

Экономика наукоемких и высокотехнологичных предприятий и производств.
Управление в организационных системах
Economics of knowledge-intensive and high-tech enterprises and industries.
Management in organizational systems

УДК 65.011

<https://doi.org/10.32362/2500-316X-2026-14-5-118-127>

EDN KFMOWE



НАУЧНАЯ СТАТЬЯ

Применение А/В-тестирования для определения целевого состояния бизнес-процесса в рамках цифровой и бизнес-трансформации организации

Д.Ю. Денисов[®], А.В. Зыкова

МИРЭА – Российский технологический университет, Москва, 119454 Россия

[®] Автор для переписки, e-mail: denisov_d@mirea.ru

• Поступила: 05.03.2026 • Доработана: 01.06.2026 • Принята к опубликованию: 10.07.2026

Резюме

Цели. Проблема корректного определения целевого состояния бизнес-процессов является ключевой при проведении цифровой и бизнес-трансформации организаций, поскольку от этого зависит соответствие результатов стратегическим приоритетам компании. Существующая практика целеполагания, опирающаяся главным образом на экспертные оценки и требования стейкхолдеров, характеризуется методологическими ограничениями, такими как субъективность и недостаточная валидация выдвигаемых гипотез. Целями данной работы являются обоснование и разработка интегрированного подхода к формированию целевого состояния бизнес-процессов, сочетающего инструменты стратегического целеполагания и методы проверки для повышения обоснованности проектируемых изменений.

Методы. В основе исследования лежит критический анализ существующих подходов к постановке целей в проектах трансформации. Для преодоления выявленных ограничений предлагается синтез двух методологических инструментов: применение системы Objectives and Key Results (OKR)¹ для декомпозиции долгосрочных стратегических приоритетов в измеримые показатели целевого состояния процесса и использование инструментария А/В-тестирования² для экспериментальной проверки гипотез о том, какие именно изменения ключевых результатов приводят к достижению стратегической цели.

Результаты. Показано, что интеграция OKR и А/В-тестирования создает замкнутый контур управления изменениями. Система OKR обеспечивает «стратегическую навигацию», гарантируя, что целевое состояние не противоречит миссии компании. В свою очередь, А/В-тестирование добавляет эмпирическую основу для целеполагания, позволяя на основе данных, а не интуиции, подтверждать или опровергать гипотезы о влиянии изменений в процессах на желаемые бизнес-результаты. Такой подход снижает риски реализации неэффективных проектных решений и повышает адаптивность процесса к изменениям внешней среды.

¹ Objectives and key results – цели и ключевые результаты.

² Метод маркетингового исследования, позволяющий оценить влияние изменения на метрики продукта. В ходе теста сравниваются варианты «А» и «В» для определения лучшего варианта. [A marketing research method used to assess the impact of changes on product metrics. The test compares options “A” and “B” to determine which is better.]

Выводы. Предложенный подход устраняет разрыв между абстрактными стратегическими целями и операционными изменениями, обеспечивая методологическую строгость целеполагания через синтез планирования и экспериментальной проверки. Перспективы исследований связаны с масштабированием подхода на сложные архитектуры процессов и интерпретацией результатов А/В-тестов для корректировки OKR.

Ключевые слова: цифровая трансформация, бизнес-процессы, целевое состояние, проектирование TO BE, А/В-тестирование, OKR, стратегическое целеполагание, итеративный подход, верификация гипотез, адаптивное управление

Для цитирования: Денисов Д.Ю., Зыкова А.В. Применение А/В-тестирования для определения целевого состояния бизнес-процесса в рамках цифровой и бизнес-трансформации организации. *Russian Technological Journal*. 2026;14(5):118–127. <https://doi.org/10.32362/2500-316X-2026-14-5-118-127>, <https://elibrary.ru/KFMOWE>

Прозрачность финансовой деятельности: Авторы не имеют финансовой заинтересованности в представленных материалах или методах.

Авторы заявляют об отсутствии конфликта интересов.

