

УДК 338.266.4

<sup>1</sup>*Н.Я. Головецкий*, <sup>2</sup>*Н.А. Рыхтикова*

<sup>1</sup>Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации, г. Москва,  
email: nik1957@mail.ru

<sup>2</sup>Московский областной филиал Российской академии народного хозяйства  
и государственной службы при Президенте Российской Федерации, Московская обл.,  
г. Красногорск, email: rykhtikova-na@ranepa.ru

## ОСОБЕННОСТИ ПРИМЕНЕНИЯ МЕТОДА ОКР ДЛЯ ПЛАНИРОВАНИЯ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ОРГАНИЗАЦИЙ

**Ключевые слова:** метод целей и ключевых результатов, сбалансированная система показателей, план, риск, показатели деятельности, проект

В практике современных корпораций одним из ключевых инструментов достижения плановых показателей и результатов является применение метода Objectives and Key Results (OKR) – «цели и ключевые результаты». Данный метод представляет собой совместный протокол целеполагания для компаний, команд и сотрудников с определением результатов функционирования экономических субъектов. Применение OKR позволяет получить руководству компании чёткое представление о состоянии и перспективах бизнес-процессов организации. Что, в свою очередь, позволяет повысить скорость принятия управленческих решений и результативность деятельности организации, в том числе на основе проектного подхода.

<sup>1</sup>*N. Ya. Golovetskiy*, <sup>2</sup>*N. A. Rykhtikova*

<sup>1</sup>Financial University under the Government of the Russian Federation, Moscow,  
email: nik1957@mail.ru

<sup>2</sup>Moscow regional branch the Russian Presidential Academy of National Academy  
and Public Administration, Krasnogorsk, email: rykhtikova-na@ranepa.ru

## FEATURES OF APPLICATION OF THE OKR METHOD FOR PLANNING THE ACTIVITIES OF ORGANIZATIONS

**Keywords:** method of objectives and key results, Key Performance Indicator, plan, risk, performance indicators, project

In the practice of modern corporations, one of the key tools for achieving targets and results is the use of the Objectives and Key Results (method) – “goals and key results”. This method is a joint goal – setting protocol for companies, teams and employees with the definition of the results of the functioning of economic entities. The use of OKRs allows the management of the company to get a clear idea of the state and prospects of the organization’s business processes. This, in turn, allows you to increase the speed of management decisions and the effectiveness of the organization, including on the basis of a project approach.

Деятельность экономических субъектов в современных условиях ориентирована на расширение горизонтов и перспектив развития в силу объективной необходимости, обусловленной высокой динамичностью и стохастичностью внешней среды, появлением новых форматов. Что, в свою очередь, может быть реализовано на основе применения специализированных методов планирования деятельности экономических субъектов. К одним из них относится метод ОКР (Objectives and key results “цели и ключевые результаты”).

Данный метод отличается от пространственной традиционной практи-

ки разработки стратегии развития компании с помощью Balanced Scorecard (BSC) и системы KPI. Как правило, применяемых для текущей деятельности организации и предполагающий установление в среднем от 15 до 20 целей развития и около 25-40 ключевых показателей. Что, в свою очередь, затрудняет возможность оперативной реакции на изменения внешней среды. Так как особенностью современной экономической системы является высокий уровень зависимости деятельности организаций от факторов внешней среды, отличающихся низким уровнем управляемости (колебания спроса, валютных

курсов и т.д.), часть целей и ключевых показателей, устанавливаемых в рамках формирования стратегии организации с применением традиционных технологий, могут утратить свою актуальность. Кроме того, динамичность среды может привести к возникновению необходимости формирования новых целей, ранее не установленных в рамках формирования бизнес – стратегии. В сложившейся ситуации организация может не успевать своевременно, реагировать на изменение внешних обстоятельств. Что, в свою очередь, объясняет необходимость использования на практике новых методов планирования, ориентированных на возможность применения актуального для современных организаций проектного подхода. К инструментам, которые позволяют учитывать фактор неопределенности и обеспечивающим гибкость планирования, относится, в том числе метод OKR, позволяющий сократить период целеполагания и структурировать систему показателей, повысив тем самым уровень информационной прозрачности функционирования организаций.

