

*І. П. Тимченко,
к. е. н., асистент кафедри менеджменту інноваційної
та інвестиційної діяльності економічного факультету,
Київський національний університет імені Тараса Шевченка, м. Київ*

DOI: 10.32702/2306-6814.2022.13—14.28

МЕТОДОЛОГІЯ OKR (OBJECTIVES AND KEY RESULTS) У СТРАТЕГІЧНОМУ УПРАВЛІННІ ІТ-КОМПАНІЇ

*I. Tymchenko,
PhD in Economics, Assistant of the Department of Management of Innovation
and Investment, Faculty of Economics, Taras Shevchenko Kyiv National University, Kyiv*

OKR (OBJECTIVES AND KEY RESULTS) METHODOLOGY IN STRATEGIC MANAGEMENT OF IT COMPANY

У статті досліджено розтлумачено сутність та зміст поняття OKR, компонентів та ключових результатів OKR. Абревіатура OKR означає цілі та ключові результати, популярну систему управління цілями, яка допомагає компаніям реалізовувати та виконувати стратегію. Переваги системи включають кращу зосередженість на важливих результатах, підвищену прозорість та краще (стратегічне) узгодження. OKR досягає цього, організовуючи співробітників і роботу, яку вони виконують для досягнення спільних цілей. OKR передбачає зміну способу мислення людей і того, як вони оцінюють завдання, які вони виконують. Стратегія зміщує фокус з результатів на результати, які можна виміряти. Зазначено переваги використання OKR та наведено приклади використання OKR в ІТ-компанії. Також охарактеризовано кроки по реалізації стратегії OKR. Окреслено поради для успішного та ефективного впровадження OKR.

The article explains the essence and content of the concept of OKR, components and key results of OKR. OKR stands for Objectives and Key Results, a popular goal management system that helps companies implement and execute strategy. The benefits of the system include better focus on important results, increased transparency and better (strategic) coordination. OKR achieves this by organizing employees and the work they do to achieve common goals. OKR involves changing the way people think and how they evaluate the tasks they perform. The strategy shifts the focus from results to measurable results. The advantages of using OKR are noted. Among them are encouraging employees to formulate ambitious objectives; forcing people to review their progress regularly; it is quantitative in structure; a bottom-up approach is used. Examples of using OKR in an IT company are given. The steps to implement the OKR strategy are also described. Tips for successful and effective implementation of OKR are outlined. OKR is important for every business. This structure makes it easy to align business priorities, focus on projects and engage all employees. Organizations with an effective OKR process achieve their goals much faster. Objectives and Key Results (OKR) is a very popular structure used by both small and large companies. The OKR strategy is based on setting

ambitious objectives that go beyond what seems achievable. They provide a good basis for outstanding achievements in the long run. Traditionally, the goal-setting process has always been a top-down process, with the owner setting objectives for department heads and managers setting objectives for their teams. With this strategy, people have the right to develop their own objectives. The only condition is that the objectives must meet the objectives of the company. Because everyone is involved in the objectives setting process, they are more committed and more responsible for their overall objectives. Six tips are suggested for effective integration of OKRs into the strategic management of an IT company: inspire and engage, reality check, avoid ambiguity, be transparent and time-bound, keep in mind teamwork makes the dream work, evaluate, repeat.

Ключові слова: ІТ-компанія, компоненти, стратегія, OKR, фреймворк, управління, моніторинг, KPI.
Key words: IT company, components, strategy, OKR, framework, management, monitoring, KPI.

ПОСТАНОВКА ПРОБЛЕМИ

Перехід до нового типу економіки, так званої "економіки знань", значною мірою визначається використанням інтелектуальних ресурсів. В епоху інформаційних технологій, яка стала невід'ємною частиною організації процесів управління різними структурними підрозділами підприємства. Отже, зараз найважливішими чинниками розвитку інформаційного суспільства є знання, які представлені у вигляді інформаційних ресурсів, а також інформаційні технології (ІТ) — методи, системи, засоби їх обробки.

