

Российские компании отказываются от KPI. Что с ними не так :: РБК

pro.rbc.ru/demo/682c7bf39a79477addc91f19

27 мая 2025 г.

Отечественные компании массово перестают пользоваться KPI, которые буквально вчера считались золотым стандартом. На смену приходит совсем другое планирование



Фото: Сергей Петров / NEWS.ru / РБК

Российские бизнесмены начали реже использовать KPI для измерения эффективности работы. Эта система оценки, активно внедрявшаяся «дочками» западных компаний и к 2010-м превратившаяся в повсеместную практику, после 2022 года утратила популярность, признают опрошенные РБК гендиректора и HR-специалисты.

Отказ от KPI открывает дорогу к поиску более точных измерений эффективности. А еще приведет к тому, что топ-менеджеры будут чаще оставаться без бонусов.

Ключи к успеху

KPI, дословно «ключевые показатели эффективности» (key performance indicators), используются для оценки работы всей компании или отдельных ее подразделений. Часто метрики вводятся для оценки труда конкретных сотрудников, например для

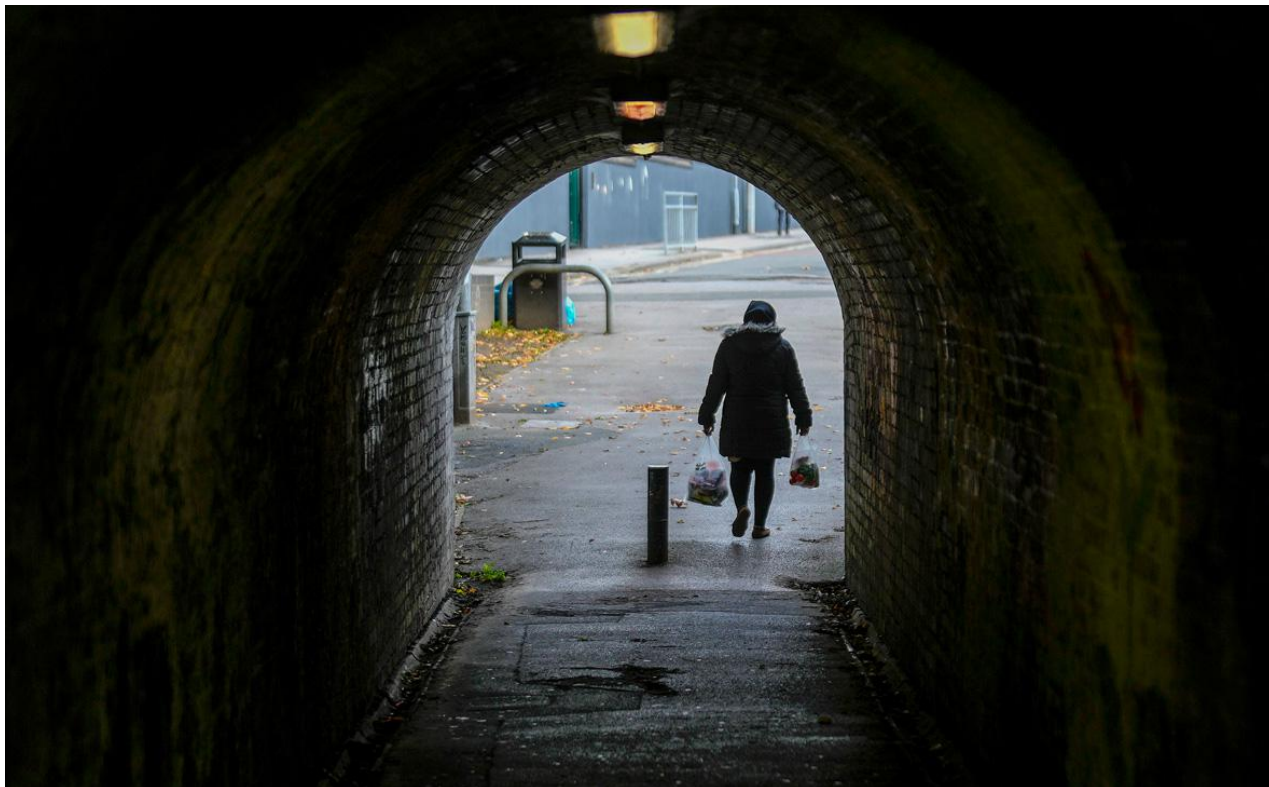
топов или простых менеджеров. Критерии могут быть самыми разнообразными — перед сотрудником ставят задачу привлечь определенное число новых клиентов, увеличить какие-то конкретные показатели отдела, разработать новые продукты.