#### **Цель исследования**

Определение особенностей, этапов, показателей планирования на основе применения метода OKR, в том числе в рамках проектной деятельности современных экономических субъектов.

#### **Материал и методы исследования**

Для проведения исследования были изучены опыт современных организаций и теоретические аспекты применения метода OKR, рассмотренные в трудах зарубежных и отечественных учёных. Так, для обобщения существующей практики OKR монографический метод исследования, включающий в себя такие этапы как предварительное знакомство с итогами работы организаций, анализ и обработка, сравнение полученных данных, и конкретизация особенностей реализации OKR. Для определения основных этапов разработки и внедрения системы OKR также применялся абстрактно–аналитический метод, алгоритм реализации которого состоит из таких стадий как: наблюдение, выдвижение и доказательство гипотезы, подтверждение гипотезы новыми данными. Также достаточно ак-

тивно использовался экспертный метод для оценки эффективности применения метода OKR, в том числе в рамках реализации отдельных проектов. Применение метода экспертных оценок позволило установить наиболее оптимальный период реализации, определить особенности постановки целей, задач, варианты распределения ресурсов, возможности применения решений OKR.

Как правило, отличительной характеристикой OKR является ориентированность на непродолжительный период планирования – квартал, полугодие [1, С. 68]. При этом следует отметить, что использование системы OKR не отрицает применения KPI для оценки эффективности операционной деятельности компании. Кроме того, KPI позволит совершенствовать действующую систему OKR. Применение метода OKR может осуществляться как самостоятельно, так и на основе, действующей в организации системы KPI. Но необходимо сравнить возможности применения KPI и OKR. Результаты сравнительного анализа представлены в таблице 1.

Как правило, гибкость системы OKR связана, в том числе, со сроками пересмотра целей, которые составляют в среднем около полугода (может рассматривать квартальный период). Тогда как процедура работы с KPI предполагает, как минимум годовой период целеполагания в соответствии с циклом бизнес – планирования компании. Отличием является содержание показателей, которые рассматриваются в рамках OKR и KPI. Для KPI используются традиционная система показателей, которая может быть ориентирована в большей степени на классические показатели эффективности, в том числе, такие как производительность труда, рентабельность собственного капитала, рентабельность продукции (работ, услуг) и т.д. Система показателей OKR в большей степени ориентирована на систему показателей проектной деятельности, в том числе показателей, отражающих проектные характеристики. Единой основной для формирования системы показателей OKR может являться «треугольник управления проектами», включающий такие ключевые проектные составляющие как сроки, затраты, качество.

**Таблица 1**

**Сравнение систем KPI и OKR**

№ п/п	Наименование сравнительных характеристик	Система KPI	Система OKR
1.	Соответствие определённому типу (виду) деятельности	Используется в большей степени в текущей (оперативной) деятельности организации	Применима как для текущей, так и для проектной деятельности организации
2.	Период внедрения	Максимальный (год, полтора)	В среднем от одного до трёх месяцев (в зависимости от сложности бизнес-структуры компании)
3.	Цикл планирования	Ежегодный	Менее года Как правило, квартал, полгода
4.	Открытость информации	Закрытая система	Прозрачная и открытая система
5.	Перечень используемых показателей	Расширенный	Конкретизированный
6.	Степень вовлеченности персонала в процесс реализации системы	Низкая	Высокая
7.	Степень соответствия проектным характеристикам	Средняя	Высокая
8.	Метод планирования целей	«Сверху-вниз»	«Снизу-вверх»
9.	Цели развития в рамках реализации методов	Традиционные	Стратегическое развитие (управление изменениями)
10.	Степень достижимости целей	Реальна	Завышена
11.	Степень вовлеченности персонала	Низкая, средняя	Высокая
12.	Ориентированность на материальную мотивацию персонала	Высокая	Низкая
13.	Реализация процессов управления	Административное воздействие	Коллегиальное согласование
14.	Возможность пересмотра показателей (значений показателей) в рамках реализации метода при изменении воздействия факторов внешней среды	Низкая	Высокая

Например, в качестве показателей OKR могут рассматриваться следующие критерии: индекс выполнения сроков реализации проекта (или отдельных видов работ, бизнес-процессов, операций), индекс выполнения бюджета проекта (фактического использования ресурсов для реализации деятельности организации), индекс выполнения качественных характеристик (параметров) проекта, текущей деятельности организации, рентабельность проекта, рентабельность деятельности, рентабельность собственного капитала и т.д.