Система цільового призначення OKR була розроблена в Intel в 90-і роки. Ідею швидко підхопили ІТ-компанії Кремнієвої долини, в тому числі максимально успішний Google.

Сьогодні методологію використовують світові та українські компанії різних галузей і розмірів. Вважається, що OKR дає змогу ефективніше залучати співробітників до реалізації стратегії підприємства, синхронізувати роботу підрозділів, налагоджувати внутрішні комунікації.

"OKR" означає "Цілі та ключові результати". OKR — це ефективний інструмент постановки цілей та лідерства, щоб повідомити, чого ви хочете досягти, і які віхи вам потрібно відкоригувати, щоб цього досягти.

АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

Теоретичні та практичні засади використання методології OKR в стратегічному управлінні компанією опрацьовані такими науковцями як Niven P., Lamorte B., Косогор І., Загладько Є., Яковіна О., Jha S., Sparks R. тощо. Разом з тим вимагає більшої уваги проблематика застосування методології в процесах формування стратегії з метою підвищення ефективності використання всіх наявних ресурсів підприємства.

ПОСТАНОВКА ЗАВДАННЯ

Метою статті є дослідження особливостей використання методології OKR при формуванні стратегії ІТ-компанії для підвищення ефективності стратегічного управління.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ

Щороку компанії ставлять перед собою амбітні цілі та завдання, яких має досягти кожен член команди, відділ і вся компанія. Однак більшість із них не досягає цих цілей через неефективні процеси.

Коли бізнес-цілі мають негативний результат, настає час проаналізувати процес постановки цілей і сфер, які потребують удосконалення. Рівень невдач зростає, якщо вся компанія має погані комунікації, а це означає, що кожен член команди рухається не в одному напрямку, та немає чітких пріоритетів.

Більшість компаній зазнають невдачі, оскільки не залучають співробітників до процесу постановки цілей. Звіт Harvard Business Review показує, що менше третини топ-менеджерів повідомляють про цілі компанії команді. Через брак комунікації 30% вважають відсутність координації між відділами найбільшою проблемою у виконанні стратегії компанії.

Щоб уникнути подібних пасток, найуспішніші організації в усьому світі прийняли систему цілей і ключових результатів (OKR), яка забезпечує узгодженість і відстежує прогрес вимірних цілей. Цей процес розбиває цілі на менші фокусні області, які можна легко відстежити [4].

Що таке OKR? Аббревіатура OKR означає цілі та ключові результати, популярну систему управління цілями, яка допомагає компаніям реалізовувати та виконувати стратегію. Переваги системи включають кращу зосередженість на важливих результатах, підвищену прозорість та краще (стратегічне) узгодження. OKR досягає цього, організовуючи співробітників і роботу, яку вони виконують для досягнення спільних цілей.

OKR складається з цілі, яка вказує вам, куди рухатися, і кількох ключових результатів, які є результатами, яких потрібно досягти, щоб досягти своєї мети. Ініціативи — це всі проекти та завдання, які допоможуть вам досягти ключових результатів.

Структура містить ряд правил, які допомагають співробітникам встановлювати пріоритети, узгоджувати та вимірювати результати своїх зусиль. OKR допомагає компаніям подолати розрив між стратегією та вико-

нанням і перейти від підходу до роботи, орієнтованого на результати.

OKR має довгу історію, яку можна простежити з 1954 року, коли Пітер Друкер винайшов Management by Objectives. У 1968 році Ендрю Гроув став співзасновником Intel і — будучи генеральним директором Intel — він далі розвинув MBO в структуру OKR, як ми її знаємо сьогодні. У 1974 році Джон Доєрр приєднався до Intel і вивчив OKR під час перебування там. Доєрр приєднався до Kleiner Perkins Caufield & Byers — одного з перших великих інвесторів у Google — і став радником Google на перших порах. Доєрр представив OKR засновникам Google Ларрі Пейджу та Сергію Брину, які потім впровадили OKR у Google (яка використовує його й донині) [9].

