

УДК 65.012

Маркелов Иван Анатольевич, Магистрант, Государственный Университет
Управления, г. Москва.

**ОЦЕНКА ЭФФЕКТИВНОСТИ ОРГАНИЗАЦИОННОЙ
ТРАНСФОРМАЦИИ К ДЕЦЕНТРАЛИЗОВАННЫМ СТРУКТУРАМ
УПРАВЛЕНИЯ: ЗА ПРЕДЕЛАМИ ФИНАНСОВЫХ КРІ**

Аннотация

Статья посвящена методологической проблеме, которая нередко остаётся в тени при обсуждении организационных трансформаций: как измерить их результат, если традиционные финансовые показатели либо не реагируют на структурные изменения в краткосрочной перспективе, либо реагируют с опозданием, не позволяя вовремя скорректировать курс. Автор обосновывает, что применительно к переходу от иерархической к горизонтальной модели управления финансовые КРІ выступают запаздывающими индикаторами и не фиксируют промежуточные изменения, которые определяют, состоится ли трансформация в принципе. В качестве альтернативы предлагается система из пяти нефинансовых показателей - скорость принятия решений, индекс инициативности персонала, коэффициент добровольного оттока, качество горизонтальной координации и процент выполнения принятых обязательств. Логика их отбора обсуждается применительно к двум российским кейсам: розничной сети «ВкусВилл» и банку «Точка», которые использовали различные подходы к фиксации нефинансового прогресса трансформации. На основании анализа формулируется вывод о том, что устойчивость организационных изменений обеспечивается не самим фактом их провозглашения, а наличием измерительной системы, позволяющей организации видеть себя в процессе изменения. Выводы статьи имеют практическое значение для российских предприятий, планирующих переход к децентрализованным моделям управления.

Annotation

The article addresses a methodological problem that often remains in the background when discussing organizational transformations: how to measure their results if traditional financial indicators either do not respond to structural changes in the short term or respond with a delay that prevents timely course correction. The author argues that in the context of transitioning from a hierarchical to a horizontal management model, financial KPIs act as lagging indicators and fail to capture the intermediate changes that determine whether the transformation will succeed at all. As an alternative, a system of five non-financial indicators is proposed: decision-making speed, personnel initiative index, voluntary turnover rate, quality of horizontal coordination, and commitment completion rate. The logic of their selection is discussed in relation to two Russian cases — the retail chain VkusVill and Tochka Bank — which used different approaches to tracking non-financial transformation progress. Based on the analysis, the conclusion is drawn that the sustainability of organizational change is ensured not by its proclamation, but by the existence of a measurement system that allows the organization to see itself in the process of change. The article's conclusions are of practical relevance for Russian enterprises planning a transition to decentralized management models.

Ключевые слова: организационная трансформация, нефинансовые показатели, KPI, самоуправление, оценка эффективности, бирюзовые организации, управление изменениями.

Keywords: organizational transformation, non-financial indicators, KPI, self-management, performance assessment, teal organizations, change management.

Вопрос о том, как оценивать результат организационных изменений, на практике решается проще, чем следовало бы. Стандартный ответ - «смотрим на финансовые показатели»: выручку, операционную рентабельность, производительность труда в денежном выражении. Этот подход интуитивно

понятен и удобен для обоснования инвестиций перед советом директоров. Проблема в том, что он методологически неверен применительно именно к организационной трансформации - особенно когда речь идёт о переходе от иерархической к горизонтальной, децентрализованной модели управления.

Причина - в природе причинно-следственных связей. Финансовые показатели реагируют на глубинные изменения в управлении с задержкой в один-два года и более. За этот период трансформация либо состоится, либо нет, и узнать это из финансовой отчётности невозможно. Сеть «ВкусВилл» не показала бы своего роста в первый год перехода к самоуправлению просто потому, что культурные и поведенческие изменения ещё только закреплялись [4, с. 469]. Если бы менеджмент ориентировался исключительно на финансовые КРІ, соблазн вернуться к иерархическому контролю при первом же квартальном снижении маржи был бы слишком велик. Собственно, именно так развивается большинство неудачных трансформаций: раннее давление финансовых метрик прерывает изменения, не дав им времени дать результат [8, с. 151].

Цель данной статьи обосновать систему нефинансовых опережающих показателей, пригодных для мониторинга организационной трансформации в российских компаниях, переходящих к децентрализованным моделям управления.

