

## РАЗДЕЛ II. ЭКОНОМИКА

*Исследовательская статья*

DOI 10.69540/2949-4079.2026.41.27.006

УДК 331.101.3

### **КРІ И ОКР: КОМПЛЕМЕНТАРНЫЕ ПОДХОДЫ К УПРАВЛЕНИЮ ЭФФЕКТИВНОСТЬЮ ПЕРСОНАЛА**

*П.С. Бурланков, У.С. Бахтина*

*Московский государственный университет технологий и управления им.  
К.Г. Разумовского, Москва*

*Аннотация:*

В современных условиях глобальной конкуренции и цифровизации вопрос управления результативностью персонала имеет критически важное значение. Экономика требует от компаний способности к быстрой адаптации, устойчивости к внешним вызовам и потрясениям, постоянного повышения эффективности внутренних процессов. Для достижения стратегических целей и создания эффективного человеческого капитала организации применяют различные инструменты и методики, наиболее распространенными среди которых являются КРІ (Key Performance Indicators — «ключевые показатели эффективности») и ОКР (Objectives and Key Results — «цели и ключевые результаты»). Несмотря на первоначальную схожесть, данные системы имеют весомые отличия. В статье представлена сравнительная характеристика двух подходов по ряду параметров: структура целей, горизонт планирования, связь с мотивацией, масштабируемость, роль обратной связи, влияние на поведенческие установки персонала. Экономическая значимость исследования обусловлена тем, что от правильного выбора системы управления результатами напрямую зависит производительность труда. Цель исследования — провести сравнительный анализ подходов КРІ и ОКР, выявить их преимущества, недостатки и области применения. Предметом исследования выступают методы повышения эффективности работы сотрудников в организации, инструменты и подходы к управлению результативностью персонала. Актуальность исследования обусловлена необходимостью научного осмысления, сравнения и критической оценки моделей КРІ и ОКР как инструментов управления результативностью персонала. Отдельное внимание уделено практическим примерам российских и международных компаний. На основе анализа ли-

тературы и практических кейсов выявлены ключевые преимущества и недостатки каждого из подходов. Подчеркивается, что применение KPI и OKR не должно рассматриваться как взаимоисключающий выбор. Практическая часть исследования демонстрирует внедрение KPI и OKR на примере двух крупнейших компаний — Сбербанк и Google. Полученные результаты могут быть использованы в практической деятельности как научных сообществ, так и специалистов по экономике и стратегическому управлению.

*Ключевые слова:* кадровый менеджмент, управление результативностью персонала, мотивация сотрудников, стратегическое управление

*Research article*

## **KPI AND OKR: COMPARATIVE ANALYSIS OF APPROACHES TO MANAGING STAFF RESULTS**

*P.S. Burlankov, U.S. Bakhtina*

*K.G. Razumovsky Moscow State University of Technologies and Management, Moscow*

*Abstract:*

In the current conditions of global competition and digitalization, the issue of personnel performance management is of critical importance. The economy requires companies to be able to adapt quickly, be resilient to external challenges and shocks, and continuously improve the efficiency of internal processes. To achieve strategic goals and create effective human capital, organizations use various tools and methods, the most common of which are KPI (Key Performance Indicators) and OKR (Objectives and Key Results). Despite the initial similarity, these systems have significant differences. The article presents a comparative description of the two approaches in a number of parameters: the structure of goals, the planning horizon, the connection with motivation, scalability, the role of feedback, the impact on the behavioral attitudes of the staff. The economic importance of the study is due to the fact that labor productivity directly depends on the correct choice of results management system. The purpose of the article is to conduct a comparative analysis of KPI and OKR approaches, to identify their advantages, disadvantages and areas of application. The subject of the research is methods of improving the efficiency of employees in the organization, tools and approaches to managing staff performance. The relevance of this study is due to the need for scientific understanding, comparison and critical evaluation of KPI and OKR models as tools for managing personnel performance. Special attention is paid to the consideration of practical examples of Russian and international

companies. Based on the analysis of the literature and practical cases, the key advantages and disadvantages of each of the approaches were identified. The article emphasizes that the use of KPI and OKR should not be considered as a mutually exclusive choice. The practical part of the article demonstrates the implementation of KPI and OKR on the example of the two largest companies — Sberbank and Google. The results obtained can be used in the practical activities of both scientific communities and strategic management specialists.