OKR мають погану репутацію в компаніях, оскільки вони часто використовуються неправильно. Щоб зробити ефективний процес цілепокладання для вашої компанії, вам потрібно знати, чим OKR не є.

OKR — це не те саме, що KPI; тому їх не слід використовувати для вимірювання бізнес-результатів, як зазвичай.

OKR не застосовуються для мікрокерування командами та співробітниками.

OKR не слід використовувати як інструмент для вимірювання винагороди та компенсації. Це демотивує і вбиває амбіції.

Цю структуру цілепокладання не слід використовувати як стратегію "встанови і забудь".

Ефективний OKR уникає використання таких слів, як "допомога" та "консультація", оскільки вони описують нечіткі дії та не демонструють жодних вимірних результатів.

OKR слід використовувати як для командного, так і для індивідуального цілепокладання. Ця тактика стане в нагоді працівникам, щоб допомогти їм визначити пріоритети проектів у швидкоплинному середовищі. OKR є життєво важливим інструментом в організації, оскільки він дає змогу визначити пріоритети ініціатив. Таким чином, коли окремі особи та вся команда будуть узгоджені щодо того, що потрібно зробити, вся організація рухатиметься вперед у тому ж напрямку [4].

Компоненти OKR-Цілі (objectives).

Один із важливих принципів методики OKR — колективне формулювання та обговорення цілей. Процес зазвичай починається згори. Топ-менеджмент пропонує співробітникам бачення головних пріоритетів та список стратегічних цілей, який спрямовує "на редактуру" підрозділам. Підрозділи вносять свої пропозиції до списку стратегічних цілей, додають оперативні та передають документ командам та окремим співробітникам. Далі процес редагування повторюється у зворотному напрямку — від окремих співробітників до топ-менеджменту. Зрештою список цілей затверджується буквально всією компанією. Цікаво, що одна гарна ідея може стати OKR для цілого підрозділу, інколи ж і для всієї компанії. У цьому великий плюс методології: кожен співробітник може запропонувати реалізувати свій особистий проект, якщо він принесе користь компанії [7].

Більшість організацій мають місію та бачення, але часто їх важко зрозуміти і їх можна сплутати з одним і іншим. Рекомендовано перетворювати свою місію та

бачення на кінцеву мету. Кінцева мета повинна бути спрямована на перспективу, 10, 15 навіть 25 років — це розумно. Хорошим прикладом кінцевої мети є те, що Джон Кеннеді вирішив, що Америка повинна висадити людину на Місяць, і ввів термін "Місячна ціль". Наявність єдиної кінцевої мети дає зосередженість, яка потрібна всій організації.

Ключові результати (key results). Щоб зрозуміти, досягнуто цілі чи ні, вводиться такий компонент як ключові результати. Це набір кількісних показників, що допомагають оцінити, наскільки команда наблизилася до мети.

Ключові результати мають бути вимірними. OKR не допускає суб'єктивної оцінки виконаної роботи на кшталт "ми добре попрацювали, тому що три тижні працювали без вихідних". Ключових результатів може бути кілька для кожної мети, як правило, від двох до п'яти. Занадто велика кількість параметрів для оцінки прогресу може заплутати, а один ключовий результат лише замінить ціль. Ключові результати можуть бути засновані на діях (запустити нову програму для клієнтів, відкрити додатковий пункт видачі замовлень) та на метриках (підвищити NPS на 20%). Ключові результати обох типів можна поєднувати один з одним. Головне, щоб їхнє досягнення об'єктивно вело до реалізації поставлених цілей. При складанні списку ключових результатів слід пам'ятати, що способи досягнення результатів вибирають виконавці. Це ще один важливий принцип методики OKR, який дає змогу реалізувати потенціал співробітників [7].

