

# База знаний



# КРУПНЕЙШЕГО OKR-СООБЩЕСТВА

**OKR (Objectives and Key Results)** — это способ ставить и достигать стратегические цели с максимальным вовлечением сотрудников.

**OKR Russia** — крупнейшее сообщество практиков OKR, которое занимается стандартизацией и сертификацией специалистов в области внедрения и применения подхода OKR.

## Краткое содержание базы знаний:

- Сообщество
- Конференция
- Глоссарий
- Примеры
- Статистика
- Кейсы
- Сертификация
- Тренеры
- Эксперты
- Партнеры

# Содержание

|  |           |
|--|-----------|
| <b>Сообщество</b> .....  | <b>8</b>  |
| <b>Конференция</b> .....   | <b>9</b>  |
| <b>Глоссарий</b> .....   | <b>10</b> |
| Роли — Roles.....  | 12        |
| OKR-команда — OKR Team.....  | 13        |
| OKR-практик — OKR Practitioner.....  | 14        |
| Владелец OKR — OKR Owner.....  | 14        |
| Заинтересованные лица — Stakeholders.....                                    | 15        |
| OKR-мастер — OKR Master.....   | 17        |
| Артефакты — Artifacts.....   | 18        |
| Видение — Vision.....  | 19        |
| Ключевой Показатель Деятельности (КПД) — Key Performance Indicator (KPI).... | 20        |
| Цель — Objective (O).....  | 22        |
| Ключевые результаты — Key Results (KRs).....                                 | 23        |
| Бэклог — Backlog.....  | 24        |
| Цикл — Timeline.....   | 25        |
| Годовые OKR — Yearly OKR.....  | 26        |
| Квартальные OKR — Quarterly OKR.....   | 27        |
| Планирование OKR — OKR Planning.....   | 28        |
| Еженедельное прогресс-собрание — OKR Weekly Check-In.....                    | 29        |
| Обзор OKR — OKR Review.....  | 30        |
| Основа — Foundation.....   | 31        |
| Дорожная карта внедрения — Implementation Roadmap.....                       | 32        |
| Зрелость — Maturity.....   | 34        |
| OKR-эксперт — OKR Expert.....  | 35        |
| <b>Примеры</b> .....   | <b>37</b> |
| Компания.....  | 37        |
| Пример 1. Цель на повышение дохода.....                                      | 38        |

|  |    |
|--|----|
| Пример 2. Клиент-ориентированная цель.....                         | 38 |
| Пример 3. Организационные цели.....                                | 39 |
| Пример 4. Новые каналы поставок.....                               | 39 |
| Пример 5. Новые каналы маркетинга.....                             | 39 |
| Маркетинг.....   | 40 |
| Пример 1. Рост всей воронки.....                                   | 40 |
| Пример 2. Расширение охвата.....                                   | 41 |
| Пример 3. Сообщество партнеров.....                                | 41 |
| Пример 4. Поисковая оптимизация (SEO).....                         | 42 |
| Продажи.....   | 44 |
| Пример 1. Выход на новые рынки.....                                | 44 |
| Пример 2. Внедрить CRM.....  | 46 |
| Пример 3. Закрытие сделок.....                                     | 47 |
| Пример 4. Работа со входящей воронкой.....                         | 48 |
| Пример 5. Повышение продаж.....                                    | 48 |
| Продукт.....   | 50 |
| Пример 1. Запуск ИТ-продукта.....                                  | 50 |
| Пример 2. Улучшение конверсии.....                                 | 51 |
| Пример 3. Удержание в продукте.....                                | 51 |
| Пример 4. Улучшение процессов продуктовой команды.....             | 52 |
| Пример 5. Улучшение продуктовой воронки.....                       | 52 |
| Служба поддержки.....  | 54 |
| Пример 1. Улучшение качества сервиса поддержки.....                | 54 |
| Пример 2. Поиск точек роста клиентского сервиса.....               | 55 |
| Пример 3. Анализ оттока клиентов.....                              | 55 |
| Пример 4. Оптимизация процесса передачи продукта на поддержку..... | 55 |
| Пример 5. Повышение эффективности команды поддержки.....           | 56 |
| HR.....  | 57 |
| Пример 1. Найм.....  | 57 |
| Пример 2. Адаптация, онбординг.....                                | 58 |
| Пример 3. Обучение.....  | 58 |
| Пример 4. Удержание сотрудников.....                               | 59 |

|  |           |
|--|-----------|
| Пример 5. Пакет финансовой и нефинансовой мотивации..... | 59        |
| ИТ.....  | 61        |
| Пример 1. Запуск ИТ-продукта.....                        | 61        |
| Пример 2. Служба ИТ-поддержки.....                       | 62        |
| Пример 3. Ускорение процесса разработки.....             | 62        |
| Пример 4. Улучшение качества продукта.....               | 64        |
| Пример 5. Стабильность ИТ-инфраструктуры.....            | 64        |
| <b>Статистика.....</b>                                   | <b>65</b> |
| <b>Кейсы.....</b>  | <b>68</b> |
| Информационные технологии.....                           | 68        |
| Астрал-Софт.....   | 68        |
| Звук.....  | 69        |
| Garage Eight.....  | 69        |
| YADRO.....   | 69        |
| AGIMA.....   | 69        |
| Avito.....   | 69        |
| HeadHunter.....  | 70        |
| СберМаркет.....  | 71        |
| Pravo Tech.....  | 71        |
| Skyeng.....  | 71        |
| Uniscan Research.....                                    | 71        |
| inDriver.....  | 71        |
| Яндекс.....  | 72        |
| Яндекс.Маркет.....                                       | 72        |
| Wrike.....   | 72        |
| Рейтинг Букмекеров.....                                  | 72        |
| Юла.....   | 72        |
| Xsolla.....  | 73        |
| Где мои дети.....  | 73        |
| Reg.ru.....  | 73        |
| Кошелек.....   | 73        |
| Competera.....   | 73        |

|                          |    |
|--------------------------|----|
| SEMrush.....             | 74 |
| Mindbox.....             | 74 |
| Финансы.....             | 75 |
| Росгосстрах.....         | 75 |
| Домклик.....             | 75 |
| Сбербанк.....            | 75 |
| Альфа-Банк Беларусь..... | 75 |
| ВСК.....                 | 75 |
| Банк ПСБ.....            | 76 |
| А Деньги.....            | 76 |
| Робофинанс.....          | 76 |
| Точка Банк.....          | 76 |
| Тинькофф.....            | 77 |
| Сбер Банк Беларусь.....  | 77 |
| Райффайзенбанк.....      | 77 |
| Societe Generale.....    | 77 |
| Goldman Sachs Bank.....  | 77 |
| Агророс.....             | 78 |
| Bilderlings.....         | 78 |
| Ритейл.....              | 79 |
| Р-Дистрибуция.....       | 79 |
| Азбука вкуса.....        | 79 |
| ACOLYTE.....             | 79 |
| ЮМВенд.....              | 79 |
| Пятерочка.....           | 79 |
| 12STOREEZ.....           | 80 |
| Elsevier.....            | 80 |
| Туризм.....              | 81 |
| Русский Экспресс.....    | 81 |
| TravelLine.....          | 81 |
| Апарт-комфорт.....       | 81 |
| Производство.....        | 81 |

|                                       |           |
|---------------------------------------|-----------|
| Centriplus.....                       | 81        |
| СВЕЗА.....                            | 81        |
| General Electric.....                 | 82        |
| Строительство.....                    | 82        |
| BAZA Development.....                 | 82        |
| Главстрой.....                        | 82        |
| Консалтинг.....                       | 83        |
| Таволга.....                          | 83        |
| Cotraso Group.....                    | 83        |
| Госсектор.....                        | 83        |
| Ямало-Ненецкий автономный округ.....  | 83        |
| ГНИВЦ.....                            | 83        |
| Спорт.....                            | 84        |
| GYMKiDs.....                          | 84        |
| Автомобилестроение.....               | 84        |
| SamAvto.....                          | 84        |
| Металлургия.....                      | 84        |
| Северсталь.....                       | 84        |
| Телекоммуникации.....                 | 85        |
| Ростелеком.....                       | 85        |
| Энергетика.....                       | 85        |
| Газпром нефть — Цифровые решения..... | 85        |
| Ивенты.....                           | 85        |
| Ратоборцы.....                        | 85        |
| <b>Сертификация.....</b>              | <b>86</b> |
| Сертифицированный практик.....        | 87        |
| Сертифицированный владелец.....       | 89        |
| Сертифицированный мастер.....         | 91        |
| Сертифицированный тренер.....         | 93        |
| Сертифицированный эксперт.....        | 94        |
| <b>Тренеры.....</b>                   | <b>95</b> |
| <b>Эксперты.....</b>                  | <b>96</b> |

**Партнеры..... 97**

# Сообщество

Каждую неделю в каналах [сообщества OKR Russia](#) публикуется опыт практиков и экспертов в виде мемов, видео и статей, а в чате практики непосредственно обмениваются опытом.

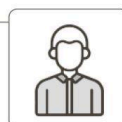
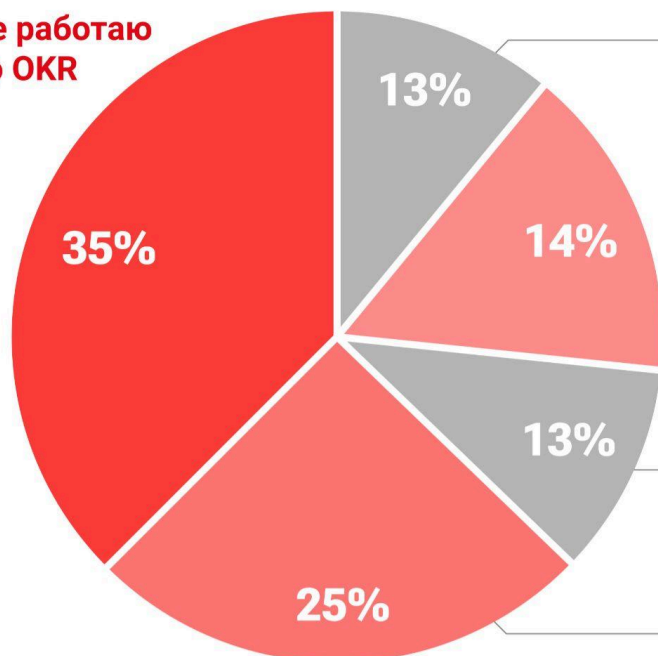
Присоединяйтесь:

- [Telegram-канал](#) (3К подписчиков) и [Telegram-чат](#) (2.5К участников).
- [MAX](#) (57 подписчиков).
- [Сетка](#) (19 подписчиков).

## OKR RUSSIA

**OKR (Objectives and Key Results)** — это способ ставить и достигать стратегические цели с максимальным вовлечением сотрудников.

Не работаю по OKR



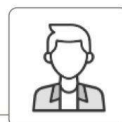
### OKR-практик

член кросс-функциональной, автономной и самоорганизующейся группы, которая скоординированно работает на достижение командных OKR, планируя и отслеживая прогресс совместно с заинтересованными.



### Владелец OKR

сотрудник, который несет ответственность за достижение OKR перед заинтересованными лицами.



### Заинтересованное лицо

сотрудник компании, клиент или партнер, который заинтересован в улучшении определенных KPI и помогает OKR-команде планировать и отслеживать OKR.



### OKR-мастер

внутренний эксперт по OKR, который отвечает за внедрение, поддержку и развитие OKR в компании.



Крупнейшее сообщество практиков OKR, которое занимается стандартизацией и сертификацией специалистов в области внедрения и применения подхода OKR.

© OKR Russia 2023

# Конференция

[Конференция OKR Russia](#) бесплатная и проходит каждый квартал в коротком вечернем формате: 3 доклада, панельная дискуссия и воркшоп.



Эксперты и практики, подавайте заявки на доклады на [сайте конференции OKR Russia](#).

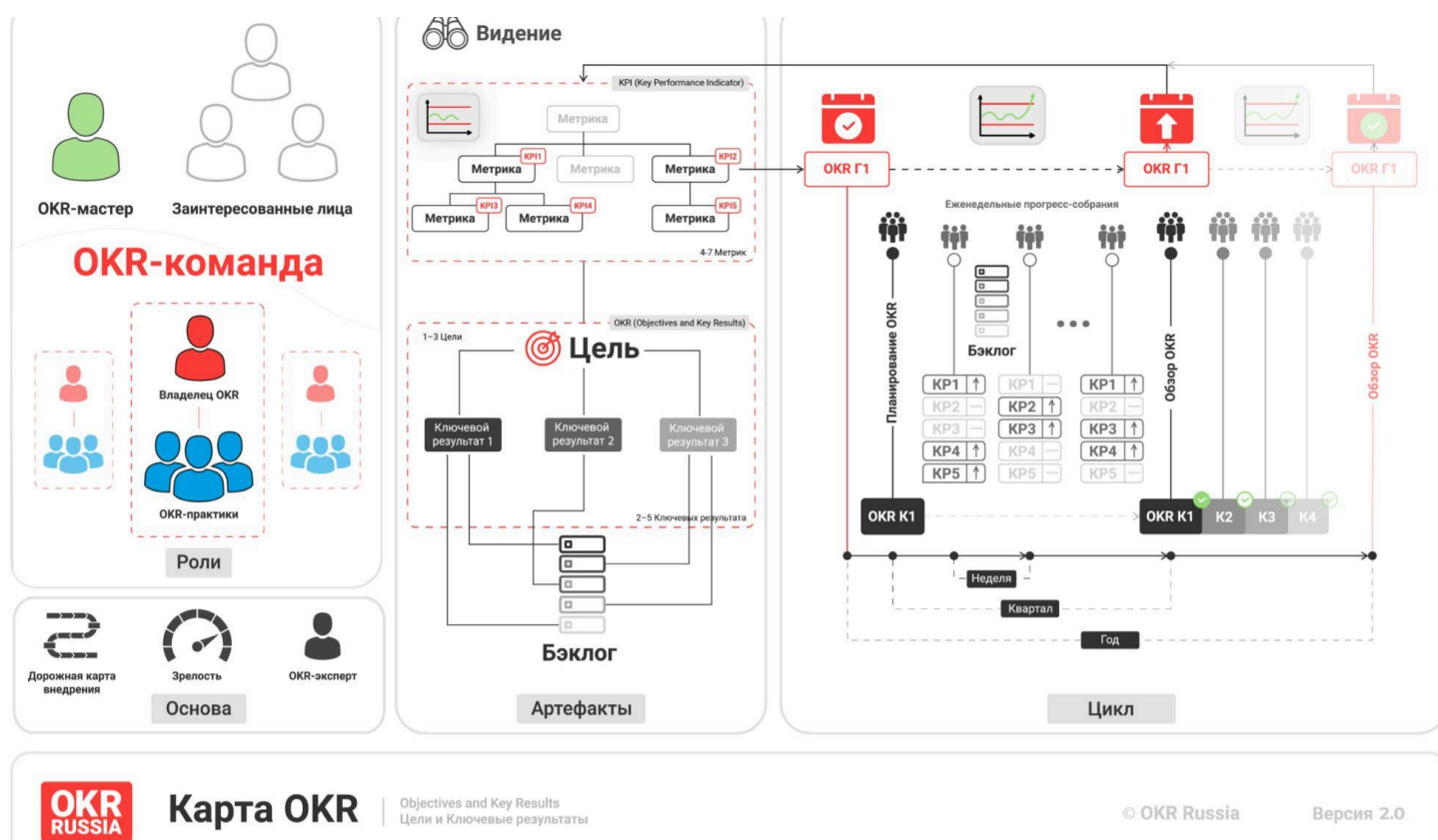
Если хотите, чтобы конференция прошла в вашем офисе, напишите нам: [okrconf@changeleaders.ru](mailto:okrconf@changeleaders.ru) — и мы придумаем, как это успешно реализовать.