1. Почему финансовые КРІ не работают как инструмент мониторинга трансформации

Понятие КРІ в российской управленческой практике настолько срослось с представлением об «объективной» оценке, что его критика нередко воспринимается как атака на здравый смысл. Между тем проблема не в самих финансовых показателях - они корректны как итоговые индикаторы. Проблема в их использовании в роли навигационных инструментов в процессе изменений. Здесь они дают три систематических искажения.

Первое - запаздывание. Финансовый результат является следствием поведенческих паттернов, сложившихся несколько месяцев назад. Когда

показатель зафиксировал ухудшение, его причина уже в прошлом и корректировать нужно было раньше. При управлении трансформацией, которая сама по себе временно дестабилизирует работу, это свойство становится критическим: организация постоянно реагирует на события, которые уже произошли [6, с. 545].

Второе - нечувствительность к промежуточным изменениям. Принятие решений ускорилось. Сотрудники начали выдвигать инициативы. Межкомандное взаимодействие стало менее конфликтным. Ни один из этих сдвигов не отразится в P&L до тех пор, пока не пройдет через всю цепочку: поведение - продукт - клиент - деньги. Мониторить трансформацию по финансовым метрикам всё равно что оценивать изменение в диете по показаниям весов раз в квартал.

Третье - смешение источников. На финансовый результат влияют десятки факторов, не связанных с организационной структурой: конъюнктура рынка, валютный курс, действия конкурентов, сезонность. Выделить вклад именно структурных изменений из общего финансового результата без специальных аналитических процедур невозможно. Это означает, что и успехи, и провалы трансформации будут систематически приписываться не тем причинам.

Российские исследователи фиксируют этот разрыв. Рябов и Семакина, изучая ресурсы развития организации в условиях бирюзовой модели, указывают, что стандартные управленческие метрики, рассчитанные на иерархическую модель управления, оказываются плохо применимыми в условиях самоуправления и распределённой ответственности [7, с. 162]. Схожий вывод делают Дробкова с соавторами, отмечая, что одним из ключевых рисков внедрения бирюзовых практик является сложность оценки их эффективности традиционными инструментами [4, с. 476].

2. Система нефинансовых опережающих показателей

На основе анализа практик компаний, реализующих децентрализованные модели управления, предлагается система из пяти нефинансовых показателей. Они выбраны по двум критериям: операциональность (каждый может быть

измерен без сложных процедур) и опережающий характер по отношению к финансовому результату. Система представлена в таблице 1.

Таблица 1 – Система нефинансовых показателей оценки организационной трансформации

| Показатель | Что фиксирует | Почему важен при трансформации |
|--|---|---|
| Скорость принятия решений | Среднее время от появления задачи до принятого решения по типовым категориям | Прямо отражает снятие согласовательных барьеров, главного ожидаемого эффекта от уплощения структуры |
| Индекс инициативности персонала (eNPS-инициативы) | Доля сотрудников, выдвинувших хотя бы одну оформленную инициативу за период | Свидетельствует об активации внутренней мотивации, ключевом обещании бирюзовой модели |
| Коэффициент добровольного оттока (voluntary turnover) | Доля сотрудников, покинувших организацию по собственной инициативе | Изменение до/после трансформации показывает, соответствует ли новая среда ожиданиям персонала |
| Качество горизонтальной координации (cross-team satisfaction) | Оценка командами уровня взаимодействия с другими подразделениями (опрос 1–10) | Выявляет, заменяет ли горизонтальная координация вертикальную или просто исчезает без замены |
| Процент выполнения принятых обязательств (commitment completion rate) | Доля выполненных командных обещаний/задач от заявленных за период | Операционный маркер: самоуправление без дисциплины исполнения обязательств деградирует в безответственность |

Первые два показателя - скорость принятия решений и индекс инициативности напрямую связаны с центральным обещанием горизонтальных моделей: более быстрые и более разнообразные решения за счёт распределения полномочий. Если они не улучшаются в первые 6-12

месяцев, трансформация либо декларативна, либо встречает системное сопротивление, которое необходимо диагностировать. Третий и четвертый показатели - отток и качество координации фиксируют, что происходит с людьми и их взаимодействием в процессе изменений. Пятый - процент выполнения принятых обязательств - это своеобразный «нервный узел» системы: он показывает, превратилась ли декларируемая ответственность в реальную поведенческую норму.