Важливим для кожного підприємства є визначення цілей, які мають відношення до конкретного контексту (ринкові сили, вимоги клієнтів, конкурентний ландшафт, нормативно-правове середовище тощо). Цілі повинні допомагати керувати діяльністю кожної з команд в організації. Формування цілей у термінах "чого ми можемо досягти в наступному кварталі, щоб допомогти нам досягти наших довгострокових цілей" допомагає командам зосередити свої зусилля на менших кроках, які дозволяють регулярно обмірковувати та перебудовувати діяльність.

"Ключові результати" — це бажаний результат після виконання комплексу дій. Поширеною помилкою OKR є плутання бажаних результатів з діями, які використовуються для досягнення цілей [8].

Переваги використання OKR.

1. Заохочує співробітників формулювати амбітні цілі.

На відміну від традиційних рамок, таких як метод управління за цілями, OKR не передбачає встановлення безпечних і легкодосяжних цілей при очікуванні 100% виконання. Натомість, OKR передбачає постановку сміливих цілей, розраховуючи на досягнення принаймні 60% з них. Незважаючи на те, що людина може не досягти всіх своїх цілей, ці 60% показують значний прогрес у його продуктивності.

2. Примушує людей регулярно переглядати свій прогрес

Забудьте про звичайну техніку встановлення річних цілей та оцінки прогресу наприкінці року. OKR оцінюються та оновлюються щоквартально. Деякі компанії навіть переглядають свої рамки в кінці кожного місяця.

Враховуючи, наскільки швидко розвивається корпоративний світ сьогодні, чим частіше оглядаються OKR, тим краще.

3. Кількісні за структурою.

Стратегія OKR має суто кількісний характер. У більшості методів постановки цілей основна увага приділяється кінцевій меті. Однак OKR відрізняється тим, що пояснює, які дії необхідно зробити людині, щоб досягти кінцевої мети. Таким чином, техніка OKR дає ясність щодо того, як насправді виглядає успіх та ініціативи, які необхідно здійснити.

4. Використовує підхід знизу вгору.

Традиційно процес встановлення цілей завжди був процесом зверху вниз, коли власник компанії ставить цілі для керівників відділів, а менеджери — для своїх команд. За допомогою цієї стратегії люди мають право розробляти власні цілі. Єдина умова — поставлені цілі повинні відповідати цілям компанії. Оскільки кожен бере участь у процесі постановки цілей, вони більш віддані і беруть на себе більше відповідальності за загальні цілі [6].

Наведемо приклад використання IT-компанією OKR. IT-компанія GeoComply трансформує свою роботу в Україні. Канадська продуктова IT-компанія GeoComply розробляє рішення з кібербезпеки та захисту від фроду для фінансової сфери, геймінгу та індустрії розваг. Два з чотирьох офісів компанії розташовані в Україні.

Війна в Україні внесла свої корективи в роботу бізнесу. До початку повномасштабного вторгнення компанія мала два українські офіси — харківський та львівський, який відкрили лише в середині лютого. Після початку бойових дій вони досить швидко скоригували плани й на сьогодні змогли повернути до роботи понад 80% своїх фахівців. Для цього українська команда разом із головним офісом розробила BCP (business continuity plan) — план безперервності бізнесу.

BCP — це план, який має на меті гарантувати безпеку команди, безперервність бізнес-процесів клієнтів і самої компанії у форс-мажорних ситуаціях. Згідно з їх розрахунками, під час воєнних дій вони мали взяти за фундамент бізнесу дооблаштування офісу у Львові та відкриття нового простору у Варшаві. План заздалегідь тестували: відправляли фахівців разом із родинами, щоб з'ясувати, які труднощі можуть виникнути під час релокейту. BCP став важливим компонентом функціонування бізнесу під час складних часів, який дійсно став у пригоді, адже від перших днів компанія сконцентрована на релокації фахівців та їхніх сімей у безпечні місця. З харківського офісу — до Львова, а потім до Варшави у Польщі. Сьогодні вони також пропонують релокацію до Монреалю (Канада), що зумовлено насамперед бізнес-потребою. Для фахівців провели декілька вебінарів про особливості життя, побуту та релокації до Канади. Усі витрати на оформлення віз, юридичний супровід, переліт та тимчасову оренду житла GeoComply брала на себе.