Как уже было отмечено ранее, систему OKR отличает высокий уровень прозрачности её функционирования, что в том числе может быть обеспечено на основе применения специализиро-

ванных видов отчётности. Так как цели и показатели системы OKR, как правило, зависят от результатов деятельности сотрудников различных структурных подразделений в качестве варианта системы отчётности, могут использоваться кросс-культурные матрицы, в которых сотрудники могут видеть не только личные цели, но и KPI своих коллег. Что позволит принимать объективно обоснованные решения, направленные на достижение итоговых результатов функционирования OKR.

Постановка OKR требует реализации нескольких этапов.

Общая последовательность создания и методика оценки исполнения OKR осуществляется в рамках CRAFT-процесса: Create – создание, Refine – доработка,

Align – согласование, Finalize – финализация, Transmit – распространение (доведение до общего сведения) [3, С. 24]. Необходимо ограничивать как количество самих OKR, так и перечень соответствующих им целей (до трёх) и ключевых результатов (от трёх до пяти). При этом важное значение имеет целеполагание. Например, в качестве целей компании можно рассматривать увеличение масштаба бизнеса, обеспечение роста доли рынка, рентабельности деятельности, запуск собственного интернет-магазина и т.п. В первую очередь, определяется цель OKR компании, которая позволяет получить направление действий команд проекта. Цели команд проекта могут быть локальными. Сотрудники общих блоков (юридический отдел, бухгалтерия и т.п.) могут принимать участие в составе кросс-функциональных команд. В зависимости от целей проекта могут устанавливаться цели и общих подразделений.

Цели OKR рекомендуется утверждать в два этапа. На первом этапе определяются цели OKR компании. На втором этапе происходит горизонтальное согласование между кросс – функциональными подразделениями. В этом случае не возникают, так называемые, «кросс – функциональные колодцы», когда команды действуют лишь в своих интересах. При определении взаимосвязи OKR с системой премирования, сотрудники могут занижать свои цели ради вознаграждения.

При целеполагании OKR рекомендуется использовать в качестве основы методику SMART. В соответствии с реализацией, которой цели проектов должны быть достижимыми, измеримыми, актуальными, соотнесёнными с конкретным временным периодом. Достижение цели может оцениваться по трем результатам: индексу вовлеченности сотрудников по пульс – опросу, результатам экспертной оценки предлагаемых к реализации значений показателей, уровню eNPS, который характеризует степень удовлетворённости сотрудников. В данном случае использование метода OKR позволит достичь целей устойчивого развития организации.

Проектная деятельность отличается повышенным уровнем рискового воз-

действия. Поэтому при определении показателей OKR рекомендуется реализовывать определённый алгоритм, который позволяет учесть основные виды рисков. В этом случае дальнейший анализ показателей позволит установить возможности варианты снижения негативного воздействия рисков и, как следствие, возможности повышения результативности деятельности организации.

Рассмотрим основные этапы риск-ориентированного подхода определения показателей OKR.

1. Ситуационный анализ, в рамках которого определяются виды рисков организации и проекта. При этом определяются те, виды показателей, которые характеризуют степень воздействия рисков. Например, темпы роста прибыли, рентабельности по отдельным видам деятельности.

2. Факторный анализ позволяет выявить факторы, определяющие характер, степень воздействия рисков организации и проекта. На данном этапе также определяются показатели, характеризующие воздействие факторов рисков. В качестве, которых могут рассматриваться степень износа основных фондов, коэффициент оборачиваемости оборотных средств, уровень реальной заработной платы персонала и т.д.