Важна не только каждая метрика по отдельности, но и их совокупная динамика. Можно представить себе ситуацию, при которой скорость решений выросла, но процент выполнения принятых обязательств упал - это сигнал, что решения принимаются быстрее, но выполняются хуже: самоуправление дало свободу, но не сформировало новой дисциплины. Или: инициативность выросла, но отток тоже вырос, возможно, новые роли дали голос одним, но создали избыточную нагрузку на других.

3. Кейс «ВкусВилл»: обещания вместо KPI

Розничная сеть «ВкусВилл» наиболее документированный российский пример перехода к самоуправляемой модели. Принципиальное решение, принятое компанией в процессе трансформации, состояло в отказе от традиционной системы KPI на уровне магазинов в пользу системы командных обещаний [5]. Это не просто смена терминологии. KPI в иерархической логике - это норматив, спущенный сверху и контролируемый менеджером; обещание это публичное обязательство команды перед коллегами, принятое самостоятельно.

С точки зрения измерения трансформации, «ВкусВилл» де-факто использовал несколько из предложенных выше нефинансовых показателей, хотя, судя по доступным описаниям, без их формальной систематизации. Процент выполнения принятых обязательств отслеживался через регулярный публичный разбор выполненных и невыполненных обещаний, что по функции идентично предложенной метрике. Показатель качества горизонтальной координации фиксировался косвенно: через отсутствие необходимости

эскалировать конфликты к вышестоящему руководителю (которого, по сути, не было). По данным Дробковой и соавторов, NPS постоянных покупателей составил 55% при среднеотраслевом 10-15%, а оборот вырос на 27% в 2023 году [4, с. 471]. Но показательно другое: этот финансовый результат стал следствием изменений в поведении, которые фиксировались нефинансовыми инструментами задолго до его появления.

Ключевое наблюдение из этого кейса: нефинансовые показатели в «ВкусВилл» не были самоцелью, они были механизмом обратной связи, позволявшим команде понимать, движется ли трансформация в нужном направлении. Именно эта функция «зеркало изменений» и является главной ценностью нефинансовых метрик.

4. Кейс банка «Точка»: OKR как опережающий инструмент

Банк «Точка» (первоначально проект внутри ФК «Открытие», с 2019 года самостоятельное юридическое лицо) представляет иной по контексту, но методологически близкий пример. Компания внедрила методологию OKR (Objectives and Key Results) как альтернативу традиционным KPI при переходе к кросс-функциональным командам. Это решение было продиктовано конкретной проблемой: иерархические KPI сотрудников технологических команд не коррелировали с реальным качеством клиентского сервиса и скоростью выпуска продуктов.

OKR в контексте организационной трансформации интересен тем, что принудительно разделяет цели на два уровня: амбициозный результат (Objective), который формулируется самой командой и несёт смысловую нагрузку, и измеримые ключевые результаты (Key Results), по которым оценивается прогресс. Принципиально, что OKR не являются основанием для материального поощрения или наказания, они служат навигатором. Это сближает их по функции с системой обещаний «ВкусВилла», хотя по форме они значительно более структурированы.

Применительно к предложенной системе нефинансовых показателей OKR операционализирует сразу три из пяти метрик. Процент выполнения

принятых обязательств измеряется через процент достижения Key Results. Инициативность персонала фиксируется через количество командных OKR, инициированных снизу (в противовес «назначенным» сверху). Скорость принятия решений отслеживается косвенно, через длину цикла квартального планирования и частоту пересмотра OKR в ответ на изменения внешней среды. По наблюдениям Комарова, переход к гибким профилям лидерства, характерный для таких компаний, сопровождается именно сокращением цикла принятия управленческих решений как измеримым следствием [3, с. 452].

Вместе с тем важно не идеализировать OKR. Российские компании, внедряющие эту методологию, часто воспроизводят иерархическую логику: цели по-прежнему «спускаются» сверху, а Key Results превращаются в те же самые KPI, только переименованные. В этом случае измерительная система перестаёт быть опережающим индикатором трансформации и возвращается к роли инструмента контроля. Разница определяется не методологией, а тем, кто формирует цели и какие последствия влечёт их недостижение.

Заключение

Измерение организационной трансформации - не технический, а управленческий вопрос. Его решение определяет, сможет ли организация своевременно увидеть, что изменения работают или, напротив, зашли в тупик. Финансовые KPI для этого не подходят: они приходят слишком поздно, не чувствительны к промежуточным поведенческим сдвигам и смешивают влияние структурных изменений с десятками иных факторов.