У GeoComply плани команди будуються методом OKR-Objectives and Key Results. Це така система цілепокладання у бізнесі, яка підкріплена стратегічною метою компанії. Суть системи полягає у визначенні однієї або декількох амбітних цілей на квартал, пів року або рік. Така система дозволяє синхронізувати командні та

індивідуальні цілі та забезпечити ефективний контроль над реалізацією поставлених завдань. Наприкінці 2021 року фахівці визначили для себе OKR на наступний рік. Але, враховуючи ситуацію, зараз показники переглядають, щоб знайти баланс між підтримкою фахівців та виконанням зобов'язань перед клієнтами. Правда у тому, що вони можуть бути у різних командах і в різних проєктах, але всі вони пов'язані між собою і завжди потрібні один одному. Зараз це актуально як ніколи [1].

Як LinkedIn використовує OKR? LinkedIn хотів створити економічні можливості для своїх 3,3 мільярдів працівників. Бачення має бути керівною силою компанії та цілей її співробітників. Цілі узгоджені таким чином, що працівники володіють ним і працюють над тим самим. Вони повинні бути вимірюваними та відповідати довгостроковим цілям компанії. Ключові результати — це стимули, які вимірюють прогрес, втілюючи ідеї в дії.

Вайнер порадив своїй команді встановлювати від 3 до 5 OKR за квартал. LinkedIn мав на меті налаштувати від 3 до 5 OKR. Менеджери отримали свободу встановлювати власні OKR. Ці OKR повинні відповідати місії компанії та мати кінцевий термін. Вайнер наказав своїй управлінській команді забезпечити сувору відповідність стандартам OKR, що допомогло йому змінити процес управління. Згідно зі звітом First Round Review, він навіть виступав за те, що, коли люди піднімаються вгору по управлінській драбині, вони повинні приймати OKR як правило. Керівництво LinkedIn вважало, що OKR не призначені для повсякденного бізнесу. Вони повинні дати команді можливість досягти вищих цілей. Вайнер виступав за те, що OKR повинні бути поєднанням цілей, які можна досягти на місяць, і досяжних цілей. Якщо всі цілі досяжні, вони втрачають свою мету. З іншого боку, якщо всі цілі розтягнуті, існує ймовірність демотивації співробітників. Вайнер розробив унікальну систему зустрічей для відстеження індивідуальних і командних OKR. Протягом тижня він присвятив дві години виключно своїм менеджерам. Метою зустрічі є надання ясності щодо сфери діяльності та цілей менеджерів на макрорівні. Він також запропонував проводити щотижневі зустрічі для обговорення прогресу OKR. Вайнер також переконався, що OKR співробітників відповідають цілям компанії. Вайнер закликав менеджерів обговорювати свій професійний та особистий успіх під час щотижневих зустрічей.

Окрім цих зустрічей, керівництво збирається раз на шість тижнів протягом дня. Вони також проводять піврічні зустрічі з конкретним порядком денним обговорення. Керівники подбали про те, щоб співробітники регулярно перевіряли свої цілі. Це допомогло Вайнеру тренувати свою команду та зосередитися на стратегії.

Він стверджував, що успішна компанія повинна вміти мислити однорідно і працювати для досягнення єдиної мети. Він розробив стратегії, які допомагають досягти цих цілей, прищеплюючи культуру навчання та сприяючи інноваціям. Успішні перевірки призводять до успішного впровадження OKR.

Згідно зі звітом у First Round Review, OKR допомогли LinkedIn досягти компанії 20 мільярдів доларів. LinkedIn ефективно використав структуру OKR, щоб досягти своєї поточної позиції. Він служить провідним прикладом для розробки регульованої та масштабованої рамки OKR.