# Глоссарий

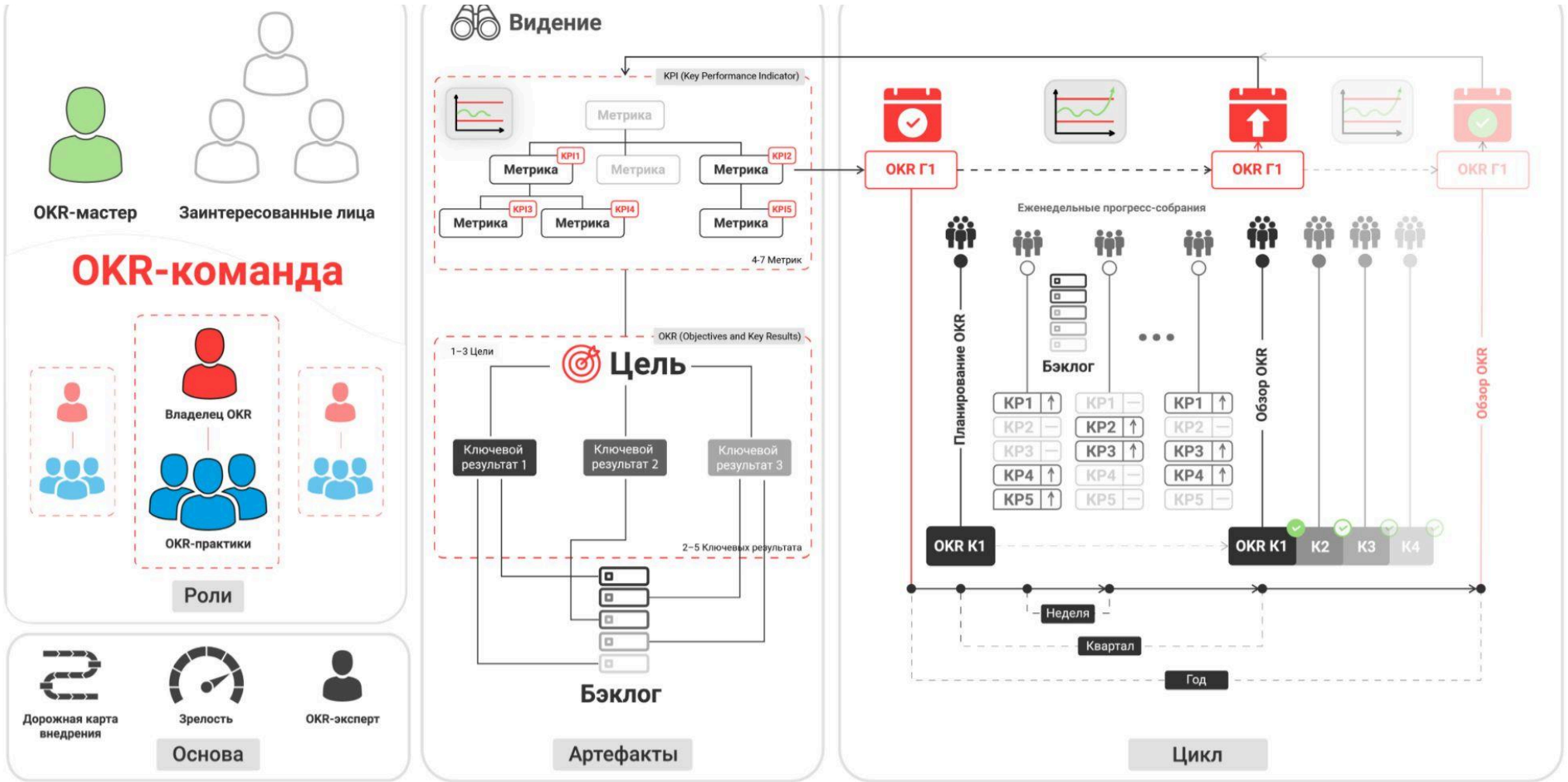
Глоссарий OKR: [Telegram-версия](#), [видеообзор \(2 минуты\)](#).

## Карта OKR — весь фреймворк как на ладони!

Objectives and Key Results — это легковесный и простой фреймворк, который включает множество взаимосвязанных между собой ролей, артефактов и процессов. Все эти элементы и связи между ними представлены на одной картинке.



Ниже вы найдете определения всех элементов, представленных на изображении.



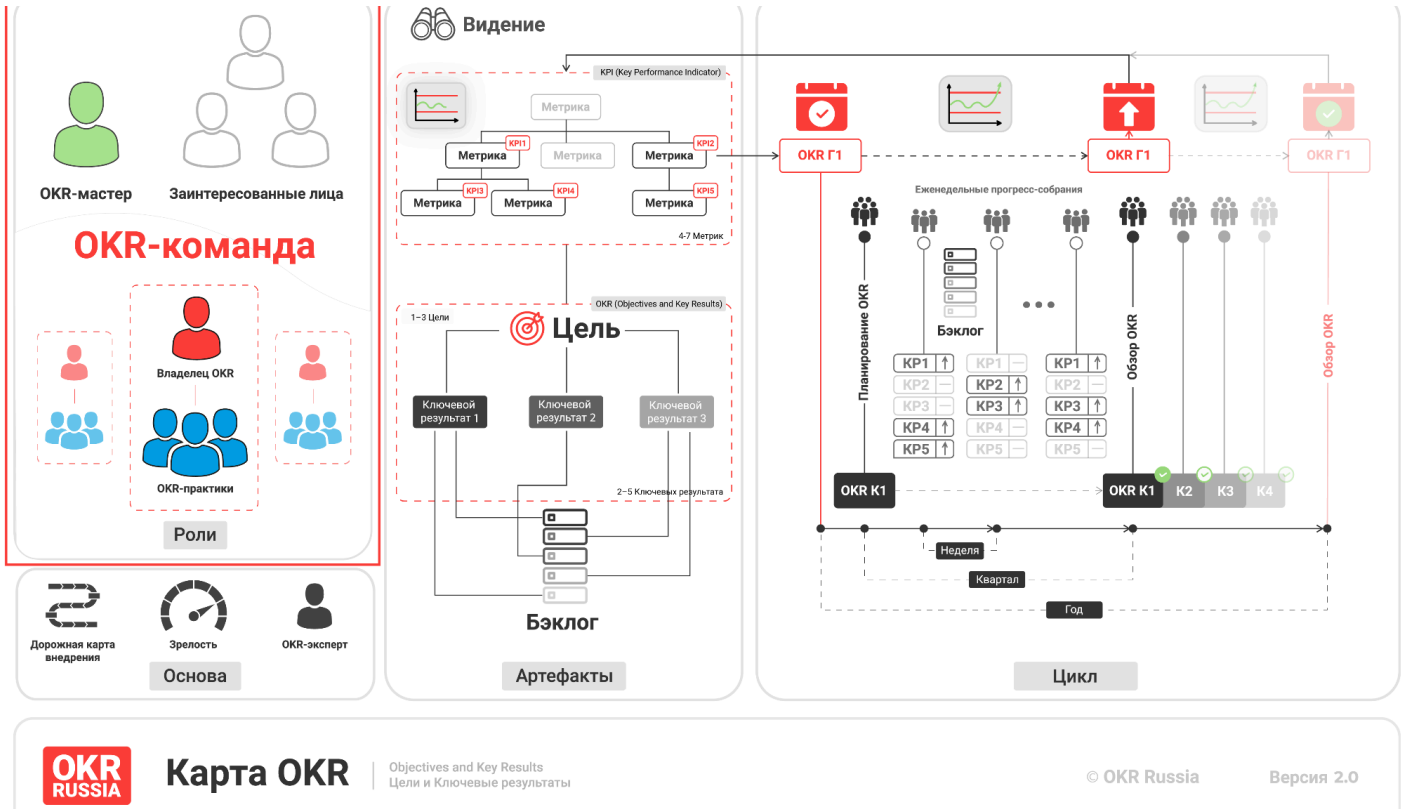
## Карта OKR

Objectives and Key Results  
Цели и Ключевые результаты

© OKR Russia

Версия 2.0

# Роли — Roles



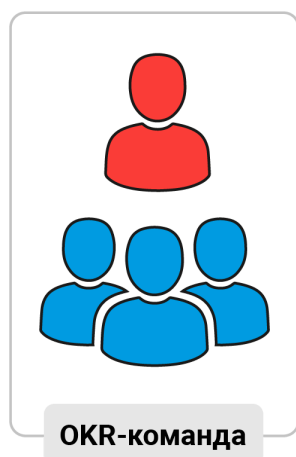
Карта OKR

Objectives and Key Results  
Цели и Ключевые результаты

© OKR Russia

Версия 2.0

## OKR-команда — OKR Team



Кросс-функциональная, автономная и самоорганизующаяся группа, которая скоординированно работает на достижение командных OKR, планируя и отслеживая прогресс совместно с заинтересованными лицами.

Основные свойства успешной OKR-команды:

- Кросс-функциональность. В команде есть все необходимые навыки, чтобы достигать поставленные цели с минимальными внешними зависимостями.
- Автономность и самоорганизация. Команда согласовывает с заинтересованными лицами цели и их ключевые результаты, в то время как определение тактики достижения целей (состава бэклога) остается в ответственности самой команды, что обеспечивает автономность и самоорганизацию.
- Ориентация на результат, а не на задачи. Бэклог — это всего лишь набор гипотез, которые команда планирует реализовать, чтобы по изменению метрик в ключевых результатах определить, корректно ли выбранное направление или какие-то гипотезы не оправдались.
- Координация по общим целям и ключевым результатам. Команда совместно с заинтересованными лицами планирует цели и регулярно отслеживает прогресс их достижения по ключевым результатам, а также на постоянной основе проводит ретроспективу для улучшения процесса работы.
- Мышление Lean-Agile. Вместо фиксированного объема работ и детального проектного плана команда руководствуется более объективным методом

определения направления работ и оценки достигнутого результата — разделяемые всеми цели и метрики оценки их достижения. А декомпозиция работ на небольшие части позволяет дешевле и быстрее продвигаться к цели.

## OKR-практик — OKR Practitioner



Член OKR-команды, который умеет работать в рамках OKR-фреймворка.

## Владелец OKR — OKR Owner



Сотрудник, который несет ответственность за достижение OKR перед заинтересованными лицами. Каждый OKR имеет одного Владельца OKR, несмотря на разделение ответственности за достижение OKR с OKR-командой.

Владелец OKR отвечает за:

- Вовлечение заинтересованных лиц или представление их интересов на планировании OKR.
- Согласование OKR с заинтересованными лицами.
- Обеспечение прозрачности прогресса по достижению OKR для заинтересованных лиц.
- Эскалацию blockers, решение которых находится вне полномочий OKR-команды.
- Регулярную актуализацию бэклога в соответствии с OKR.
- Вовлечение заинтересованных лиц в Обзор OKR.

Владелец OKR может выполнять эту работу сам или делегировать выполнение OKR-команде, в любом случае оставаясь ответственным за результат.

## Заинтересованные лица — Stakeholders



Сотрудники компании, клиенты или партнеры, которые заинтересованы в улучшении определенных KPI и помогают OKR-команде планировать и отслеживать OKR.

Примеры заинтересованных лиц:

- руководители операционных подразделений: маркетинг, продажи, финансы, HR, ИТ и прочие — которые отвечают за соответствующие этапы процесса обслуживания клиента;
- владельцы бюджетов;
- представители зависимых OKR-команд.

Заинтересованные лица отвечают за определенные KPI и поэтому помогают OKR-команде планировать и отслеживать OKR, которые направлены на улучшение этих KPI.

1. На планировании OKR:

- Заинтересованные лица представляют бизнес-контекст: текущие значения KPI и желаемый новый уровень — к примеру, показатели привлечения и активации покупателей находятся в норме, но крайне низко значение повторных покупок и снизились метрики удержания, поэтому нужно эти метрики улучшить до такого-то уровня, чтобы восстановить приемлемую маржинальность.
- OKR-команда вырабатывает и согласовывает OKR с заинтересованными лицами, за счет чего обеспечивается взаимосвязь OKR и KPI, иными словами, стратегические цели по развитию бизнеса согласовываются с текущими целями по обеспечению стабильности операционной деятельности бизнеса.

2. Еженедельное прогресс-собрание OKR обеспечивает заинтересованным лицам прозрачность прогресса достижения целей OKR-командой, а также вовлекает их в устранение блокеров, решение которых находится вне полномочий OKR-команды.

3. Обзор OKR позволяет заинтересованным лицам оценить итоговый результат OKR-команды по достижению целей, а также спланировать улучшения в процессе взаимодействия с OKR-командой на следующий цикл планирования OKR.

## OKR-мастер — OKR Master



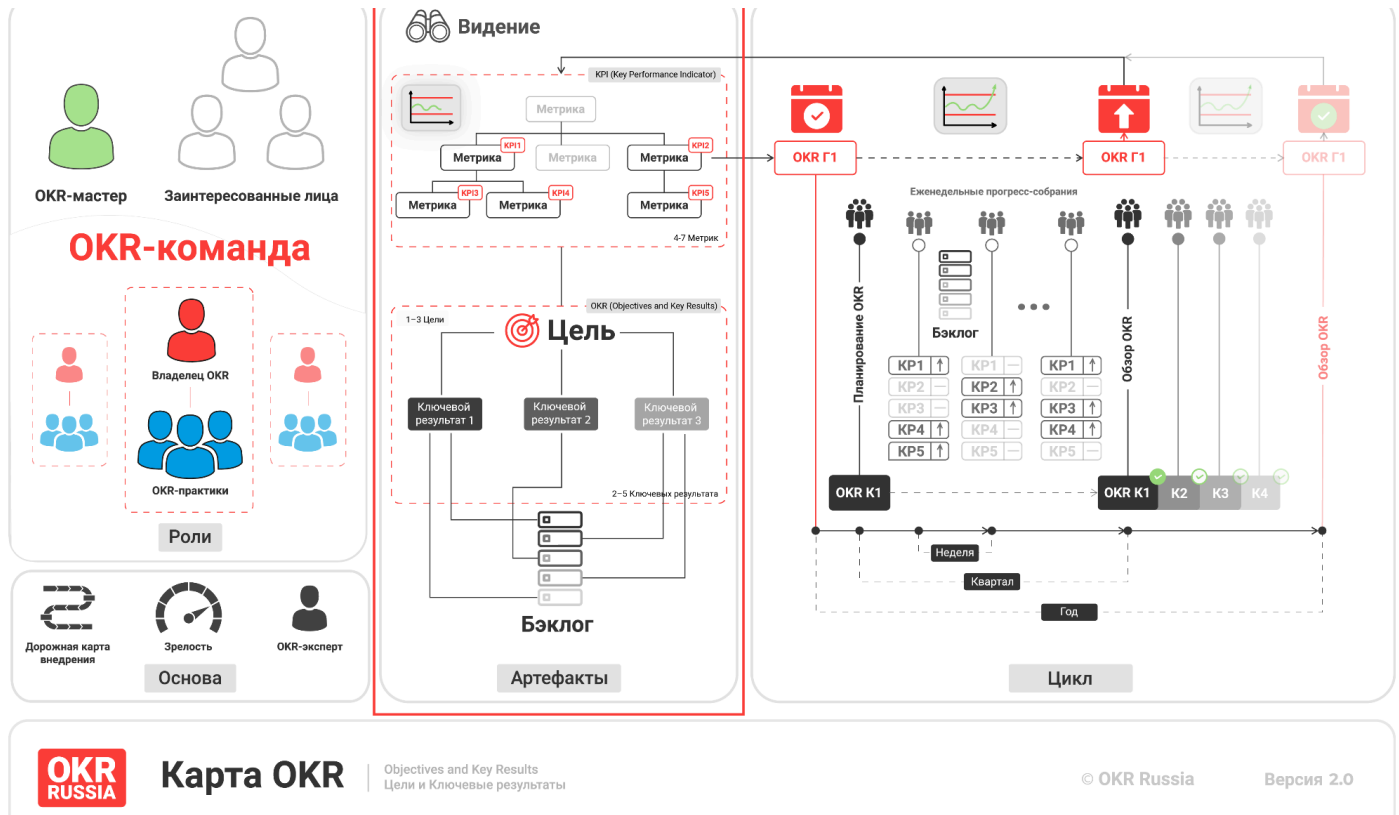
Внутренний эксперт по OKR, который отвечает за внедрение, поддержку и развитие OKR в компании.

OKR-мастер помогает компании на всех этапах внедрения OKR, начиная с планирования трансформации, запуска и поддержки пилотного внедрения и заканчивая масштабированием изменений на всю компанию.

Основные навыки OKR-мастера:

- Отличные знания фреймворка OKR и способность обучать ему других.
- Умение работать с лидерами бизнеса для выработки ценностных и согласованных OKR.
- Понимание, как фасилитировать все встречи OKR-цикла: Планирование OKR, Еженедельное прогресс-собрание и Обзор OKR.

# Артефакты — Artifacts

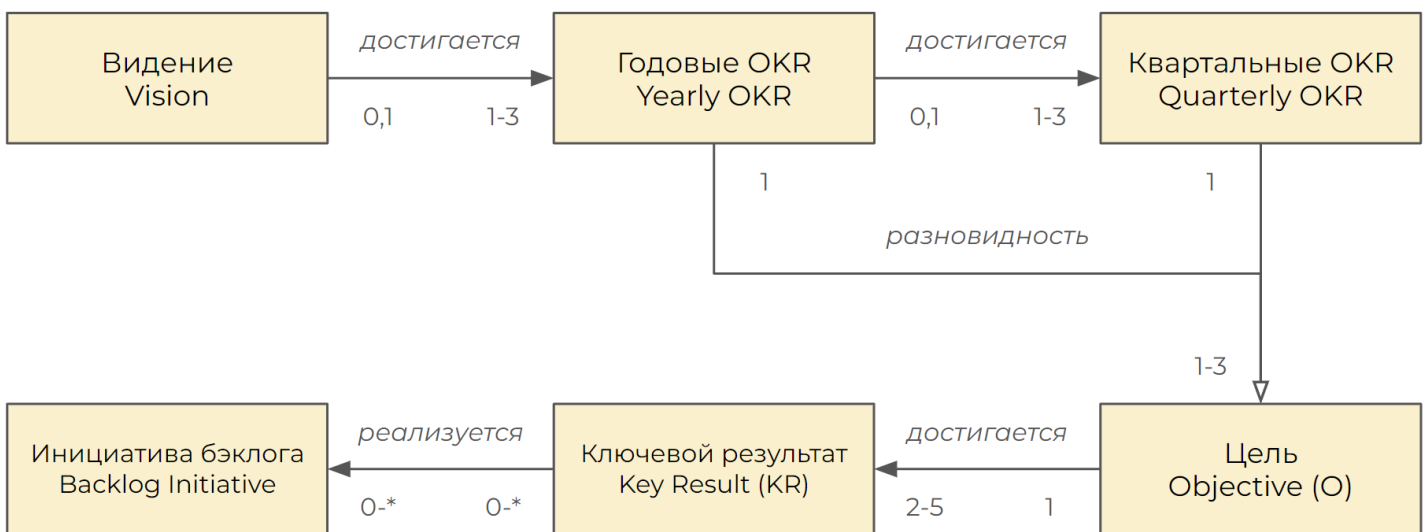


Карта OKR

Objectives and Key Results  
Цели и Ключевые результаты

© OKR Russia

Версия 2.0



Карта артефактов OKR Версия 1.0

© Лидеры изменений, 2023

## Видение — Vision



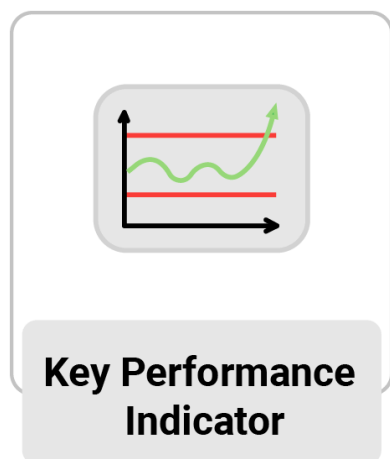
Формулировка вдохновляющего, но достижимого будущего состояния компании.