Одним из первых внедрять KPI предложил в конце 1970-х годов профессор Школы менеджмента имени Слоуна Массачусетского технологического института Джон Ф. Рокарт. Он подчеркивал, что руководители высшего звена не должны пытаться объять необъятное, им следует стремиться контролировать ограниченный пул самых важных показателей. По определению Рокарта, KPI — это «показатели, от выполнения которых зависит производительность компании и в целом ее будущий успех».

Идею подхватили другие западные экономисты. На протяжении 1980-х годов появлялись статьи, объясняющие важность таких методов в управлении, были попытки проанализировать их возможное влияние на стратегическое развитие бизнеса. И в 1990-е годы западные компании начали активно внедрять KPI. Если сначала принимались в расчет лишь финансовые показатели, то экономист Роберт Каплан и бизнес-тренер Дэвид Нортон предложили включить в систему также оценку внутренних процессов, число клиентов и т.п.

Вера в мощь этого инструмента начала подвергаться сомнению лишь в 2010-е, когда несколько крупных компаний — General Electric, Adobe, Microsoft и Accenture — от него отказались. Исследователь из Калифорнийского университета Сэмюэль Калберт заявил, что KPI стали «проклятием корпоративной Америки». В книге «Избавьтесь от аттестации» Калберт утверждал, что такая оценка персонала разрушает командную работу — в коллективе рождается атмосфера нездоровой конкуренции. Причем субъективность оценок менеджерами своих сотрудников никуда не девается, KPI просто придает таким оценкам научный вид.

Конец изобилия. Мир ждет длительный период дефицита, считают экономисты
Статьи РБК



Без планов на будущее

Российские компании стали отказываться от KPI после 2022 года, отмечают HR-специалисты. Если раньше моду на внедрение этих показателей задавали работавшие на российском рынке западные компании, которые включали эту систему оценки в стандарты качества управления, то с их уходом и популярность этих «стандартов» резко пошла вниз. Часть предприятий вдобавок стали больше ориентироваться на госзаказ: развернутые метрики им стали больше не нужны.

Многие бизнесмены начали критиковать этот индикатор. Например, в интервью основатель «Теремка» Михаил Гончаров сказал, что количественные критерии только вредят компаниям. По мнению бизнесмена, задачи по увеличению оборота компаний на 5%, которые ставят перед линейными сотрудниками, — «это дичь». Сам Гончаров таким планированием в «Теремке» не занимается, поскольку реализация многих целей зависит не от сотрудников, а от состояния экономики. То есть можно поставить цель роста в 5%, но при общем падении рынка задача станет намного сложнее и даже при росте всего в 3% сотрудникам можно ставить памятник. А если рынок хорошо растет и компания внезапно увеличила прибыль на 7%, менеджеры незаслуженно получают бонусы. Гончаров заявил, что вместо количественных метрик надо работать над выстраиванием в компаниях качественных процессов.

Среди российских компаний, отказавшихся от KPI, — «Вкусвилл». Ее руководители не ставят цели по объемам выручки и открытию новых магазинов, рассказывает Дмитрий Махлин, партнер и директор по развитию компании HRlink. Лидер по работе с талантами «Вкусвилла» Алена Кривенко пояснила РБК, что вместо KPI в компании создали уникальную систему управления — «клиентократию»: все

процессы в компании выстраивают, отталкиваясь от ценности для покупателя. «Поэтому каждый сотрудник работает на покупателя, а не на своего начальника», — объясняет Кривенко. Вместо целевых показателей, которые обычно устанавливаются менеджером команды, все сотрудники «Вкусвилла» работают в системе обещаний клиентам и отслеживают метрики по этим обещаниям, а также анализируют экономику команды.