Часті зустрічі спонукали всіх співробітників пере- віряти та звітувати про свій прогрес. Це також була рука допомоги для співробітників, які втратили контроль за своїми цілями. Зустрічі перетворили менеджерів на ефективних тренерів, які сприяють навчанню та розвит- ку [5].

Тож як саме необхідно впроваджувати метод OKR в ІТ-компанії, щоб він запрацював? Як вже зазначалось провідні компанії використовували OKR для кращого вимірювання та досягнення своїх цілей. Google, Amazon, Spotify та інші ІТ — гіганти пояснюють вели- ку частину свого безпрецедентного успіху платформою для цілей.

Підприємства будь-якого розміру можуть отрима- ти вигоду від OKR. Однак цю структуру потрібно впро- ваджувати та використовувати правильно, щоб коман- ди дійсно досягли успіху. Отже, виникає питання: як ви реалізуєте свою стратегію OKR?

Крок 1. Ознайомтеся з OKR. Щоб почати впровад- жувати OKR, поставте собі такі запитання: що я знаю про OKR і як це допоможе моїй організації досягти своєї мети? Якщо ви впроваджуєте OKR для своїх співробіт- ників, ознайомлення з концептуальними та мотивацій- ними аспектами фреймворка — чудовий спосіб визна- чити, як запровадити OKR.

Крок 2. Допоможіть іншим зрозуміти OKR.

Коли ви прагнете заручитися підтримкою команд і окремих людей, дуже важливо чітко та прозоро пояс- нити численні переваги впровадження OKR, як це допо- може організації в цілому досягти бажаних цілей і як це сприяє індивідуальному успіху.

Організуйте семінари, семінари та обговорення, щоб допомогти різним відділам зрозуміти, як створю- вати якісні OKR. Навчіть співробітників оновлювати OKR, звітувати, відстежувати, узгоджувати й ділитися ними. Також непогано розпочати роботу своєї команди з потужним та інтуїтивно зрозумілим програмним забез- печенням OKR.

Крок 3: визначте / уточніть бачення вашої компанії.

Основна мета OKR — спрямовувати всі організаційні розробки та досягнення до кінцевого, цілеспрямовано- го бачення організації. Це розуміння часто втрачаєть- ся, коли розмір організації зростає. Визначення обсягу та глибини вашого бачення керуватиме іншими OKR, пристосованими до нього [2].

Крок 4: Визначте KPI

Основою правильного впровадження OKR є забез- печення використання правильних KPI або ключових показників ефективності. KPI дають змогу компаніям дивитися на поточні/минулі результати, визначати свою позицію в бізнес-циклі та аналізувати сильні та слабкі сторони.

Для будь-яких змін у тенденціях зростання, які мож- на спостерігати в будь-якому бізнес-циклі, головне — добре утримувати ключові показники ефективності, які відповідають за цю конкретну тенденцію. Визначення ключових показників ефективності, які потрібно збільшити, зменшити чи зберегти, змушує вас погляну- ти на те, які вимірювані дії та поведінка приведуть вас до досягнення конкретних цілей. Використовуйте те, що буде найважливішою інформацією для ваших конкрет- них потреб у відповідності з організаційними OKR [3].

Крок 5: Створіть OKR

Визначити об'єктивну структуру, яка добре працює в рамках програми OKR, яку ви впровадили для своєї компанії, може бути важко, навіть страшно. Ваш OKR несе важкий тягар створення основи для ваших загаль- них цілей і цілей компанії.

Шість порад для успішного та ефективного впровад- ження OKR.

1. Надихайте та залучайте.
2. Пройдіть перевірку реальності.
3. Уникайте двозначності.
4. Будьте прозорими та обмеженими у часі
5. Майте на увазі.
6. Командна робота змушує мрію працювати.

Крок 6: Оцініть.

Крок 7: Повторіть.

Отже, чітке розуміння того, як запровадити OKR та виміряти, що насправді має значення. Ітерація необхід- на для амбітного зростання. Це дає вам базу для ефек- тивного покращення й інновацій ваших OKR.

