



Научная статья

УДК 338.2

<https://doi.org/10.22394/2079-1690-2023-1-3-17-22>

EDN AYEVM

Управление развитием организации на основе принципов OKR (Objective Key Results)

Владимир Викторович Келарев

Южно-Российский институт управления – филиал Российской академии народного хозяйства и государственной службы при Президенте РФ, Ростов-на-Дону, Россия, vkclarev@yandex.ru

Аннотация. Рассмотрена необходимость поиска и использования новых, гибких форм управления организацией в условиях постоянно меняющейся внешней среды бизнеса. Дан обзор существующих методик выработки стратегии организации, как реакции на управления изменениями. Показаны их плюсы и минусы. Охарактеризован механизм работы системы OKR в компании, как компетенции современного подхода в управлении бизнесом.

Ключевые слова: вертикальное и горизонтальное выравнивание целей, виды и типы целей, ключевые результаты, ромб Портера, система постановки целей, технологии управления, цикл OKR

Для цитирования: Келарев В. В. Управление развитием организации на основе принципов OKR (Objective Key Results) // Государственное и муниципальное управление. Ученые записки. 2023. № 3. С. 17–22. <https://doi.org/10.22394/2079-1690-2023-1-3-17-22>. EDN AYEVM

Problems of Management

Original article

Managing the development of the organization based on the principles of OKR (Objective Key Results)

Vladimir V. Kelarev

South-Russia Institute of Management – branch of Russian Presidential Academy of National Economy and Public Administration, Rostov-on-Don, Russia, vkclarev@yandex.ru

Abstract. The article considers the necessity of finding and using new, flexible forms of organization management in a constantly changing external business environment. It provides the overview of the existing methods for developing an organization's strategy as a response to change management. The author represents their pros and cons are shown, and characterize the mechanism of the OKR system operation in the company as the competencies of the modern approach to business management.

Keywords: goal setting system, key results, Management by Objectives, management technologies, OKR cycle, Porter's diamond, types and types of goals, vertical and horizontal alignment of goals

For citation: Kelarev V. V. Managing the development of the organization based on the principles of OKR (Objective Key Results). *State and Municipal Management. Scholar Notes. 2023;(3):17–22. (In Russ.)*. <https://doi.org/10.22394/2079-1690-2023-1-3-17-22>. EDN AYEVM

Функционирование современного бизнеса в нашей стране происходит в достаточно сложных условиях. На это влияет три основных фактора:

- ограничения, в которых работает вся российская экономика, вытекающие из 9 пакетов санкций Евросоюза;
- внешний мир, который находясь в состоянии ВАНИ-формата и представляет собой систему хрупких, нелинейных, неопределенных отношений;
- и, наконец, специальная военная операция (СВО) на Украине, которая проводится нашей страной.

Добавим к этому, что мы живем в эпоху четвертой промышленной революции, когда одним из главнейшим воздействием на макроэкономическую среду оказывают новые технологии, которые «объединяют информационный, физический и биологический миры, создавая уникальные возможности и одновременно угрозы развитию человека» [1, с. 3]. Вот почему, исходя из данных аргументов, можно сделать предположения, что те бизнес – структуры, которые смогут не только более активно адаптироваться к таким условиям, но и зачастую предвосхитить их, смогут быть лидерами в своих отраслях и регионах.

Не случайно чрезвычайно важно высказывание одного из руководителей американской транснациональной компании General Electric (GE) с 1981 по 2001 гг. Джека Уэлч-младшего о том, что если скорость изменений снаружи выше, чем скорость изменений внутри организации, то конец такому бизнесу близок.

Одной из достаточно апробированных методик управления изменениями в организации являются методы корректировки поведения фирм на рынке на основе адаптации своих стратегий к окружающим изменениям. Научный менеджмент прошлого столетия имеет определенные технологии управления развитием организации на основе стратегического управления. Среди таких технологий - методы стратегического развития организации на основе «управления по целям» Питера Друкера [2, гл. 3] (Management by Objectives). На рис. 1 показаны характерные черты такого подхода.

