Володимир Савчук,
Дмитро Ковальов

Стратегування в умовах невизначеності

Лабораторія
Київ
2024

УДК 338.242.2
С13

Савчук Володимир, Дмитро Ковальов

С13 Стратегування в умовах невизначеності. — К. : Лабораторія, 2024. — 304 с.

ISBN 978-617-8362-23-2 (паперове видання)
ISBN 978-617-8362-24-9 (електронне видання)
ISBN 978-617-8362-25-6 (аудіокнига)

Ця книга є частиною серії книг з управління бізнесом в умовах невизначеності. Автори акцентують увагу читача на практиці стратегування. Мета книги — дати стислий опис того, як можна розробити і реалізувати стратегічний план. Книга не містить концептуальних конструкцій і абстрактних міркувань і має виключно практичну спрямованість.

У першому розділі проведено опис змісту поняття невизначеності як середовища стратегування. Другий розділ присвячений характеристиці інструментів стратегічного управління, які добре зарекомендували себе в західній і вітчизняній практиці. У третьому розділі представлена покрокова інструкція з розробки та написання стратегічного плану. У четвертому розділі закладені передумови успішного виконання розробленої стратегії.

Книга адресована, насамперед, власникам і топменеджерам вітчизняних підприємств, які усвідомлюють важливість стратегічного управління і хочуть приступити до його реального втілення.

Власники малого та середнього бізнесу також є цільовою аудиторією цієї книги. Це допоможе їм на самому початку ділової кар'єри цивілізовано підійти до планування свого успіху в майбутньому.

Книга буде корисною студентам програм MBA вітчизняних бізнес-шкіл, викладачам та студентам магістерських програм з економіки вищих навчальних закладів.

УДК 338.242.2

Літературна редакторка *Анна Весній*. Коректорка *Софія Нечитайло*. Верстальниця *Олена Білохвост*. Технічний редактор *Микола Климчук*. Дизайн обкладинки *АбоАбо*. Підготовка ілюстративного матеріалу *Марина Кметь*. Маркетинг *Ірина Юрченко, Анастасія Кулик*. Завредакції *Віталій Тютюнник*. Випускова редакторка *Анна Весній*. Координаторки редакції *Марина Кичак, Олександра Олійник*. Відповідальний за випуск *Антон Мартинов*. Видавництво не відповідає за погляди авторів і не конче їх поділяє.

Підписано до друку 14.03.2024. Формат 60×90/16. Друк офсетний. Тираж 1500 прим.
Замовлення № 176/03. Надруковано в незламній Україні видавництвом «Лабораторія»
на ПП «Юнісофт», вул. Морозова, 13-б, Харків, Україна, 61036.
Свідоцтво ДК № 5747 від 06.11.2017. Термін придатності необмежений.

ТОВ «Лабораторія», просп. Степана Бандери, 6, Київ, Україна, 04073,
тел. (097) 975-52-23, info@laboratoria.pro. Свідоцтво ДК № 7100 від 14.07.2020.
Висновок Держ. сан.-епідем. експертизи № 12.2-18-1/28536 від 17.12.2020.

Науково-популярне видання

ISBN 978-617-8362-23-2 (паперове видання)
ISBN 978-617-8362-24-9 (електронне видання)
ISBN 978-617-8362-25-6 (аудіокнига)

Усі права застережено. All rights reserved
© Володимир Савчук, Дмитро Ковальов, 2024
© АбоАбо, дизайн обкладинки, 2024
© ТОВ «Лабораторія», виключна ліцензія
на видання, оригінал-макет, 2024

Зміст

Від авторів **7**

Вступ 9

Розділ 1. **Невизначеність як середовище стратегування**

1.1. Стратегування як система ухвалення рішень в умовах невизначеності 15

1.2. Передумови успішного стратегування 19

1.3. Сутність невизначеності 25

1.4. Моделювання невизначеності 31

1.5. Ухвалення рішень 45

1.6. Стратегування в умовах невизначеності сталості 54

Розділ 2. **Інструменти й технології стратегічного менеджменту**

2.1. Базові поняття та визначення стратегічного менеджменту 65

2.2. Стратегічний процес 72

2.3. Класичні поняття стратегічного менеджменту 77

2.4. Стратегічна діагностика 84

2.5. Базові інструменти стратегічного менеджменту 90

2.6. Можливі підходи до формування стратегії 100

2.7. Сучасні інструменти реалізації стратегії 117

2.8. Фінансове планування та оцінка інвестицій 140

2.9. Реальні опціони як технологія стратегування 160

2.10. Ідентифікація та управління ризиками 170

2.11. Управління процесом реалізації стратегії 185

Розділ 3. **Технологія стратегічного планування**

3.1. Стратегічне планування як системний процес ... 191
3.2. Структура стратегічного плану ... 194
3.3. Резюме стратегічного плану ... 196
3.4. Стратегічний аналіз зовнішнього оточення ... 197
3.5. Внутрішній аналіз підприємства ... 216
3.6. Оцінка стратегічних альтернатив і вибір бізнес-моделі ... 224
3.7. Опис стратегії розвитку підприємства ... 229
3.8. Оцінка основних ризиків підприємства ... 243
3.9. Стратегічні заходи за групами пріоритету ... 246
3.10. Інвестиційна програма компанії ... 250
3.11. Фінансовий план ... 253
3.12. Принципи мотивації працівників, спрямовані на досягнення стратегічних цілей ... 255
3.13. Додатки до стратегічного плану ... 264
3.14. Організаційні аспекти стратегічного планування ... 265
3.15. Оцінювання та коригування стратегічного плану ... 268

Розділ 4. **Виконання стратегії в умовах невизначеності**

4.1. Стратегічний контролінг як етап розвитку компетенції стратегічного управління ... 273
4.2. OKR як інструмент імплементації стратегії ... 278
4.3. Формування корпоративної культури команди задля досягнення стратегічних цілей ... 292
4.4. Інтеграційна роль стратегічного контролінгу в успішному виконанні стратегії ... 296
Список літератури ... 301

Від авторів

Ця книга є частиною серії з чотирьох книг, яких об'єднує спільна мета — окреслити підходи, методи і технології управління підприємством на основі кількісних категорій. Два ключові чинники визначають зміст усієї серії. Це невизначеність як поточний стан навколишнього середовища й ухвалення рішень на основі кількісних даних в умовах невизначеності. Підходи, викладені в серії книг, мають загальну назву Business Intelligence. Так називається і перша книга серії.

Уся серія книг охоплює три сфери діяльності менеджерів, для яких використання принципів та інструментів Business Intelligence (BI) має вирішальне значення. Ця книга присвячена стратегічному управлінню, або стратегуванню в умовах невизначеності. Зміст цієї книги охоплює першу частину Business Intelligence, яка має назву Strategic Intelligence. Наступна складова BI — це фінансовий менеджмент, системно викладений у третій книжці серії. Четверта книга серії присвячена ризик-менеджменту.

Ключовою передумовою Strategic Intelligence є невизначеність як середовище для формування стратегії бізнесу. Так було завжди. Жодна зі стратегій, розроблених в історії бізнесу, не могла претендувати на однозначність, тобто неминучість стовідсоткової реалізації. Але про це не говорили з тією ясністю, яка потрібна для правильного сприйняття бізнес-середовища. Правильне сприйняття має максимально чітке тлумачення: невизначеність — це іманентний стан усього середовища людського існування, зокрема і підприємницької діяльності. Найрозсудливіші топменеджери і власники сприймали стратегію як гіпотезу про те, що буде з бізнесом у майбутньому. При цьому вони зайняли активну позицію до цієї гіпотези — прагнули досягти всього задуманого. Але не завжди виходило. А на питання «чому?» є проста відповідь: тому що «невизначеність».

Мета цієї книги — налаштувати читача на активне сприйняття невизначеності за допомогою двох факторів. Перший

фактор — навчитися правильно розуміти і сприймати невизначеність. Традиційний детермінований причиново-наслідковий спосіб мислення тут не працює. Іншими словами, ми не повинні бути впевнені, що якесь дійство неминуче призведе до очікуваного ефекту. Це може статися або й не відбутися. Через «невизначеність». Можна лише сказати, що цей наслідок може мати місце з певною ймовірністю. Іншими словами, ви повинні навчитися мислити ймовірнісно! Чи легко це? Ні, але іншого шляху немає — життя змусить вас.

Другим фактором активного сприйняття невизначеності є використання ефективних технологій для прийняття стратегічних рішень, що здебільшого допускає неоднозначність (знову ж таки, невизначеність) кінцевого результату. Щоб швидко розібратися в цьому, потрібно уявити ситуацію, коли «не все сталося, як гадалося», але вам вдалося мінімізувати наслідки недосягнення поставлених цілей і зробити відповідні висновки. Ці висновки в своїй масі створюють досвід керівника, який у майбутньому дозволить йому бути ближче до поставлених стратегічних цілей. Саме ця практична філософія лежить в основі книги. В рамках книги це виглядає так: 1) навчитися розуміти, як приймати рішення в умовах невизначеності, 2) оволодіти адекватними інструментами стратегічного управління, 3) розробити стратегічний план, 4) прагнути до його реалізації, але розуміти, що зробити це на сто відсотків не завжди вийде (через невизначеність).

До першого розділу книги увійшли матеріали, підготовлені за фінансової підтримки Британської академії, яка надала одному з авторів грант на продовження роботи над темою «Ухвалення рішень в умовах невизначеності». Автор вважає своїм приємним обов'язком висловити подяку професору Дену Андербергу, голові департаменту економіки Royal Holloway University of London, де автор продовжив свою наукову роботу у 2022–2023 роках.