Майже неминуче ваша компанія зіткнеться з чимось, що покращення мети просто не може вирішити. Це не те, що вам потрібно створити щось нове, не те, що вам потрібно переглянути те, що вже існує: просто щось потрібно повністю змінити за допомогою нестандарт- ного підходу [2].

Методологія OKR є особливо сприятливою для по- кращення цілей, оскільки вона забезпечує гнучкість для модифікації та адаптації для різних команд та окремих осіб, які сприяють досягненню її кінцевої мети. Один і той самий графік і ритм не застосовуються до кожної команди — підхід налаштовується відповідно до клю- чових результатів і відповідно до термінів і ресурсів, доступних для тих, кому було призначено ключовий результат. Ця практика максимізує гнучкість у вашій програмі OKR і надає численні можливості для перебу- дови та внесення структурних змін у міру просування термінів.

ВИСНОВКИ З ПРОВЕДЕНОГО ДОСЛІДЖЕННЯ

OKR важливі для кожного бізнесу. Ця структура дає змогу легко узгоджувати пріоритети бізнесу, зосередитися на проектах і залучити всіх співробітників. Органі- зації з ефективним процесом OKR досягають своїх цілей набагато швидше.

Цілі та ключові результати (OKR) — це дуже попу- лярна структура, яку використовують як невеликі, так і великі компанії. Стратегія OKR заснована на постановці амбітних цілей, які виходять за межі того, що здається досяжним. Цілі створюють хорошу основу для досяг- нення видатних досягнень у довгостроковій перспективі.

Традиційно процес встановлення цілей завжди був процесом зверху вниз, коли власник компанії ставить цілі для керівників відділів, а менеджери — для своїх команд. За допомогою цієї стратегії люди мають право розробляти власні цілі. Єдина умова — поставлені цілі повинні відповідати цілям компанії. Оскільки кожен бере участь у процесі постановки цілей, вони більш віддані і беруть на себе більше відповідальності за загальні цілі.

Перш ніж використовувати фреймворк OKR, має бути чітке розуміння проблеми, яку потрібно вирішити,

або, простіше кажучи, головної мети, яку компанія сподівається досягти.

Для більшості компаній така мета стосується виконання зрозумілої, прозорої та вимірної стратегії. Щоб структура працювала, одна особа повинна мати завдання наглядати за впровадженням та моніторингом OKR. Ця особа відома як "посол", і її робота полягає в тому, щоб усі, хто використовує фреймворк, були навчені, віддані та отримували постійні вказівки.

OKR передбачає зміну способу мислення людей і того, як вони оцінюють завдання, які вони виконують. Стратегія зміщує фокус з результатів на результати, які можна виміряти.

Література:

1. Косогор І. План безперервності бізнесу та корекція OKRs: як IT-компанія GeoComply трансформує свою роботу в Україні: веб-сайт. URL: <https://speka.media/viina/plan-bezperernosti-biznesu-ta-korekciya-okrs-yak-it-kompaniya-geocomply-transformuye-svoyu-robotu-v-ukrayini-p621lv> (дата звернення: 04.06.2022).

2. 7 Steps to Implement Your OKRs: веб-сайт. URL: <https://www.profit.co/blog/okr-university/implementing-your-okr/> (дата звернення: 05.06.2022).

3. 7 Steps to Successfully Implement OKRs: веб-сайт. URL: <https://stratappsas.com/blog/7-steps-to-successfully-implement-okrs/> (дата звернення: 06.06.2022).

4. A Guide to Creating an Effective OKR for Your Business: веб-сайт. URL: <https://www.sweetprocess.com/okr/#ch6> (дата звернення: 30.05.2022).

5. Jha S. How LinkedIn Uses OKRs — A Case Study: веб-сайт. URL: <https://www.peoplebox.ai/blog/linkedin-uses-okrs/> (дата звернення: 04.06.2022).