RESEARCH ARTICLE

Use of A/B testing to determine the target state of a business process as part of organizational digital and business transformation

Dmitry Yu. Denisov[@], Alyona V. Zyкова

MIREA – Russian Technological University, Moscow, 119454 Russia

[@] Corresponding author, e-mail: denisov_d@mirea.ru

• Submitted: 05.03.2026 • Revised: 01.06.2026 • Accepted: 10.07.2026

Abstract

Objectives. The problem of correctly defining the target state of business processes, which determines whether the results align with a company's strategic priorities, is key in the digital and business transformation of organizations. Current goal-setting practices, which rely primarily on expert assessments and stakeholder requirements, are characterized by methodological limitations, which include excessive subjectivity and insufficient validation of hypotheses. This work sets out to substantiate and develop an integrated approach to defining the target state of business processes that combines strategic goal-setting tools and verification methods to improve the validity of the proposed changes.

Methods. The study is based on a critical analysis of existing approaches to goal setting in transformation projects. To overcome the identified limitations, a synthesis of two methodological tools is proposed: the use of the objectives and key results (OKR) system to decompose long-term strategic priorities into measurable indicators of the target process state combined with A/B testing tools to experimentally test hypotheses about which changes in key results lead to the achievement of a strategic goal.

Results. The integration of OKRs and A/B testing is shown to create a closed-loop change management system. OKRs provide strategic navigation to ensure that the target state is consistent with the company's mission. A/B testing, in turn, adds an empirical basis for goal setting, allowing for the confirmation or refutation of hypotheses about the impact of process changes on desired business outcomes based on data rather than intuition. By improving the adaptability of the process to environmental changes, this approach reduces the risk of implementing ineffective project solutions.

Conclusions. The proposed approach bridges the gap between abstract strategic goals and operational changes to improve methodological rigor in goal-setting through a synthesis of planning and experimental testing. Research prospects lie in scaling the approach to complex process architectures and interpreting A/B test results to adjust OKRs.

Keywords: digital transformation, business processes, target state, TO BE design, A/B testing, OKRs, strategic goal-setting, iterative approach, hypothesis verification, adaptive management

For citation: Denisov D.Yu., Zykova A.V. Use of A/B testing to determine the target state of a business process as part of organizational digital and business transformation. *Russian Technological Journal*. 2026;14(5):118–127. <https://doi.org/10.32362/2500-316X-2026-14-5-118-127>, <https://elibrary.ru/KFMOWE>

Financial disclosure: The authors have no financial or proprietary interest in any material or method mentioned.

The authors declare no conflicts of interest.

ВВЕДЕНИЕ

Актуальность темы исследования определяется необходимостью обеспечения стратегической устойчивости организаций в процессе цифровой и бизнес-трансформации. Ключевым этапом трансформационных изменений выступает проектирование целевого состояния бизнес-процесса, представляющего собой модель функционирования процесса после внедрения изменений [1, 2]. Корректность определения данного состояния напрямую связана с эффективностью инвестиций в IT³-разработку, организационные изменения и последующее масштабирование [3]. Вместе с тем, сложившаяся практика демонстрирует, что традиционные подходы к определению целевого состояния не в полной мере обеспечивают достижение стратегических ориентиров организации, что обуславливает возникновение разрыва между планируемыми и фактическими результатами трансформации [4].

Проблема усугубляется возрастанием скорости изменений и снижением предсказуемости потребительского поведения в условиях цифровой трансформации [5]. Решения, идентифицированные как оптимальные на этапе проектирования, могут утрачивать актуальность к моменту реализации. Данное обстоятельство обуславливает необходимость пересмотра сложившихся подходов к определению целевого состояния – перехода от статичной, одновременно утвержденной модели к динамической, итеративно уточняемой на основе эмпирических данных [6].

Цель статьи состоит в анализе существующей практики выбора целевого состояния бизнес-процессов, выявлении ее ограничений с позиций стратегического управления, детальном описании применения методологии OKR⁴ для формирования стратегически ориентированного целевого состояния и обосновании подхода,

интегрирующего OKR и A/B-тестирование⁵ для обеспечения соответствия результатов трансформации стратегическим метрикам организации.