Видение, как правило, включает ожидаемый масштаб бизнеса, оценку со стороны клиентов и партнеров, новые компетенции и ценности компании.

Свойства эффективного видения:

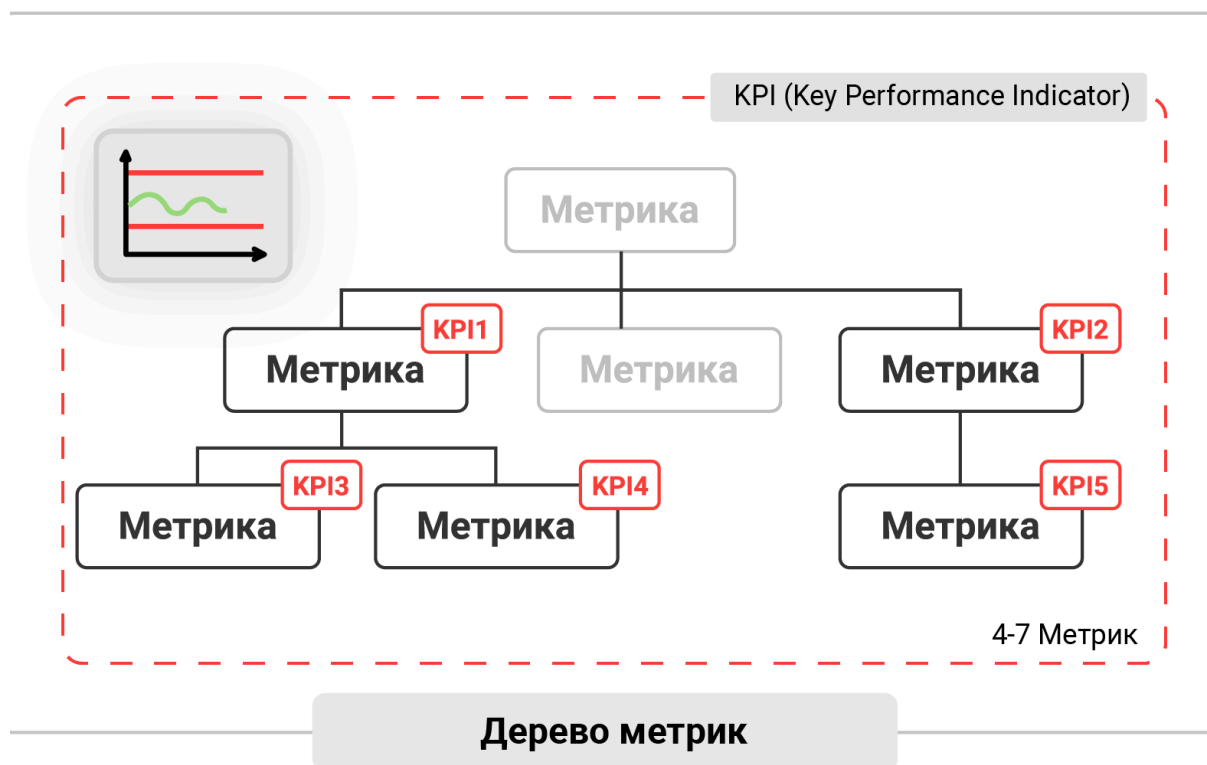
- включает количественные характеристики;
- ограничено по времени;
- лаконичное;
- проверяемое;
- достижимое;
- вдохновляющее.

## Ключевой Показатель Деятельности (КПД) — Key Performance Indicator (KPI)



Показатель оценки одной из ключевых сторон операционной деятельности компании. Различают 2 вида таких показателей: ключевой показатель результативности (КПР), к примеру, провести 10 встреч с потенциальными клиентами, и ключевой показатель эффективности (КПЭ), к примеру, заключить не менее 1 контракта на каждые 10 встреч с потенциальными клиентами.

KPI и OKR взаимосвязаны: KPI — инструмент обеспечения стабильности бизнеса, в то время как OKR — инструмент развития бизнеса. К примеру, по приведенным выше примерам OKR может быть таким: увеличить в 3 раза среднее количество заключенных контрактов на каждые 10 встреч с потенциальными клиентами при сохранении бюджета продаж на прежнем уровне — то есть задача, которая требует развития и изменения процессов продаж.



Дерево метрик — структура бизнес-модели организации, отражающая взаимосвязь бизнес-метрик. Дерево метрик можно и нужно использовать для целеполагания. Оно подсказывает, какие метрики должны оказаться в целях у команд, а также как изменение метрик нижнего уровня повлияет на ключевые метрики бизнеса. В «корне» такого дерева — метрики самого высокого порядка, отражающие успех бизнеса (например, прибыль, выручка, размер клиентской базы). На каждом следующем уровне — декомпозиция метрик предыдущего слоя (например, прибыль = выручка - расходы). Нижний слой метрик, «листья» дерева — метрики, за которые отвечают отдельные команды внутри организационной структуры. Устройство дерева метрик должно во многом совпадать с организационной структурой, а также со структурой финансовой модели. Если они различаются — это хороший повод подумать о необходимости корректировки одной из структур.

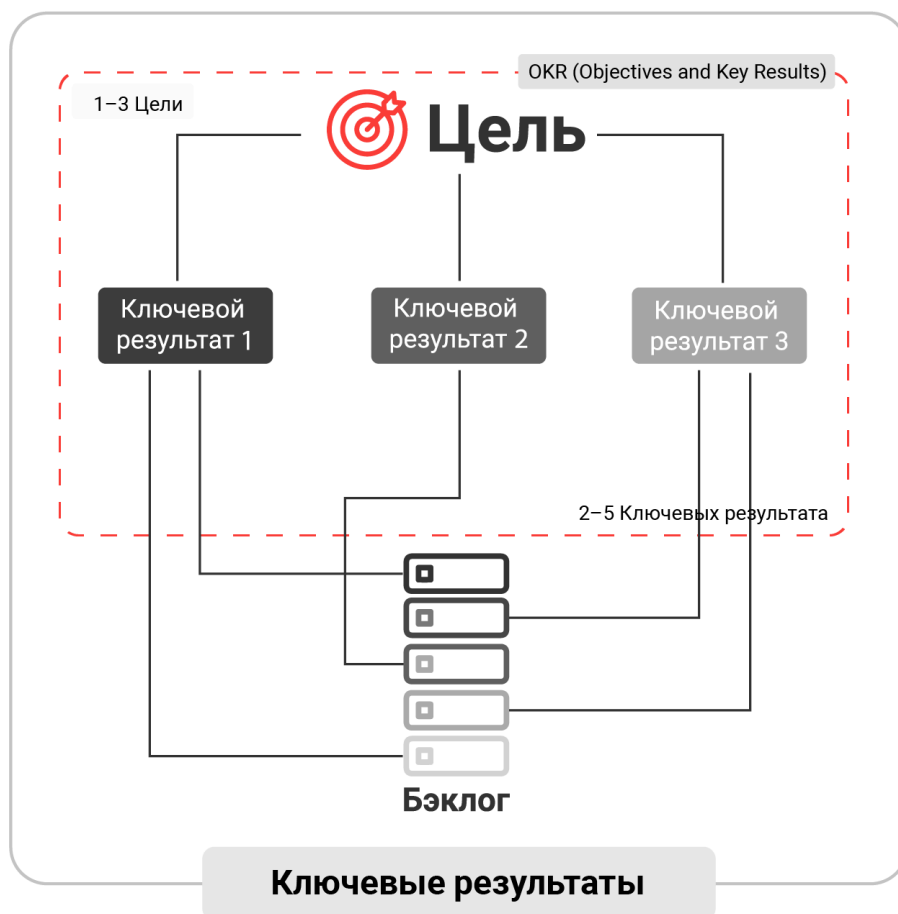
## Цель — Objective (O)



Запоминающееся качественное описание конечного результата цели. Должно быть коротким, вдохновляющим и вовлекающим, способным мотивировать OKR-команду и бросать ей вызов, к примеру, добиться рекордных показателей во всех областях маркетинга.

Цель (Objective) является первой составляющей OKR (Objectives and Key Results): «Я достигну (цели), что можно оценить с помощью (набора ключевых результатов)».

## Ключевые результаты — Key Results (KRs)



2-5 метрик, с помощью которых оценивается успех достижения цели. Пример ключевого результата: увеличить конверсию в покупку с 50 до 70%.

Ключевые результаты (Key Results) являются второй составляющей OKR (Objectives and Key Results): «Я достигну (цели), что можно оценить с помощью (набора ключевых результатов)».

Критерии хороших ключевых результатов:

- количественные и измеримые;
- отражают масштаб предстоящего изменения: от какого значения стартуем и до какого значения хотим вырасти;
- основаны на ценности, а не на задаче;

- амбициозные: при сохранении текущего способа работы невозможно добиться 100% результата.

## Бэклог — Backlog



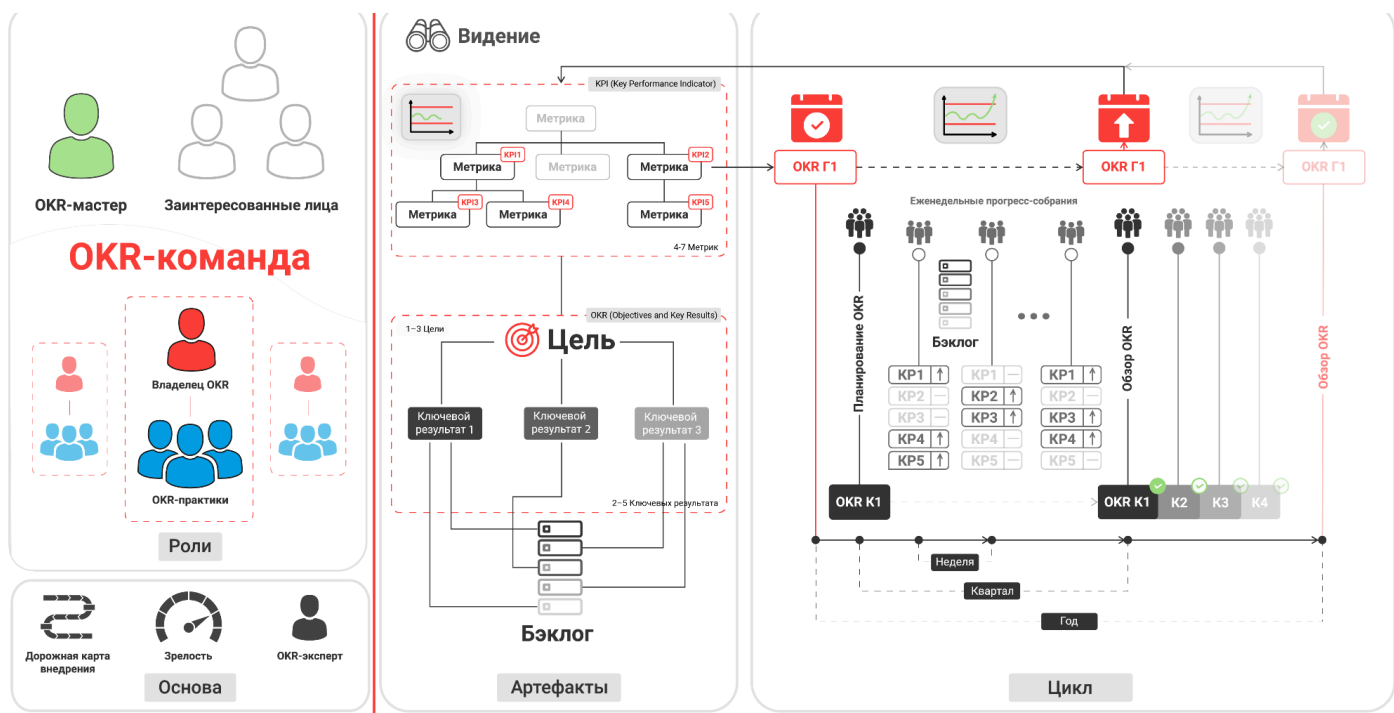
Упорядоченный по приоритету и регулярно обновляемый список инициатив, которые планируется реализовать для достижения ключевых результатов.

Первичный бэклог формируется на Планировании OKR.

Еженедельное прогресс-собрание OKR обеспечивает актуальность бэклога — на основе полученной обратной связи по ключевым результатам происходит уточнение бэклога: добавление новых инициатив, удаление неактуальных инициатив, декомпозиция крупных инициатив на более мелкие и их приоритизация.

Во время Обзора OKR отмечаются инициативы, которые помогли продвинуться к цели, а также в бэклог добавляются инициативы по улучшению процесса OKR.

# Цикл — Timeline



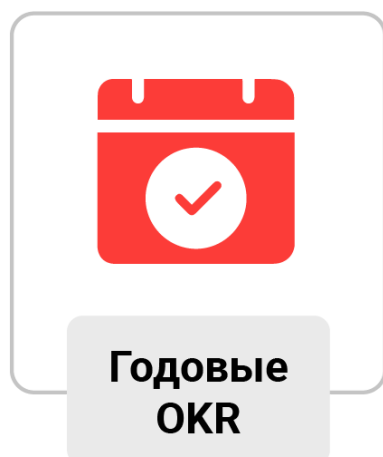
Карта OKR

Objectives and Key Results  
Цели и Ключевые результаты

© OKR Russia

Версия 2.0

## Годовые OKR — Yearly OKR



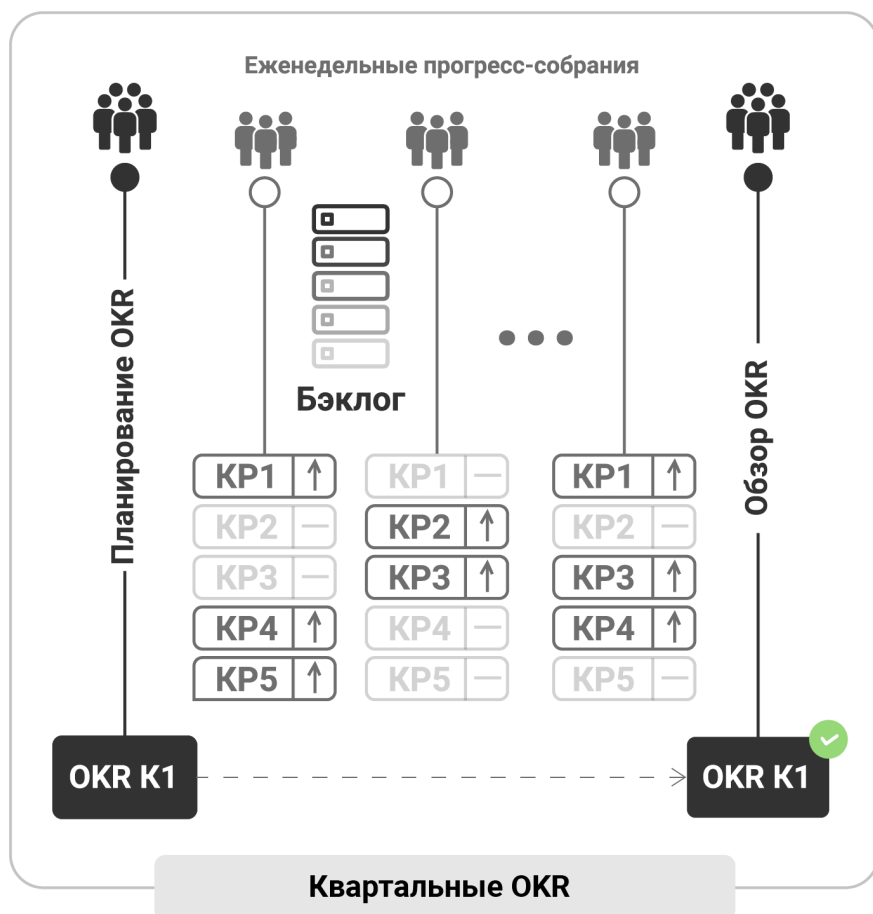
1-3 стратегических OKR компании на ближайший год, направленных на реализацию видения.

В годовых OKR, как правило, присутствуют запаздывающие показатели: доход, прибыль, доля рынка, удовлетворенность клиента и прочие.

На основе стратегических годовых OKR формируются тактические квартальные OKR, в которых присутствуют опережающие показатели: количество покупателей, приток и отток, повторные покупки и прочие.

Годовые OKR уточняются по итогам каждого квартала на основе получаемой обратной связи.

## Квартальные OKR — Quarterly OKR



1-3 тактических OKR на ближайший квартал, направленных на достижение годовых OKR.