6. Objectives and Key Results (OKR). Formulating, communicating, and monitoring targets and results: веб-сайт. URL: <https://corporatefinanceinstitute.com/resources/knowledge/strategy/objectives-and-key-results-okr/> (дата звернення: 03.06.2022).

7. OKR — цілі і ключові результати: веб-сайт. URL: <https://www.unisender.com/support/about/glossary/okr/> (дата звернення: 02.06.2022).

8. Sparks R. OKRs: goal setting that focuses on outcomes: веб-сайт. URL: <https://www.atlassian.com/agile/agile-at-scale/okr> (дата звернення: 02.06.2022).

9. The ultimate OKR guide: веб-сайт. URL: <https://www.perdoo.com/okr-guide/> (дата звернення: 01.06.2022).

References:

1. Kosogor, I. (2022), "Business Continuity Plan and Correcting OKRs: How IT Company GeoComply Transforms Its Work in Ukraine", Speka. Media, [Online], available at: <https://speka.media/viina/plan-bezperernosti-biznesu-ta-korekciya-okrs-yak-it-kompaniya-geocomply-transformuye-svoyu-robotu-v-ukrayini-p621lv> (Accessed 4 June 2022).

2. Profit.co (2021), "7 Steps to Implement Your OKRs", available at: <https://www.profit.co/blog/okr-university/implementing-your-okr/> (Accessed 5 June 2022).

3. Profit.co (2021), "7 Steps to Successfully Implement OKRs", available at: <https://stratappsas.com/>

blog/7-steps-to-successfully-implement-okrs/ (Accessed 6 June 2022).

4. SweetProcess (2020), "A Guide to Creating an Effective OKR for Your Business", available at: <https://www.sweetprocess.com/okr/#ch6> (Accessed 30 May 2022).

5. Jha S. (2021), "How LinkedIn Uses OKRs — A Case Study", Peoplebox, [Online], available at: <https://www.peoplebox.ai/blog/linkedin-uses-okrs/> (Accessed 4 June 2022).

6. Corporate finance institute (2022), "Objectives and Key Results (OKR). Formulating, communicating, and monitoring targets and results", available at: <https://corporatefinanceinstitute.com/resources/knowledge/strategy/objectives-and-key-results-okr/> (Accessed 3 June 2022).

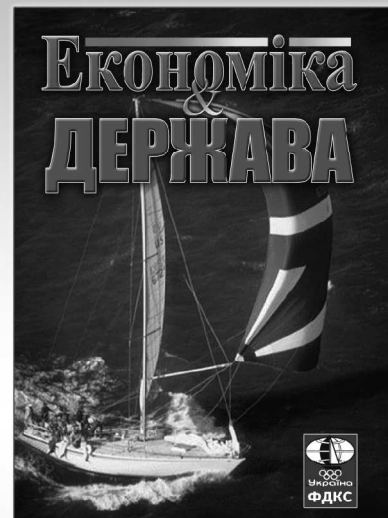
7. Unisender (2021), "OKR — goals and key result", available at: <https://www.unisender.com/support/about/glossary/okr/> (Accessed 3 June 2022).

8. Sparks R. (2021), "OKRs: goal setting that focuses on outcomes", AtlasAsian, [Online], available at: <https://www.atlassian.com/agile/agile-at-scale/okr> (Accessed 2 June 2022).

9. Perdoo (2020), "The ultimate OKR guide", available at: <https://www.perdoo.com/okr-guide/> (Accessed 1 June 2022).

Стаття надійшла до редакції 08.07.2022 р.

Науково-практичний журнал «ЕКОНОМІКА ТА ДЕРЖАВА»



Передплатний індекс: 01751

Виходить 12 разів на рік

наукове фахове видання України

З ПИТАНЬ ЕКОНОМІКИ

(Категорія «Б»)

Наказ Міністерства освіти і науки України від 28.12.2019 №1643

Спеціальності — **051, 071, 072, 073, 075, 076, 292.**

www.economy.in.ua

e-mail: economy_2008@ukr.net

тел.: (044) 223-26-28

(044) 458-10-73