3. Объектно-ориентированное моделирование ситуации предполагает конкретизацию системы управления рисками в рамках реализуемого проекта на базе действующего экономического субъекта. В рамках данного этапа определяются действия, бизнес-процессы, которые могут обеспечить достижение итоговых показателей OKR, относящихся к основным этапам проектной деятельности, бизнес-процессам организации [5, С. 243].

Так как рассматриваемый метод предполагает в качестве обязательного условия высокую степень вовлечённости персонала, разработанный вариант OKR должен быть согласован с сотрудниками организации, например, в рамках онлайн-сессий для обсуждения целей и показателей OKR. Для доработки системы OKR могут быть привлечены внешние OKR – коучи. С целью работы с сотрудниками организации также можно привлекать внутренних OKR – коу-

чей, в качестве которых могут выступать руководители отдельных подразделений (отдела стратегического развития, директора по персоналу, а также менеджера по управлению проектами, бизнес – анализу и т.п.). На сессиях могут применяться различные приемы фасилитации: перед участниками ставится проблема, затем происходит разделение на команды, и предлагаются идеи.

Первоначально разрабатывается OKR для компании (которая может действовать первые полгода), в целом, затем для отдельных структурных подразделений. Для реализации проектного подхода OKR структурных подразделений можно заменить на OKR кросс-функциональных команд. Таким образом, будет реализована трансформация OKR для реализации проектов развития бизнеса, в которых, как правило, принимают участие сотрудники нескольких подразделений организации. При этом цели распределяются по командам в рамках основного бизнес-процесса: продукт – продажи – продвижение – персонал. На уровне организации могут существовать несколько OKR (например, 3 – 5), при этом для каждой OKR устанавливаются по 2-3 цели, и 8-10 ключевых результатов, по которым отслеживаем прогресс.

Рассмотрим, какие показатели могут отражать ключевые цели реализации OKR. Рекомендуется использовать следующие виды показателей, которые могут быть включены в общую систему OKR:

- показатели, характеризующие структуру производства и деятельности организации. Например, рассматривать показатели рентабельности по отдельным видам продукции, прибыли от отдельных видов деятельности или форматов продаж (онлайн, оффлайн) и т.п.;

- показатели, определяющие результаты деятельности смежных подразделений (комплекса подразделений). В качестве группы данных показателей могут рассматриваться показатели производительности труда. Например, выработка, трудоёмкость. При этом следует отметить, что итоговые показатели производительности зависят от результатов деятельности комплекса подразделений;

- следует минимизировать возможности наличия противоречий в показателях, характеризующих итоги деятельности по отдельным направлениям, а также факторы и результаты по отдельным категориям рисков. Например, если в качестве итогового показателя рассматривается темп роста коэффициента оборачиваемости оборотного капитала, то в качестве фактора роста не вполне оправдано будет рассматриваться итоговое снижение процента скидки на продукт;

- применяемые показатели должны оценивать не действие, а результат действий. Например, не рассматривается количество проведённых мероприятий, а изучается возможность обеспечения роста объёма продаж и прибыли организации;

- показатели, которые могут рассматриваться в рамках определения воздействия факторов внешней и внутренней среды. То есть рекомендуется применять различные виды моделей факторного анализа, которые могут быть впоследствии рассмотрены как основа для определения показателей, оказывающих существенное влияние на итоговые результаты и основные составляющие общей системы OKR.

Мониторинг реализации OKR может осуществляться на основе системы коммуникаций, при реализации которой один раз в неделю могут проводиться прогресс -собрания (длительностью 15 минут для участников и 30-40 минут для руководителей команд). На собраниях проводится анализ прогресса реализации технологии OKR. В конце каждого цикла планирования команды проводят встречи-ретроспективы, на которых обсуждают полученные результаты и отвечают на три вопроса: какие действия необходимо предпринять, чтобы достичь целей; какие действия необходимо прекратить осуществлять; и какие действия (бизнес-процессы) следует продолжать осуществлять в том же варианте, формате?