Тактические квартальные OKR формируются на основе стратегических годовых OKR, обеспечивая вертикальную согласованность: квартальные цели должны быть наилучшими усилиями на пути к достижению годовой цели. Рекомендуется 60% целей квартала формировать снизу-вверх, то есть на основе инициатив подразделений компании — такой подход обеспечивает достижимость целей и вовлеченность сотрудников в работу над ними.

Квартальные OKR — это ключевой артефакт цикла OKR. Как правило, на основе квартальных OKR согласовываются зависимости между подразделениями компании, работы подрядчиков, бюджеты, ресурсы, план найма и прочее.

Ключевые результаты квартальных OKR должны быть сформулированы в опережающих метриках, а не запаздывающих. Это обеспечивает прозрачность прогресса по достижению целей на Еженедельных прогресс-собраниях OKR и поддерживает мотивацию OKR-команды на пути к цели.

## Планирование OKR — OKR Planning

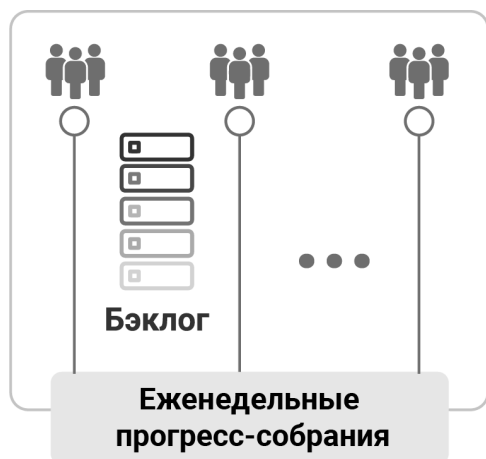


Ежеквартальная встреча OKR-команды и заинтересованных лиц для планирования OKR на грядущий квартал.

Результатами успешного OKR-планирования являются:

- Согласованные между OKR-командой и заинтересованными лицами квартальные OKR.
- Согласованные со смежными подразделениями зависимости в рамках достижения квартальных OKR.
- Уверенность OKR-команды и заинтересованных лиц в возможном достижении Ключевых Результатов.

## Еженедельное прогресс-собрание — OKR Weekly Check-In



Еженедельная встреча ОКР-команды и заинтересованных лиц для отслеживания прогресса по ОКР и актуализации бэклога.

Еженедельное прогресс-собрание является ключевой встречей цикла ОКР, так как она обеспечивает прозрачность прогресса по достижению целей, фокус команды на целях и способность изменения направления работ на основе обратной связи.

Типовая повестка встречи:

- Прогресс по ОКР: изменения по ключевым результатам с момента последнего Check-In.
- Обзор препятствий: разбор блокеров в достижении цели и выработка первых шагов по их устранению.
- Обзор инициатив: обзор выполненных инициатив с момента последнего Check-In и планируемых наперед, а также уточнение бэклога на основе полученной обратной связи по ключевым результатам.

Встреча занимает не более часа.

## Обзор OKR — OKR Review

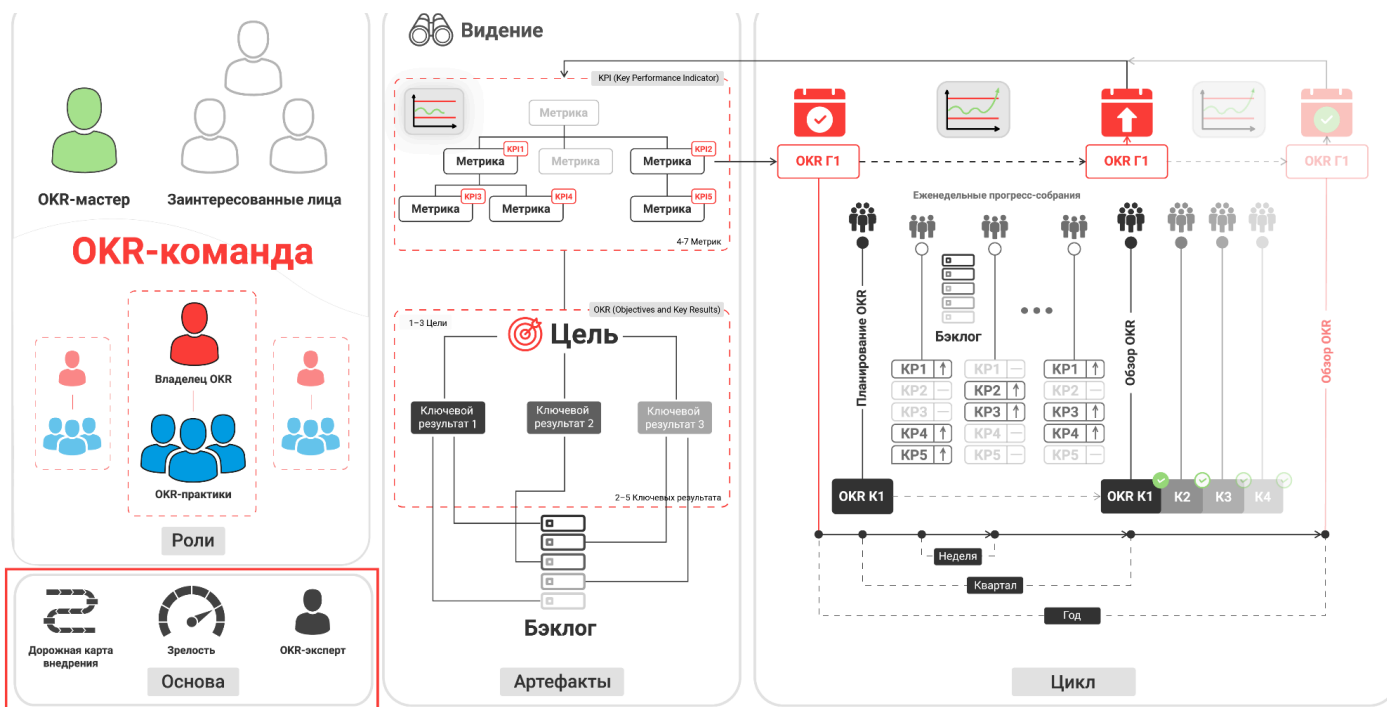


Ежеквартальная встреча OKR-команды и заинтересованных лиц по подведению итогов текущего квартала. Включает оценку успеха достижения OKR и ретроспективу по улучшению процесса работы над OKR в грядущем квартале.

Повестка встречи:

1. Обзор OKR — замыкание цикла обратной связи по итогам квартала:
  - Каков процент достижения целей?
  - Какую ценность бизнесу принесли эти работы?
  - Правильно ли был выбран фокус?
  - Есть ли инсайты, полученные в рамках работы над целями?
2. Ретроспектива OKR — поиск улучшений процесса работы над целями в будущем квартале:
  - Открытие.
  - Сбор и анализ информации.
  - Генерация и приоритизация идей.
  - Создание плана действий по наиболее приоритетным идеям.
  - Закрытие.

# Основа — Foundation



Карта OKR

Objectives and Key Results  
Цели и Ключевые результаты

© OKR Russia

Версия 2.0

# Дорожная карта внедрения — *Implementation Roadmap*



Типовая последовательность шагов по внедрению OKR в компании, обеспечивающая предсказуемость результата и возможность масштабирования, а также постоянное улучшение процесса OKR.

OKR-эксперт помогает компаниям эффективно адаптировать дорожную карту внедрения OKR.

## 1. Планирование трансформации.

- Внедрение любых организационных изменений начинается с вовлечения топ-менеджмента, поэтому первым шагом необходимо обучить топ-менеджмент принципам работы над целями развития бизнеса с высокой степенью неопределенности и заручиться поддержкой в планируемых изменениях.
- На следующем шаге необходимо определить контур пилотирования и сформировать годовые OKR. OKR можно пилотировать на уровне топ-менеджмента, выбранных команд, одного или нескольких подразделений.

## 2. Запуск и поддержка.

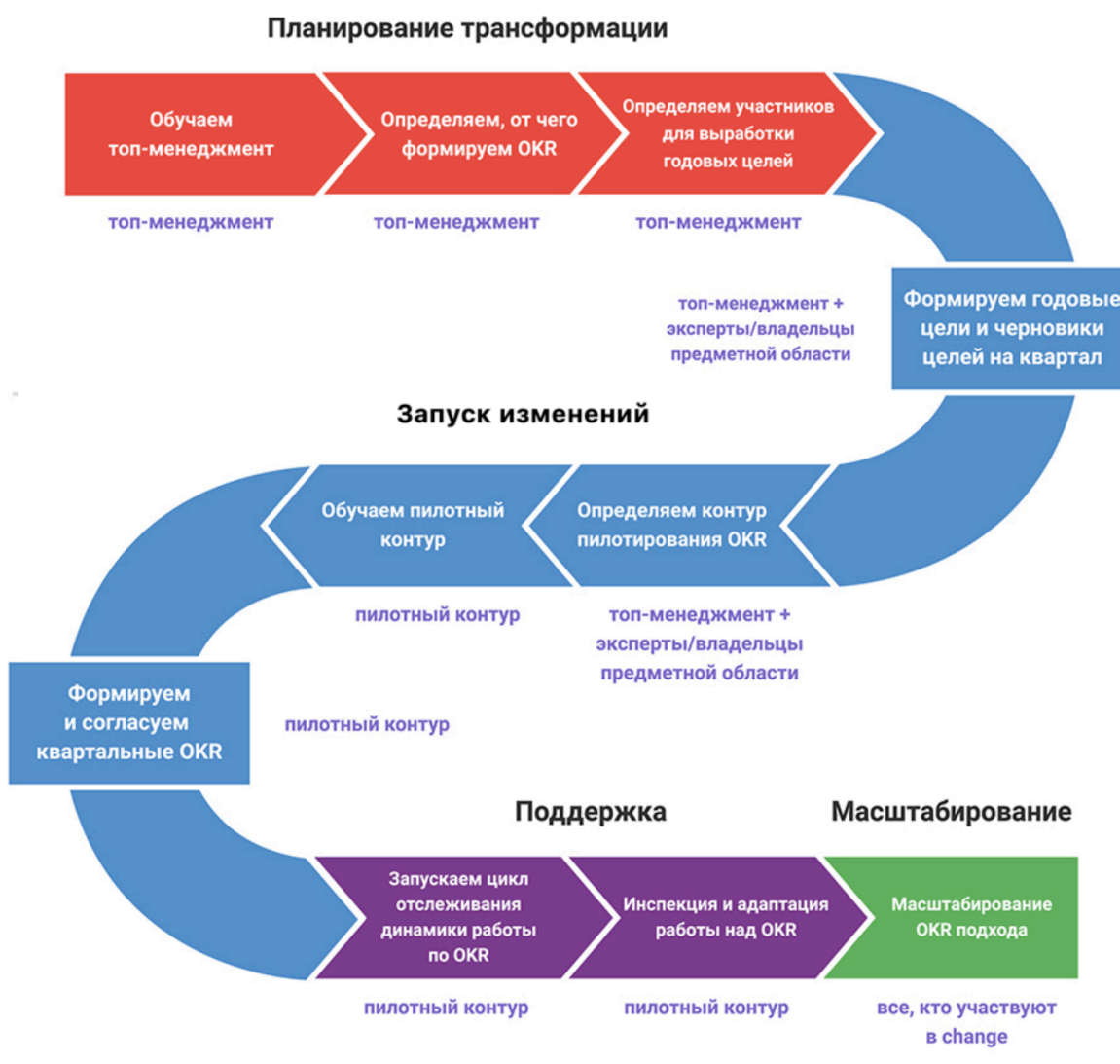
- После подготовительных действий начинается этап запуска OKR на выбранном пилотном контуре. Для этого необходимо обучить менеджеров, экспертов и сотрудников пилотного контура, распределить роли и

обязанности, подготовить черновики и провести планирование квартальных целей.

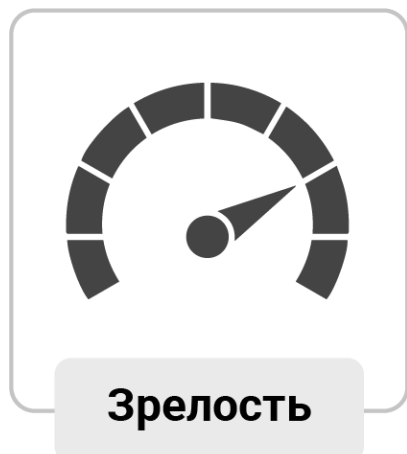
- На этапе поддержки нужно гарантированно обеспечить 2 процесса: процесс частой и регулярной обратной связи по прогрессу достижения квартальных целей и процесс улучшения работы над OKR.

3. Масштабирование. Это этап, на старте которого вы должны сделать выводы о результатах пилотной фазы и совместно с экспертом проработать дорожную карту дальнейшего развития OKR в компании.

## Implementation roadmap



## Зрелость — Maturity



Оценка уровня зрелости OKR-процессов, позволяющая оценить полноту применения OKR, их эффективность, и запланировать следующие шаги по улучшению процессов.

### Матрица внедрения OKR



OKR-фреймворк адаптивный и состоит из строительных блоков, которые стоит внедрять итеративно. «Строительные блоки» OKR ранжируются по сложности реализации и по востребованности внутри организации. Начинать стоит с простых адаптивных инструментов и наращивать сложность от квартала к кварталу.



Инструментами оценки зрелости владеет OKR-эксперт.

**OKR-эксперт — OKR Expert**



Внешний эксперт (консультант) по OKR, который отвечает за обучение и поддержку в использовании OKR компании на всех уровнях и на всех этапах зрелости. Обучает OKR-мастеров и помогает адаптировать и эффективно реализовать Дорожную карту внедрения OKR. Обычно привлекается на старте внедрения, когда в компании отсутствует экспертиза.

OKR-эксперт хорошо знает фреймворк и может адаптировать его под потребности компании без потери ключевой ценности. Внедрение OKR приводит к изменению основных процессов в компании, а следом и к модификации организационной структуры для более эффективного достижения целей компании. OKR-эксперт помогает осуществить этот переход с минимальными затратами и ошибками. OKR-эксперт запускает сообщество OKR-мастеров в компании, чтобы каждой команде было уделено достаточно внимания при переходе к фреймворку и его дальнейшей поддержке.

Основные навыки OKR-эксперта:

- тренерство;
- бизнес-моделирование;
- фасилитация;
- менторство.

OKR-эксперт — это практик и одновременно методолог, который развивает сообщество практиков OKR Russia, участвует в организации конференции OKR Russia, а также систематизирует опыт отрасли в применении OKR. Для получения этого статуса кандидат в OKR-эксперты должен соответствовать достаточно строгим требованиям. Как правило, OKR-эксперты имеют опыт как минимум 2 успешных внедрений OKR в компаниях различных отраслей, активно участвуют в развитии фреймворка, а также регулярно делятся своим опытом, проводя тренинги, публикуя статьи и выступая на конференциях.

# Примеры

[Примеры OKR: Telegram-версия.](#)

## Компания

На уровне всей компании формулируются 1-3 стратегических OKR на год, направленных на реализацию видения. Они являются фокусом всей компании.

В годовых OKR, как правило, присутствуют запаздывающие показатели, такие как доход, прибыль, количество клиентов, удовлетворенность клиентов. Это ключевые метрики всей компании. Если компания практикует KPI (Key Performance Indicators) или MBO (Management By Objectives), то скорее всего большая часть этих метрик уже собирается и выводится на дашборды, но в OKR должны поступать только те, которые будут существенно изменены в течение ближайшего цикла.

Годовые OKR уточняются по итогам каждого квартала на основе получаемой обратной связи.

Если компания работает на волатильном рынке, то практикуется постановка OKR компании на квартал вместо года.

## Комментарии экспертов OKR Russia:



Сергей Рогачев

*«Стратегия (годовые цели) и тактика (декомпозиция на квартальные цели с регулярной оценкой прогресса их достижения) не могут жить друг без друга. Без стратегии сложно определить тактику: без ранее согласованных годовых OKR на встречах по планированию квартальных OKR будет непросто договориться. Но и стратегия без тактики — это не больше, чем фантазия: нет вовлечения команд в оценку стратегии через приземление на тактику и нет обратной связи об адекватности стратегии или нашем следовании ей».*

## Пример 1. Цель на повышение дохода

**Цель (Objective):** Улучшить возвращаемость клиентов, чтобы начать зарабатывать больше.

### Ключевые результаты (Key Results):

1. Улучшить суммарную конверсию от начала регистрации до оплаты счета с 30% до 50%.
2. Сфокусировать большую часть маркетингового бюджета на «китов»\*: от 40% до 60%.
3. За счет более активных контактов с клиентами увеличить число активных месячных клиентов с 150 тыс. до 220 тыс.
4. Вырастить средний чек с 50 тыс. до 75 тыс.

\* Киты — максимально прибыльные клиенты.

## Пример 2. Клиент-ориентированная цель

**Цель (Objective):** Выявить ключевые потребности наших ключевых клиентов, чтобы улучшить взаимоотношения с ними.

**Ключевые результаты (Key Results):**

1. Провести интервью с 30 ключевыми клиентами для понимания их потребностей.
2. Приоритизировать и довести до результата 80% пожеланий.
3. Поднять NPS (готовность рекомендовать наш сервис) с 45% до 60%.

**Пример 3. Организационные цели**

**Цель (Objective):** Сфокусировать большую часть команд на стратегических проектах с помощью OKR.

**Ключевые результаты (Key Results):**

1. По 100% OKR-команд, которые связаны со стратегией компании, проводится OKR-чекин каждые 2 недели.
2. 70% блокеров оперативно решаются в течение 2-х недель.
3. Вырастить % выполнения целей и ключевых результатов команд с 40% до 70%.