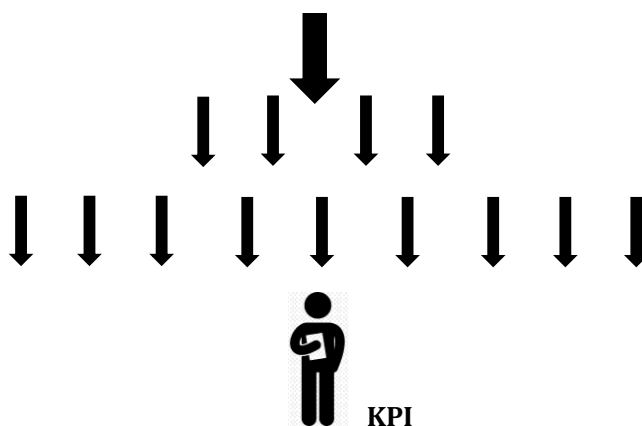


Рис. 1. Общая схема Друкера П. Management by Objectives (MBO)
Fig. 1. The general scheme of Drucker P. Management by Objectives (MBO)

Суть такова: руководство организации на основе своей миссии, видения вырабатывает ключевые цели стратегии развития. Данные цели дробятся в зависимости от структуры и функций подразделений организации и доводятся до всех бизнес – структур организации. Формируется «дерево целей». Руководство данных бизнес-подразделений в свою очередь доводит конкретные цели до каждого сотрудника и на основе показателей эффективности (KPI) оценивают результат реализации вклада каждого в выполнении целей организации, т. е. используется каскадный метод установления целей и их реализация на основе механизма KPI.

Для современной модели управления такой подход не всегда приемлем, так как не отвечает потребностям организации ввиду ряда недостатков: запаздыванием реагирования на изменения, отсутствием эффективных коммуникаций между сотрудниками и зачастую не пониманием ими главной цели и стратегии организации и т. д.

Стоит заметить, что существуют и другие подходы к управлению изменениями на основе управления стратегией организацией. Так, концепция конкурентных преимуществ Портера М. [3] определяет источники развития фирмы за счет оценки ряда факторов (ромб Портера): выработке конкурентной стратегии и анализе структур отрасли; анализе условий спроса и факторов производства, а также на анализе сопутствующих и поддерживающих отраслей. Но для того, чтобы реализовать эти преимущества как минимум необходима стабильность хотя бы в краткосрочной перспективе, и зачастую которой в современных условиях нет.

XXI век показал, что внешняя среда не просто динамично изменяется, а носит по сути черты турбулентного пространства, т.е. принимает формы динамического наращивания изменяющихся факторов [1, с. 5]. И в этих условиях лидерами становятся те организации, которые способны создавать трудно копируемые способности и развивать свои уникальные компетенции и ресурсы. Если раньше целью многих фирм и предприятий была адаптация к условиям, то сейчас этого недостаточно, ввиду активного изменения последних. И стратегия на адаптивность всегда будет запаздывать в отношении

реакции на изменения. В нынешних условиях от бизнеса, который хочет быть в числе лидеров, требуется проактивное поведение, поведение направленное на опережающее создание своих ценностей и на создание трудно копируемых способностей. Причем эти ценности и способности выражаются в уникальных компетенциях фирмы. Идеологи такого подхода – Г. Хамел и К. К. Прахалад [4] – исходят из того, что не позиционирование фирмы в отрасли главное, а главное овладеть компетенциями, которые могут обеспечить успех в долгосрочной перспективе.

Одной из такой компетенцией служит система управления развитием организацией на основе OKR технологий. Полный перевод определяет суть данного подхода: развитие за счет целей и ключевых результатов. В чем самые главные преимущества данной системы [5]:

- Сфокусированность на главных направлениях бизнеса.
- Гибкость в управлении.
- Согласованность в действиях всех подразделений организации.

Рассмотрим коротко механизм управления развитием на основе OKR. На рис. 2 показан цикл OKR.

