

УДК 005.591.6

Пуліна Т.В.¹, Кошелева С.М.²

¹ зав. каф. НУ «Запорізька політехніка».

² студ. гр. ФБТЕ-0814м НУ «Запорізька політехніка»

ЗАСТОСУВАННЯ OKR (OBJECTIVES AND KEY RESULTS) В ІННОВАЦІЙНОМУ МЕНЕДЖМЕНТІ

В умовах перманентної ринкової мінливості та прискореного технологічного розвитку, сучасний інноваційний менеджмент постає перед критичною дилемою: необхідність забезпечення операційної гнучкості та здатності до швидкої адаптації при одночасному збереженні довгострокового стратегічного фокусу.

Як дієвий інструмент вирішення цієї дилеми, низка провідних транснаціональних корпорацій виконувала систему OKR (Objectives and Key Results – Цілі та Ключові Результати). На противагу традиційним моделям стратегічного планування, які характеризуються високою інертністю та фіксованим річним циклом, методологія OKR пропонує ітеративний квартальний цикл. Такий підхід створює оптимальні умови для оперативного тестування бізнес-гіпотез та валідації інноваційних рішень, що мінімізує часові лаги у процесі прийняття управлінських рішень.

Мета цієї роботи полягає у детальному аналізі механізму функціонування OKR. Буде розглянуто, як саме ця методологія сприяє подоланню організаційної інерції, забезпечує горизонтальну та вертикальну узгодженість стратегічних цілей усіх структурних підрозділів (alignment) та трансформує процес генерації інноваційних ідей в чітко вимірюваний та контрольований управлінський процес.

Методологія OKR (Objectives and Key Results) є потужним інструментом стратегічного планування, який відіграє ключову роль у трансформації інноваційного менеджменту. На відміну від традиційних систем цілепокладання, зокрема KPI (Key Performance Indicators), які переважно зосереджені на моніторингу поточної операційної ефективності та експлуатації наявних ресурсів, OKR слугує механізмом для стимулювання організаційної розвідки (exploration) та досягнення проривних результатів [3].

Система OKR, популяризована Ендрю Гроувом та Джоном Доерром, має подвійне призначення в управлінні інноваціями [2]:

а) Стимулювання Амбіцій (Objectives – Цілі). Цілі в OKR формуються як надихаючі, якісні та амбітні твердження, що описують бажаний майбутній стан. В інноваційному менеджменті цілі мають бути "розтягнутими" (stretch goals), які свідомо виходять за межі поточної зони організаційної інерції. Це створює психологічний простір для радикальних інновацій, а не лише для часткових поліпшень.

б) Вимірювання Прогресу (Key Results – Ключові Результати). Ключові результати повинні бути конкретними, вимірюваними та орієнтованими на результат. У контексті інновацій KR фокусуються на результатах навчання, експериментах та валідації гіпотез, а не виключно на фінансових показниках. Наприклад, KR може бути "Провести 50 інтерв'ю з користувачами" або "Валідувати мінімум 3 гіпотези щодо ринкового попиту".

Формулювання OKR для інновацій має фокусуватися на метриках, що відображають прогрес в інноваційному процесі, а не лише на доходах чи видатках. Розглянемо це на прикладі таблиці.

Таблиця 1 - Приклади OKR в інноваційному менеджменті

Сфера Інновації	Objective (Ціль)	Key Results (Ключові Результати)	Фокус
Дослідження ринку	Створити глибоке розуміння потенційного нового ринку X для запуску інноваційного продукту.	Провести та проаналізувати 50 інтерв'ю з представниками ЦА для валідації проблеми. Згенерувати та оцінити 10 нових бізнес-гіпотез щодо моделі монетизації. Підготувати та представити керівництву 2 детальні бізнес-кейси для пілотного проекту.	Навчання та валідація
Розробка продукту	Запустити та валідувати наш інноваційний MVP (мінімально життєздатний продукт)	Досягти показника Aha-моменту (критичної функції) 60% серед перших 500 бета-користувачів. Знизити показник відтоку (Churn Rate) користувачів протягом першого місяця використання до < 15%. Інтегрувати 3 найбільш запитувані інноваційні фічі від користувачів.	Експеримент та взаємодія з користувачами
Культура інновацій	Створити внутрішню культуру, що підтримує генерацію та впровадження інноваційних ідей.	Збільшити кількість поданих ідей через внутрішню "Ідеаційну Платформу" з 10 до 50 за квартал. 50% усіх команд пройшли навчання з дизайн-мислення та Lean Startup. 3 інноваційні ідеї пройшли стадію Discovery (дослідження) та отримали фінансування для Proof of Concept.	Процес та залучення

Таким чином, методологія OKR (Objectives and Key Results) виходить за межі простого інструменту цілепокладання, формуючи комплексну парадигму стратегічного управління інноваціями. Система слугує каталізатором для трансформації організаційної культури, сприяючи інтеграції гнучкості, прозорості та амбітності у процеси пошуку нових рішень. Фактично, OKR становить методологічну основу, що дозволяє компаніям переходити від декларативного прагнення до інновацій до їх систематичного та вимірюваного виконання.

СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

1. Blank S. The Four Steps to the Epiphany: Successful Strategies for Products that Win. K&S Ranch, 2013.
2. Doerr J. Measure What Matters: How Google, Bono, and the Gates Foundation Rock the World with OKRs. Portfolio, 2018.
3. March J. G. Exploration and exploitation in organizational learning. *Organization Science*. 1991. Vol. 2, № 1. P. 71–87.
4. O'Reilly C. A., & Tushman M. L. The Ambidextrous Organization. *Harvard Business Review*. 2004. Vol. 82, № 4. P. 74–81.
5. Ries E. The Lean Startup: How Today's Entrepreneurs Use Continuous Innovation to Create Radically Successful Businesses. Crown Business, 2011.