*Keywords:* HR management, personnel performance management, employee motivation, strategic management

Key Performance Indicator (KPI) — это показатель успеха в определенной деятельности или в достижении определенных целей. Можно сказать, что KPI — это количественно измеримый индикатор фактически достигнутых результатов. На русский язык термин наиболее часто переводится как «ключевой показатель эффективности», что является не вполне корректным: эффективность характеризуется соотношением между достигнутым результатом и затраченными ресурсами, а с помощью KPI можно измерять и другие параметры. Более правильным является перевод «ключевой показатель деятельности».

Выделяют следующие виды ключевых показателей:

- KPI результата — какой результат и в каком объеме достигнут;
- KPI затрат — сколько ресурсов на это затрачено;
- KPI функционирования — показатели выполнения бизнес-процессов (позволяет оценить соответствие процесса требуемому алгоритму его выполнения);
- KPI производительности — производные показатели, характеризующие соотношение между полученным результатом и временем, затраченным на его получение;
- KPI эффективности (показатели эффективности) — производные показатели, характеризующие соотношение полученного результата к затратам ресурсов.

При разработке показателей процесса необходимо придерживаться следующих правил:

- набор показателей должен содержать минимально необходимое их количество для обеспечения полноценного управления бизнес-процессом;
- каждый показатель должен быть измерим;
- стоимость измерения показателя не должна превышать управленческий эффект от использования данного показателя.

Objectives and Key Results (OKR — «цели и ключевые результаты») — это методика постановки, синхронизации и мониторинга целей

и ключевых результатов на уровне организации, команды и индивидуальном уровне. Позволяет повысить мотивацию сотрудников, ускорить работу и сохранять фокус на приоритетных целях.

Суть этой методики состоит в том, чтобы определить 3—5 сложно достижимых амбициозных целей на определенный цикл (чаще всего на год или квартал). Цели могут ставиться для всей компании, группы (департамента, отдела, проектной команды) и для отдельных сотрудников.

Для каждой из поставленных целей определяются 3—5 измеримых ключевых результатов, по которым можно судить о достижении цели. На постоянной основе и по истечении заданного цикла (год, квартал) по каждой цели и по каждому из ключевых результатов оценивается уровень достижения. Считается хорошим показателем, если цель достигнута на 70 % от запланированного в ключевых результатах. То есть поставленные цели настолько амбициозны, что достичь их на 100 % должно быть очень трудно. Если цель выполнена на 100 %, это свидетельствует о ее недостаточной амбициозности. Если менее чем на 60 %, это означает, что цель была чрезмерно амбициозной или ей не уделялось должного внимания<sup>40</sup>.

При этом итоговый процент достижения целей не рассматривается руководством в качестве индикатора выплаты бонусов сотрудникам. В рамках данной методики нельзя привязывать бонусы, как в KPI, к плановым значениям OKR, чтобы сотрудники не занижали эти плановые значения и у них была мотивация мыслить действительно амбициозно.

Ключевое отличие методики OKR от прочих подобных заключается в том, что сформулированная цель не является заведомо выполнимой полностью и в установленные сроки. Предполагается, что сотрудник должен чувствовать себя некомфортно при постановке цели. Цели и ключевые результаты могут периодически пересматриваться, что позволяет компании оперативно реагировать на ситуацию на рынке, но для внесения изменений должны быть веские обоснования (например, цель потеряла актуальность).

Таким образом, OKR формирует ясную и структурированную систему, где каждая цель поддерживается конкретными показателями, позволяющими отслеживать прогресс.

Методика OKR базируется на нескольких ключевых принципах, которые обеспечивают ее эффективность:

— фокусировка: ограниченное количество целей помогает командам сосредоточиться на наиболее важных задачах, избегая распыления ресурсов;

<sup>40</sup> Коч Х. Драйв: что на самом деле нас мотивирует. СПб.: «Питер», 2014. 288 с.

— прозрачность: цели и ключевые результаты должны быть доступны для всех сотрудников, что способствует выравниванию усилий и общей ответственности за достижения;

— выравнивание и синхронизация: все уровни организации — от корпоративного до индивидуального — должны быть согласованы между собой, что позволяет достичь синергии в работе;

— амбициозность: цели должны быть достаточно амбициозными, чтобы вдохновлять сотрудников и побуждать их к росту;

— гибкость и адаптивность: методика OKR позволяет вносить изменения в цели и ключевые результаты в зависимости от изменяющихся условий рынка или внутренней среды компании;

— ориентация на результат: основное внимание уделяется результатам, что способствует повышению эффективности работы.