В ряде подразделений Сбербанка используются более гибкие системы оценки, чем классический KPI, рассказывает гендиректор разработчика и интегратора в финтехе Fork-Tech Кристина Коваленко. По ее словам, от использования ключевых параметров частично отказались в таких корпорациях, как Т-банк и «Яндекс». Там ввели подход OKR (Objectives and Key results — цели и ключевые результаты). HR-директор «Яндекса» Дарья Золотухина пояснила, что в корпорации у команд есть возможность самостоятельно выбирать инструменты для измерения эффективности. Например, подразделения с четко измеримыми результатами, такие как рекрутмент или продажи, часто применяют KPI. А продуктовые команды и разработка могут выбирать OKR, когда работают над большими стратегическими проектами.

В отличие от конкурирующей системы OKR строится на постановке 3–5 амбициозных и сложнодостижимых целей на год или на квартал. Они могут ставиться как для всей компании или отдела, так и для конкретного сотрудника. Для каждой формируется список из небольшого числа поддающихся измерению результатов. Считается, что работа идет хорошо, если целей удалось достичь на 70% от запланированного. Среди международных компаний OKR пользуются Google и Spotify: в корпорациях считают, что эта система позволяет эффективно управлять инновациями и быстро меняющимися бизнес-процессами. В России эту систему внедрила Avito, приводит пример Коваленко.

Рекомендуем

Тайм-менеджмент: как больше успевать и не выгореть

На интенсиве РБК вы сможете освоить разные подходы к планированию и управлению временем

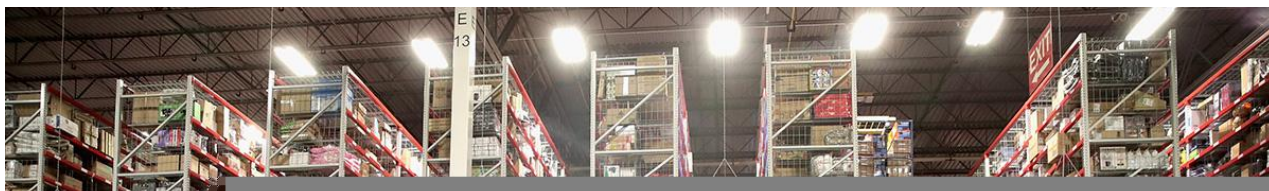
Пройти интенсив



Есть и те, кто и вовсе отказался от подобных методов оценки. Например, в логистической компании versta.io сознательно отошли от традиционных долгосрочных метрик при планировании, делится сооснователь этой компании Виктор Сизов. «Рынок логистики с точки зрения расходов и спроса меняется несколько раз в год», — объясняет он. При такой динамике метрики пришлось бы постоянно менять. Однако в компании все же стремятся следить за ключевыми показателями для оперативного управления бизнес-моделью.

KPI все реже используются в сфере IT. Ни одна из компаний не смогла выстроить адекватную систему показателей для программистов и убедиться, что разработку можно измерить таким образом, говорит Мария Семенова, директор по персоналу компании «АЛМИ Партнер». «Последние 15 лет, наверное, каждая IT-компания в нашей стране попыталась ввести эту систему и получала много негатива. Была даже популярная шутка: «Хотите убить разработку — внедрите KPI». То же самое касается и многих специальностей: юристы, бухгалтеры», — перечисляет эксперт.

[Мутный вал. Почему сервис компаний все сильнее раздражает клиентов](#)
[Статьи РБК](#)



Сверхцели как демотиватор

Бизнес сегодня становится быстрее и гибче, поэтому многим руководителям проще делать выводы, когда уже есть результат, чем следить за изменениями в табличках, рассуждает Дмитрий Махлин. Кроме того, если ставить цели на все показатели подряд, это приводит к неэффективности. «Например, если отделу продаж ставится задача провести энное количество встреч, то сотрудник легко выполнит личный план, но что это принесет бизнесу?» — задается вопросом Махлин.