По итогам мониторинга принимаются решения о необходимости внесения изменения, корректировки промежуточных целей, показателей OKR. Итогом реализации подобного каскадного цикла будет являться достижение итоговых целей OKR.

### Результаты исследования и их обсуждение

В рамках проведённого исследования получены следующие результаты.

Определены особенности формирования системы OKR для планирования деятельности организации, в том числе в рамках реализации проектов. Перечислены критерии, которые могут быть использованы для обоснования перечня показателей системы OKR.

Рассмотрены возможности формирования OKR на базе существующей KPI.

Установлены этапы разработки OKR для проектной деятельности организации.

Предлагается рассматривать процесс реализации OKR на основе учёта рисков.

Процесс реализации OKR на основе риск-ориентированного подхода может включать в себя следующие этапы: предварительный, трансформационный, результативный [4, С. 171].

1. Предварительный этап предполагает согласование целей и разработку системы показателей OKR.

2. Трансформационный этап осуществляется, как правило, после трёх – шести месяцев реализации OKR и может повторяться в течение реализации жизненного цикла проекта, выполнения текущих бизнес-процессов. В рамках данного этапа рассматриваются промежуточные итоги реализации проекта, текущей деятельности и необходимость корректировки целей и ранее установленных показателей.

3. Результативный этап предполагает оценку эффективности реализации проекта, деятельности организации и достижение ранее установленных целей.

При этом, как правило, в рамках реализации метода OKR допустимо применение правил 70/30 или 60/40, то есть считается приемлемым уровень выполнения задач на 60-70% [2, С. 48]. Что, в том числе объясняется амбициозностью целей рассматриваемых в соответствии

с применением метода OKR. В случае применения данного подхода возрастает также вероятность получения более высоких результатов деятельности.

### Выводы

Пандемия обострила потребность в гибком инструменте, который позволил бы оперативно отвечать на вызовы внешней среды. В качестве подобного инструмента может рассматриваться OKR, система, которая помогает работать в условиях реализации гибких целей, и позволяет повысить уровень вовлеченности персонала в деятельность организации.

Применение метода OKR позволяет учитывать в совокупности объективные и субъективные аспекты деятельности организации.

Определение итоговых целей и задач деятельности организации, которые формируются на основе результатов совместной работы и обсуждения руководства и сотрудников организации позволяет определить значения показателей, которые будут иметь наиболее высокий уровень вероятности достижения и учитывать имеющийся потенциал организации. В данном случае обоснованным является принцип реализации завышенных целей.

Гибкость системы OKR, отвечающая требованиям современной среды функционирования экономических субъектов, обеспечивается за счёт сокращения периода планирования и структурирования целей, показателей результатов деятельности организации. Что, в свою очередь, определяет эффективность применения метода OKR для реализации проектной деятельности организаций.

В целом, реализация системы OKR для планирования развития современных экономических субъектов позволяет учитывать все имеющиеся ресурсы и возможности организации и создать условия для устойчивого функционирования.

### Библиографический список

1. Джон Дорр. Измеряйте самое важное. Как Google, Intel и другие компании добиваются роста с помощью OKR. Издательство МАНН, ИВАНОВ и ФЕРБЕР, 2021. 336 с.
2. Коптелов К. Порядок в Хаосе. Objective and Key Results (OKR). Издательские решения, 2020. 174 с.

3. Пол Нивен, Бен Ламорт. Цели и ключевые результаты. Полное руководство по внедрению OKR. Издательство МАНН, ИВАНОВ и ФЕРБЕР, 2021. 256 с.
4. Рыхтикова Н.А. Управление эффективностью деятельности организации на основе риск-ориентированного подхода // Инновационные технологии производства и хранения материальных ценностей для государственных нужд. 2018. № 9 (9). С. 166-172.
5. Юшин И.В., Рыхтикова Н.А. Повышение эффективности проектной деятельности на основе риск-ориентированного подхода // Инновационные технологии производства и хранения материальных ценностей для государственных нужд. 2018. № 9 (9). С. 240-249.