ТРАДИЦИОННЫЙ ПОДХОД К ПРОЕКТИРОВАНИЮ ЦЕЛЕВОГО СОСТОЯНИЯ И ЕГО ОГРАНИЧЕНИЯ

В современной практике управления организациями определение целевого состояния бизнес-процесса осуществляется преимущественно в рамках проектной деятельности. При инициации проекта трансформации формируется рабочая группа, включающая процессных и бизнес-аналитиков, владельцев процесса, представителей IT-подразделений, а также привлеченных экспертов и консультантов [1]. Базовым источником информации для проектирования целевого состояния выступают потребности и требования стейкхолдеров процесса (выявляемые, например, в ходе проблемных интервью, стратегических сессий, анкетирования и/или анализа рекламаций и предложений), а также текущее состояние процесса (модель процесса AS-IS⁶) [2]. Собранная информация подвергается анализу, на основе которого формируется образ желаемого будущего состояния процесса, призванный устранить выявленные недостатки текущего процесса и удовлетворить максимально возможное число заинтересованных сторон. Полученное целевое состояние фиксируется в регламентирующей документации и техническом задании на разработку или модификацию

⁵ Метод маркетингового исследования, позволяющий оценить влияние изменения на метрики продукта. В ходе теста сравниваются варианты «А» и «В» для определения лучшего варианта. [A marketing research method used to assess the impact of changes on product metrics. The test compares options “A” and “B” to determine which is better.]

⁶ Модель AS-IS (англ. as is – «как есть») – описание текущего состояния бизнес-процессов в организации. [The AS-IS model (from the “as is” term) is a description of the current state of business processes within an organization.]

³ Information technology – информационные технологии.

⁴ Objectives and key results – цели и ключевые результаты.

информационных систем, после чего инициируется этап внедрения [3].

Данный подход, идентифицируемый как классический реинжиниринг бизнес-процессов, обладает очевидными преимуществами, поскольку позволяет учесть позиции ключевых участников процесса и опирается на их экспертизу. Вместе с тем, он характеризуется существенными ограничениями, которые в условиях цифровой трансформации могут детерминировать негативные последствия. Экспертные суждения стейкхолдеров могут быть ошибочными либо конфликтующими, а итоговая модель процесса зачастую представляет собой компромисс между различными точками зрения, а не оптимальное с позиций бизнеса решение. Кроме того, стейкхолдеры не всегда обладают способностью прогнозировать, каким образом изменение регламента или пользовательского интерфейса повлияет на реальное поведение клиентов и сотрудников, что обуславливает феномен разрыва между ожидаемой и фактической ценностью внедренных изменений. Существенным ограничением выступает также продолжительный цикл обратной связи, т.к. узкие места, изначально заложенные (и не выявленные) на этапе проектирования целевого состояния, обнаруживаются лишь после запуска процесса в продуктивную среду, когда их коррекция требует значительных ресурсных затрат [7].

Наиболее критическим следствием описанного подхода выступает потенциальное несоответствие результатов трансформационных изменений стратегическим целям и метрикам организации. Поскольку проектирование целевого состояния ориентировано преимущественно на удовлетворение требований стейкхолдеров процесса, а не на достижение измеримых стратегических показателей [8], возникает риск, что даже успешно реализованный с технической точки зрения проект не обеспечит улучшения ключевых бизнес-метрик. Так, автоматизация процесса согласования заявок способна повысить удовлетворенность сотрудников, однако не оказывать влияния на скорость выполнения клиентских заказов либо на выручку компании [9]. В более сложных случаях изменения могут даже приводить к ухудшению стратегических показателей, если локальные оптимизации вступают в противоречие с генеральными целями организации.

Как следствие, данная проблема усугубляется отсутствием в традиционном подходе механизма верификации того, в какой степени спроектированное целевое состояние действительно способствует достижению стратегических ориентиров, до момента полноценного внедрения [10, 11]. Стратегические приоритеты организации [12, 13], как правило, формируются и подвергаются обсуждению на уровне

высшего руководства. Топ-менеджмент участвует в стратегических сессиях, обладает доступом к результатам аналитических исследований и располагает целостным представлением о рыночной конъюнктуре и долгосрочных целях развития. Однако в процессе трансляции стратегии вниз по иерархической структуре происходит ее неизбежное упрощение, фрагментация и, в ряде случаев, содержательная деформация [14]. Средний менеджмент воспринимает стратегические установки уже в форме директивных указаний и ключевых показателей эффективности (key performance indicators, KPI), тогда как рядовые сотрудники оказываются ориентированы исключительно на выполнение операционных задач, не осознавая их взаимосвязи с глобальными целями компании. В результате формируется ситуация, при которой стратегическое целеполагание оказывается оторванным от операционной деятельности: первое локализуется на верхних уровнях управления, тогда как вторая осуществляется на нижних уровнях без должного понимания ее стратегического контекста.