Автори також висловлюють подяку Антону Харитонову, власникові і генеральному директору компанії QFM, за фінансову підтримку видання книги.

Вступ

Сьогодні ми маємо величезну кількість виданих книжок зі стратегічного менеджменту, у кожній з яких обґрунтовано й описано той чи той підхід до розроблення стратегії. По суті, стратегічний менеджмент став уже такою собі класикою управління підприємством. Водночас усі пропоновані підходи не дають чітких порад, як же розробити, а потім і виконати стратегічний план. Існує думка, що топменеджери і власники мають достатньо навичок і досвіду, щоб успішно підготувати стратегічний план, а потім докласти всіх зусиль до його виконання. Часто так і є, але при цьому творчий характер роботи зі стратегічного планування може вивести розробників стратегічного плану в поле діяльності, доволі далеке від їхніх поточних операційних завдань. Тоді стратегія, кажучи образно, живе своїм життям і мало пов'язана з поточними реаліями бізнесу. У стратегічному плануванні має існувати такий формат розроблення, який не дасть стратегії відірватися від реалій буття бізнесу і водночас створить передумови для успішної її реалізації. У цьому полягає перший принцип, який використали автори у написанні цієї книжки.

Останнім часом власники і топменеджери дедалі більше сумніваються, а чи потрібен стратегічний план узагалі. Адже економічне та політичне оточення стає таким волатильним і непередбачуваним, що навряд чи варто щось планувати, особливо кілька років наперед. З'являються стійкі замінники поняття «стратегічний план», наприклад, «стратегічна архітектура» як розгорнута програма дій компанії, генеральний план розгортання нових функціональностей, набуття нових компетенцій і нових систем взаємодії зі споживачами. На думку авторів, термінологічні відмінності не мають спотворювати сутності самого стратегічного менеджменту. Ключова концепція стратегічного управління ґрунтується на створенні ефективного стратегічного процесу, заснованого на трьох вимогах до команди топменеджерів компанії. Перша вимога — це вміння стратегічно мислити, відокремлювати стратегічні завдання від поточних операційних. Друга вимога до стратегічного процесу полягає в необхідності формалізувати

всі цілі власників і топменеджерів, тобто закріпити їх у спеціальному документі, який якраз і називається «стратегічний план». У цьому разі відповідальність стратегічних мислителів суттєво зростає, адже від того, що написано (а не просто виголошено), відмовитися стає набагато важче. Нарешті третя вимога — оперативне внесення змін у стратегічний план з огляду на новопосталі можливості або загрози. Стратегічний план — це не догма, якої треба дотримуватися хай там що. Інакше буде ризик пропустити якусь перспективну можливість або не помітити нової загрози. І це веління часу з його невизначеністю і непередбачуваністю. Водночас менеджмент може отримати можливість виправдати свою нездатність досягнути стратегічної мети за рахунок новопосталих обставин, своєрідну «відмазку», як кажуть на сленгу практиків. І в цьому полягає ймовірно небезпечніший ризик, пом'якшити який можна тільки через внесення адекватних змін до стратегічного плану. У цьому зміненому вигляді стратегічний план стане новою програмою дій і закріпить нову відповідальність, від якої менеджмент уже не зможе відмовитися.

Зараз дуже популярним є термін «парадигма». Якщо говорити про зміст цієї книжки, парадигма авторів стосовно стратегічного процесу ґрунтувалася на їхньому глибокому переконанні, що стратегію компанії має розробляти команда менеджерів зі стратегічним мисленням. Нерідко автори вважають наївною популярну тему із залучення сторонніх стратегічних консультантів, які відкриють власникові та топменеджерам очі і вкажуть їм шлях подальшого розвитку. Консультанти щось порадять і підуть, а менеджерам доведеться всі ці рекомендації виконувати. Така практика зазвичай закінчується невдачею. Консультанта можна використовувати, по-перше, щоб навчати менеджерів стратегічного менеджменту і щоб усі розмовляли однією стратегічною мовою, по-друге, як модератора, який створить умови й організує процес стратегічної творчості, і, зрештою, витягне з менеджерів усе, на що вони здатні. Практичний досвід авторів свідчить про неабияку ефективність такого підходу.

Саме в такому ключі побудована книга. У першому розділі книги зроблена спроба системно описати феномен невизначеності, як він трактується в теоретичному і практичному аспектах. Основну увагу приділено побудові ланцюжка: походження та види невизначеності, моделювання невизначеності, ухвалення стратегічних рішень. Цей розділ суттєво відрізняється за формою та змістом від решти книги. Відмінність полягає в тому, що матеріали першого розділу більш абстрактні на тлі прикладної спрямованості основного змісту книги.

У першому розділі представлені і філософські, і теоретичні аспекти стратегування в умовах невизначеності. Автори вважають, що вони збагатять концептуальну основу читача і змусять його почати глибше розуміти суть явищ, що лежать в основі стратегування. Автори глибоко переконані, що перш ніж починати розробляти стратегію в умовах невизначеності, необхідно не тільки визнати, що головною ознакою бізнес-середовища є невизначеність, а й глибше зрозуміти, з якою невизначеністю менеджери мають справу. І тут не обійтися без знайомства з тим, як про це думали філософи і методологи минулого і сьогодення.

У другому розділі в лаконічному форматі викладено основні інструменти та технології стратегічного менеджменту, які стануть максимально корисними у розробленні та формалізації стратегії підприємства. Та це лише необхідна умова створення результативного стратегічного плану. Озброївшись цим інструментарієм, топменеджмент компанії зможе розробити стратегічний план, але йому треба допомогти стосовно власне технології його написання та оформлення. І тут у нагоді стане третій розділ книжки, який за своєю суттю є покроковою інструкцією для підготовки стратегічного плану.

Четвертий розділ книги систематично завершує процес розробки стратегії. Його основна мета — забезпечити гнучкість процесу реалізації стратегії, щоб, з одного боку, забезпечити її максимальну реалізацію, а з іншого — не упустити нові загрози та можливості.

Матеріали книжки будуть найбільше корисні для менеджерів і власників, які розуміють важливість побудови стратегічного процесу у своєму бізнесі, але ще ніколи по-справжньому, у режимі реальної цінності для бізнесу, його не розробляли.

Досвідчені менеджери, можливо, виявлять тут якусь систематику того, з чим їм доводилося раніше мати справу. Цілком можливо, що вони з чимось не зовсім погодяться, адже «nothing is perfect», але поживу для роздумів вони точно матимуть.

Тож приємного вам читання і хай ваш перший серйозний стратегічний план буде успішним. Після першої вдалої спроби ви відчуєте себе набагато досвідченішими і, найімовірніше, зможете додати новизни в методику стратегічного планування. І в цьому полягає найголовніша мета книги — створити початковий імпульс для організації повноцінного стратегічного процесу у вашому бізнесі.

4.1. Стратегічний контролінг як етап розвитку компетенції стратегічного управління

Наявність затвердженого власником стратегічного плану не гарантує його успішного впровадження. Усім відома фраза Пітера Друкера «Корпоративна культура з'їдає стратегію на сніданок». Але не лише корпоративна культура може стати на заваді успішній реалізації стратегічних намірів — є ще багато різних факторів: від швидкої зміни конкурентного середовища і зміни вподобань споживачів до банального спротиву ключового персоналу новим ідеям, проєктам і процесам. Усе це призводить до того, що левова частка розроблених стратегій лишаються не більш ніж декларацією намірів. І проблема тут не в динаміці змін контексту бізнесу — його постійна зміна має стати константою для кожної сучасної управлінської команди. Проблема в тому, що реалізація стратегії — це праця, яка потребує фокусування, послідовності, використання відповідних інструментів управління, високої залученості та взаємодії команди менеджменту. Саме ці чинники є гарантією успішного впровадження. Саме ці чинники уможливлять досягнення довгострокових цілей за допомогою координації стратегічного й оперативного управління. І саме так можна описати сутність стратегічного контролінгу.

Стратегічний контролінг є еволюційним етапом розвитку стратегічного управління. У минулому сторіччі, коли контекст бізнесу був більш прогнозованим і стабільним, керівникові було достатньо довгострокового планування як екстраполяції існуючих даних на майбутнє з урахуванням тенденцій, що можна було побачити на момент планування. Майбутнє бізнесу здавалося оптимістичним, тому показники поліпшувались. Але настав час, коли бізнес-моделі почали швидко старіти, і впевненість у кращому майбутньому була втрачена. Виникла потреба детальніше вивчити ринок і виявити чинники, здатні змінити тенденції і становище компанії на ньому. Так зародилося стратегічне планування. Воно намагалося враховувати зміни контексту бізнесу, але сам бізнес вважало «вічним». Наступний етап розвитку — стратегічне управління. Воно вже передбачає можливість диверсифікації діяльності й визначає умови її здійснення. Кожен бізнес та кожен продукт має

життєвий цикл. Настає момент, коли виникає потреба кардинально змінюватись або йти з ринку. Стратегічне управління розглядає це як реальну альтернативу під час формування стратегії. Напевно, на цьому можна було би зупинитись, але дедалі більший темп змін і потреба інтегрувати стратегію в повсякденні операційні рішення призвели до народження стратегічного контролінгу, ключове завдання якого — забезпечити стовідсоткове впровадження стратегії незалежно від кількості та якості змін. Таке завдання може здатися надто амбітним і навіть не реалістичним, допоки не згадати, що стратегія — це спосіб реалізувати візію. Стратегія, як набір дій, має бути адаптивною. Під час змін є лише кілька речей, які є або мають бути стабільними:

- візія як яскравий образ майбутнього компанії якого хочеться досягти;
- цінності як моральна основа корпоративної культури та опис того, які ми є насправді;
- компетенції як досвід і навички співробітників;
- спеціалізація — те, що компанія може робити найкраще.