Предложенная система из пяти нефинансовых показателей - скорость принятия решений, индекс инициативности, добровольный отток, качество горизонтальной координации, процент выполнения принятых обязательств - позволяет получить раннюю картину того, как именно протекает трансформация. Кейсы «ВкусВилл» и «Точка» показывают, что российские компании уже применяют подобные инструменты, хотя и в разной степени систематизации.

Практический вывод для организаций, планирующих переход к децентрализованным структурам управления, состоит в следующем: измерительная система должна быть спроектирована одновременно с программой трансформации, а не после неё. Иначе организация окажется в положении, когда судить об успехе или провале изменений можно будет лишь ретроспективно, что для управления уже бесполезно.

Список литературы

1. Бельская Ю.В., Борисова А.А. и др. Поколение «Z» на рынке труда: к чему быть готовым HR-системам? // *Лидерство и менеджмент*. — 2023. — № 4. — С. 1115–1132.

2. Губанова А.В., Минева О.К. Анализ основ цифрового лидерства как инструмента управления изменениями в цифровой экономике // *Креативная экономика*. — 2023. — № 2. — С. 441–458.

3. Комаров В.В. Организационное лидерство: подходы к определению и классификации стилей лидерства // *Лидерство и менеджмент*. — 2022. — Т. 9, № 2. — С. 439–460.

4. Дробкова О.С., Ведьмедева А.Д., Жукова А.Р. Бирюзовые организации: концепция и применение в современном бизнесе // *Лидерство и менеджмент*. — 2024. — № 2. — С. 463–480.

5. Разгуляев В. Бирюзовое управление на практике: Опыт российских компаний. — М.: Альпина Паблишер, 2022. — 312 с.

6. Мажкенов С.А., Алиев А.Т. Новая парадигма развития потенциала сотрудников на примере организаций бирюзового уровня (методика ИМАГО) // *Лидерство и менеджмент*. — 2020. — Т. 7, № 4. — С. 543–566.

7. Рябов М.А., Семакина А.В. Ресурсы развития организации в условиях применения «бирюзовой» модели управления // *Вестник Удмуртского университета. Социология. Политология. Международные отношения*. — 2024. — Т. 8, № 2. — С. 158–164.

8. Чуланова О.Л. Бирюзовые организации в России и за рубежом: концептуальные подходы и практические результаты // Актуальные проблемы гуманитарных и естественных наук. — 2017. — № 4-3. — С. 150–153.
9. Маркелов И.А. «Бирюзовая» парадигма управления как современный тренд // Актуальные вопросы современной экономики. — 2026. — № 4.
10. Лалу Ф. Открывая организации будущего / пер. с англ. В. Кулябиной. — М.: Манн, Иванов и Фербер, 2016. — 432 с.

References

1. Belskaya Yu.V., Borisova A.A. et al. Generation «Z» in the labor market: what should HR systems be ready for? // Leadership and Management. — 2023. — No. 4. — P. 1115–1132.
2. Gubanova A.V., Mineva O.K. Analysis of the foundations of digital leadership as a tool for change management in the digital economy // Creative Economy. — 2023. — No. 2. — P. 441–458.
3. Komarov V.V. Organizational leadership: approaches to the definition and classification of leadership styles // Leadership and Management. — 2022. — Vol. 9, No. 2. — P. 439–460.
4. Drobkova O.S., Vedmedeva A.D., Zhukova A.R. Teal organizations: concept and application in modern business // Leadership and Management. — 2024. — No. 2. — P. 463–480.
5. Razgulyaev V. Teal management in practice: Experience of Russian companies. — М.: Alpina Publisher, 2022. — 312 p.
6. Mazhkenov S.A., Aliev A.T. A new paradigm for developing employee potential on the example of teal-level organizations (the IMAGO method) // Leadership and Management. — 2020. — Vol. 7, No. 4. — P. 543–566.
7. Ryabov M.A., Semakina A.V. Resources for organizational development under the application of the «teal» management model // Vestnik of Udmurt

University. Sociology. Political Science. International Relations. — 2024. — Vol. 8, No. 2. — P. 158–164.

8. Chulanova O.L. Teal organizations in Russia and abroad: conceptual approaches and practical results // Current problems of the humanities and natural sciences. — 2017. — No. 4-3. — P. 150–153.

9. Markelov I.A. The «teal» management paradigm as a modern trend // Current issues of the modern economy. — 2026. — No. 4.

10. Laloux F. Reinventing Organizations / transl. from English by V. Kulyabina. — M.: Mann, Ivanov and Ferber, 2016. — 432 p.