МЕТОДОЛОГИЯ ОКР КАК ИНСТРУМЕНТ СТРАТЕГИЧЕСКОГО ЦЕЛЕПОЛАГАНИЯ

Одним из направлений преодоления выявленных ограничений выступает применение методологии ОКР в процессе формирования целевого состояния бизнес-процесса. Данная методология предполагает декомпозицию стратегии организации на качественно сформулированные цели (objectives) и соотнесенные с ними количественно измеримые ключевые результаты (key results), достижение которых планируется в течение определенного временного периода [15].

Теоретико-методологические основания ОКР восходят к концепции управления по целям (management by objectives, MBO), разработанной Питером Друкером [16] в 1954 г. Дальнейшее развитие и операционализацию данная концепция получила в трудах Энди Гроува [17], который трансформировал ее в целостную систему стратегического целеполагания. Методология ОКР получила широкое распространение в практике управления организациями и зарекомендовала себя как эффективный инструмент каскадирования стратегических приоритетов на операционный уровень [18].

В контексте проектирования целевого состояния бизнес-процесса применение ОКР позволяет осуществить смещение фокуса с удовлетворения локальных требований стейкхолдеров на достижение измеримых стратегических показателей. Данный подход трансформирует логику целеполагания: если традиционные методы ориентированы на консенсус

между участниками процесса и фиксацию их представлений о желаемом будущем, то OKR вводят внешний критерий оценки – вклад проектируемого состояния в реализацию стратегии организации. Целевое состояние процесса начинает определяться не через субъективные ожидания его участников, а через объективные ключевые результаты, декомпозированные из стратегических целей верхнего уровня. Это позволяет преодолеть разрыв между стратегическим и операционным уровнями управления и обеспечить измеримость планируемых улучшений, поскольку каждый ключевой результат представляет собой количественно верифицируемый показатель, который должен быть достигнут в результате внедрения изменений. Рассмотрим детально процесс применения методологии OKR для формирования целевого состояния бизнес-процесса.

Первый этап применения методологии OKR заключается в анализе и декомпозиции корпоративной стратегии. На данном этапе осуществляется трансляция стратегических приоритетов, сформулированных на уровне видения и миссии организации, в конкретные качественные цели, подлежащие реализации в рамках трансформации бизнес-процессов. Существенным требованием выступает необходимость соблюдения баланса между амбициозностью и достижимостью целевых установок: формируемые цели должны задавать вектор стратегического развития, выходящий за рамки текущего операционного уровня, однако оставаться реалистичными для выполнения в планируемом периоде [8]. Тем самым цели выполняют функцию ориентации преобразований, а не простой фиксации существующего положения.

Второй этап предполагает определение ключевых результатов для каждой сформулированной цели. Ключевые результаты представляют собой измеримые показатели, достижение которых свидетельствует о реализации поставленной цели. В отличие от целей, носящих качественный характер, ключевые результаты должны быть количественными, конкретными и верифицируемыми [15]. Каждый ключевой результат должен иметь четкое определение, метод измерения и целевое значение, планируемое к достижению по итогам трансформации. Так, например, цель, ориентированная на повышение рыночных позиций, может раскрываться через ключевые результаты, отражающие прирост показателей потребительской лояльности и доли повторных продаж.