Усе інше може бути адаптоване під зміну контексту бізнесу!

Крім цього, для забезпечення впевненого досягнення стратегічних цілей потрібно пам'ятати, що:

1. В основі кожної затвердженої стратегії лежать ті можливості й обмеження, які бачить управлінська команда на момент розробки. А це означає, що:
   a. частина можливостей може згодом втратити свою привабливість або взагалі зникнути;
   b. під час імплементації можуть з'явитись нові можливості, привабливіші за попередні;
   c. обмеження можуть здатися незначними або, навпаки, дуже впливовими;
   d. під час імплементації можуть проявити себе нові обмеження або ризики, що є наслідками динамічного контексту бізнесу.

   Усе це створює в рамках затвердженої стратегії компанії доволі значну спонтанну частину разом із тією, що ніколи не буде реалізована. Це нормально й означає, що треба системно і регулярно оцінювати базові параметри контексту бізнесу, покладені в основу стратегії, пам'ятаючи, що ваша мета — досягти стратегічних цілей, а не йти наосліп попередньо складеним маршрутом.

2. Бачення і сприйняття стратегії у її розробників і виконавців різне. Кожен з нас сприймає світ через призму власного досвіду та світогляду. Нерозуміння або незгода персоналу здатні значно загальмувати або взагалі зупинити процес імплементації. Це означає, що треба системно і регулярно комунікувати із працівниками і відстежувати зворотний зв'язок стосовно усвідомлення стратегії і результатів її виконання. Стратегія — завжди командна гра, тому кожен гравець компанії має максимально фокусуватися.

Для того щоб реалізувати такий підхід на практиці, потрібно відповісти на кілька важливих запитань, які можна назвати головними питаннями стратегічного контролінгу:

1. Що і як ми контролюємо?
2. Яких значень маємо досягти?
3. Як рахуємо фактичні значення?
4 Як відстежуємо відхилення?
5. Як реагуємо на відхилення?

Розгляньмо це детальніше.

Що ми маємо контролювати. Зверніть ще раз увагу на рис. 2.7.4. «Взаємозв'язок візії, стратегії, КФУ та KPI». З нього зрозуміло, що KPI як вимірювач досягнення стратегічної цілі має бути в головному фокусі управлінської команди. І це наша верхівка гори, на яку ми вирішили дістатися командою, тож маємо періодично перевіряти відстань до неї. Але ключовим фокусом під час імплементації стратегії має бути те, що визначає наш напрямок і темп руху до бажаної мети. Розвиваючи аналогію з гірським походом, управлінська команда обов'язково має тримати в голові стратегічні цілі та KPI (верхівку гори), бо ризикує прийти в інше місце, і щодня концентруватися на ключових факторах успіху та викликах, які з'являються під час руху за маршрутом (розмита стежка, каменепад та інше). Отже, саме виконання ключових факторів успіху та подолання поточних викликів ми і маємо контролювати задля забезпечення стовідсоткового виконання стратегії.

Як ми маємо контролювати. Якщо об'єктами нашого контролю є ключові фактори успіху досягнення стратегічних цілей та поточні виклики, що стоять перед командою, то їхнє успішне виконання ми маємо контролювати через досягнення результатів у кожному з наших фокусів. Що ми можемо вважати успішним результатом подолання виклику? Що ми можемо вважати успішним результатом зусиль команди в кожному з ключових факторів успіху, які ми визначили на шляху

досягнення стратегічних цілей? Це наші бажані ключові результати, які маємо визначити і контролювати прогрес їхнього досягнення.

Утім контролювати треба не лише прогрес досягнення ключових результатів, а й ступінь їхньої токсичності. Важливо не просто досягати результатів за будь-яку ціну, а щоб самі результати і дії команди стосовно їхнього досягнення сприяли виконанню стратегічних цілей і не мінусували зусилля інших підрозділів компанії в інших сферах.

Реалізація стратегії — не просто командна гра, але й гра «в довгу». Нам важливий рівень упевненості команди, що відповідає за досягнення ключового результату в тому, що бажане цільове значення буде досягнуте до визначеного дедлайну.

Значення, якого ми маємо досягти. Безумовно, кожен із ключових результатів має мати цільове значення і визначений дедлайн його досягнення, але динамічний контекст бізнесу накладає свої вимоги до планування:

1. Незалежно від того, як часто вимірюються KPI стратегічних цілей, прогрес руху компанії має визначатися частіше. І ключові фактори успіху досягнення стратегічних цілей, і виклики на шляху управлінської команди існують тут і зараз, у тому контексті бізнесу, що існує на момент оцінки. Завтра все може змінитися. Тому під час планування ключові результати, що мають бути досягнуті до визначеного дедлайну, розкладають на щотижневі значення, які є орієнтиром успішності прогресу для команди.
2. Ключові результати, яких має досягти команда, умовно можна поділити на дві групи:
   a. Пріоритетні — ключові результати, які мають бути досягнуті на 100 %
   b. Амбітні — ключові результати, які вже під час планування сформульовані як такі, що перевищують можливості команди стосовно їхнього досягнення.

Повернімося до аналогії з гірським походом: завдання перейти річку має бути виконане на 100 %. Не можна вважати в цьому випадку успішним результат 50 %. Але якщо команда планувала за добу пройти 20 кілометрів, а пройшла 15, подолавши кілька несподіваних викликів, то такий результат, хай він і не відповідає на 100 % очікуваному, може бути визнаний успішним.

Отже, під час планування кожен ключовий результат має бути віднесений до першої чи другої групи, що дасть можливість потім щотижнево проводити коректну оцінку прогресу виконання.

Як рахувати фактичні значення. Зазвичай прогрес досягнення показників ефективності бізнесу — це порівняння фактичного значення

з плановим. Це важливо, але цього недостатньо. В умовах динамічного середовища потрібно зважати не лише на факт виконання, а й на умови, в яких воно відбувалося. Зміни контексту бізнесу можуть мати і негативний, і позитивний вплив. Якщо вплив позитивний, то зусилля працівника мали привести до кращого результату, ніж попередньо очікувався. І навпаки, якщо відбулись негативні зміни, які унеможливили досягнення очікуваного результату, то маємо це також врахувати. Реалізація цієї ідеї відбувається за допомогою самооцінки виконавця під час його звіту перед командою або керівником. По суті, така самооцінка, погоджена командою або керівником, стає коригувальним коефіцієнтом оцінки прогресу виконання ключового результату.

Контроль відхилень та реагування. Залежно від того, до якої групи належить ключовий результат (пріоритетний або амбітний), відношення до відхилення має відрізнятися.

1. Пріоритетні ключові результати:
   - Ми маємо очікувати їхнього виконання на рівні 100 %
   - Оцінка менше ніж 100 % вимагає аналізу причин, оскільки це свідчить про помилки під час виконання або планування. Також це може означати і нестачу ресурсів або їхнє неефективне використання. У будь якому випадку, детальний аналіз потрібен для гарантованого досягнення цільових значень у майбутньому і має бути проведений без намірів покарати команду виконавців.
2. Амбітні ключові результати:
   - Очікування від амбіційних цілей мають бути завищені. У цьому випадку стовідсоткове виконання дуже дивне і, найімовірніше, свідчить, що ми не достатньо амбітні. Тому виконання на рівні 70 % для таких результатів може бути визнано успішним.
   - І навіть якщо фактичне значення менше за 70 %, амбітні ключові результати, якщо вони не втратили своєї актуальності, мають лишитися в фокусі управлінської команди до моменту свого виконання.

Отже, стратегічний контролінг — це підхід до управління, що дає змогу управлінській команді впевнено досягати стратегічних цілей завдяки постійному відслідковуванню змін зовнішнього і внутрішнього контексту бізнесу й ефективному оперативному реагуванню на них. Відповідь на ключові питання стратегічного контролінгу дозволяє створити фрейм, який має бути наповнений потрібними інструментами і даними. І якщо дані для кожної компанії індивідуальні, то інструментарій може бути універсальним.

4.2. OKR як інструмент імплементації стратегії

Найкращий інструмент стратегічного контролера (з тих, що існують зараз), який допомагає зробити рух до досягнення стратегічних цілей у динамічному середовищі впевненим та драйвовим — OKR (Objective and Key Results). Книга Джона Доера «Measure What Matters. OKRs — The Simple Idea that Drives 10x Growth»[58] вийшла в США в квітні 2018 року і дуже швидко стала бестселером New York Times. Того ж року її переклали українською[59]. Описаний у книзі підхід до управління бізнесом дуже швидко заволодів умами найпрогресивнішої частини бізнес-середовища і створив відчуття, що нарешті «чарівну пігулку» ефективного управління знайдено і тепер можна забути про всі інші інструменти, як-от KPI. Чи справді це так? Чи може замінити OKR систему KPI? Це управлінське диво чи прагматичний підхід до управління, що враховує всі вимоги стратегічного контролінгу до ефективного інструмента імплементації стратегії? Розберімося в цьому.