Руководители давно спорят о том, насколько целесообразно назначать метрики для достижения каких-то сверхзадач, отмечает Руслан Магера, HR-директор компании Minervasoft. По его мнению, причина в том, что период бурного роста новых отраслей, кажется, заканчивается. Есть отдельные направления, которые «выстреливают», но их уже не так много, как раньше. Компании меняют «стратегию развития» на «стратегию выживания», мир стал менее предсказуем. «Если раньше можно было спокойно писать стратегию развития компании на пять лет, то сейчас речь о неких «намерениях», которые стоит корректировать минимум раз в полгода», — признает эксперт.

Ситуацию, по мнению Магери, усугубляет дефицит специалистов. Кандидаты не хотят работать в компаниях с жесткими KPI. «Привязка оплаты к объему выполненной работы кажется логичной, но на практике приводит к демотивации, а в некоторых случаях и к манипуляциям с показателями», — предупреждает он. Гендиректор архитектурно-проектной компании «Вектор Проект» Антон Баксараев подтверждает этот тренд. Из-за аномального роста зарплат в последние два года многим компаниям в сфере строительства пришлось отказываться от метрик для

руководителей проектов и инженеров. Именно по этим вакансиям был самый большой прирост зарплатных предложений. Соискателям было выгодно настаивать на фиксированной оплате труда.

Избыточные KPI уничтожают эффективность бизнеса, констатирует Денис Бойцов, операционный директор компании iTrend. Российские бизнесмены подчас не отличают целевые показатели от аналитических. Первые нужно выполнить для того, чтобы выйти на плановые показатели бизнеса, например, это могут быть объем продаж или маржа. Вторые — для проверки гипотез и принятия управленческих решений. Они не могут быть основой системы мотивации сотрудников.

Также показатели могут быть неэффективными, когда их внедряют исключительно как основание для начисления премии. У метрик должна быть другая цель — индикаторы соответствия движения к заявленным целям в первую очередь используются для своевременной коррекции этого движения, напоминает Алла Третьякова, руководитель программы MBA «Управление персоналом» Школы бизнеса «МИРБИС», заместитель управляющего директора по организационному развитию сети «Шоколадница».

Другая частая ошибка — привязывать вознаграждение к показателям, повлиять на которые сотрудники не могут или могут в незначительной степени. Хотя резкий отказ от этой практики тоже опасен. Например, в одной российской IT-компании был введен KPI на рост объемов продаж и установку IT-оборудования, приводит пример бизнес-тренер Антонина Лебединская. Сотрудники выполнили годовой KPI, за который был обещан бонус нескольким подразделениям. Но его не выплатили. В декабре коллективу сообщили, что руководство считает рост не заслугой сотрудников, а следствием роста сегмента, где работает компания. Это привело к демотивации, потере доверия к руководству и уходу лучших специалистов.

Часто при выборе ключевых показателей в российских компаниях отсутствует вертикальная и горизонтальная согласованность целей. А это только снижает эффективность работы, продолжает Алла Третьякова. Наконец, проблемой является и то, что KPI — не динамичный инструмент. Как разработали программу премирования несколько лет назад, так ее и используем, невзирая на изменения рынка и организации, поясняет Третьякова. Вдобавок подразделения самостоятельно определяют свои показатели: получается как в школе магии Хогвартс, где деканы факультетов ставят произвольные оценки своим ученикам. «Поэтому так нередки ситуации, когда все подразделения компании выполнили свои цели и получили бонусы, а сама компания своих целей совершенно не достигла», — констатирует эксперт.