Третий этап заключается в каскадировании целей на уровень бизнес-процессов и функциональных подразделений. Следует отметить, что способы реализации данного этапа существенно различаются в зависимости от уровня процессной зрелости

организации. Для компаний с невысоким уровнем процессной зрелости, характеризующихся слабой формализацией деятельности, размытыми границами ответственности и отсутствием устоявшихся механизмов горизонтального взаимодействия, наиболее эффективным инструментом выступает каскадирование целей по иерархическому принципу. В рамках такого подхода корпоративные OKR, сформулированные на уровне организации в целом, подвергаются последовательной декомпозиции на OKR для отдельных направлений деятельности, департаментов и команд, вовлеченных в трансформационные процессы [17]. Для каждого бизнес-процесса, подлежащего изменению, определяются собственные ключевые результаты, которые находятся в прямой зависимости от корпоративных целей и репрезентируют вклад данного процесса в их достижение. Так, для структурной единицы, функционирующей в составе организации, цель может быть сформулирована как достижение максимальной эффективности сервиса относительно иных подразделений, а ключевыми результатами – сокращение временных параметров обслуживания при сохранении качественных характеристик и обеспечение заданного уровня потребительских оценок. Подобное каскадирование обеспечивает сквозную связь между стратегическими приоритетами организации и операционными показателями конкретных бизнес-процессов.

В организациях, достигших высокого уровня процессной зрелости, где сформирована целостная система взаимоувязанных процессов, регламентированы зоны ответственности и налажены механизмы кросс-функционального взаимодействия, применение исключительно иерархического каскадирования оказывается недостаточным. В таких условиях возникает потребность в использовании более сложных инструментов стратегического управления, в частности методологии Hoshin Kanri (иногда обозначаемой как политика разворачивания или Policy Deployment) [19]. Данный подход предполагает не просто трансляцию целей сверху вниз, но организацию двунаправленного процесса согласования стратегических приоритетов с возможностями и инициативами, исходящими от операционных подразделений [20]. Методология Hoshin Kanri обеспечивает интеграцию стратегических целей с повседневной деятельностью через механизмы PDCA (цикл Шухарта – Деминга, «Plan – Do – Check – Act» – «планируй – делай – проверяй – действуй») – последовательное выполнение этапов, за счет чего реализуется процесс непрерывного совершенствования, визуализацию ключевых показателей и регулярную ревизию достигнутых результатов, что особенно важно в условиях высокой процессной зрелости, где

требуется тонкая настройка множества взаимосвязанных процессов и их согласованное развитие в направлении стратегических ориентиров [21, 22].

Четвертый этап представляет собой непосредственно формирование целевого состояния бизнес-процесса на основе установленных OKR. На данном этапе проектирование процесса осуществляется не посредством сбора и согласования требований стейкхолдеров, а путем поиска ответа на вопрос о том, каким образом должен быть организован процесс для достижения заданных ключевых результатов. Команда трансформации формулирует гипотезы относительно того, какие изменения в логике процесса, распределении функциональных ролей, используемых инструментах или регламентирующих документах могут привести к улучшению целевых показателей [23]. Каждая гипотеза должна быть явным образом соотнесена с одним или несколькими ключевыми результатами и содержать предположение о величине ожидаемого эффекта.

Пятый этап предполагает реализацию итеративно-инкрементального подхода к достижению целевого состояния, в рамках которого отбор направлений изменений осуществляется не через разовую приоритизацию множества альтернативных гипотез, а в ходе непрерывного процесса последовательных улучшений, основанного на обратной связи от функционирующего процесса. Сформулированные на предыдущем этапе гипотезы образуют множество потенциальных направлений изменений, однако их одновременная реализация невозможна в силу ограниченности ресурсов, а полномасштабная проверка каждой гипотезы сопряжена с недопустимыми операционными рисками [24].

ИТЕРАТИВНО-ИНКРЕМЕНТАЛЬНАЯ РЕАЛИЗАЦИЯ И ВЕРИФИКАЦИЯ ИЗМЕНЕНИЙ НА ОСНОВЕ А/В-ТЕСТИРОВАНИЯ

Принципиальное ограничение традиционных методов заключается в попытке выбрать оптимальную модель процесса из множества альтернатив до начала внедрения, что в условиях сложности организационных систем и неполноты информации о будущем поведении участников процесса приводит к высоким рискам несоответствия реальным условиям функционирования [5]. В качестве альтернативы предлагается подход, при котором целевое состояние достигается не через однократную имплементацию заранее сконструированной модели, а посредством последовательного накопления малых изменений – инкрементов, каждый из которых подвергается проверке в ограниченном масштабе и либо закрепляется в качестве новой процессной нормы, либо отвергается по результатам оценки [12].