Історія створення OKR. Щоб зрозуміти, як працює інструмент, і з'ясувати причини його ефективності, треба поглянути на історію його створення, яка складається з двох основних частин:

1. *Intel* — відома високотехнологічна компанія, що оперує на дуже конкурентному та динамічному ринку. Класичні підходи до стратегічного управління, коли стратегічні цілі розробляються на рік з деталізацією по місяцях і прогрес їхнього досягнення оцінюють під час порівняння фактично отриманих значень KPI з цільовими значеннями із затвердженого на рік плану, для такої компанії виглядає надто важким і недієвим. Контекст ринку так швидко

---

[58] Doerr J. Measure What Matters. OKRs.The Simple Idea that Drives 10x Growth. Penguin, 2018.

[59] Доер Д. Міряй важливе. OKR. Проста ідея зростання вдесятеро. Yakaboo Publishing, 2018; перевидано: Джон Дор. Міряй важливе. OKR. Простий метод вирости вдесятеро. К.: Лабораторія, 2024.

змінюється, що орієнтир на колись затверджений план швидко втрачає будь-який сенс. Тому управлінська команда компанії, частиною якої на той час був Джон Доер, вирішила трохи оптимізувати модель управління за цілями. З головних упроваджених відмінностей можна виокремити:

a. Зміну горизонту планування з річного на квартальний — цілі мають бути актуалізовані частіше.
b. Заміну вертикального каскадування цілей компанії до рівня виконавців на одномоментне визначення ключових фокусів для кожної функції або навіть посади на основі стратегічних намірів компанії на квартал. Фактично, ієрархічна модель стратегічного планування замінюється моделлю, що дає змогу проводити вільний обмін даними у всіх напрямках (зверху-вниз, знизу-вверх, по горизонталі).

Запропонована модифікація лише здається простою. Якщо зміну горизонту планування можна розцінити як досить просту зміну в процесі, то відмова від каскадування веде компанію до суттєвих змін у корпоративній культурі.
До «зіркового часу» OKR було ще майже чверть століття.

2. *Венчурна компанія Kleiner Perkins* — одна з найвідоміших у Кремнієвій долині; вона підтримала Amazon, AOL, Compaq, Electronic Arts, Google, Netscape та Twitter. Джон Доер прийшов у компанію в 1980 році, уже з досвідом Intel. У 1999 році Kleiner Perkins стала інвестором Google, перетворивши 12,5 млн доларів первинних інвестицій на мільярди до 2004 року, коли Google стала публічною компанією. Яка тут роль OKR? Річ у тім, що венчурний інвестор не обов'язково має розбиратися в програмуванні, щоб бути успішним у Кремнієвій долині. Його рівень не операційний, а стратегічний. Він працює з ринком і має визначити умови, за яких компанія, в яку він інвестує, отримає максимальну ринкову вартість, і визначити ключові фактори успіху, що дадуть управлінській команді змогу швидко підняти компанію до бажаного рівня. Тобто для венчурного інвестора важливо мати розвинену компетенцію, щоб визначити головне, а потім сфокусувати на цьому управлінську команду. З'ясувалось, що OKR підходить для цього якнайкраще. Так модель управління, народжена в Intel, вийшла у великий бізнес-світ і згодом отримала успішний досвід використання в Facebook, Amazon, BMW, Microsoft, Samsung і багатьох інших світових компаніях.

Складові OKR. В основі ефективності OKR лежить поєднання двох складових:

1. Системи постановки цілей і забезпечення їхнього виконання (OKR)
2. Системи взаємодії команди в процесі досягнення цілей (CFR)

У цьому місці треба підкреслити: це справді поєднання. Кожна з цих систем, звичайно, може бути використана окремо, але той самий wow-ефект від використання виникає як ефект синергії від їхнього поєднання.

Система постановки цілей. Модель роботи з цілями, що закладена в OKR, здебільшого вам знайома, але є й особливості.

Objectives (O — Цілі) — те, **що** має бути досягнуте:

- значні;
- конкретні;
- орієнтовані на дії;
- надихаючі.

Цілі діляться на дві категорії:

- *пріоритетні* — пов'язані з показниками компанії (продажі, дохід, прибуток і т. ін.), що мають бути виконані вчасно і на 100 %. Щоб їх виконати, компанія готова перерозподіляти графіки і ресурси. Пріоритетну ціль, яка не була досягнута до визначеної дати, треба детально проаналізувати не задля пошуку і покарання винних, а для розуміння того, що сталося в процесі планування або виконання, і для покращення спроможності впевнено виконувати пріоритетні цілі в майбутньому.
- *амбітні* — націлені на майбутнє, складні для досягнення, пов'язані із стратегічними намірами зростання або трансформації компанії. Для амбітних цілей нормальним вважається і 70-відсоткове виконання. Амбітність передбачає вихід із зони комфорту, перевищення існуючих можливостей. Це має бути нелегко. Незалежно від ступеня виконання, амбітна ціль лишається у фокусі доти, доки вона не буде досягнута або не втратить своєї актуальності.

Зазвичай, для забезпечення максимального фокусування команди, кількість цілей обмежується (не більше ніж 5). При цьому цілі і компанії, і співробітника складаються з обох категорій: не більше ніж три пріоритетні і три амбітні. Але сумарно не більше ніж 5!

Key Results (KR — Ключові Результати) — показники, що орієнтують і відстежують прогрес досягнення цілей:

- конкретні
- узгоджені у часі
- амбітні
- реалістичні
- вимірні

Ключові результати також поділяють на дві категорії:

- *засновані на діях* — показники, що вимірюють завершення завдань, активностей, проєктів (вивід на ринок нової версії продукту, відкриття нової торгової точки, підписання важливого контракту і т. ін.)
- *засновані на цінності* — показники, що вимірюють створення цінності для компанії або клієнтів у результаті завершення завдань, активностей або проєктів (підвищення NPS клієнтів, підвищення оборотності запасів, збільшення конверсії та ін.)

При цьому для кожної цілі передбачено одномоментне використання обох категорій ключових результатів. Це робиться для того, щоб досягнуті результати не були токсичними. Можна збільшити кількість нових клієнтів, але також збільшити і вартість їхнього залучення. Можна збільшити обсяг продажів, але при цьому значно втратити маржинальність. Для кожної компанії є свої індивідуальні баланси, що мають бути втримані. Спільне використання двох категорій показників для однієї цілі уможливлює максимальну користь для компанії від її досягнення.

Розробка OKR компанії. Головним джерелом OKR є ключові фактори успіху досягнення стратегічних цілей і виклики перед командою на шляху імплементації стратегії. Є два алгоритми перетворення поточних пріоритетів на OKR. Обидва завершуються тими самими діями, а починаються по-різному.

Рис 4.2.1. *Підходи до розробки OKR компанії*

Вибір першого чи другого варіанта залежить від того, який у компанії стиль лідерства, але не тільки. Хто генерує ідеї: керівник або команда? На перший погляд здається, що це не дуже суттєве питання, але це лише на перший.

Коли роль ініціатора цілей для OKR виконує керівник, він бере на себе відповідальність за визначення головних пріоритетів команди на найближчі місяці, і це добре. Але одна людина може помилитися і не врахувати чогось важливого, тому потрібна залученість команди, що допоможе надати керівникові якісний зворотний зв'язок і максимально увідповіднити набір цілей до поточного контексту бізнесу. Тобто команда не має бути пригнічена авторитетом керівника і керівник має бути в змозі чути команду. Тоді буде сформований коректний базовий набір цілей компанії і, відповідно, є шанс на цій базі побудувати систему OKR усіх підрозділів і працівників.

Другий варіант уже з першого кроку розв'язує цю проблему. Ми даємо можливість команді проявити себе і згенерувати ідеї цілей, а далі керівник їх коригує з урахуванням свого бачення поточного контексту. Єдиний недолік другого варіанта в тому, що на практиці він потребує трохи більше часу для узгодження першого командного кроку. Але воно того варте, тому що для успішного втілення в життя стратегічних намірів компанії залученість і взаємодія в рамках управлінської команди мають першочергове значення. До речі, саме таку корпоративну культуру передбачає використання OKR як інструмента впровадження стратегії.

Згенеровані цілі компанії мають бути доповнені описом ключових результатів. При цьому використовують такі принципи формування зв'язки O+KR:

- Оптимальним періодом для формування OKR компанії є квартал. Стратегічні цілі та KPI на рік при цьому є орієнтирами для системи OKR (це та гора, на яку ми плануємо піднятися). А квартальні OKR — це кроки, що ведуть нас на вершину.
- В OKR не мають потрапляти поточні операційні задачі. OKR — найважливіші з погляду успішної реалізації стратегії рішення і кроки, що мають бути зроблені.
- Цілі формуються в максимально конкретному вигляді. Це означає, що у формулювання цілі може входити і цільове значення, і навіть дедлайн його досягнення. Якщо дедлайн у формулюванні цілі не вказаний, то ним є кінцева дата періоду, на який розробляється OKR.
- Бажано, щоб саме формулювання цілі викликало бажання її досягти. Емоції —паливо для успіху команди. Не треба соромитись їх використовувати.

- Ключові результати (KR) мають бути максимально конкретні. Вони формулюються в досягнутому вигляді, мають чітке цільове значення і чіткий дедлайн досягнення. Якщо дедлайн не вказаний, ним є кінець кварталу.
- Кількість KR для кожної цілі не має суттєвого значення. Головною є здатність сформованого до кожної цілі набору KR виміряти успішне і не токсичне досягнення мети.
- Кожен KR має передбачати можливість щотижневого вимірювання. Якщо команда використовує KR, який неможливо або складно виміряти в абсолютному з-наченні, то для щотижневої оцінки прогресу може бути використаний відсоток його виконання (план активностей, розроблений на 20 %).