**Пример 4. Новые каналы поставок**

**Цель (Objective):** Перефокусировать поставки на Азиатские страны.

**Ключевые результаты (Key Results):**

1. Выбрать 5 партнеров для поставки товаров новыми маршрутами.
2. Вырастить оборот по новым поставщикам с 50 млн. до 150 млн.
3. Ускорить среднее время поставки с 2 месяцев до 3 недель (90% перцентиль заказов).

**Пример 5. Новые каналы маркетинга**

**Цель (Objective):** Вырастить базу пользователей с помощью партнерки.

**Ключевые результаты (Key Results):**

1. Найти 5 партнеров и проинтегрироваться с ними.
2. Добиться 50 тыс. новых платящих клиентов через партнерскую сеть.

# Маркетинг

Маркетинговые команды часто плотно работают с данными и визуализируют ключевые метрики на дашбордах.

OKR может помочь таким командам:

- сфокусироваться на ключевых потерях в воронке;
- объединить усилия с аккаунтингом, продажами и продуктом с помощью кросс-функциональных OKR.

## Пример 1. Рост всей воронки

**Цель (Objective):** Добиться рекордных показателей во всех областях маркетинга.

**Ключевые результаты (Key Results):**

1. Увеличить количество посетителей сайта от 100 до 130 тыс.
2. Увеличить количество регистраций от 9 до 15 тыс.
3. Пробных использований в месяц от 2000 до 7500.
4. Новых платных клиентов от 0 до 3500.

**Комментарии экспертов OKR Russia:**



Константин Хохрин

*«Такой OKR отличен для годовых целей, но команде при декомпозиции на квартал лучше сфокусироваться на первых этапах воронки, чтобы усилия не «растеклись по древу» и конечный бизнес-эффект был больше».*



Сергей Рогачев

*«Возможен «читинг» цели, то есть достижение целевых показателей без существенных изменений. К примеру, аттракцион неслыханной щедрости по скидкам и последний показатель выполнен. Проблема решается добавлением в OKR балансирующего KR про уровень среднего чека».*

## Пример 2. Расширение охвата

**Цель (Objective):** Кардинально улучшить наше присутствие в СМИ и соцсетях.

**Ключевые результаты (Key Results):**

1. Охват статей в ключевых СМИ индустрии от 3000 до 15000 прочтений.
2. Участников промо-вебинаров в соцсетях от 500 до 1200.
3. Положительных реакций в статьях и на вебинарах от 100 до 300.
4. Входящих запросов в отдел продаж от 30 до 120.

**Комментарии экспертов OKR Russia:**



Константин Хохрин

*«KR4 может быть запаздывающим показателем для этой цели. Также рост запросов в отдел продаж может быть обеспечен другими каналами, поэтому лучше в KR4 уточнить источник запросов».*

## Пример 3. Сообщество партнеров

**Цель (Objective):** Раскачать реферальную систему.

**Ключевые результаты (Key Results):**

1. Увеличить процент клиентов, которые сгенерировали себе реферальную ссылку от 2 до 9%.
2. Увеличить количество переходов по реферальным ссылкам от 120 до 400.
3. Запросов консультаций с кейс-страниц от 5 до 12.

**Комментарии экспертов OKR Russia:**

Константин Хохрин

*«KR1 и KR2 — это практически одно и то же, лучше оставить один из них. Первый показатель более опережающий, а второй более ценностный. В OKR мы стремимся выбирать опережающие метрики, только это должны быть не метрики действия, а метрики конечного результата».*

**Пример 4. Поисковая оптимизация (SEO)**

**Цель (Objective):** Дашь больше органики!

**Ключевые результаты (Key Results):**

1. Увеличить количество кросс-ссылок на релевантных сайтах с ИКС 500+ от 2 до 15.
2. Рост органического трафика от 2000 до 2800 переходов в месяц.

## Комментарии экспертов OKR Russia:



Константин Хохрин

*«Стоит подумать о добавлении балансирующего показателя в виде бюджета на контент-маркетинг и размещение ССЫЛОК».*

# Продажи

Главная особенность использования OKR в отделе продаж заключается в том, что обычно уже действует KPI-система (Key Performance Indicators) и на старте сотрудникам и руководителю отдела продаж бывает сложно отличить OKR от KPI. Все усложняется еще тем, что финансовая мотивация завязана на KPI и всегда у сотрудников возникает вопрос: «А зачем нам стремиться к OKR, если платят за KPI? И так ведь нормально работаем».

OKR для продаж позволяют:

- выявить точки роста в процессах продаж, а также процессах смежных команд, например, маркетинга или продукта;
- выделить время на это развитие и сфокусировать часть вашего sales force на развитии;
- объединить усилия продаж и других департаментов и команд с помощью кросс-функциональных OKR.

## Пример 1. Выход на новые рынки

**Цель (Objective):** Выйти на рынок Азии через партнеров.

**Ключевые результаты (Key Results):**

1. Найти 3 потенциальных партнеров.
2. Найти 15 потенциальных клиентов через партнеров.
3. Подписать контрактов по первым сделкам на 20 млн.

**Комментарии экспертов OKR Russia:**

Сергей Рогачев

*«Приведу примеры потенциальных проблем в этой цели. Учтите, что идентифицировать и устранить реальные проблемы можно только в диалоге с авторами цели.»*

- 1. По KR1-2 заметен системный анализ воронки продаж: по статистике прошлого вполне реалистично договориться о партнерстве с 1-3 локальными азиатскими компаниями, также по статистике наш среднестатистический партнер приводит 3-5 клиентов, поэтому в идеале мы можем получить 3 партнеров и 15 клиентов. И после этого всего KR3 как будто бы поставлен по более крутому инструменту — палец-потолок. То есть первая возможная проблема — неадекватность целевого значения по сумме контрактов. Я бы задал вопрос: почему именно 20 млн, почему не количество сделок, к примеру?*
- 2. Вторая потенциальная проблема: KR3 допускает взлом или читинг — когда по ключевым результатам все хорошо, но цели по факту не добились. К примеру, подписали 2 партнерских соглашения, каждый партнер привел по 3 клиента, но после этого на прямой продаже или пусть даже из партнерской воронки подписали всего 1 контракт, но сразу на все 20 млн. Можно ли считать, что мы вышли на рынок Азии, если только 1 клиент? Если продажа случилась не по партнерской сети, то почему мы не следуем нашей стратегии (описана в цели), а может быть стратегия в целом неверна?»*



Иван Селеверстов

*«В подобных целях: «Выйти на рынок Азии через партнеров», — многие команды используют также слова «усилители амбициозности»: успешно, быстро — или ограничения: «не потеряв позиции на рынке РФ». Такие ключевые результаты хороши для долгосрочной годовой цели. Но если команда разрабатывает цель на более краткосрочный период, то можно использовать «воронку» по партнерам:*

- 1. 15 потенциальных партнеров знают о нас (получили коммерческие соглашения).*
- 2. 5 партнеров подписали соглашения.*
- 3. 3 партнера запустили поиск клиентов по своим каналам».*

## Пример 2. Внедрить CRM

**Цель (Objective):** Сделать прозрачным и предсказуемым процесс продаж с помощью CRM.

### Ключевые результаты (Key Results):

- Выбрать CRM и настроить воронку:
  - сформировать критерии выбора и сценарии использования = 10%;
  - выбрать CRM = 30%;
  - настроить воронку = 70%;
  - завести всех клиентов в воронку = 100%.
- Настроить 3 ключевых отчета и дашборда.
- Снизить время на подготовку отчетности от 60 до 10 мин.
- Собрать и проанализировать топ-5 причин отказов от коммерческих предложений.
- Ускорить закрытие сделок от 25 до 18 дней.

**Комментарии экспертов OKR Russia:**

Сергей Рогачев

*«3 из 5 ключевых результатов являются задачами. К примеру, CRM-система развернута и настроена, но в ней не работает ни один продавец? А как вам отчеты и дашборды, которые никто не открывал ни разу? Проблема таких ключевых результатов в том, что они никак не гарантируют приближение к цели, слишком рано и слишком детально фиксируется, возможно, неверный или неоптимальный способ достижения цели».*



Иван Селеверстов

*«Первый ключевой результат является проектным планом, который чаще всего растягивается на 3-4 квартала, и в это время бизнес не получает никакой пользы от CRM. Рекомендуется «перевернуть» проектный план — реализовать сбор воронки в подручных средствах (виртуальные таблицы) и собрать всю информацию по всем сделкам. В этом случае выбор CRM будет более обоснованным, а бизнес получит прозрачность и первые результаты быстрее».*

## Пример 3. Заккрытие сделок

**Цель (Objective):** Ускорить и улучшить конверсию в SMB.

**Ключевые результаты (Key Results):**

1. Увеличить конверсию из лида в клиента от 40% до 55%.
2. Повысить скорость выставления счета от 12 до 4 часов.
3. Снизить время от регистрации в сервисе до оплаты счета от 15 до 9 дней.

**Комментарии экспертов OKR Russia:**

Константин Хохрин

*«В KR1 стоит уточнить, как именно считается эта конверсия, указав этапы воронки в CRM системе, или сослаться на готовый отчет. На KR3 могут влиять циклы оплаты счетов у ваших клиентов, поэтому, возможно, стоит предложить оплату бизнес-картой для ускорения получения денежных средств».*

## Пример 4. Работа со входящей воронкой

**Цель (Objective):** Кардинально расширить входную воронку.

**Ключевые результаты (Key Results):**

1. Участие в 3 выставках.
2. Увеличить рассылки по базам партнеров от 10000 до 14000 адресатов.
3. Поднять конверсию в открываемость писем от 10% до 22%.
4. Увеличить количество пресейлов на менеджера в месяц от 30 до 50.

**Комментарии экспертов OKR Russia:**

Константин Хохрин

*«KR1 — это метрика действия, а не ценности, ее лучше заменить на количество участников этих выставок (охват). KR4 — лучше заменить на количество успешных пресейлов, которые заканчиваются конкретным действием, например, выставлением коммерческого предложения или другим продвижением по воронке».*

## Пример 5. Повышение продаж

**Цель (Objective):** Бьем рекорды продаж и прибыльности.

**Ключевые результаты (Key Results):**

1. Увеличить количество пресейлов в неделю от 30 до 50.
2. Увеличить сумму закрытых сделок от 7 до 9 млн. руб.
3. Увеличить маржу от 20 до 28%.

**Комментарии экспертов OKR Russia:**

Иван Селеверстов

*«1. Цель: «Бьем рекорды продаж и прибыльности», — необходимо аккуратнее относиться к подобным целям, так как они могут демотивировать сотрудников. Типовой вопрос команды: «Мы постоянно бьем рекорды — а зачем?» Рекомендуется раскрыть ответ на этот вопрос.*

*2. KR2 — ключевой результат, который сильно зависит от размера сделки, так как в прошлом квартале у вас была сделка на 7 млн., в этом мы заключим сделку на 9 млн. Рекомендуется от суммы сделок перейти к количеству сделок с минимальным порогом. Пример: количество сделок с суммой не менее 1 млн. — 9 шт.*

*3. KR3 — сильно запаздывающий показатель, вместо него рекомендую использовать конверсию из пресейлов в сделку».*

# Продукт

Самое важное для продуктовых команд – перейти от мышления: «Выполнил задачу или зарелизил фичу — молодец» — к мышлению: «А что мы меняем этой фичей в поведении пользователя?»

## Пример 1. Запуск ИТ-продукта

**Цель (Objective):** Хайпануть с новой версией продукта X.

**Ключевые результаты (Key Results):**

1. 10000 новых регистраций.
2. 15 опубликованных обзоров продукта в изданиях.
3. Рост конверсии из пробной версии в подписку от 15 до 25%.

**Комментарии экспертов OKR Russia:**



Константин Хохрин

*«Формулировка цели нарочито использует сленг для придания большей мотивации ОКР-команде. Пример формулировки цели на языке, принятом в команде, что помогает присоединиться к цели и более вовлечено работать над ней».*



Иван Селеверстов

*«ОКР имеет сленговую формулировку цели. Рекомендую уходить от таких формулировок, так как цель может быть не ясна и не прозрачна для смежных функций, что приводит к накладным расходам на объяснение смысла цели. Ключевые результаты сформулированы по продуктовой коронке, но необходимо заботиться о качестве продукта, которое можно выразить через метрику оттока клиентов, повторные обращения к сервису и количество активных пользователей».*

## Пример 2. Улучшение конверсии

**Цель (Objective):** Повысить интерес к продукту и его востребованность, и получить небывалую конверсию по всей воронке продукта.

### Ключевые результаты (Key Results):

1. Повысить конверсию из регистрации в пользователя пробной версии от 50 до 80%.
2. Повысить конверсию из пробной в платную версию от 20 до 40%.

## Пример 3. Удержание в продукте

**Цель (Objective):** Донести ценность всех возможностей продукта до клиентов.

### Ключевые результаты (Key Results):

1. 20 интервью с ушедшими клиентами для получения инсайтов.
2. Увеличить количество часов использования продукта в неделю от 5 до 15.
3. Увеличить долю новых фич, которыми пользуются клиенты, от 50 до 75%.
4. Увеличить NPS продукта от 37 до 52%.

**Комментарии экспертов OKR Russia:**

Иван Селеверстов

*«С точки зрения продуктового менеджмента конкретному сегменту клиентов не обязательно знать все возможности продукта. Ценность продукта является измерителем использования возможностей сегментом клиента. Главный вопрос к цели: что команда в действительности хотела, сформулировав таким образом цель?»*

*Если рассматривать ключевые результаты:*

- 1. NPS является сильно запаздывающей и волатильной метрикой, которую тяжело измерять в моменте и формировать план роста показателя.*
- 2. В метриках отсутствует время сессии продукта, в большинстве продуктов эта метрика связана с более качественным пониманием продуктов и использованием большего количества фич. Рекомендуется часы использования продукта в неделю заменить на среднюю длину сессии».*

## Пример 4. Улучшение процессов продуктовой команды

**Цель (Objective):** Поставлять ценность клиентам чаще и качественнее: деливерим как боженька.

**Ключевые результаты (Key Results):**

1. Снизить Lead time от 30 до 10 дней.
2. Увеличить количество релизов в месяц от 1 до 4.
3. Уменьшить количество дефектов на релиз от 5 до 2.

## Пример 5. Улучшение продуктовой воронки

**Цель (Objective):** Сделать простым и понятным процесс покупки и повторной покупки, чтобы увеличить доходы.

### Ключевые результаты (Key Results):

1. Увеличить средний чек от 1500 до 2200 руб.
2. Увеличить конверсию из начала покупки в завершение транзакции от 70 до 85%.

### Комментарии экспертов OKR Russia:



Иван Селеверстов

*«Рекомендуется упростить формулировку цели, к примеру так: увеличить доход за счет улучшения процесса покупки. Если рассматривать данную цель, то простой и понятный процесс покупки может не увеличить средний чек, метрика не связана с целью. Лучше использовать метрики CSI, время операции, количество обращений в техническую поддержку».*

# Служба поддержки

Команды поддержки находятся на передовой бизнеса. Именно они работают с клиентами на всех этапах их пути.

Помимо коммуникаций с клиентами эти команды часто также отвечают за развитие внутренней базы знаний, передачу отзывов клиентов продуктовым командам и маркетингу. Это требует кросс-функциональных процессов и эффективной организации движения потоков информации в компании. Именно здесь подход OKR может принести максимальную пользу.

OKR может помочь командам служб поддержки и работы с клиентами:

- сфокусироваться на оптимизации процессов и повышении качества сервиса;
- объединить усилия с продажами, продуктовыми командами и маркетингом с помощью кросс-функциональных OKR.

## *Пример 1. Улучшение качества сервиса поддержки*

**Цель (Objective):** Оказывать лучший сервис среди конкурентов.

**Ключевые результаты (Key Results):**

1. Увеличить количество отзывов «хорошо» и «отлично» на обработанных заявках с 50 до 80 на сотню заявок.
2. Разработать 20 понятных инструкций с ответами на частые вопросы.
3. Ускорить среднее время первой реакции на заявку с 45 до 20 минут.

**Комментарии экспертов OKR Russia:**

Сергей Рогачев

*«Классно, что формулировка цели содержит дифференциатор: стать лучшим относительно конкурентов. Но действительно ли метрики в ключевых результатах измеряют этот факт? Это первое, что я бы спросил авторов этой OKR».*

**Пример 2. Поиск точек роста клиентского сервиса**

**Цель (Objective):** Понять, что хотят клиенты и сделать им приятно.

**Ключевые результаты (Key Results):**

1. Провести 30 интервью с лучшими клиентами.
2. Провести 20 интервью с недавно ушедшими клиентами.
3. Выработать 10 улучшений текущего сервиса.
4. Протестировать и презентовать результаты 3 улучшений.

**Пример 3. Анализ оттока клиентов**

**Цель (Objective):** Узнать, почему наши клиенты уходят и исправить это.

**Ключевые результаты (Key Results):**

1. Повысить конверсию ответов на опрос для уходящих клиентов с 10 до 30%.
2. Определить 3 ключевые причины ухода клиентов.
3. Проанализировать клиентские пути конкурентов и предложить 5 улучшений.