Отбор инкрементов для реализации осуществляется на основе непрерывно обновляемых данных о текущем состоянии процесса [25]. Команда трансформации проводит мониторинг ключевых метрик, идентифицирует узкие места, аккумулирует обратную связь от участников процесса и на этой основе ранжирует сформулированные ранее гипотезы с точки зрения их актуальности, ожидаемого эффекта и готовности к внедрению [26]. Гипотезы выстраиваются в динамическую очередь и реализуются последовательно, по мере накопления ресурсов и подтверждения целесообразности на основе результатов предшествующих итераций. Решение о реализации конкретного инкремента принимается на основе комплексного анализа актуальных стратегических приоритетов, доступности ресурсов, прогнозируемого вклада в достижение ключевых результатов и результатов предыдущих изменений.

Апробация отобранных инкрементов реализуется через механизм пилотного внедрения, который в данной логике становится естественным способом проверки каждого изменения перед его распространением на весь процесс [27]. Любое изменение перед масштабированием проходит проверку в ограниченных операционных условиях: на выделенном участке процесса, для определенной категории транзакций, в отдельном структурном подразделении или на ограниченной географической территории. Инструментом оценки результатов пилотного внедрения выступает А/В-тестирование. В рамках пилотного внедрения формируются две группы: контрольная, где процесс функционирует в неизменном виде, и экспериментальная, где внедрен тестируемый инкремент. Сравнение показателей этих групп по метрикам, соответствующим ключевым результатам OKR, позволяет сделать вывод об эффективности изменения [28]. Если в экспериментальной группе наблюдается статистически значимое улучшение целевых показателей относительно контрольной, инкремент признается успешным и закрепляется в качестве новой процессной нормы. В противном случае изменение отвергается, а полученные данные используются для уточнения последующих гипотез [29].

Каждый реализованный инкремент, прошедший проверку через А/В-тестирование, генерирует новую информацию о поведении процесса, которая может подтвердить либо опровергнуть исходные предположения, а также выявить ранее неочевидные направления для дальнейших улучшений. Таким образом, траектория движения к целевому состоянию не фиксируется жестко на начальном этапе, но формируется динамически, по мере накопления эмпирического опыта и углубления понимания закономерностей функционирования процесса. Наличие

формализованных OKR задает направление движения и обеспечивает критериальную базу для оценки того, приближает ли каждый конкретный инкремент к достижению ключевых результатов или отклоняет траекторию развития в сторону от стратегических приоритетов [18].

Таким образом, итеративно-инкрементальный подход к определению целевого состояния бизнес-процесса представляет собой непрерывный цикл, в рамках которого отбор направлений изменений происходит естественным образом, исходя из текущего понимания процесса и накопленного опыта, а решения о закреплении изменений принимаются на основе данных А/В-тестирования. Применение методологии OKR трансформирует процесс определения целевого состояния, переводя его из плоскости реактивного согласования требований стейкхолдеров в плоскость проактивного стратегически ориентированного проектирования, где команда трансформации фокусируется на достижении ключевых результатов через последовательную проверку и накопление подтвердивших свою эффективность улучшений [13, 14].

Важно отметить, что каждая из представленных методологий широко известна и применяется для решения прикладных задач в своих областях, например в стратегическом управлении, маркетинге, UX/UI-разработке⁷ и т.д., при этом их синтез для определения целевого состояния процесса TO BE⁸, в частности, и повышения общей процессной зрелости, в общем, ранее не встречался, однако детальная разработка предложенного в статье подхода нашла свое применение при реализации проекта «Обучение служением»⁹, который был инициирован и получил поддержку со стороны Ассоциации профессионалов управления бизнес-процессами¹⁰ (ABPMP, Russian chapter).

Авторы статьи, как методологи этой концепции, и соисполнители по заявке профессионального сообщества рассматривают управление бизнес-процессами (Business Process Management) в качестве инструмента для создания прочной основы устойчивого развития, управления изменениями