Таблиця 4.2.1. *Приклад OKR компанії*

Стратегічна ціль на рік: Збільшити обсяг продажів
KPI: Приріст обсягу продажів на 30 %

Ключовий фактор успіху	Цілі (O) кварталу	Ключові результати (KR) кварталу
Збільшити продажі існуючим клієнтам	Захоплення постійних клієнтів нашими продуктами зростає	• Розроблено план комунікаційних активностей, орієнтованих на постійних клієнтів до 01.05 • Середній чек постійних клієнтів зріс на 5 % • Довжина чеку постійних клієнтів + 5 % • NPS постійних клієнтів виріс на 3 %
Збільшити активну клієнтську базу	5000 нових клієнтів відчули радість від використання продуктів компанії	• Розроблено нову рекламну компанію до 15.04 • Збільшено трафік на 10 % до 01.05 • 5000 нових клієнтів зробили покупку • Середній чек нових клієнтів вищий за середній чек постійних • NPS нових клієнтів вище ніж NPS постійних
Ввести в портфель нові продукти	Вести в портфель два нових wow-продукти	• Проведено брейнстормінг за новими продуктами. Виділено 10 потенційних ідей до 15.04 • Проведено фокус групу для оцінки ідей нових продуктів до 30.04 • Визначено два нових продукти до 15.05 • Розроблено графік виводу на ринок нових продуктів до 25.05

Процес розробки OKR компанії завершується перевіркою на коректність розробленого набору за допомогою чек-ліста (Див. табл. 4.2.2).

Розробка OKR працівників і команд. OKR компанії можуть лишитися на рівні управлінської команди, але максимальне залучення працівників підвищує шанси на їхнє успішне і своєчасне виконання.

Таблиця *4.2.2. Чек-ліст OKR компанії*

Критерій перевірки		✓
Ціль (Objective)	Легко запам'ятовується	☐
	Емоційно мотивує	☐
	Лаконічна	☐
	Веде до реалізації стратегії компанії	☐
	Направлена на зміни (Change), а не повсякденну діяльність (Run)	☐
Ключові результати (Key Results)	Результати виконання завдань, а не завдання	☐
	Вимірні	☐
	Можуть вимірюватися щотижня	☐
	Необхідний і достатній набір для досягнення мети	☐
	Мають цінність для бізнесу	☐
Максимальний бал		10

Потенційно для трансляції OKR компанії на всі підрозділи та працівників можуть бути використані два підходи:

1. Затверджений набір OKR компанії доноситься до всіх працівників, що запускає процес розробки індивідуальних OKR працівників і команд. Кожен має відповісти на питання: що я маю зробити для того, щоб OKR компанії були успішно виконані?
2. Розробка OKR компанії, команд і працівників відбувається в рамках єдиного інтегрованого процесу

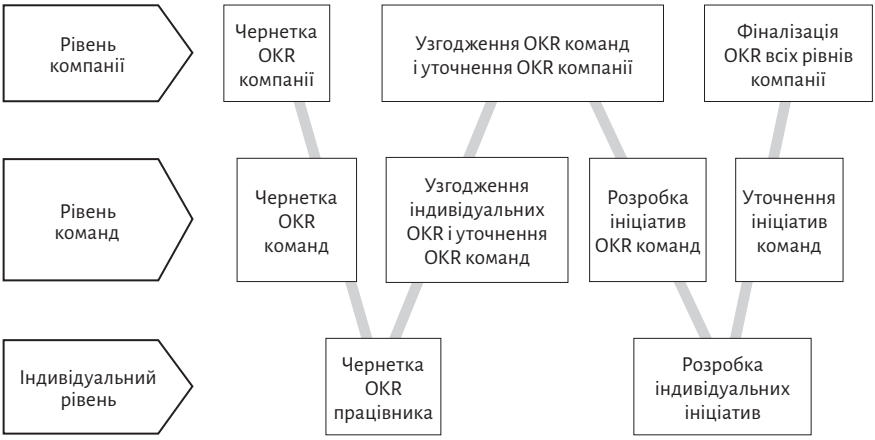

Рис. 4.2.2. *Процес одночасної розробки OKR всіх рівнів*

Який варіант кращий? Це залежить від ступеня проникнення OKR як культури виконання стратегії. Компанії, яка лиш починає використовувати OKR у своїй діяльності, краще взагалі почати з рівня управлінської команди, виконати послідовність дії, що представлена нижче, і почати діяти.

Таблиця *4.2.3. Завдання розробки OKR компанії*

Завдання розробки OKR	Виконавець
Визначити ключові фактори успіху та виклики, що стоять перед командою на шляху реалізації стратегії на квартал	Керівник + Управлінська команда
Розробити цілі та ключові результати (OKR)	Керівник + Управлінська команда
Визначити відповідального за досягнення кожного KR	Управлінська команда
Визначити дедлайни для кожного KR	Управлінська команда
Визначити склад команди, що потрібна відповідальному за KR для забезпечення своєчасного виконання	Відповідальний за KR
Оцінити і спланувати щотижневий прогрес по кожному KR	Команда, що відповідає за KR
Визначити завдання на найближчий тиждень, що мають бути зроблені для успішного досягнення KR	Команда, що відповідає за KR

Коли OKR стане невіддільною частиною культури взаємодії управлінської команди, тоді можна буде дуже легко масштабувати OKR на всі рівні управління, але навіть за наявності позитивного досвіду на найвищому рівні, краще спочатку розповсюдити модель OKR на рівень команд і лише згодом — на рівень кожного працівника.

Оцінка OKR. OKR як інструмент управління потребує системності. Розроблений набір OKR має бути збережений так, щоб було зручно відстежувати прогрес не лише керівникові, але й усім учасникам команд, які відповідають за досягнення ключових результатів. Сучасні ERP-системи пропонують спеціальні модулі для роботи з OKR. Але якщо ваша компанія не така велика, або ви лише починаєте використовувати OKR, то є можливість скористатися для цього Google-таблицею або Microsoft Excel у режимі спільного доступу. На рис. 4.2.3 показано приклад використання доступних усім інструментів і водночас пояснено особливості планування й оцінки OKR:

- Зазвичай результатом розробки OKR є набір даних, відображений у таблиці 4.2.1. Оцінка прогресу досягнення кожного KR має відбуватися щотижнево, тому на старті потрібно не лише визначити

Стартове значення KR на початок кварталу | Цільове значення KR на кінець кварталу | Команда, що відповідає за досягнення KR | Поточні завдання, що необхідно зробити для досягнення KR (оновлюється щотижня) | Цільове значення KR на кінець тижня | Фктичне значення KR на кінець тижня | Рівень впевненості команди в тому, що KR буде досягнуто до дедлайну (шкала від 1 до 10)

Ціль	Ключовий результат	01.04 Старт	ЦЗ	OKR Team	Tasks	Прог-рес	1 тиждень		07.04	2 тиждень		14.04	3 тиждень		21.04
							ЦЗ	Факт	Впев	ЦЗ	Факт	Впев	ЦЗ	Факт	Впев
О1. 5 000 нових клієнтів відчули радість від використання продуктів компанії	KR 1.1 Розроблено нову рекламну компанію до 15.04	0 %	**100 %**	Ковальов Д. Коваленко Н. Савченко Е.	1. Провести брейнштормінг щодо ідей активностей до 15.04 2. Провести розрахунок впливу до 06.04 3. Погодити з рітейлом до 07.04 4. ...		50 %	40 %	10	100 %	100 %	10			
	KR 1.2 Збільшено трафік на 10 % до 01.05	0 %	**100 %**	Петрова Е. Іванченко П. Власов П.	1. Розробити план збільшення трафіку до 03.04		0 %	1 %	9	0 %	1 %	9	5 %		
	KR 1.3 5 000 нових клієнтів здійснили покупку	0	**5 000**	Осадчій М. Гончарук В.	1. Розробити ідеї заохочення нових клієнтів до здійснення покупки до 05.04		400	321	9	800	715	9	1 200		
	KR 1.4 Середній чек нових клієнтів вище за середній чек постіних	1 235	**1 300**	Олейник А. Тарасенко А. Чайка Е.	1. Запропонувати механіку акції для нових клієнтів до 03.04		1 250	1 230	6	1 260	1 255	9	1 270		
	KR 1.5 NPS нових клієнтів вище ніж NPS постійних	65 %	**70 %**	Симонов К. Савчук А. Сергєєв К.	1. Провести опитування на виході з ТТ до 07.04.: • Покупців, що здійснили свою першу покупку • Тих, хто не є клієнтом і вийшов з ТТ без покупки		66 %	60 %	7	67 %	62 %	8	68 %		

Рис. 4.2.3. *Приклад оцінки прогресу OKR у форматі Google-таблиці*

цільове значення, але й зафіксувати поточне значення (стовпчики «ЦЗ» та «Старт» прикладу)
- Перелік учасників команди, що відповідає за досягнення KR (стовпчик «OKR Team» прикладу), має бути зафіксований і доступний для всіх, хто залучений до роботи з OKR. Перший у переліку — лідер команди, який несе персональну відповідальність за досягнення KR.
- Сформована команда (вона може бути міжфункціональною) на чолі з лідером визначає прогрес досягнення KR за тижнями до дати дедлайну (стовпчики «ЦЗ» кожного тижня прикладу), а також завдання на поточний тиждень, що забезпечать цільовий прогрес (стовпчик «Tasks» прикладу). На цьому планування закінчується.