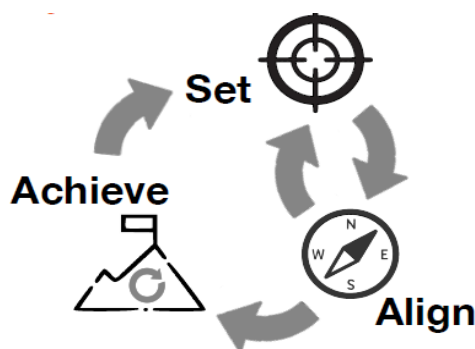


Рис. 2. Общий цикл управления организацией на основе OKR

Fig. 2. The overall cycle of managing an organization based on OKRs

В первую очередь инициативной группой организации, или его руководством определяются и устанавливаются главные цели исходя из миссии и видения организации и ее главной стратегии. Их может быть несколько, от 1 до 3. Но главное, цели должны отвечать на вопрос «Что мы хотим сделать?». И самое важное – цели должны быть вдохновляющими, воодушевляющими, быть понятными и простыми для каждого сотрудника и самое главное – сложно достижимыми. Если цель достигнута на 100 %, значит цели были недостаточно прорывными, а если меньше 30 %, то либо слишком амбициозными, либо организация плохо работала. В системе OKR считается, что оптимально достижимая цель – 60-70%. Задача такого подхода: амбициозность – мотивация – краткость.

В таблице 1 показаны основные типы таких амбициозных целей. Как видно из табл. 4, типы целей могут носить разных характер и разные вектора развития.

Таблица 1 – Типы целей, которые используются при OKR

Table 1 - Types of goals that are used in OKRs

Предметные	Ориентир на рыночную долю / сегмент / лидерство в отрасли
Конкурентные	Превзойти конкурента в объемах, технологиях, в доминировании на рынке
Имитационные	Стать такими как...
Реформаторские	Преобразовать компанию в необходимый тип / вид / формат и т.д.

В этом случае каждая фирма/предприятие сама определяет свой путь развития. Критерий OKR в том, что цель должна качественно описывать планируемое достижение. Примеры OKR целей:

- Стать лидером в отрасли.
- Успешно запустить новый продукт или новую услугу.
- Стать узнаваемым брендом.
- Построить новое предприятие.
- Удвоить качество разработки новых продуктов... и т.д.

Для того, чтобы понять, отвечает ли цель вашей организации принципам OKR, можно использовать подход, который на основе чек-листа оценивает цель. И если она набирает все пять баллов, значит это достойная цель для фирмы. В табл. 2 дается вид такого чек-листа.

Таблица 2 – Чек-лист для проверки целей OKR

Table 2 – Checklist for OKR goals

Критерии проверки		
Ц Е Л Ь	Легко запоминается	
	Эмоционально мотивирующая	
	Лаконичная	
	Ведет к реализации стратегии компании	
	Направленная на изменения, а не на повседневную деятельность	

Следующим принципом системы OKR служит определение ключевых результатов. Ключевые результаты это показатели того, как компания достигнет своих главных целей. Они отвечают на вопрос «Как мы узнаем, что мы достигли целей?» [6, с.117]. Как правило, каждая цель организации может иметь от 2 до 5 ключевых результатов в системе OKR и они должны носить четкие метрики/показатели. К числу таких показателей относят следующие:

- Количественные показатели.
- Точные и разработанные внутри организации.
- Ключевые, самые главные характеристики результата и т.д.

Так, например, это могут быть, проценты, объемы, количество продаж, количество мероприятий, событий, время, количество откликов и т.д. Смысл всех этих процедур – определить направления развития и выделить четкие критерии, показывающие степень достижения результата.

Определяющим успехом эффективности системы OKR служит механизм выравнивания или согласования целей между всеми подразделениями или командами компаниями, а также между каждым сотрудником фирмы. Смысл выравнивания заключается в том, чтобы на основе целей и ключевых результатов компании определить место и уровень вклада каждого субъекта бизнес-процесса в их реализацию. Но, в отличие от каскадного метода а МВО, в OKR цели не спускаются сверху вниз, а формируются снизу вверх и согласовываются с главными целями и результатами компании. По сути дела это механизм «одновременно двухстороннего движения».