Смысл вместо метрик

Вот почему российские компании внедряют более гибкие системы мотивации персонала. Среди новых метрик — уже упомянутая OKR. Впервые она была внедрена американской корпорацией Intel в 1975 году, а популярной стала в середине 2000-х. Приверженцы этого подхода считают, что ситуация в любой экономике переменчива, поэтому ставить долгосрочные планы перед людьми смысла нет. В рамках OKR-подхода не только ставятся задачи, но и прописываются планы их исполнения. На каждую задачу дается определенное время, по прошествии которого надо давать руководству обратную связь.

Однако, по мнению заместителя генерального директора по работе с профессиональным сообществом кадрового агентства ANCOR Татьяны Баскиной, OKR, по сути, является продолжением KPI — более современной его версией. «Подобно тому, как в свое время Excel пришел на смену бумажным ведомостям, CRM — на смену Excel, а бумажные ведомости при этом никуда не исчезли, так и постановка целей и измерение их достижения всего лишь претерпевают изменения», — отмечает эксперт. Метрики просто эволюционировали, подстроившись под изменившиеся экономические условия.

И KPI, и OKR подразумевают постановку и согласование целей между руководителем и сотрудником, обсуждение результатов, обмен обратной связью и планирование следующего периода. Хотя отличия между двумя системами имеются: нередки случаи, когда OKR «наслаивается» на принятые KPI, чтобы оперативно корректировать долгосрочные цели на краткосрочных отрезках, говорит Татьяна Баскина.

Российские компании стараются применять и более гибкие системы мотивации персонала, например системы MBO (Management by Objectives — «управление по целям»). Основной принцип состоит в том, что руководители и подчиненные совместно определяют цели и планируют пути их достижения. Еще одна альтернатива — метод стратегических сессий, когда менеджеры компании вырабатывают свое видение целей, которые компания должна достичь.

Вместе с тем эксперты считают, что во многих российских предприятиях от KPI не откажутся. В сфере финансов или продаж на этой системе часто построена вся стратегия развития. По мнению Дмитрия Махлина, ключевые показатели точно не перестанут применять в b2b-секторе. Да и в b2c его продолжают использовать в логистике и маркетинге. Махлин считает, что эту систему оценки в российских компаниях нужно сохранить, но она не должна становиться самоцелью. Чем выше уровень менеджера, тем сильнее требования к нему должны быть завязаны на финансовые показатели: для топ-менеджера доля бюджетных KPI может достигать 70%.

Михаил Ветров, генеральный директор компании Linx, провайдера облачных услуг и ЦОД, также считает, что оценка ключевых метрик необходима бизнесу. В его компании она привязана к бюджетным параметрам — финансовым показателям, к которым компания стремится в соответствии со своей долгосрочной стратегией.

Метрики должны быть грамотно сбалансированы внутри подразделений, чтобы их выполнение одним отделом не приводило к ухудшению показателей другого. Например, если ключевые показатели отдела закупки — оптимизация затрат и выбор поставщиков, предлагающих минимальную цену, это может нанести вред метрикам технического подразделения, отвечающего за устойчивость инфраструктуры, приводит пример Ветров.

Система метрик может иметь характер коридора, считает вице-президент Академии социальных технологий Марк Кукушкин. Во многих компаниях на протяжении нескольких лет KPI формулировался тремя способами: как показатели целевые, пороговые (например, если они не достигнуты, то не выплачивается премия) и амбициозные. «По сути, формулировалась такая мишень из трех метрик: во что целимся, ниже чего не можем снижаться и что для нас является амбицией. Метрики могут быть динамическими. Сейчас во многих компаниях сокращается горизонт целеполагания. Если раньше использовались годовые метрики, то сейчас это метрики квартальные и ежемесячные. Совсем отказаться от ключевых показателей нельзя, иначе будет сильно затруднен целый ряд бизнес-процессов. Например, как планировать затраты, если у нас нет приблизительного плана доходов?»

Итак, устраивать похороны KPI пока рано. Другое дело, что российский бизнес все чаще пересматривает ключевые метрики, в том числе потому, что стал понимать: в условиях экономической турбулентности иногда приходится полагаться не на стратегии, а на банальную удачу.