Оцінка прогресу досягнення OKR відбувається щотижнево. При цьому команда, яка відповідає за досягнення до проведення загальної зустрічі, має за кожним KR визначити дві цифри:
- Фактичне значення KR на момент проведення зустрічі оцінки прогресу
- Рівень упевненості команди в тому, що цільове кінцеве значення KR буде досягнуто до визначеного дедлайну.

На шляху досягнення стратегічних цілей динамічне бізнес-середовище постійно створює нові можливості або перешкоди, тому звичайний план-фактний аналіз також може бути використаний для оцінки прогресу досягнення OKR, але кращим рішенням буде підкоригувати досягнутий факт до умов контексту бізнесу, що існував під час виконання. Для цього команда проводить додаткову самооцінку. Наведений нижче приклад самооцінки виконання демонструє кілька версій виконання одного й того самого KR залежно від умов, які існували.

Таблиця 4.2.4. *Приклад самооцінки виконання KR*

KR	Факт	Самооцінка	Виконання
Залучено 100 нових клієнтів	70	Унаслідок погіршення ситуації на ринку виконати KR було важче, ніж очікувалося. 70 нових клієнтів свідчать про великі зусилля команди	90%
	90	Залучено 90 нових клієнтів, але більша частина з них принесли дохід, набагато менший за очікуваний	50 %
	60	Залучено 60 нових клієнтів, але це було легко, тому що троє з них привели з собою 20 інших	40 %

Другою частиною щотижневої оцінки прогресу досягнення KR є оцінка командою свого рівня впевненості в тому, що цільового значення KR буде досягнуто до визначеного дедлайну. Зазвичай оцінка відбувається за десятибальною шкалою, де 10 — це максимальний рівень стовідсоткової впевненості.

Отже, на щотижневу зустріч оцінки прогресу кожна команда виходить уже з готовими цифрами (стовпчики «Факт» і «Впевн» на рис. 4.2.3) та поясненнями, що дає змогу максимально ефективно використати час наради і змістити фокус на обговорення й ухвалення рішень, спрямованих на покращення прогресу протягом наступного тижня.

Ще одним фактором, який впливає на оцінку прогресу досягнення KR і рішення стосовно його покращення, є визначена під час квартального планування категорія цілі, яку вимірює KR: пріоритетна або амбітна. Пріоритетна ціль передбачає обов'язкове стовідсоткове виконання, тоді як амбітна допускає значні відхилення. Тому під час оцінки прогресу KR, що вимірюють пріоритетні цілі, має бути зроблений акцент на визначення факторів допомоги і додаткових ресурсах, які потрібні команді для впевненого виконання цих KR.

Визначення обох факторів (факт виконання і рівень упевненості) дуже важливе під час оцінки, тому що поточні негаразди, які вплинули на фактичне значення тижня, можуть бути тимчасовими або команда може мати ефективні інструменти протидії. Тоді ситуація вважається контрольованою і не потребує підсилення. Але може бути і зворотна ситуація, коли поточні щотижневі показники виконуються, а рівень упевненості команди падає. Це вже чіткий сигнал утрутитись: або потрібна підтримка команди ресурсами, або зміна стратегії досягнення KR, або перегляд цільового значення KR.

Ритм OKR. Оцінка прогресу досягнення OKR, як і планування, є частинами одного ритму, що дає змогу створити особливу управлінську культуру і врешті ефективно долати виклики середовища на шляху досягнення стратегічних цілей. Розгляньмо загальний OKR-ритм, що складається з чотирьох елементів:

- Планування
- Ретроспектива
- Оцінка прогресу
- Святкування успіхів

Планування і ретроспектива є частинами квартального циклу. Квартал починається з планування і завершується ретроспективою.

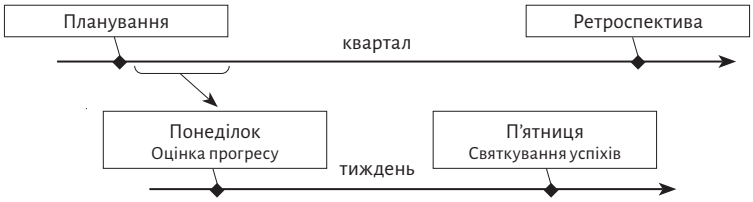

Рис. 4.2.4. *Ритм OKR*

Тому на переході з одного кварталу в інший ці дві події, по суті, зустрічаються. Є компанії, які вважають, що ці дві події мають бути обов'язково розведені (спочатку проводимо ретроспективу, а потім, уже в інший день — планування), але гарно працює й інтегрований підхід. Тому рішення за вами.

У будь-якому випадку плануванню передує ретроспектива, головне завдання якої — аналізувати те, що було зроблено, і досягнуті завдяки цьому результати. Важливою особливістю культури використання OKR є відмова від пошуку винних, тому під час ретроспективи має бути зроблений акцент на навчанні досвідом. Чого навчив нас досвід? Що ми маємо робити по-іншому? Такі головні питання. Під час колективного пошуку відповідей на ці питання й успішне, і неуспішне досягнення KR розглядають з однаковою увагою.

Якщо ми впорались успішно, то чому? Може ми поставили перед собою не надто амбітні цілі і їх було легко досягнути? Якщо так, то що завадило нам бути сміливішими під час планування?

А якщо успіх є наслідком ефективної командної роботи, то що саме дозволило команді впоратись з усіма складними викликами?

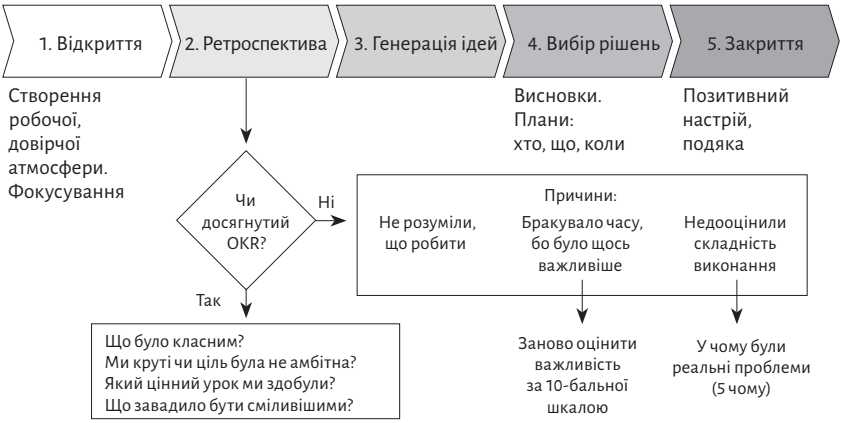

Рис. 4.2.5. *План проведення інтегрованої зустрічі: Ретроспектива + Планування*

Якщо нам не вдалося досягнути цільового значення, то чому? Ми не розуміли, що робити? Недооцінили складність виконання? Чи нам не вистачило часу тому, що було щось важливіше?

Зазвичай негативний досвід є носієм важливіших уроків. Модель OKR передбачає, що в цілі і ключові результати має потрапляти лише те, що важливо на поточному етапі розвитку компанії. OKR — не місце для операційки. Тому відповідь «було щось важливіше» виглядає дивно, бо свідчить про помилку пріоритезації під час планування. Відповідь «це виявилося занадто складним» має стимулювати вас на пошук первинних причин. Проблеми, що, найімовірніше, сховані так глибоко, що можуть бути знайдені лише за допомогою відомого інструменту «п'ять чому». Відповідь «не розуміли, що робити» наприкінці кварталу свідчить про якість проведення щотижневих зустрічей оцінки прогресу.

Хай там як, не шукайте винних — шукайте урок. Навчайтесь на досвіді. Тоді кожен ритм OKR розвиватиме не лише управлінську команду, але й усю компанію.

Ретроспектива— джерело інсайтів з поліпшення ефективності взаємодії управлінської команди та джерело ідей OKR для наступного кварталу. Принципи розробки описані вище, і вони зберігають свою силу від кварталу до кварталу, тому ми можемо перейти до тижневої частини ритму OKR.

Тижнева частина ритму включає два елементи: оцінку прогресу та святкування успіхів. Оцінку прогресу ми вже згадували трохи вище, але без деталізації принципів проведення. Тепер є час приділити їй більше уваги, тому що, без перебільшення, саме оцінка прогресу є найважливішим, найпотужнішим інструментом інтеграції OKR в корпоративну культуру компанії.

Щотижнева оцінка прогресу, або Check-in, — це регулярна зустріч, під час якої обговорюють:

- Прогрес OKR — що змінилося в кожному з KR з останньої зустрічі (за тиждень).
- Рівень упевненості в досягненні OKR — наскільки команди, які відповідають за досягнення, упевнені в успіху.
- Перешкоди — що гальмує прогрес?
- Ініціативи — що маємо зробити для поліпшення результату?

Тобто принципово для модератора процесу проведення Check-in — відстежити фокус події:

- Рух до OKR замість обговорення проблем
- Фокус на покращенні результатів замість виправдань

Основа для обговорення під час Check-in — таблиця OKR, що була розглянута вище і приклад якої наведений на рис. 4.2.3. Зазвичай Check-in відбувається щопонеділка і потребує 30–40 хвилин для досвідченої команди. Перед початком зустрічі кожна команда, яка відповідає за досягнення KR, вносить у таблицю відповідного тижня фактичне значення з урахуванням самооцінки і фіксує рівень своєї впевненості в досягненні кінцевого цільового значення до визначеного дедлайну. Також кожна команда актуалізує перелік завдань за своїми KR. Що зроблено за тиждень? Що в роботі? Що треба розпочати протягом тижня? Відповіді на ці питання фактично дозволяють інтегрувати Kanban (Plan, Do, Done) в графу тижневих завдань.