В чем главное преимущество такого подхода [7]:

- Показывается вклад каждой команды/сотрудника в общий результат.
- По мере совершенствования процесса постановки целей и ключевых результатов происходит грамотное и эффективное распределение ресурсов организации.
- Проявляется углубленное понимание места компании на рынке и повышается уровень вовлеченности персонала и сотрудников в работу компании.

Сам механизм выравнивания происходит в два этапа. Вначале происходит так называемое вертикальное выравнивание, когда происходит согласование целей и ключевых результатов от сотрудника к команде/подразделению и затем согласование с целями и результатами компании в целом. На рис. 3 показан такой механизм.



Рис. 3. Механизм вертикального согласования целей

Fig. 3. Mechanism for vertical alignment of goals

Затем включается механизм горизонтального выравнивания целей, предполагающий согласование целей между командами/подразделениями компании для наиболее эффективного согласования работы. Конечным итогом данного этапа является – формирование четкого согласованного плана действий организации в соответствии с главной целью.

И наконец сам механизм реализации целей фирмы и достижение ее ключевых результатов. Он исходит из некоторых постулатов.

Постулат первый. Для гибкого управления достижением целей и результатов необходимо частое измерение результатов и использование коротких итераций в согласованности в работе.

Постулат второй. Формой такого согласования являются регулярные прогресс-собрания (чекины) для формирования инициатив по реализации целей и их оценки реализации.

Как правило, примерный цикл работы на достижение результата для команды может выглядеть следующим образом:

- Прогресс-собрания (чекины) по понедельникам.
- Контрольные сверки с ключевыми результатами в середине квартала.
- Анализ результатов в конце квартала и формирование новых корректировка целей и ключевых результатов.

Механизм такой работы опирается на известные принципы гибкого управления на основе AGILE / SCRUM / KANBAN-технологий, которые широко применялись в компаниях IT мирового уровня – лидеров рынка. Таких как Google, Intel, Uber, Avito. Так, например, принципы AGILE-идеологии позволяют изменять требования к конечному продукту в течении всего его цикла разработки, если это обеспечивает его лучшее качество, по сравнению с первоначальным вариантом для потребителя.

SCRUM-технологии дают возможность создавать систему матричного управления посредством формированию команд из специалистов разных подразделений, разделять проект на мелкие составные части, устанавливая спринты (итерации) из определенных отрезков времени для решения задач и регулярно, посредством чекинов контролировать процесс реализации проекта.

KANBAN-подход нацелен на придание процессу максимальной прозрачности и равномерной распределении нагрузки между участниками. Таким образом, компания получает возможность постоянно корректировать механизм и процесс достижения своей главной цели.

В целом же преимущества системы OKR проявляются:

- в возможностях достижения амбициозных целей компании;
- использовании гибкости в управлении;
- в выравнивании и кросс-функциональном взаимодействии структур организации;
- прозрачные коммуникации внутри компании;
- фокус и дисциплина, и самое главное, высокий уровень вовлеченности сотрудников в реализацию главной цели и достижении ключевых результатов.

Вместе с тем, система OKR не идеальная система по управлению организацией. Недостатки этого подхода, в частности, отмечаются такие [8, с. 202; 9]:

- Сложности с внедрением ввиду трудности идеи о недостижимости амбициозной цели.
- Процесс внедрения затрагивает много времени и у многих возникает страх неопределенности процесса.

В целом же «реализация системы OKR для планирования развития современных экономических субъектов позволяет учитывать все имеющиеся ресурсы и возможности организации и создать условия для устойчивого функционирования» [10, с. 118].

Список источников

1. Ружанская Л. С. Стратегический менеджмент: учебное пособие. Екатеринбург: Изд-во Урал. ун-та, 2019. 112 с.
2. Друкер Питер Ф. Энциклопедия менеджмента: пер.с англ. М.: Изд.дом «Вильямс», 2004. 432 с.
3. Майкл Портер. Конкуренция. СПб., М., Киев: Вильямс, 2005. 608 с.
4. Хамел Г., Прахалад К. К. Конкурируя за будущее. Создание рынков завтрашнего дня / Пер. с англ. М.: ЗАО "Олимп-Бизнес", 2002. 288 с.
5. Филипе Кастро. OKR для начинающих. <https://felipecastro.com/en/okr/what-is-okr>.
6. Пол Нивен, Бен Ламорт. Цели и ключевые результаты. Полное руководство по внедрению OKR. пер. с англ. Э. Кондукова, А. Минайленко, В. Цэнджавын ; [науч. ред. Н. Гульчевская, И. Сукманюк]. М.: Манн, Иванов и Фербер, 2021. 256 с.