Методика OKR может быть применена на трех уровнях:

1. Корпоративный уровень. Здесь OKR помогает формировать стратегические цели компании, обеспечивая единое направление для всех подразделений.

2. Командный уровень. Команды используют OKR для синхронизации своих усилий и достижения общих целей, что способствует повышению эффективности командной работы и уровня взаимодействия.

3. Индивидуальный уровень. Сотрудники могут устанавливать свои собственные цели и ключевые результаты, что позволяет им лучше понимать, как их работа влияет на общие цели компании.

Методика OKR является мощным инструментом для управления целями и результатами в современных организациях. Благодаря своей структуре и принципам она позволяет компаниям оставаться гибкими в своей деятельности, амбициозными и сфокусированными на достижениях результатов. Внедрение OKR может значительно повысить продуктивность и мотивацию сотрудников, что, в свою очередь, приведет к успешному развитию бизнеса в условиях динамичной конкурентной среды.

Критерий	KPI	OKR
Природа	Измерение эффективности	Постановка целей и результатов
Фокус	Стабильность, контроль	Рост, инновации
Горизонт	Годовой или квартальный	Квартальный (чаще)
Связь с мотивацией	Высокая	Умеренная или отсутствует
Подход	Топ-даун	Частично боттом-ап

Рис. 1. Сравнение характеристик KPI и OKR

Хотя оба подхода касаются оценки эффективности и достижения целей, они отличаются по своим основам, направлениям, срокам реализации и воздействию на корпоративную культуру (Рис. 1). KPI —

инструмент количественного измерения эффективности, эта методика оценивает, насколько по факту достигнуты заданные показатели. OKR, напротив, фокусируется на постановке целей и желаемых результатов, это скорее инструмент управления достижением целей. Таким образом, KPI — инструмент фиксации, а OKR — инструмент направленности.

Если рассматривать аспект целеполагания, необходимо отметить, что KPI предполагает жесткое закрепление целей. Это помогает сохранять дисциплину, четкую управляемость и стандартизацию. Задача KPI — обеспечить соответствие заранее заданным стандартам и поддерживать эффективность. OKR делает акцент на росте, развитии и инновациях и опирается на гибкое целеполагание. Допускается, что цель может быть достигнута не полностью. Одним из важнейших отличий двух методик является отношение их к мотивации и вознаграждению. В рамках KPI связь с мотивацией высокая, так как она часто напрямую влияет на премии и карьерное продвижение, что обеспечивает высокую исполнительность сотрудников. В OKR мотивационная составляющая умеренная, здесь главная цель — стратегическое направление усилий. Систему KPI внедряют «сверху», она редко подлежит пересмотру исполнителями, а в системе OKR сотрудники могут участвовать в формулировке целей, что положительно сказывается на их вовлеченности.

На практике современные компании все чаще используют гибридные модели, сочетающие KPI и OKR, так как благодаря этому достигается наилучший результат. Такой подход помогает получить операционную стабильность (KPI) и стратегическую подвижность (OKR). Главным условием их интеграции является максимально четкое разграничение зон ответственности. Компаниям необходимо сформировать такие системы оценки, при которых не возникает противоречивых ситуаций, так как эти подходы должны дополнять друг друга.

Теоретический и методологический анализ этих двух подходов показывает, что они не являются взаимоисключающими, наоборот, они могут успешно дополнять друг друга.

Кроме того, необходимо рассмотреть, в каких условиях и каким образом KPI и OKR наиболее эффективно реализуются на практике.

Методика KPI особенно активно применяется в крупных корпорациях. Рассмотрим применение этого подхода на примере Сбербанка. Этот банк с середины 2000-х гг. использует многоуровневую систему KPI: клиентские показатели, финансовые результаты, кадровая вовлеченность и внутренние процессы. В 2020-х гг. в компании задумались над изменением KPI, поскольку была выявлена проблема: сотрудники ориентировались на формальное выполнение задач, а не на результативность. Проанализировав сложившуюся ситуацию, Сбербанк начал постепенно внедрять OKR в управление результатами. Основные принци-

пы введения OKR: цели ориентированы на стратегические инициативы, OKR не является инструментом премирования, допускается не 100-процентное достижение результатов. Опыт Сбербанка подтверждает вывод о том, что два рассматриваемых подхода работают лучше, если дополняют друг друга. Этот опыт может служить моделью для крупных организаций, которые стремятся сочетать системность управления с гибкостью и инновационным развитием.