Уся ця попередня робота команд дозволяє зробити Check-in максимально ефективним і швидким, сконцентрувати обговорення на важливому замість поточних пояснень.

Для впровадження культури OKR в компанії Check-in має мати статус обов'язкової події, що проводиться незалежно від відряджень, відпусток, хвороб, настрою учасників регулярно в той самий день та час. Це оцінка поточного стану справ та інтеграція команди, тому використання online-присутності учасників є доречним.

Ще один елемент тижневого ритму — святкування успіхів. Мета цієї події —подякувати кожному, хто був дотичний до успіхів тижня. Це визнання важливості внеску кожного в спільну справу. Зазвичай подія відбувається щоп'ятниці у вигляді масової зустрічі, на якій кожен має можливість розповісти про свої досягнення і почути у відповідь подяку та підтримку. Трохи вище ми говорили, як важливо використовувати емоції як паливо для досягнення амбітних цілей, тому святкування — це про емоції, про відчуття власної важливості для спільної справи, про відчуття власної причетності до важливих подій, до команди, це про підтримку й опору, про впевненість у собі та в команді. І ще багато про що. Тому це так важливо і тому, на жаль, це найскладніший елемент системи OKR для впровадження (на думку авторів). Корпоративна культура переважної більшості компаній націлена на результат, де кожен працівник розглядається як ресурс — носій потрібних для успіху компетенцій. Модель OKR розширює погляд на співробітника і каже, що для успіху потрібна не лише компетенція і стимулювання, а ще дуже важлива внутрішня мотивація та емоційний стан. Епоха, яка вважала, що все можна вирішити преміями і штрафами, схоже, закінчується.

4.3. Формування корпоративної культури команди задля досягнення стратегічних цілей

Уже кілька разів, під час опису OKR була згадана корпоративна культура, точніше ті важливі її аспекти, яких потребує / створює використання OKR як інструмента управління. Чому і потребує, і створює? Тому що ефективне на 100 % використання можливостей, які несе із собою OKR, може відбутися лише за наявності в корпоративній культурі компанії розвинутих навичок командної взаємодії, вільного обміну даними на всіх рівнях, командного стилю лідерства, навчання на кожному досвіді. Це абсолютно людяна корпоративна культура, яка поважає внесок і внутрішню мотивацію кожного, право на розвиток і помилку, яка вважає, що головне завдання — залучити працівника до великої ідеї, а далі все зробить внутрішня мотивація, причому набагато краще і ефективніше, ніж будь-які зовнішні стимули і штрафи. Це опис ідеальної корпоративної культури, яких у реальності мало. Але якщо майбутнє вашої компанії ви бачите саме в таких тонах, то впровадження OKR відкриє вам шлях до неї. Поступово, крок за кроком інтегруючи в культуру взаємодії компанії OKR, ви пройдете цей шлях. Що в OKR таке важливе?

Система взаємодії команди. В основі системи взаємодії команди лежать кілька важливих принципів:

- Безперервний зворотний зв'язок
- Відокремленість від компенсацій
- Менторство / демократичність
- Фокус на процесі
- Акцент на сильних сторонах
- Ґрунтування на фактах

Безперервний зворотний зв'язок — це не звичайний контроль. Це середовище, в якому керівник постійно інтегрований у хід виконання завдань працівника, але радше як тренер, що спостерігає гру і в потрібний час дає слушну пораду або підтримує ресурсами. Але зворотний зв'язок не має бути одностороннім, він має однаково працювати

і для керівника, і для співробітника. Кожен працівник очікує дечого від свого керівника і має право не лише говорити про це, а й на те, щоб його очікування ставали реальністю.

Відокремленість від компенсацій може здаватися дивною (бо ми так не звикли), але сучасні погляди на управління ефективністю персоналу базуються на тому, що інтерес співробітника до завдань, які він виконує, — кращий мотиватор, ніж гроші або штрафи. На цю тему написано вже багато книг. Одна з базових — книжка Деніела Пінка «Драйв. Дивовижна правда про те, що нас мотивує»[60]. OKR максимально використовує цей підхід і відокремлює матеріальну винагороду від досягнення ключових результатів. Це дозволяє позбавитись спотворень, що з'являються тоді, коли бажання отримати гроші у працівника стає вище за бажання якісно виконати свою роботу і досягти важливої для компанії мети. У будь-якому випадку, навіть якщо ви вірите в дієвість матеріальної мотивації, джерелом премії завжди є і буде прибуток. Якщо прибутку не буде, то навряд чи система індивідуальних премій триватиме довго. Тому ви маєте вибір: або матеріально стимулювати локальні досягнення кожного і витрачати купу ресурсів на контроль персональних KPI без гарантій виконання фінансових показників компанії, або створити і підтримувати середовище, яке стимулює кожного розвиватися, покращувати командну взаємодію і досягати амбітних цілей бізнесу, а бонуси, отримані як результат фінансових успіхів компанії, стають справді бонусами.

Менторство / демократичність OKR — це стиль лідерства, що не будується на відданих наказах і контролі їхнього виконання. Керівник — це лідер, і лідером його робить не посада, а авторитет. Він спрямовує і розвиває персонал. Стимулює працівників самостійно шукати рішення проблем і розвивати свої компетенції. Він заохочує рефлексію і навчання на кожному досвіді. Він фасилітатор, який допомагає команді знайти краще рішення.

Фокус на процесі — і не просто на процесі, а на найважливішому процесі або його елементі, що має бути покращений для успішного виконання стратегічних цілей компанії у сучасному контексті бізнесу. Тобто не просто фокусуємось, а фокусуємось на тому, що дуже важливо і потрібно саме зараз.

Акцент на сильних сторонах ставить за мету максимально використати і підсилити потенціал кожного учасника і команди загалом.

---

[60] Пінк Д. Драйв. Дивовижна правда про те, що нас мотивує. К.: Лабораторія, 2023

Ґрунтування на фактах — дуже важливо створити середовище, що драйвить кожного і стимулює досягати амбітних цілей, але все це робиться заради результату, чим є досягнення стратегічних цілей компанії. Тобто створюючи таке середовище, ми розраховуємо на зростання ефективності і збільшення темпів розвитку бізнесу. А ефективність і результати розвитку — це вже математика, яку легко порахувати і важко сховати за ілюзіями.

Згадані вище принципи можна об'єднати в систему, яка при поєднанні всіх елементів проявляє себе під час ритму OKR і має три складові:

- **Conversation (Обговорення)** — структурований діалог між менеджером і співробітником, спрямований на підвищення ефективності в роботі
- **Feedback (Зворотний зв'язок)** — двостороннє або групове обговорення з колегами для оцінки прогресу і визначення напрямку удосконалення
- **Recognition (Визнання)** — оголошення подяки за участь різної важливості всім, хто на це заслуговує

Поєднання OKR і CFR (абревіатура від Conversation, Feedback, Recognition) дає змогу створити унікальну модель безперервного управління продуктивністю.

OKR-ритм, який ми розглядали вище, і всі його інструменти, які ми згадали (планування, ретроспектива, оцінка прогресу та святкування успіхів), тепер для вас зрозуміліші. Для остаточного занурення в CFR потрібно згадати лише два додаткові, що виходять за межі OKR-ритму, але дуже важливі для створення необхідної корпоративної культури.

Стендап («на ногах») — щоденна зустріч загальною тривалістю 10–15 хвилин, під час якої кожен учасник команди промовляє:

- Що зробив вчора
- Що робитиме сьогодні
- Яка потрібна допомога

Face-to-face — зустріч лідера команди окремо з кожним її учасником. Оптимально, раз на два тижні для зворотного зв'язку від команди й обговорення індивідуальних проблем та питань.

Отже, ми вийшли на шість елементів системи взаємодії команди:

- Планування — щокварталу
- Ретроспектива — щокварталу
- Оцінка прогресу (check-in) — щотижня

- Святкування успіхів — щотижня
- Стендап — щоденно
- Face-to-face — двічі на місяць

Кожен з цих інструментів грає свою роль у побудові середовища, що драйвить кожного і вартий того, щоб бути інтегрованим у корпоративну культуру вашої компанії, бо все це разом створює управлінські ритуали, які в умовах невизначеності мають стати важливим елементом стабільності для кожного учасника вашої команди. Крім цього, все це дозволяє підтримувати фокусування команди і кожного її учасника на тому, що дійсно важливе для реалізації стратегічних намірів компанії.

Згадані вище інструменти командної взаємодії і принципи їхнього використання можуть здатися вам знайомими, і це справді так, бо модель OKR інтегрувала в себе і принципи Agile, і методи Scrum. Тому OKR — найкращий інструмент імплементації стратегії з тих, що є зараз.

