов и удовлетворенности.

В целом объединенный интегральный индекс результативности составил 1,06, что подтверждает успешность реализации стратегии компании, но также подчеркивает наличие потенциала для дальнейшего роста и улучшений в отдельных областях.

Заключение. Проведенное исследование подтвердило значимость оценки результативности труда как неотъемлемой части эффективного управления персоналом и стратегического развития организации [15]. Применение ССП в сочетании с ключевыми показателями результативности (KPI) позволяет обеспечить комплексный и структурированный подход к оценке всех аспектов деятельности компании.

Данная методика доказала свою эффективность на примере ООО «Регула». Оценка проводилась по четырем основным направлениям: финансовые показатели, внутренние бизнес-процессы, обучение и развитие персонала, а также клиентская перспектива. Для каждого направления были определены целевые и фактические значения, рассчитаны индивидуальные индексы результативности, а затем получен интегральный показатель по каждому блоку и в целом.

Использование геометрического метода расчета интегральных индексов позволило более объективно оценить степень достижения целей и выявить как сильные стороны (устойчивый рост по финансовым показателям), так и зоны для развития (в сфере обучения персонала и удержания клиентов). Полученный общий интегральный индекс результативности труда (1,06) показал, что организация не только выполнила плановые показатели, но и продемонстрировала устойчивую положительную динамику.

Таким образом, методика, основанная на ССП и KPI, может рассматриваться как универсальный инструмент оценки результативности труда, применимый в компаниях различных сфер деятельности. Ее преимущества заключаются в системности, наглядности, ориентации на цели и возможности интеграции с системой мотивации.

Список литературы

1. Kaplan R., Norton D. The Balanced Scorecard: Measures That Drive Performance URL: https://steinbeis-bi.de/images/artikel/hbr_1992.pdf (date of access: 21.05.2025).
2. Что такое сбалансированная система показателей? URL: <https://www.uplab.ru/blog/balanced-scorecard> (дата обращения: 21.05.2025).
3. Norton R., Kaplan D. The Balanced Scorecard. URL: https://1c-predpriyatie-qlik.ivan-shamaev.ru/wp-content/uploads/2017/12/norton_kaplan_balanced_scorecard.pdf (date of access: 21.05.2025).
4. Перспектива знаний и обучения в ССП. URL: <https://beleader.com.ua/stati/strategija-ssp/perspektiva-znaniy-i-obuchenija-ssp.html> (дата обращения: 16.02.2025).
5. Система KPI: разработка и внедрение. URL: https://www.businessstudio.ru/articles/article/sistema_kpi_key_performance_indicator_razrabotka_i/ (дата обращения: 21.03.2025).
6. Что такое KPI – ключевые показатели эффективности. URL: <https://www.unisender.com/ru/glossary/chto-takoe-kpi/#anchor-4> (дата обращения: 22.03.2025).
7. Samsonowa T. Industrial Research Performance Management: Key Performance Indicators in the ICT Industry. Berlin: Springer, 2012. 268 p.
8. Dwight P. Performance and Goal Setting in Organizations // *Organizational Behavior Journal*. 1999. No. 3. P. 45–58.
9. Lebas M. Performance Management and Performance Measurement // *International Journal of Production Economics*. 1995. No. 41. P. 23–35.
10. Cordero R. Measurement of the Effectiveness of R&D Programs: A Resource-Based View // *Research Technology Management*. 1989. Vol. 32, no. 1. P. 29–33.
11. Venkatraman N., Ramanujam V. Measurement of Business Performance in Strategy Research: A Comparison of Approaches // *Academy of Management Review*. 1986. Vol. 11, no. 4. P. 801–814.
12. Управление результатами труда: теория и практика. URL: <https://www.management.com.ua/blog/2136> (дата обращения: 21.08.2025).
13. Управление результативностью: система оценки результатов в действии. URL: <https://salesacademy.com.ua/content/управление-результативностью-система-оценки-результатов-в-действии> (дата обращения: 19.07.2025).