Компания Google стала символом методике OKR, так как именно она сыграла ключевую роль в популяризации этого подхода. Система целей и ключевых результатов в компании внедрена с 1999 г. OKR используется на всех уровнях с момента внедрения и до сегодняшнего дня, что помогает осуществлять стратегические цели как отдельных команд, так и всех сотрудников. В Google OKR — не инструмент оценки эффективности, а средство помощи для фокусировки усилий и приоритизации. В компании применяется принцип stretch-goals («растягиваемые цели»): сотрудников побуждают ставить цели, которые сложно полностью достичь, и выполнение OKR на 70 % считается хорошим результатом, поскольку свидетельствует о стремлении сотрудников выйти за пределы стандартной зоны комфорта. Благодаря этому подходу компании удалось сохранить гибкость и ориентацию на стратегическое развитие даже при увеличении в разы масштаба компании. Опыт Google демонстрирует высокую результативность данного подхода и может служить ориентиром для других организаций.

Проведенный анализ позволяет сделать вывод, что каждый из двух рассмотренных подходов имеет как сильные стороны, так и ограничения, но при их взаимодополняющей работе сильные стороны одного подхода помогают преодолеть слабые стороны другого. Практика показывает, что самой эффективной является гибридная модель, в которой для оценки операционных процессов используется KPI, а для стратегической деятельности — OKR. В современных условиях именно способность эффективно сочетать эти подходы является важным управленческим навыком. Выбор и внедрение системы управления результатами — не универсальный, а стратегически обоснованный процесс.

#### *Список литературы*

1. Друкер П.Ф. Практика менеджмента. М.: «Вильямс», 2007. 464 с.
2. Иванов И.В. Сравнительный анализ систем KPI и OKR в управлении персоналом // Управление персоналом. 2021. № 3. С. 45—53.
3. Коч Х. Драйв: что на самом деле нас мотивирует. СПб.: «Питер», 2014. 288 с.

4. *Кребс Ф.* Внедрение OKR: метод управления целями и результатами. М.: «Альпина Паблишер», 2020. 256 с.

5. *Смирнова А.Н.* Влияние систем мотивации на результативность сотрудников: опыт внедрения OKR // Экономика и управление. 2022. № 1. С. 23—31.

6. Keys to OKR Success: A Q&A with the Man who introduced OKRs to Google, John Doerr. [Электронный ресурс]: <https://www.betterworks.com/magazine/keys-okr-success-qa-john-doerr> (дата обращения: 05.06.2025).

7. LeadStartup. Agile-трансформация в Сбербанке: уроки и практика. [Электронный ресурс]: <https://leadstartup.ru/sber-agile-transformation> (дата обращения: 07.06.2025).

*Сведения об авторах*

*Бурланков Петр Степанович*, кандидат экономических наук, доцент кафедры менеджмента и государственного муниципального управления, МГУТУ им. К.Г. Разумовского. E-mail: [p.burlankov@mgutm.ru](mailto:p.burlankov@mgutm.ru)

*Бахтина Ульяна Сергеевна*, студент факультета экономики и управления МГУТУ им. К.Г. Разумовского. E-mail: [imthinking555@gmail.com](mailto:imthinking555@gmail.com)

*Information about the authors*

*Burlankov Pyotr Stepanovich*, Candidate of Economic Sciences, Associate Professor of the Department of Management and Public Municipal Administration, K.G. Razumovsky MSUTM. E-mail: [p.burlankov@mgutm.ru](mailto:p.burlankov@mgutm.ru)

*Bakhtina Ulyana Sergeyevna*, Student of the Faculty of Economics and Management of the K.G. Razumovsky MSUTM. E-mail: [imthinking555@gmail.com](mailto:imthinking555@gmail.com)

Статья поступила в редакцию 13.10.2025; одобрена после рецензирования 21.10.2025; принята к публикации 24.10.2025.