7. Дорр Джон. Измеряйте самое важное. Как Google, Intel и другие компании добиваются роста с помощью OKR; пер.с англ. М. Чомахидзе-Дорониной. М.: Манн, Иванов и Фербер, 2019. 336 с.
8. Тутарова Ю. В. Повышение эффективности действующего бизнеса с помощью внедрения концепции OKR (Objective Key Results) // Социальные и экономические системы. 2022. № 6-8 (37). С. 200–209.
9. Иштирякова Л. Х., Рахматуллаева К. А. Основные характеристики метода целей и ключевых результатов (OKR) и краткий обзор его практического применения // Научные труды Центра перспективных экономических исследований. 2018. № 15. С. 72–78.
10. Головецкий Н. Я., Рыхтикова Н. А. Особенности применения метода OKR для планирования деятельности организаций // Управленческий учет. 2022. № 1-1. С. 113–119.

References

1. Ruzhanskaya L. S. *Strategic management: a textbook*. Yekaterinburg; 2019. 112 p. (In Russ.)
2. Drucker Peter F. *Encyclopedia of Management*: translation from English. Moscow: Publishing house "Williams"; 2004. 432 p., chapter 3. (In Russ.)
3. Michael Porter. *Competition*. Saint Petersburg - Moscow - Kiev: Williams; 2000. (In Russ.)
4. Hamel G., Prahalad K.K. *Competing for the future. Creating the markets of tomorrow*. Transl. from eng. Moscow: CJSC "Olimp-Business"; 2002. 288 p. (In Russ.)
5. Philippe Castro. *OKRs for beginners*. Available from: <https://felipecastro.com/en/okr/what-is-okr>.
6. Paul Niven, Ben Lamort. *Goals and key results. The Complete Guide to OKR Implementation* ; Transl. from English. E. Kondukova, A. Minailenko, V. Tsenzhavyn; [scient. ed. N. Gulchevskaya, I. Sukmanyuk]. Moscow: Mann, Ivanov and Ferber; 2021. 256 p. (In Russ.)
7. Dorr John. *Measure what matters most. How Google, Intel and Others Drive Growth with OKRs*. Transl. from English. M. Chomakhidze-Doronina. Moscow: Mann, Ivanov and Ferber; 2019. 336 p. (In Russ.)
8. Tutarova Yu.V. Increasing the Efficiency of the Operating Business with the Help of the Implementation of the OKR Concept (Objective Key Results). *Social and economic systems*. 2022;6-8(37):200–209. (In Russ.)
9. Ishtiryakova L.Kh., Rakhmatullaeva K.A. Main Characteristics of the Method of Goals and Key Results (OKR) and a Brief Overview of its Practical Application. *Scientific Works of the Center for Advanced Economic Research*. 2018;(15):72–78. (In Russ.)
10. Golovetsky N.Ya., Rykhtikova N.A. Features of Application of the OKR Method for Planning the Activities of Organizations. *Management Accounting*. 2022;(1-1):113–119. (In Russ.)

Информация об авторе

В. В. Келарев – доктор экономических наук, профессор кафедры экономической теории и предпринимательства ЮРИУ РАНХиГС, директор ООО «ОРТО».

Information about the author

V.V. Kelarev – Dr. Sci. (Economics), Professor of the Department of Economic Theory and Entrepreneurship of South Russia Institute of Management –branch of RANEPa, Director of ORTO LLC.

Автор заявляет об отсутствии конфликта интересов.

The author declares that there is no conflict of interest.

Статья поступила в редакцию 24.05.2023; одобрена после рецензирования 15.06.2023; принята к публикации 16.06.2023.

The article was submitted 24.05.2023; approved after reviewing 15.06.2023; accepted for publication 16.06.2023.