14. □offmann W. Performance Management and Measurement: Definition and Relevance // Journal of Organizational Effectiveness. 1999. Vol. 5, no. 2. P. 45–58.
15. □arvard Business Review. The Impact of Feedback on Employee Performance. 2020. URL: <https://hbr.org/2020/01/the-impact-of-feedback> (date of access: 20.08.2025).

References

1. Kaplan R., Norton D. The Balanced Scorecard: Measures That Drive Performance. Available at: https://steinbeis-bi.de/images/artikel/hbr_1992.pdf (accessed 21.05.2025).
2. What is the Balanced Scorecard? Available at: <https://www.uplab.ru/blog/balanced-scorecard> (accessed 21.05.2025) (In Russian).
3. Norton R., Kaplan D. The Balanced Scorecard. Available at: https://1c-predpriyatie-qlik.ivan-shamaev.ru/wp-content/uploads/2017/12/norton_kaplan_balanced_scorecard.pdf (accessed 21.05.2025).
4. Learning and Growth Perspective in the Balanced Scorecard. Available at: <https://beleader.com.ua/stati/strategija-ssp/perspektiva-znanii-i-obuchenija-ssp.html> (accessed 16.02.2025) (In Russian).
5. KPI System: Development and Implementation. Available at: https://www.businessstudio.ru/articles/article/sistema_kpi_key_performance_indicator_razrabotka_i/ (accessed 21.03.2025) (In Russian).
6. What is KPI – Key Performance Indicators. Available at: <https://www.unisender.com/ru/glossary/chto-takoe-kpi/#anchor-4> (accessed 22.03.2025) (In Russian).
7. Samsonowa T. Industrial Research Performance Management: Key Performance Indicators in the ICT Industry. Berlin, Springer, 2012. 268 p.
8. Dwight P. Performance and Goal Setting in Organizations. *Organizational Behavior Journal*, 1999, no. 3, pp. 45–58.
9. Lebas M. Performance Management and Performance Measurement. *International Journal of Production Economics*, 1995, no. 41, pp. 23–35.
10. Cordero R. Measurement of the Effectiveness of R&D Programs: A Resource-Based View. *Research Technology Management*, 1989, vol. 32, no. 1, pp. 29–33.
11. Venkatraman N., Ramanujam V. Measurement of Business Performance in Strategy Research: A Comparison of Approaches. *Academy of Management Review*, 1986, vol. 11, no. 4, pp. 801–814.
12. Labor Performance Management: Theory and Practice. Available at: <https://www.management.com.ua/blog/2136> (accessed 21.08.2025) (In Russian).
13. Performance Management: A Result-Oriented Evaluation System in Action. Available at: <https://salesacademy.com.ua/content/управление-результативностью-система-оценки-результатов-в-действии> (accessed 19.07.2025) (In Russian).
14. □offmann W. Performance Management and Measurement: Definition and Relevance. *Journal of Organizational Effectiveness*, 1999, vol. 5, no. 2, pp. 45–58.
15. □arvard Business Review. The Impact of Feedback on Employee Performance. 2020. Available at: <https://hbr.org/2020/01/the-impact-of-feedback> (accessed 20.08.2025).

Информация об авторах

Кот Елена Андреевна – студент. Белорусский государственный университет (пр-т Независимости, 4, 220010, Минск, Республика Беларусь). E-mail: ikot1601@gmail.com

Рассеко Юлия Юрьевна – кандидат экономических наук, доцент, доцент кафедры международного менеджмента. Белорусский государственный университет (пр-т Независимости, 4, 220010, Минск, Республика Беларусь). E-mail: 10886alica@mail.ru

Information about the authors

Kot Elena Andreevna – student. Belarusian State University (4 Nezavisimosti Ave., 220010, Minsk, Republic of Belarus). E-mail: ikot1601@gmail.com

Rasseko Yuliya Yur'yevna – PhD (Economics), Associate Professor, Assistant Professor, the Department of International Management. Belarusian State University (4 Nezavisimosti Ave., 220010, Minsk, Republic of Belarus). E-mail: 10886alica@mail.ru

Поступила 08.09.2025