4.4. Інтеграційна роль стратегічного контролінгу в успішному виконанні стратегії

Вище ми досить детально розглянули, що потрібно знати про те, що являє собою, як розробляється і як працює OKR. Тепер усе об'єднаємо і для цього згадаємо проблему, з якої почали: дуже мала частина із затверджених стратегій має шанс бути втіленою в життя. Причин для цього може бути багато, але їх усіх можна згрупувати в десятку факторів:

- **Розмите стратегічне ядро**
  Що для нас головне? У чому сенс того, що ми намагаємось досягти? Яке майбутнє ми бачимо для себе і компанії? Відсутність у головах співробітників єдиної узгодженої картини створює різновекторну спрямованість дій, відчуття хаосу і вмикає режим щоденного виживання, в якому немає місця для стратегії.
- **Невідповідність стратегії існуючому контексту бізнесу**
  Світ швидко змінюється. Якщо компанія не встигає адекватно змінювати свою стратегію, то така стратегія швидко втрачає сенс, перестає працювати і зникає з уваги персоналу.
- **Нездатність управлінської команди вийти за межі власних шаблонів мислення**
  Є багато управлінських команд, що досі використовують колись ефективні рішення. «Ми так завжди робили і це працювало». Людей дуже важко змінити навіть під час кризи.
- **Банальність стратегії**
  Є багато компаній, стратегія яких не має у своїй основі цікавої ідеї. Банальне більше продавати і більше заробляти — як у всіх. Гарні стратегії, які хочеться втілити в життя, мають мати цікаву ідею і передбачати не лише масштабування продуктів і ринків, але й організаційний розвиток самої компанії.
- **Корпоративна культура, що блокує зміни**
  Кожна гарна стратегія передбачає зміни. Управління впровадженням змін — це окрема компетенція, що має бути в компанії. Її відсутність або невикористання призведе до того, що корпоративна культура «з'їсть стратегію на сніданок»

- **Неінтегрованість стратегії в операційку**
  Багато стратегій після затвердження лишаються на папері з причини відсутності інструментів трансляції стратегічних намірів на рівень щоденних функціональних завдань. Баланс важливого і термінового може бути побудований тоді, коли існуватиме система ідентифікації найбільш критичних для реалізації стратегії проблем, механізм їхньої пріоритезації та пошуку способів ефективного вирішення з подальшим відображенням у повсякденних операційних планах персоналу.
- **Конфлікт інтересів різних груп стейкхолдерів**
  Що більша компанія, то більше в неї неузгодженості між інтересами різних груп стейкхолдерів. Часто навіть затвердження стратегії є результатом компромісу, після якого корпоративна гра отримує новий поштовх. Якщо стратегія стає інструментом самоствердження однієї з груп, то інтереси компанії відходять на другий план і стратегічні цілі втрачають шанс бути досягнутими.
- **Відсутність виконання стратегії на рівні операційних рішень**
  Щодня менеджери різних рівнів приймають велику кількість операційних рішень. І навіть якщо компанія має впроваджений інструмент трансляції стратегічних цілей на рівень тактичних задач підрозділів це не гарантує відповідності всіх прийнятих операційних рішень на всіх рівнях управління стратегічним намірам бізнесу. Сила звички не може бути недооцінена. Вона присутня і працює 24/7. Контролювати її може тільки стратегічна обізнаність, залученість і свідомість кожного, хто приймає в компанії тактичні рішення.

Це 8 з 10 факторів (див. рис. 4.4.1), але є ще два, що стосуються балансування:

- **Відсутність балансу між здатністю генерувати ідеї і здатністю втілювати їх у життя**
  Ідеальний баланс у тому, що управлінська команда знаходить проривну ідею і без зайвих обговорень перекладає її в план дій та впроваджує. Відсутність балансу виглядає як «багато слів і мало дій» або «багато дій, що не мають сенсу».
- **Відсутність балансу між здатністю будувати відносини і здатністю будувати системи**
  Ідеальний баланс у тому, що управлінська команда здатна створювати ефективні системи і, при цьому підтримувати всередині дружню атмосферу спільної командної гри. Відсутність балансу

виглядає як «заміський клуб», де можна гарно провести час із приємними людьми без зайвих турбот про продажі та прибуток, або «каторга», де люди є розхідним матеріалом для забезпечення виконання цілей компанії.

Десяток факторів, які зводять стратегію нанівець, демонструє нам можливості забезпечити стовідсоткове впровадження стратегії:

- **Стратегічне ядро.** Це те, що має бути незмінним у будь-яких ситуаціях. Місія або благородна мета, візія і цінності — це «базові налаштування», що забезпечать відчуття стабільності для кожного працівника навіть під час кардинальних змін. Мало того, що складніші ситуації відбуваються з бізнесом і командою, то більш вираженими стають справжні «базові налаштування», тому що декларувати ми можемо що завгодно, але в ситуації кризи завжди проявляється наша сутність. Ми маємо відстежувати всі прояви і шар за шаром знімати з стратегічного ядра все несправжнє. Тисячі років історії вчать нас, що люди об'єднуються навколо ідеї. Ваше стратегічне ядро має стати такою ідейною основою для вашої команди. Тоді можливо все!
- **Спосіб мислення**. Шаблони мислення є у кожного. Це наші досвід і спосіб існувати в навколишньому світі. Але це було добре під час стабільності. Під час змін треба встигати за ними, а краще — випереджати. Тому ви маєте знайти спосіб вивести команду за межі (саме команду, а не одного-двох її учасників). Це може бути вивчення досвіду конкурентів, бенчмарків, спільні подорожі країною або за кордон, навчання в бізнес-школах і т. ін. Важливий спільний новий досвід, але не менш важливий індивідуальний розвиток кожного. Сила команди не в тому, що всі думають однаково, а в здатності бути різними і бути разом у процесі реалізації амбітних проєктів.
- **Корпоративна культура**. Справжнє стратегічно ядро відкриє для вас справжню корпоративну культуру, що має бути трансльованою на всі рівні організаційної структури. Що для вас прийнятно, а що ні — час, витрачений на формування поведінкових моделей, не буде згаяний. Це створить зрозумілі «правила гри», що стануть ще одним елементом стабільності для кожного співробітника.
- **Стейкхолдери**. Справжнє стратегічне ядро і тут допоможе. Кожен стейкхолдер має побачити себе в майбутньому. Візія компанії має бути такою яскравою, щоб виникало бажання бути причетним до її створення і бути присутнім, коли все нарешті станеться. Тоді

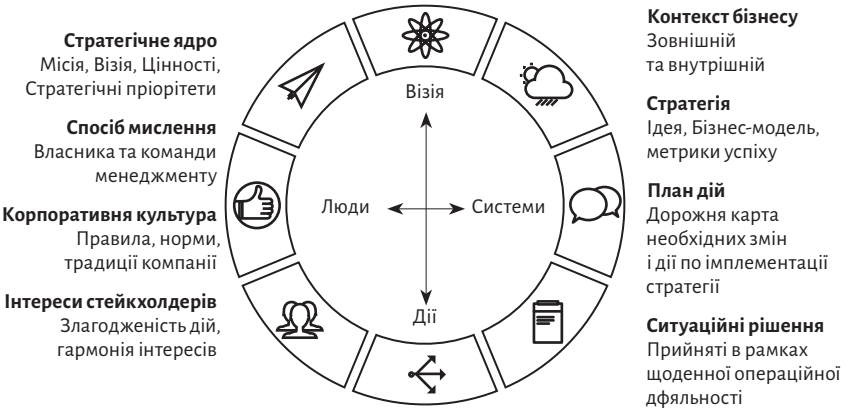

Рис 4.4.1. *Фокуси стратегічного контролінгу*

жодних поточних конфліктів вдасться уникнути. Енергія потече в русло пошуку кращих способів реалізувати бажане.

- **Контекст бізнесу**. Основний фокус уваги має бути сконцентрований на клієнті. Що з ним відбувається? Як це впливає на його потреби і здатність купувати ваш продукт? Які очікування від майбутнього? Клієнт — це той, хто сплачує всі ваші рахунки. Тримайте з ним максимальний контакт. Слухайте і відчувайте його. Ваша компанія існує для того, щоб задовольняти його потреби (не навпаки). Ваша команда здатна йти за змінами?
- **Ідеї**. Багато компаній вважають, що криза — не час для експериментів. Це, мабуть, тому, що цінність наявних грошей у них набагато більша за бажання жити. Життя динамічне і щодня відкриває для нас нові можливості. Піддайте сумніву все, до чого ви звикли. Атакуйте свої власні продукти. Експериментуйте, і час кризи стане для вас часом нового піднесення.
- **Дії**. Побудуйте систему, яка переведе плани на дії (OKR тут — найкращий помічник). Заохочуйте зусилля і досягнення. Пам'ятайте, що прибуток не ціль, а показник правильності ваших дій. Ринок, процеси, персонал — це ваш простір для рішень. Якщо ви зробите все правильно, то прибуток вам гарантований. Але помилки це нормально, це важлива частина успіху. Не важливо, скільки було помилок, важливо, чого вони вас навчили.
- **Вибір.** Під час вибору завжди пам'ятайте про головне для вас. Не втрачайте фокусу. Швидкі успіхи сьогодні можуть стати причиною стратегічного програшу завтра. Якщо маєте час — зважуйте

альтернативи, якщо ні — спирайтеся на стратегічне ядро. Рішення має відповідати візії і цінностям. Прийняли рішення — дійте без зволікань і сумнівів. Ви створюєте новий досвід, що веде вас у майбутнє.

Пригадуєте головні питання стратегічного контролінгу на початку розділу? Що і як ми маємо контролювати — перше з них. Перелічені вище можливості — це і є відповідь на запитання «що контролюємо». Сучасний стратегічний контролінг, або директор зі стратегії, який утілює цю функцію в компанії, має відстежувати і налаштовувати всі ці сфери життя компанії. Він має стати інтегратором команди, щоб навіть під час великого шторму втримати курс і з успіхом досягти мети.