

Российские эксперты,  
практики и кейсы

НА ДОМ НЕ ВЫДУЕТСЯ



SKOLKOVO  
Московская школа  
управления

26-2961

# SKOLKOVO В-РОССИЙСКОМ БИЗНЕСЕ

СУРОВОЕ РУКОВОДСТВО  
ПО ПРЕВРАЩЕНИЮ  
АМБИЦИЙ В РЕЗУЛЬТАТЫ

26-02961

Константин Хохрин  
Дарья Александровна

## **Также в серии:**

**Проектное управление**

Павел Алферов

**Устойчивое развитие**

Андрей Шаронов и Елена Дубовицкая

**Стратегия личности**

Алексей Горячев и Алексей Каптерев

**Цифровое мышление в бизнесе**

Дмитрий Гуреев

**Константин Хохрин  
Павел Алферов**

**ОКР  
В РОССИЙСКОМ  
БИЗНЕСЕ**

**СУРОВОЕ РУКОВОДСТВО  
ПО ПРЕВРАЩЕНИЮ АМБИЦИЙ  
В РЕЗУЛЬТАТЫ**

**МОСКВА  
МИФ  
2026**

УДК 005.8  
ББК 65.291.217  
Х86

*Публикуется впервые*

**Хохрин, Константин**

Х86 ОКР в российском бизнесе. Суровое руководство по превращению амбиций в результаты / Константин Хохрин, Павел Алферов. — Москва : МИФ, 2026. — 224 с. — (Skolkovo Business Review).

ISBN 978-5-00250-644-6

Если ваши цели теряются в рутине, команда работает без фокуса и вдохновения, а компания раз за разом упускает возможности для роста, вам нужен ОКР — метод постановки амбициозных стратегических задач и их реализации.

Павел Алферов и Константин Хохрин написали бизнес-роман и одновременно руководство № 1 по внедрению ОКР в российскую бизнес-среду. Авторы не только по полочкам разложили теорию, но и на реальных примерах, полных драматизма и юмора, показали, как работает ОКР в отечественных стартапах, растущем бизнесе и корпорациях.

Прочитайте эту книгу, чтобы вернуть вовлеченность и энергию в команду и сфокусировать ее на общем результате, превратить стратегию в рабочий инструмент, а не в «пыльный документ», ускорить достижение целей и измерять прогресс, гибко встроить ОКР в процессы компании.

УДК 005.8  
ББК 65.291.217

*Все права защищены.  
Никакая часть данной книги  
не может быть воспроизведена  
в какой бы то ни было форме  
без письменного разрешения  
владельцев авторских прав.*

ISBN 978-5-00250-644-6

© Хохрин К., 2026  
© Алферов П., 2026  
© Оформление. ООО «МИФ», 2026

# Оглавление

Благодарности .....	7
Введение .....	8
Глава 0. «Большая карта OKR», концепция внедрения и дорожная карта .....	12
<b>ЧАСТЬ I. ЗНАКОМСТВО И МЕТАНИЯ .....</b>	<b>19</b>
Глава 1. Первая встреча .....	21
Глава 2. Чатик оживает .....	28
Глава 3. Столкновение с корпоративной реальностью .....	34
Теоретический блок — 1 .....	41
<b>ЧАСТЬ II. ВЗЛЕТ .....</b>	<b>51</b>
Глава 4. Поехали! .....	53
Глава 5. OKR на выживание .....	64
Глава 6. OKR на развитие .....	70
Глава 7. OKR на прорыв .....	74
Глава 8. Тряска на взлете .....	80
Глава 9. Рефлексия у камина .....	85
Теоретический блок — 2 .....	93

<b>ЧАСТЬ III. ПЕРЕСБОРКА В ПОЛЕТЕ</b> .....	113
Глава 10. Рефлексия после рефлексии .....	115
Глава 11. Домашнее задание Карена .....	123
Глава 12. Домашнее задание Олега .....	128
Глава 13. Разбор домашних заданий .....	133
Теоретический блок — 3 .....	140
<b>ЧАСТЬ IV. ПОЛЕТ С ЗАКРЕПЛЕНИЕМ</b> .....	153
Глава 14. Кошки и люди .....	155
Глава 15. Люди и перегрузки .....	160
Глава 16. Стратегия и люди .....	166
Глава 17. Люди и тактика .....	175
Глава 18. Люди и мотивы .....	179
Глава 19. Мотивы и кошки .....	183
Глава 20. Один человек плюс один человек — уже трое .....	192
Теоретический блок — 4 .....	196
Послесловие .....	200
Приложения .....	205

# Благодарности

Благодарим всех, кто помогал нам в создании этой книги, особенно:

Юлю Фандюшину за любовь, поддержку и мотивацию на амбициозные личные цели, частью которых является эта книга.

Ольгу Алферову за любовь, поддержку и мотивацию, а также за добавление «человечинки» в книгу.

Анну Захарову за неиссякаемый оптимизм, настойчивость и мягкую сборку несобранных авторов.

Михаила Устинова, Антона Зайбеля, Яну Зозуля за экспертные консультации в отраслях наших героев: IT, строительство, банки.