**Пример 4. Оптимизация процесса передачи продукта на поддержку**

**Цель (Objective):** Передача продукта на поддержку — простой и удобный процесс!

**Ключевые результаты (Key Results):**

1. Найдены 3 наиболее трудозатратных этапа процесса.
2. Записаны 5 коротких видеоуроков по объяснению процесса передачи на поддержку.
3. Упрощен процесс согласования с 6 до 3 шагов.
4. Среднее время передачи на поддержку продукта снижено с 3 до 2.5 месяцев.

**Комментарии экспертов OKR Russia:**

Сергей Рогачев

*«Первое, что бросается в глаза: ключевой результат №1 — это задача. Причем результатом поиска мест оптимизации процесса и должно стать то, что сейчас записано в ключевых результатах №2-4. Поэтому возникает вопрос: каким образом сформирован данный OKR? В таком контексте обычно применяется инструмент Value Stream Mapping, который позволяет оценить фактическое состояние процесса, определить препятствия и найти решения обнаруженных проблем».*

## Пример 5. Повышение эффективности команды поддержки

**Цель (Objective):** Стать лучшей командой поддержки!

**Ключевые результаты (Key Results):**

1. 4 члена команды подготовили и презентовали планы своего развития.
2. Проведены 3 внутренних митапа по передаче экспертизы.
3. Новички улучшили средний рейтинг удовлетворенности обслуживанием с 65 до 75%.
4. Меньше 3 «красных» SLA в квартале.

# HR

Мы крайне рекомендуем HR-командам ставить цели вместе с заинтересованными лицами, с теми кто заказывает сервис этих команд и использует его. Это позволяет задействовать такую суперсилу OKR как кросс-функциональность. В этом случае ключевые результаты получаются более ценностные (основанные на конечном бизнес-эффекте, outcome, а не промежуточных результатах действий, output).

## Пример 1. Найм

**Цель (Objective):** Сделать процесс найма клиентоориентированным.

### Ключевые результаты (Key Results):

1. Сократить количество этапов отбора кандидатов от 5 до 3.
2. Повысить оценку от финальных кандидатов по клиентоориентированности системы подбора персонала от 2 до 4.
3. Сократить срок предоставления обратной связи кандидату от 7 до 3 календарных дней.

### Комментарии экспертов OKR Russia:



Иван Селеверстов

*«Цель сформулирована просто и однозначно. Вероятно, команда формирует OKR не в первый раз. Ключевые результаты связаны с целью. К рекомендациям можно отнести добавление балансирующих метрик, например, конверсия в предложение не снизилась по сравнению с текущим процессом».*

## Пример 2. Адаптация, онбординг

**Цель (Objective):** Процесс адаптации в продуктовых командах — 100% вовлеченность новичка.

### Ключевые результаты (Key Results):

1. Выросло количество желающих стать наставником для новичков от 2 до 10.
2. Выросла оценка процесса адаптации со стороны руководителя продуктовой команды от 1 до 4.
3. Снижена текучка в период испытательного срока от 6 до 1%.

### Комментарии экспертов OKR Russia:



Иван Селеверстов

*«Цели и ключевые результаты хорошо сбалансированы. На что стоит обратить внимание: «снижение текучки в период испытательного срока» — эта метрика отражает качество работы на этапе подбора, что подталкивает привлекать людей стадии CJM, а не только EJM».*

## Пример 3. Обучение

**Цель (Objective):** Сделать онлайн-университет единой и удобной точкой получения знаний.

### Ключевые результаты (Key Results):

1. Выросло количество обучающихся от 25 до 90 студентов.
2. Вырос NPS онлайн-платформы от 40 до 80%.
3. У не менее 70% курсов вырос NPS от 65 до 85%.

**Комментарии экспертов OKR Russia:**

Иван Селеверстов

*«Для онлайн-сервисов чаще используют метрику CSI, а не NPS. Кроме указанных ключевых результатов стоит использовать более опережающие: количество провайдеров, которые подключились к платформе, и количество курсов, которые ведутся только на платформе».*

## Пример 4. Удержание сотрудников

**Цель (Objective):** Сделать атмосферу и среду в компании более продуктивной.

**Ключевые результаты (Key Results):**

1. Выросли результаты пульс-опроса «Удовлетворенность работой» от 50 до 70%.
2. Вырос eNPS от 15 до 30%.
3. Выполнение «дорожной карты» по устранению «проблемных точек» роста удовлетворенности не менее, чем на 80%.

## Пример 5. Пакет финансовой и нефинансовой мотивации

**Цель (Objective):** Мотивационный пакет лучше проработан под целевую аудиторию компании и на рынке труда

**Ключевые результаты (Key Results):**

1. Снижена годовая текучка персонала от 20 до 12%.
2. Средняя скорость закрытия вакансий выросла в 2 раза от 50 до 25 дней.
3. Выросла производительность труда на 10%.
4. Стоимость подбора персонала снижена от 100 до 80 тыс. руб.
5. Затраты на персонал не превышают 30% от себестоимости.

## Комментарии экспертов OKR Russia:



Иван Селеверстов

*«Такие OKR стоит использовать на годовом горизонте. В квартальных целях нужны более опережающие показатели, которые можно измерить в течение квартала: средняя стоимость подбора, интерес к вакансиям и бренду среди соискателей, отзывы о компании».*

# ИТ

Мы крайне рекомендуем ИТ-командам и департаментам ставить цели вместе с заинтересованными лицами из бизнес-подразделений. Это позволяет задействовать такую суперсилу OKR как кросс-функциональность. В этом случае ключевые результаты получаются более ценностные (основанные на конечном бизнес-эффекте, outcome, а не промежуточных результатах действий, output).

Данная статья приводит примеры обоих типов:

- Кросс-функциональные OKR.
- OKR ИТ-отдела в изоляции.

## Пример 1. Запуск ИТ-продукта

**Цель (Objective):** Создать MVP и не подвести заказчика.

**Ключевые результаты (Key Results):**

1. Устранены 5 технологических рисков.
2. Реализован необходимый базовый набор 10 фич для MVP.
3. Автотесты покрывают все 12 критически важных блоков приложения.

**Комментарии экспертов OKR Russia:**



Иван Селеверстов

*«Для планирования работ по цели «Создать MVP продукта и не подвести заказчика» необходима проработка бизнесовой и архитектурной концепции. В ключевых результатах не закрыта часть цели «не подвести заказчика», возможно стоит внести балансирующие метрики по срокам отклонения от продуктовой дорожной карты».*

## Пример 2. Служба ИТ-поддержки

**Цель (Objective):** Повысить удовлетворенность работой команды поддержки.

### Ключевые результаты (Key Results):

1. Снижено количество жалоб и отрицательных отзывов от 15 до 5.
2. Увеличено количество положительных отзывов и похвал от 5 до 15.
3. Повышен рейтинг удовлетворенности пользователя от 4 до 4,5 баллов.

### Комментарии экспертов OKR Russia:



Иван Селеверстов

*«В ключевых результатах отсутствует балансирующая метрика с перегруженностью команды поддержки».*

## Пример 3. Ускорение процесса разработки

**Цель (Objective):** Поставка быстрее ожиданий клиента.

### Ключевые результаты (Key Results):

1. Снизить количество новых фиच, приходящих в разработку сюрпризом, от 5 до 0 штук за квартал\*.
2. Снизить объем ручного труда при развертывании от 15 до 0 часов\*\*.
3. Снизить количество дефектов, обнаруженных клиентом, от 8 до 4.
4. Уменьшить среднее время поставки клиенту с 35 до 18 дней.

\* Пример не идеальных, но жизненных KR — эта команда выбрала себе метрику, которую сложно измерять.

\*\* Пример не идеальных, но жизненных KR — это сверх-амбициозная цель для квартальной цели команды.

### Комментарии экспертов OKR Russia:



Сергей Рогачев

*«Обычно формат OKR позволяет достаточно быстро и точно понять решаемую проблему, образ конечного результата в виде цели и даже определенную тактику ее достижения. Это сильно упрощает диалог между OKR-командой и заинтересованными лицами. Давайте попробуем таким образом прочесть этот пример? Зачастую ключевые результаты упорядочены от более опережающих показателей (что мы можем быстро изменить) к более запаздывающим (то, что мы на самом деле в конце хотели бы изменить). Ключевой проблемой команды является длительное время поставки — это последний ключевой результат. Предполагаю, что команда провела ретроспективный анализ с помощью инструмента Value Stream Mapping и выявила ключевые причины поздней поставки. Топ-1 проблема: разработчики не вовлечены в проработку требований. Топ-2 проблема: администраторы вручную развертывают новые релизы без поддержки от команды, так как разработчики большую часть времени заняты уточнением требований. Команда понимает, что если бы разработчики раньше привлекались к проработке требований, то требования стали бы более адекватными и готовыми к реализации. Это высвободит время разработчиков для помощи администраторам в автоматизации развертывания. И в качестве балансировки команда ставит ключевой результат не просто про не увеличение, а даже про снижение количества дефектов, чтобы рост скорости поставки не был за счет снижения качества, а цель оставалась амбициозной: если не изменить принципы работы, невозможно добиться цели!».*

## Пример 4. Улучшение качества продукта

**Цель (Objective):** Избавиться наконец-то от этих багов!

### Ключевые результаты (Key Results):

1. Снизить среднее количество дефектов на релиз с 5 до 2.
2. Увеличить покрытие автотестами с 20 до 60%.
3. Все новые фичи верифицируются парой разработчик+тестировщик на этапе бизнес-анализа и оценки.

### Комментарии экспертов OKR Russia:



Иван Селеверстов

*«Из опыта увеличение покрытия автотестами может не привести к сокращению числа дефектов, а только увеличить накладные расходы на поддержку и развития автотестов. Поэтому рекомендуется выделить критически важные места продукта, появление дефектов в которых негативно сказывается на клиентах или бизнесе, и именно для него писать автотесты. Разрабатывать продукт без дефектов практически невозможно на текущий момент развития технологий, но можно сокращать количество критических дефектов найденных пользователями в продукте за счет увеличения количества дефектов найденных функцией контроля качества. Рекомендуется ввести метрику по сокращению времени на исправление дефекта в продуктивной среде, что снизит негатив от клиента».*

## Пример 5. Стабильность ИТ-инфраструктуры

**Цель (Objective):** Достичь небывалой стабильности и безопасности инфраструктуры.

### Ключевые результаты (Key Results):

4. Увеличить Uptime ключевых сервисов от 99.5 до 99.8%.
5. Решить 3 приоритетных сетевых проблемы.
6. Снизить среднее количество инцидентов ИБ в месяц от 3 до 1.

# Статистика

## Исследование OKR в России 2023

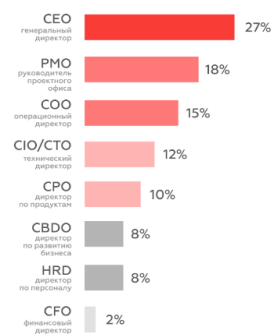
Лидеры  
изменений

OKR  
RUSSIA

### Зачем вы начали применять OKR? Топ-3 причины.\*



### Кто продвигает или лидирует внедрение OKR в вашей компании?



### Как долго применяют OKR в вашей компании?



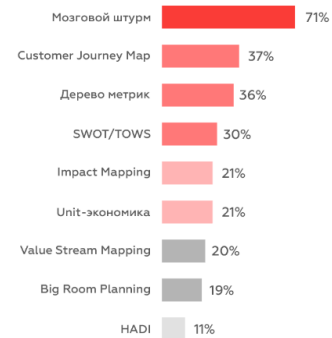
### На какой период вы планируете OKR?\*



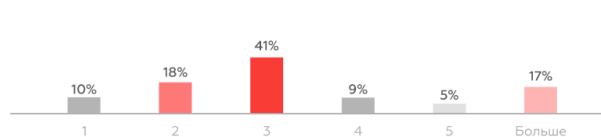
### Как часто вы отслеживаете прогресс по OKR?\*



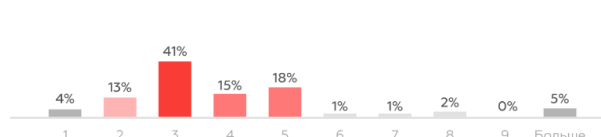
### Какие инструменты формирования OKR вы применяете?\*



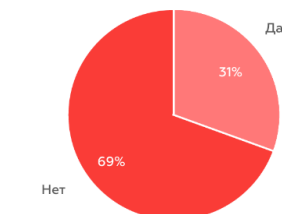
### Какое количество целей вы планируете и отслеживаете с помощью OKR?



### Какое количество ключевых результатов вы используете для отслеживания прогресса по цели?



### Связаны ли бонусы с достижением OKR в вашей компании?



Исследование проводилось в Telegram-канале OKR Russia с 14 июня по 20 августа 2023 года. Собраны ответы более 100 респондентов.

\* Множественные варианты ответа  
© OKR Russia, 2023

20 августа 2023

# Исследование операционной эффективности OKR в России

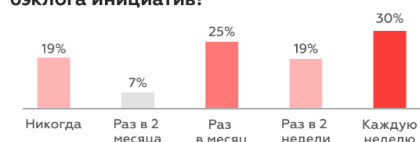


## Еженедельное прогресс-собрание

### Кто обновляет OKR? <sup>1</sup>



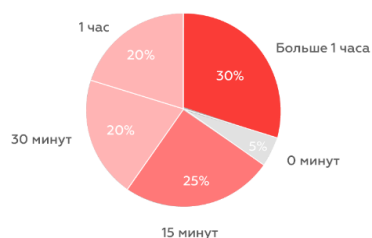
### Как часто происходит пересмотр бэклога инициатив?



### Когда собираются данные и обновляются OKR?



### Сколько времени уходит на сбор данных и обновление OKR?

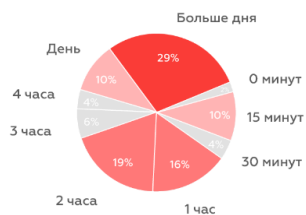


## Обзор OKR

### Кто собирает и подготавливает данные? <sup>1</sup>



### Сколько времени уходит на сбор и подготовку данных?



### Какие данные собираются и подготавливаются? <sup>1</sup>



### Что является результатом? <sup>1</sup>



Исследование проводилось в Telegram-канале OKR Russia с 26 октября по 24 ноября 2023 года. Собраны ответы более 100 респондентов.

<sup>1</sup> Множественные варианты ответа  
© OKR Russia, 2023

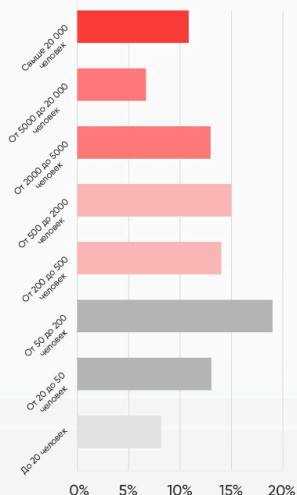
# Исследование OKR в России 2025

Лидеры изменений



## Масштаб внедрений

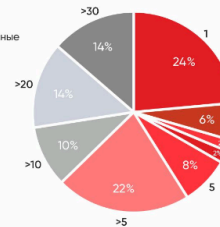
Размер компании



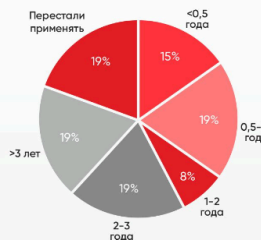
Отрасль



Количество команд



Срок применения



## Зрелость внедрений



Медианное значение



Исследование проводилось в Telegram-канале OKR Russia с 13 января по 23 мая 2025 года. Собрано более 1 602 ответов от более чем 182 респондентов.

# Кейсы

Кейсы применения OKR российскими компания собраны также и на [странице сообщества OKR Russia](#).

## Кейсы

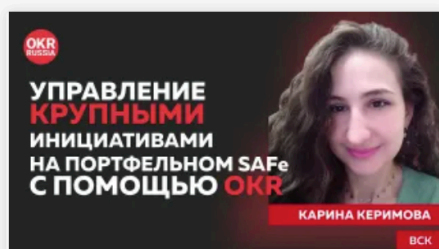
Видео (77) Информационные технологии (52) Статья (32) Финансы (25) Ритейл (9) Строительство (5) Производство (4) Госсектор (3)  
Телекоммуникации (3) Автомобилестроение (2) Консалтинг (2) Металлургия (2) Ивенты Энергетика

### Р-Дистрибуция

#### Р-Дистрибуция

От стартапа к системному целеполаганию: опыт внедрения OKR в Р-Дистрибуция, Устинья Уткина

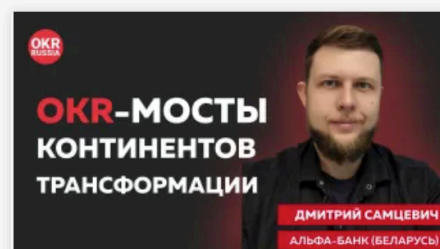
02.08.2025 [РИТЕЙЛ](#) [СТАТЬЯ](#)



#### ВСК

Управление крупными инициативами на портфельном SAFe с помощью OKR, Карина Керимова, Конференция OKR Russia 2025

17.06.2025 [ВИДЕО](#) [ФИНАНСЫ](#)



#### Альфа-Банк Беларусь

OKR-мосты континентов трансформации, Дмитрий Самцевич, Конференция OKR Russia 2025

17.06.2025 [ВИДЕО](#) [ФИНАНСЫ](#)

# Информационные технологии

## Астрал-Софт

- [Видео: Как OKR встроен в ProductOps-систему и почему мы это сделали, Антон Магжанов, Конференция OKR Russia 2025, 10.12.2025.](#)

- [Статья: BSC и OKR — можно ли объединить лучшие практики? Антон Магжанов, 13.06.2023.](#)
- [Видео: BSC & OKR. Практический опыт применения. Можно ли объединить лучшие практики? Антон Магжанов. Конференция OKR Russia 2022, 21.09.2022.](#)

## Звук

- [Видео: Стратегия, которая работает: вовлечь команду и повысить эффективность, Вячеслав Аскалепов, Конференция OKR Russia 2025, 25.02.2026.](#)
- [Статья: OKR в СберЗвук Бизнес, Виктор Христенко, 8.02.2022.](#)

## Garage Eight

[Видео: Зоопарк целей: как мы приручили OKR, KPI, проекты и стратегию, Александр Бондаренко, Конференция OKR Russia 2025, 4.09.2025.](#)

## YADRO

[Видео: Настоящие цели для настоящего успеха: эволюция целеполагания в Энтэрпрайзе, Сергей Лебедев, Конференция OKR Russia 2025, 3.04.2025.](#)

## AGIMA

[Видео: 5 факапов при внедрении OKR в Агиме, Сергей Кожемякин, Конференция OKR Russia 2025, 3.04.2025.](#)

## Avito

- [Статья: Автоматизация OKR в Авито, Сергей Кузин, Конференция OKR Russia 2024, 6.11.2024.](#)
- [Видео: Сборка OKR в большой компании: рецепт Avito, Денис Дудоров, Конференция OKR Russia 2023, 19.04.2023.](#)
- [Статья: Дерево метрик как основа для OKR, Денис Дудоров, 14.03.2022.](#)

- [Видео: Дерево метрик как основа для OKR, Денис Дудоров, Конференция Enterprise Agile Russia 2021, 29.11.2021.](#)
- [Видео: Дерево метрик как основа для OKR, Денис Дудоров, Конференция OKR Russia 2021, 10.03.2021.](#)
- [Статья: Как вдохнуть жизнь в вашу организацию с помощью OKR, Денис Дудоров, 28.01.2021.](#)
- [Видео: OKR как сердце системы управления компанией, Денис Дудоров, Конференция Enterprise Agile Russia 2020, 30.11.2020.](#)
- [Статья: OKR как сердце системы управления компанией, Денис Дудоров, 20.05.2020.](#)
- [Видео: OKR как сердце системы управления компанией, Денис Дудоров, Конференция OKR Russia 2020, 20.02.2020.](#)
- [Видео: Лебедь, рак и щука – как сдвинуть воз с помощью OKR \(v2\), Денис Дудоров, Конференция AgileKitchen 2019, 3.07.2019.](#)
- [Видео: Лебедь, рак и щука — как сдвинуть воз при помощи OKR, Денис Дудоров, Конференция AgileKitchen 2018, 6.04.2018.](#)

## HeadHunter

- [Видео: Как без жертв внедрять изменения, Марина Львова, Конференция OKR Russia 2024, 18.03.2024.](#)
- [Статья: OKR как способ нацелить людей в неопределенности, Марина Львова, 7.03.2023.](#)
- [Видео: OKR как способ нацелить людей в неопределенности, Марина Львова, Конференция Enterprise Agile Russia 2022, 25.11.2022.](#)
- [Статья: OKR в HeadHunter, Марина Львова, 10.06.2021.](#)
- [Видео: Все хотят OKR! Как за полгода мы без стресса перешли на OKR для 50 команд, Ксения Колосова, Конференция OKR Russia 2021, 14.04.2021.](#)
- [Видео: Эффективность без мотивации на показателях, Марина Львова, Конференция AgileKitchen 2018, 6.04.2018.](#)

## *СберМаркет*

[Видео: OKR как инструмент реализации стратегии в большой компании, Конференция OKR Russia 2024, 28.02.2024.](#)

## *Pravo Tech*

- [Видео: Культура непрерывных улучшений и автоматизация – опыт внедрения OKR в Pravo Tech, Полина Мелешина и Олег Братко, Конференция OKR Russia в гостях у Ростелекома 2023, 3.08.2023.](#)
- [Видео: Культура непрерывных улучшений и автоматизация: опыт внедрения OKR в Pravo Tech, Полина Мелешина, Конференция OKR Russia 2023, 28.06.2023.](#)

## *Skyeng*

[Видео: Натянуть сову на глобус или как мы внедряем OKR в Skyeng, Виктория Каменева, Конференция OKR Russia 2023, 25.05.2023.](#)

## *Uniscan Research*

[Видео: OKR в Uniscan Research: как и самое главное — зачем? Максим Виноградов, Конференция OKR Russia 2022, 15.06.2022.](#)

## *inDriver*

- [Статья: Ключи для продуктовой трансформации международного бизнеса, 10.04.2022.](#)
- [Видео: Ключи для продуктовой трансформации международного бизнеса, Конференция Enterprise Agile Russia 2021, 29.11.2021.](#)
- [Видео: Ключи для продуктовой трансформации международного бизнеса, Ольга Качалина, Конференция OKR Russia 2021, 14.07.2021.](#)

## Яндекс

- [Статья: Математики делают бизнес: Градиент как способ сфокусироваться на главном, Алексей Смирнов, 14.02.2022.](#)
- [Видео: Математики делают бизнес: Градиент как способ сфокусироваться на главном, Конференция Enterprise Agile Russia 2021, 29.11.2021.](#)

## Яндекс.Маркет

- [Видео: Современный стандарт индустрии — OKR от стратегии к квартальным планам, Конференция Enterprise Agile Russia 2021, 29.11.2021.](#)
- [Статья: OKR в Яндекс.Маркет: как построить надежный процесс и не упороться, Андрей Мещеряков, 21.07.2021.](#)
- [Видео: OKR в Яндекс.Маркет: как построить надежный процесс и не упороться, Андрей Мещеряков, Конференция OKR Russia 2021, 9.06.2021.](#)

## Wrike

- [Видео: Ретроспектива внедрения OKR спустя 6 лет, Дмитрий Мамонов, Конференция OKR Russia 2021, 9.06.2021.](#)
- [Видео: OKR: Как правильно формулировать цели, Дмитрий Мамонов, Конференция OKR Russia 2020, 20.02.2020.](#)
- [Видео: OKR & Scrum. Взболтать, но не смешивать, Наталья Антипова, Конференция AgileKitchen 2019, 3.07.2019.](#)

## Рейтинг Букмекеров

[Видео: Внедрение OKR в компании Рейтинг Букмекеров, Андрей Бадин, Лилия Соловьева, Конференция OKR Russia 2021, 12.05.2021.](#)

## Юла

[Видео: OKR как инструмент создания виртуальной команды, Данил Тетюшин, Конференция OKR Russia 2021, 10.02.2021.](#)

## Xsolla

- [Статья: OKR как катализатор согласованности на всех уровнях компании, Александр Сайфуранов, 6.02.2021.](#)
- [Видео: OKR как катализатор согласованности на всех уровнях компании, Конференция Enterprise Agile Russia 2020, 30.11.2020.](#)

## Где мои дети

[Статья: Как работает OKR: опыт сервиса “Где мои дети”, Григорий Гудименко, 12.07.2020.](#)

## Reg.ru

- [Статья: Эволюция целеполагания с помощью OKR — путь Reg.ru, Артур Нек, 4.07.2020.](#)
- [Видео: Эволюция целеполагания с помощью OKR, Артур Нек, Конференция OKR Russia 2020, 20.02.2020.](#)

## Кошелёк

- [Статья: 3 года с OKR: как Кошелёку удалось повысить прозрачность приоритетов и процесс, Филипп Шубин, 17.06.2020.](#)
- [Видео: 3 года с OKR: как Кошелёку удалось повысить прозрачность приоритетов и процесс, Филипп Шубин, Конференция OKR Russia 2020, 20.02.2020.](#)
- [Видео: 2 года работы с OKR команды приложения, Филипп Шубин, Конференция AgileKitchen 2019, 3.07.2019.](#)

## Competera

- [Статья: Кто и как поможет вам внедрить OKR? Дмитрий Кондратенко, 25.05.2020.](#)
- [Видео: Кто и как поможет вам внедрить OKR? Дмитрий Кондратенко, Конференция OKR Russia 2020, 20.02.2020.](#)

## *SEMrush*

[Видео: Опыт перехода с OKR на Spotify Rhythm, Мария Белкина, Конференция OKR Russia 2020, 20.02.2020.](#)

## *Mindbox*

[Видео: OKR с самоуправлением и открытыми зарплатами, Александр Горник, Конференция AgileKitchen 2018, 6.04.2018.](#)

# Финансы

## Росгосстрах

- [Видео: Ошибаться нельзя масштабировать, Светлана Берендеева, Конференция Enterprise Agile Russia 2025, 17.11.2025.](#)
- [Видео: Как в Росгосстрахе ставят и синхронизируют годовые OKR всего бизнеса на 200+ участников, Светлана Берендеева, Конференция OKR Russia 2025, 3.04.2025.](#)
- [Видео: Как запустить OKR в корпорации? Используйте OKR! Светлана Берендеева, Конференция OKR Russia 2024, 18.12.2024.](#)

## Домклик

[Статья: Рецепт внедрения методологии OKR, Мария Елагина, Хабр, 06.11.2025.](#)

## Сбербанк

[Видео: Цель: как построить командное целеполагания, Алексей Сандаков, Конференция OKR Russia 2025, 4.09.2025.](#)

## Альфа-Банк Беларусь

- [Видео: OKR-мосты континентов трансформации, Дмитрий Самцевич, Конференция OKR Russia 2025, 17.06.2025.](#)
- [Видео: OKR и управление стратегией в Банке, Конференция OKR Russia 2024, 18.03.2024.](#)

## ВСК

[Видео: Управление крупными инициативами на портфельном SAFe с помощью OKR, Карина Керимова, Конференция OKR Russia 2025, 17.06.2025.](#)

## Банк ПСБ

[Видео: Как мы запустили OKR за 3 дня — от полного хаоса к фреймворку, Александр Восканов, Конференция OKR Russia 2025, 17.06.2025.](#)

## А Деньги

[Видео: Как на самом деле работает OKR? Надежда Димченко, GO2OKR. Трансформация бизнеса, 03.04.2025.](#)

## Робофинанс

- [Видео: Как OKR помог закрыть бизнес! Анна Аверьянова, Конференция Enterprise Agile Russia 2024, 18.11.2024.](#)
- [Видео: Как OKR помог закрыть бизнес! Анна Аверьянова, Конференция OKR Russia 2024, 23.04.2024.](#)
- [Видео: Как масштабировать OKR на 7 стран за 1 год, Анна Аверьянова, Конференция OKR Russia 2021, 12.05.2021.](#)
- [Статья: Как с помощью OKR эффективно адаптироваться к изменениям, Анна Аверьянова, 28.04.2020.](#)
- [Видео: Как с помощью OKR эффективно адаптироваться к изменениям, Анна Аверьянова, Конференция OKR Russia 2020, 20.02.2020.](#)

## Точка Банк

- [Видео: Как Точка OKR внедряла, Владислав Гаевский, Конференция OKR Russia 2024, 23.04.2024.](#)
- [Видео: OKR и Точка, Юлия Абросова, Конференция OKR Russia 2023, 15.02.2023.](#)
- [Статья: Точка Банк и OKR. Счастливы вместе: как запустить и поддерживать OKR, Евгения Варанкина, 7.04.2021.](#)
- [Видео: Счастливы вместе: как запустить и поддерживать OKR, Евгения Варанкина, Конференция OKR Russia 2021, 10.03.2021.](#)

## Тинькофф

[Видео: Трансформация через OKR, Екатерина Чернова и Иван Баранов, Конференция Enterprise Agile Russia 2023, 17.11.2023.](#)

## Сбер Банк Беларусь

- [Статья: Повышаем прозрачность и эффективность — новый бизнес-ритм в Сбер Банке Беларуси, Анна Литвинович, 23.02.2023.](#)
- [Видео: Повышаем прозрачность и эффективность — новый бизнес-ритм в Сбер Банке Беларуси, Анна Литвинович, Конференция Enterprise Agile Russia 2022, 25.11.2022.](#)

## Райффайзенбанк

[Видео: OKR как способ объединить сообщество Scrum-мастеров и помочь этим банку, Надежда Волкова, Конференция OKR Russia 2022, 13.07.2022.](#)

## Societe Generale

- [Видео: Полная трансформация традиционного банка в модель Agile@Scale, Конференция Enterprise Agile Russia 2021, 29.11.2021.](#)
- [Видео: OKR в банке: путь внедрения и результаты, Pavol Blaho, Конференция OKR Russia 2021, 14.04.2021.](#)

## Goldman Sachs Bank

- [Статья: OKR команды: IT, Legal, Compliance — рецепт сфокусированности крупной финансовой организации, Мария Брейтер, 18.03.2021.](#)
- [Видео: OKR-команды: IT, Legal, Compliance — рецепт сфокусированности крупной финорганизации, Мария Брейтер, Конференция OKR Russia 2021, 10.02.2021.](#)

## Агророс

- [Статья: Как подружить OKR и KPI в классическом банке, Дмитрий Кондрацков, 22.05.2020.](#)
- [Видео: Как подружить OKR и KPI в классическом банке, Дмитрий Кондрацков, Конференция OKR Russia 2020, 20.02.2020.](#)

## Bilderlings

[Статья: Кейс Bilderlings: как OKR сделал работу всех отделов бизнес-ориентированной, Дмитрий Кувшинов, Cossa, 01.04.2020.](#)

# Ритейл

## Р-Дистрибуция

- [Видео: Использование OKR в условиях кризиса, Устинья Уткина, Конференция OKR Russia 2025, 10.12.2025.](#)
- [Статья: От стартапа к системному целеполаганию: опыт внедрения OKR в Р-Дистрибуция, Устинья Уткина, 2.08.2025.](#)

## Азбука вкуса

- [Видео: OKR — как драйвер для организационных изменений, Артём Гавриленко, Конференция Enterprise Agile Russia 2025, 17.11.2025.](#)
- [Видео: OKR — как драйвер для организационных изменений, Артем Гавриленко, Конференция OKR Russia 2025, 3.04.2025.](#)
- [Видео: OKR, как инструмент достижения стратегии в крупной компании, Артем Гавриленко, OKR Russia в гостях у Ростелекома 2023, 3.08.2023.](#)

## АСОЛYTE

[Видео: Как расти X2 каждый год при помощи OKR для B2C и B2B в нише одежды, Андрей Зырянов, Конференция OKR Russia 2025, 9.04.2025.](#)

## ЮМВенд

[Видео: Как OKR могут помочь навести порядок в компании, Екатерина Козарезова, Конференция OKR Russia 2024, 23.04.2024.](#)

## Пятерочка

[Видео: Акценты при внедрении OKR, Артем Игнатенко, Конференция OKR Russia 2022, 16.02.2022.](#)

## 12STOREEZ

- [Статья: История OKR в 12STOREEZ, Сергей Григоренко, 1.06.2023.](#)
- [Видео: История OKR в 12STOREEZ, Сергей Григоренко, Конференция OKR Russia 2023, 19.04.2023.](#)

## Elsevier

[Статья: Кейс запуска OKR в большой организации, Ian Harvey, 30.01.2023.](#)

# Туризм

## *Русский Экспресс*

[Видео: Как внедрить OKR в 54 командах и выжить, Анна Лазарева, Евгения Коваленко, Конференция OKR Russia 2025, 10.12.2025.](#)

## *Travelline*

- [Видео: OKR внедрить нельзя пропустить. Александр Лежнин и Эдуард Минейчев, Конференция Enterprise Agile Russia 2025, 17.11.2025.](#)
- [Видео: OKR внедрить нельзя пропустить, Эдуард Минейчев, Александр Лежнин, Подкаст Лидеры изменений, 23.09.2025.](#)

## *Апарт-комфорт*

[Видео: OKR в посуточной аренде, Денис Белов, Конференция OKR Russia 2025, 4.09.2025.](#)

# Производство

## *Centriplus*

[Статья: Система OKR в Centriplus в 2024 году и наши шаги в 2025: путь роста и трансформации, Centriplus, 17.03.2025.](#)

## *СВЕЗА*

- [Статья: В одну воду дважды или как мы внедряли OKR и собирали грабли, Алина Константинова, 5.08.2021.](#)

- [Видео: В одну воду дважды или Как мы внедряли OKR и собирали грабли, Алина Константинова, Конференция OKR Russia 2021, 14.07.2021.](#)

## General Electric

- [Статья: Достигаем то, что драйвит — опыт адаптации OKR в одном из бизнесов General Electric, Станислав Морозов, 23.02.2021.](#)
- [Видео: Достигаем то, что драйвит: опыт адаптации OKR в General Electric, Станислав Морозов, Конференция OKR Russia 2021, 10.02.2021.](#)

# Строительство

## BAZA Development

[Видео: Эволюция методологии OKR за 4 года в самоуправляемой компании, Анастасия Горбунова и Алексей Сомов, Конференция OKR Russia 2024, 23.04.2024.](#)

## Главстрой

- [Видео: OKR-дистанция в 5 циклов — как не потерять интерес, Антон Зейбель, Конференция OKR Russia 2021, 12.05.2021.](#)
- [Статья: OKR в стройке, Антон Зейбель, 19.05.2020.](#)
- [Статья: Как строители лечат 5 пороков команды с помощью OKR, Андрей Васильев, Антон Зейбель, 15.05.2020.](#)
- [Видео: Как строители лечат 5 пороков команды с помощью OKR, Андрей Васильев и Антон Зейбель, Конференция OKR Russia 2020, 20.02.2020.](#)

# Консалтинг

## Таволга

[Видео: Как мы создаем экосистему развития талантов через OKR. И причем тут оракулы и еноты? Егор Крюнькин, Конференция OKR Russia 2023, 28.06.2023.](#)

## Cotraco Group

[Видео: Мы не знали, что это OKR, мы просто достигали целей, Александр Стома, Конференция OKR Russia 2020, 20.02.2020.](#)

# Госсектор

## Ямало-Ненецкий автономный округ

[Видео: Первый регион в России с гибким управлением \(по методологии OKR\), Роман Грабарев, Конференция «Гибкое госуправление 2024», 28.03.2024.](#)

## ГНИВЦ

- [Статья: Запусти OKR и не спи спокойно — история ГНИВЦ, Евгения Хизева, 14.05.2023.](#)
- [Видео: Запусти OKR и не спи спокойно, Евгения Хизева, Иван Селеверстов, Конференция OKR Russia 2022, 21.09.2022.](#)

# Спорт

## *GYMKiDs*

- [Видео: Опыт внедрения OKR в сети детских гимнастических центров, Андрей Жаринов, Конференция OKR Russia 2026, 25.02.2026.](#)
- [Статья: KPI не работают: реальный кейс внедрения OKR в бизнесе, Анна Ефимова, Журнал Хантфлоу, 08.10.2025.](#)

# Автомобилестроение

## *SamAvto*

- [Статья: Ломка стереотипов через OKR, 10.05.2020.](#)
- [Видео: Ломка стереотипов через OKR, Гузаль Акрамова, Зарнигор Ахмедова, Конференция OKR Russia 2020, 20.02.2020.](#)

# Металлургия

## *Северсталь*

- [Статья: Как металлурги управляют компанией с помощью OKR и KPI одновременно, Алексей Морозов, 16.06.2020.](#)
- [Видео: Как металлурги управляют компанией с помощью OKR и KPI одновременно, Алексей Морозов, Конференция OKR Russia 2020, 20.02.2020.](#)

# Телекоммуникации

## Ростелеком

- [Видео: OKR в проектном управлении: мифы и реальность, Александр Гонтарь, OKR Russia в гостях у Ростелекома 2023, 3.08.2023.](#)
- [Статья: Как управлять обучением тысяч сотрудников через OKR — опыт Ростелекома, Екатерина Барабанова и Светлана Багаева, 9.03.2022.](#)
- [Видео: Внедрение OKR в HR-команде: победы и подводные камни, Екатерина Барабанова, Светлана Багаева, Конференция OKR Russia 2022, 16.02.2022.](#)

# Энергетика

## Газпром нефть — Цифровые решения

[Видео: Как внедрить OKR, Дмитрий Воротников, Конференция OKR Russia 2023, 15.02.2023.](#)

# Ивенты

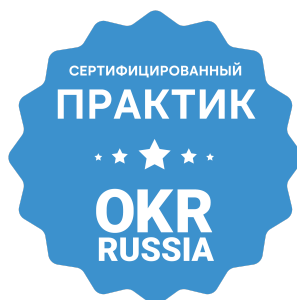
## Ратоборцы

[Видео: Исторический OKR, Ксения Хацко, Конференция AgileKitchen 2019, 3.07.2019.](#)

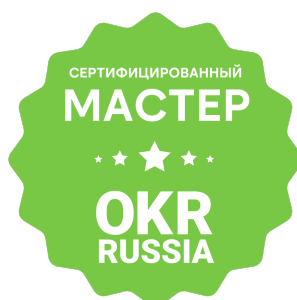
# Сертификация

Есть три последовательных ступени знаний:

**Первая ступень**



**Вторая ступень**

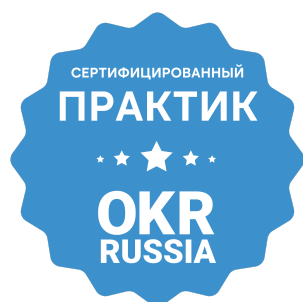


**Третья ступень**



Каждая ступень подтверждается экзаменом. Ступени идут последовательно за друг другом, то есть для получения ступени 2 необходимо сперва получить ступень 1. Третья ступень подтверждается дополнительно кейсами с доказанным бизнес-эффектом от внедрения.

# Сертифицированный практик



**Сертифицированный практик OKR — выдается после прохождения базового курса «Мотивация к целям бизнеса с помощью OKR».**

На выходе курса участник понимает составляющие OKR-фреймворка (роли, встречи, артефакты), получает навыки постановки OKR, а также понимает, какие шаги необходимо предпринять для начала внедрения у себя в компании или команде.

## По итогам курса студент:

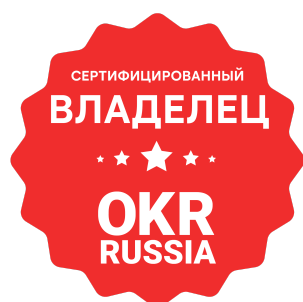
1. Умеет различать операционные работы и задачи на развитие (Run/Change the business).
2. Понимает, что общего и чем различаются наиболее известные подходы к целеполаганию:
  - a. Через обзор истории развития инструментов целеполагания (KPI, MBO, SMART, BSC, OKR).
  - b. Через обсуждение принципов OKR.
3. Знает критерии хорошо сформулированных OKR, умеет формировать новые OKR и находить проблемные места в существующих, в том числе:
  - a. Понимает разницу между опережающими и запаздывающими показателями.
  - b. Понимает, зачем нужны балансирующие и производные (прокси) метрики.
  - c. Способен определить, на какие метрики может влиять в рамках своей работы.
4. Понимает структуру квартального цикла OKR:
  - a. Знает цели, повестку, периодичность и состав участников всех квартальных мероприятий.

- b. Знает инструменты для планирования квартальных OKR.
- 5. Знает, как внедряется OKR:
  - a. Знает варианты контуров пилотирования OKR.
  - b. Знает типовую дорожную карту внедрения OKR и способен определить, на каком этапе находится его компания (подразделение).

**Нефункциональные характеристики тренинга:**

1. Количество участников — не более 50 человек.
2. Минимум 60% тренинга — практика.
3. Оценка участников тренинга NPS > 15% с помощью анкеты OKR Russia.
4. Рабочие соглашения на старте.
5. Разминка на старте.
6. Участники знают линейку сертификации OKR Russia.
7. Участники знают условия экзамена после тренинга.
8. Участники собрали план действий после тренинга.
9. Участники получили материалы тренинга.
10. OKR Russia получила список участников тренинга.

# Сертифицированный владелец



**Сертифицированный владелец OKR — выдается после прохождения базового курса «OKR для руководителей и менеджеров».**

На выходе курса участник понимает составляющие OKR-фреймворка (роли, встречи, артефакты), а также владеет инструментами постановки OKR, вовлечения заинтересованных лиц во все ключевые мероприятия OKR и управления бэклогом OKR-команды.

## По итогам курса студент:

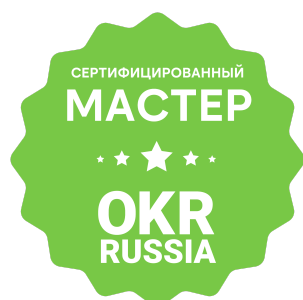
1. Умеет различать операционные работы и задачи на развитие (Run/Change the business).
2. Понимает, что общего и чем различаются наиболее известные подходы к целеполаганию:
  - a. Через обзор истории развития инструментов целеполагания (KPI, MBO, SMART, BSC, OKR).
  - b. Через обсуждение принципов OKR.
3. Знает критерии хорошо сформулированных OKR, умеет формировать новые OKR и находить проблемные места в существующих, в том числе:
  - a. Понимает разницу между опережающими и запаздывающими показателями.
  - b. Понимает, зачем нужны балансирующие и производные (прокси) метрики.
  - c. Способен определить, на какие метрики может влиять в рамках своей работы.
4. Понимает структуру квартального цикла OKR:
  - a. Знает цели, повестку, периодичность и состав участников всех квартальных мероприятий.

- b. Знает инструменты для планирования квартальных OKR.
- 5. Знает, как внедряется OKR:
  - a. Знает варианты контуров пилотирования OKR.
  - b. Знает типовую дорожную карту внедрения OKR и способен определить, на каком этапе находится его компания (подразделение).

**Нефункциональные характеристики тренинга:**

1. Количество участников — не более 50 человек.
2. Минимум 60% тренинга — практика.
3. Оценка участников тренинга NPS > 15% с помощью анкеты OKR Russia.
4. Рабочие соглашения на старте.
5. Разминка на старте.
6. Участники знают линейку сертификации OKR Russia.
7. Участники знают условия экзамена после тренинга.
8. Участники собрали план действий после тренинга.
9. Участники получили материалы тренинга.
10. OKR Russia получила список участников тренинга.

# Сертифицированный мастер



**Сертифицированный мастер OKR — выдается после прохождения продвинутого курса «Внедрение OKR в компании».**

На выходе участник может запускать и развивать OKR в компании, поддерживать работу множества команд по OKR. Курс освещает важные детали планирования, еженедельного прогресс-собрания и обзора OKR, а также дает инструменты для адаптации дизайна всех встреч под контекст компании.

## По итогам курса студент:

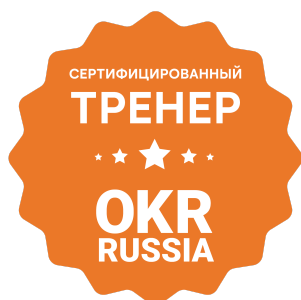
1. Понимает дорожную карту внедрения OKR:
  - a. Цели и необходимость каждого из этапов внедрения.
  - b. Состав работ из этапов дорожной карты.
  - c. Риски, ограничения и блокеры внедрения.
2. Умеет донести ценность OKR топ-менеджменту и командам:
  - a. Проектировать и проводить обучение по OKR.
  - b. Работать с сопротивлениями и возражениями.
3. Знает, как выбрать контур для пилотирования.
4. Умеет фасилитировать все OKR-мероприятия:
  - a. Подготовка годовых целей с учетом модели Run/Change the business.
  - b. Подготовка черновиков квартальных целей.
  - c. Квартальное планирование.
  - d. Прогресс-собрания (чекины).
  - e. Обзор и ретроспектива.
5. Разбирается в различных инструментах выработки целей и умеет подбирать их под ситуацию.

6. Понимает подходы к финансовой и нефинансовой мотивации и как их интегрировать с OKR.

#### **Нефункциональные характеристики тренинга:**

1. Количество участников — не более 50 человек.
2. Минимум 60% тренинга — практика.
3. Оценка участников тренинга NPS > 15% с помощью анкеты OKR Russia.
4. Рабочие соглашения на старте.
5. Разминка (ice breaker) на старте.
6. Участники знают линейку сертификации OKR Russia.
7. Участники знают условия экзамена после тренинга.
8. Участники собрали план действий после тренинга.
9. Участники получили материалы тренинга.
10. OKR Russia получила список участников тренинга.

# Сертифицированный тренер



Сертификат получает практик в области применения OKR, подтвердивший опыт кейсами внедрения и прошедший интервью с действующими OKR-экспертами, что подтверждает навыки внедрения OKR на всех уровнях организации.

## Требования:

- Участие минимум в 1 кейсе внедрения OKR с подтверждением от представителя компании.
- Опыт тренерской деятельности от 1 года.
- Минимум 3 тематические публикации (статьи, книги, видео, выступления).
- Сданы экзамены OKR-практик и OKR-Мастер.
- Успешно пройдено собеседование с экспертами OKR Russia.

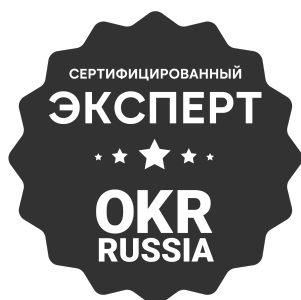
## Возможности:

- Размещение в каталоге тренеров.
- Может читать всю линейку тренингов OKR Russia
- Доступ к методическим материалам.
- Методическая помощь в дизайне программы тренинга.

## Стоимость:

- Аккредитация тренера — 30 тыс. руб., первый год включен.
- Продление подписки — 15 тыс. руб. за год.
- Стоимость сертификата — 3 тыс. руб.

# Сертифицированный эксперт



Сертификат получает практик в области применения OKR, подтвердивший опыт кейсами внедрения и прошедший интервью с действующими OKR-экспертами, что подтверждает навыки внедрения OKR на всех уровнях организации.

## Требования:

- Минимум 2 публичных кейса внедрения OKR.
- 100 сертифицированных участников тренингов в OKR Russia
- Минимум 10 тематических публикации (статьи, книги, видео, выступления).
- Периодическая активность в тематических сообществах.
- Успешно пройдено собеседование с экспертами OKR Russia.

## Возможности:

- Размещение в каталоге экспертов.
- Доступ к методическим материалам.

## Стоимость:

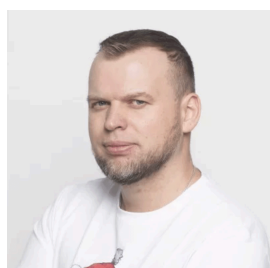
- Ежегодный членский взнос — 8 тыс. руб.
- Стоимость сертификата — 2 тыс. руб.

# Тренеры



[Сергей Рогачев](#)

Генеральный директор «Лидеры изменений», Agile-коуч, эксперт в Agile-трансформации крупных компаний.



[Иван Селеверстов](#)

Business Agility Coach с опытом работы в разных сегментах бизнеса.



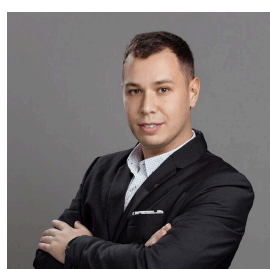
[Руслан Юсупов](#)

Управляющий партнер «Лидеры изменений». Enterprise Agility Coach и OKR-эксперт.



[Светлана Берендеева](#)

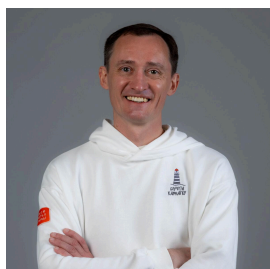
Советник и Эксперт по стратегическим трансформациям, Практик операционного управления.



[Андрей Гирин](#)

Партнёр в Лидерах изменений.

# Эксперты



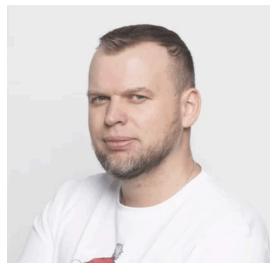
[Сергей Рогачев](#)

Генеральный директор «Лидеры изменений», Agile-коуч, эксперт в Agile-трансформации крупных компаний.



[Денис Дудоров](#)

Руководитель Офиса управления продуктом в Авито.



[Иван Селеверстов](#)

Business Agility Coach с опытом работы в разных сегментах бизнеса.

# Партнеры



[Лидеры изменений](#) — помогают развитию крупного бизнеса и госкомпаний для создания лучшего будущего России. Лидеры изменений являются основателями и генеральными партнерами сообщества OKR Russia.



[OKR Builder](#) — решение для работы с OKR-методологией, которое предоставляет инструменты построения аналитических отчетов по процессам и прогрессу достижения OKR. Приложение автоматизирует рутинные операции и активно развивается с учетом обратной связи от пользователей и экспертов OKR Russia.



[TeamStorm](#) — платформа управления рабочими процессами для любого бизнеса. Определяйте бизнес-цели, планируйте работу, вовлекайте команду, отслеживайте прогресс и совершенствуйте процессы для достижения впечатляющих результатов.



[Яндекс Трекер](#) — это универсальный инструмент для совместной работы, в котором можно объединить все процессы, проекты и задачи вашей компании. Поддерживая методологию OKR, Трекер позволяет командам работать по-разному, но всем вместе и влиять на общие цели. Он помогает повысить прозрачность процессов, организовать информацию и автоматизировать рутину.



[OKRsana](#) — AI-помощник, который анализирует OKR-планы, выявляет скрытые ошибки и конфликты между целями команд и оперативно выдаёт рекомендации. Он ищет нужную информацию в корпоративной базе OKR, подсказывает формулировки и помогает синхронизировать метрики, экономя часы встреч. Платформу можно развернуть в облаке или on-premise; она интегрируется с системами учёта OKR и корпоративными мессенджерами. Сейчас сервис доступен в режиме раннего доступа, а условия внедрения мы подбираем под задачи каждой компании.



[Shtab](#) — прозрачная экосистема для управления рабочими процессами Enterprise-уровня. Сервис позволяет управлять стратегией через OKR, бесшовно связывая её с проектной деятельностью и конкретными задачами. Планируйте цели, распределяйте нагрузку и отслеживайте прогресс в реальном времени, превращая стратегическое видение в понятный план действий для каждой команды.



[AimLinked](#) — платформа для постановки и достижения целей, объединяющая персональное развитие с корпоративным управлением по OKR. Ставьте персональные, семейные или командные цели, отслеживайте прогресс через измеримые ключевые результаты и метрики. Каскадируйте стратегические цели компании до квартальных OKR и инициатив. Бесплатный тариф для персональных целей — начните с одной цели и масштабируйтесь до корпоративной OKR-программы.



**Directum**  
**Targets**

[Directum Targets](#) — система управляемого исполнения стратегии компании. Помогает построить цифровую модель стратегии, связать метрики и инициативы, отслеживать движение к результату, выявлять отклонения и принимать обоснованные управленческие решения. Используя встроенную методологию OKR, система легко связывает цели с операционной деятельностью и задачами сотрудников.