и трансформации деятельности компаний для повышения конкурентоспособности. При этом акцент в рамках реализации этого проекта сознательно делается на то, как процессное мышление будет трансформировать организацию через эффективное целеполагание, где точкой отсчета является оценка процессной зрелости, а постановка амбициозных целей с помощью методологии OKR и сфокусированность на ключевых результатах позволят разработать набор метрик таким образом, чтобы сформированные кросс-функциональные команды могли сосредоточиться на разработке ключевых процессных инициатив для повышения процессной зрелости.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Проведенное в статье исследование позволяет сделать вывод о наличии существенного методологического разрыва между сложившейся практикой проектирования целевого состояния бизнес-процессов и требованиями, предъявляемыми к управлению в эпоху цифровой трансформации. Традиционный подход, базирующийся на экспертных оценках и достижении консенсуса стейкхолдеров, продемонстрировал свою ограниченность: он не гарантирует вклада изменений в стратегические метрики организации, характеризуется длительным циклом обратной связи и несет в себе высокие риски несоответствия результатов реальным потребностям бизнеса.

В качестве решения проблемы в статье обоснован подход, интегрирующий инструментарий стратегического целеполагания OKR и методы эмпирической проверки гипотез на основе А/В-тестирования. Показано, что применение OKR позволяет преодолеть разрыв между стратегическим и операционным уровнями управления, смещая фокус с субъективных требований на достижение измеримых ключевых результатов, декомпозированных из корпоративной стратегии. В свою очередь, внедрение итеративно-инкрементальной логики с обязательной апробацией каждого изменения через пилотные проекты и А/В-тестирование трансформирует процесс достижения целевого состояния из статичного акта проектирования в динамический цикл накопления подтвержденных улучшений.

Предложенный подход не только снижает операционные риски, связанные с внедрением крупных изменений, но и создает механизм непрерывной адаптации бизнес-процесса к изменяющимся условиям. Движение к целевому состоянию в рамках данной модели представляет собой не реализацию жестко заданного плана, а серию обоснованных шагов, каждый из которых вносит верифицируемый вклад в достижение стратегических приоритетов организации.

⁷ User Experience – пользовательский опыт, User Interface – пользовательский интерфейс.

⁸ TO BE – целевое состояние процесса, которое будет достигнуто в результате реализации процессной инициативы за счет проекта оптимизации, либо реинжиниринга текущего состояния процесса. [TO BE is the target state of the process that will be achieved through the implementation of a process initiative via a project to optimize or reengineer the current state of the process.]

⁹ <https://www.sl.dobro.ru/>. Дата обращения 02.02.2026. / Accessed February 02, 2026.

¹⁰ <https://abpmp.org.ru/>. Дата обращения 02.02.2026. / Accessed February 02, 2026.

Тем самым формируется основа для адаптивного управления трансформацией, где решения принимаются на основе данных, а стратегия не декларируется, а последовательно реализуется через улучшение операционной деятельности.

Вклад авторов

Все авторы в равной степени внесли свой вклад в исследовательскую работу.

Authors' contribution

All authors contributed equally to the research work.

СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

1. Репин В.В. *Бизнес-процессы. Моделирование, внедрение, управление*. М.: Манн, Иванов и Фербер; 2014, 512 с. ISBN 978-5-91657-521-7
2. Тельнов Ю.Ф., Фёдоров И.Г. *Инжиниринг предприятия и управление бизнес-процессами. Методология и технология*. М.: ЮНИТИ-ДАНА; 2022, 207 с. <https://www.elibrary.ru/vtrrtd>
3. Радченко А.В. Организационно-экономический механизм управления бизнес-процессами на предприятии. *Рос. предпринимательство*. 2009;10(11):89–93. <https://www.elibrary.ru/kyxukh>
4. Мазур И.И., Шапиро В.Д. *Управление проектами*. М.: Омега-Л; 2012, 960 с. ISBN 978-5-370-02289-0
5. Хаммер М., Чампи Дж. *Реинжиниринг корпорации. Манифест революции в бизнесе*: пер. с англ. М.: Манн, Иванов и Фербер; 2010, 274 с. ISBN 978-5-91657-088-5
6. Громов А.И., Фляйшман А., Шмит В. *Управление бизнес-процессами: современные методы*. М.: Юрайт; 2026, 367 с. ISBN 978-5-534-03094-5
7. Хаммер М., Хершман Л. *Быстрее, лучше, дешевле: Девять методов реинжиниринга бизнес-процессов*: пер. с англ. М.: ИД «Коммерсантъ»; 2012, 355 с. ISBN 978-5-9614-1807-1
8. Каплан Р., Нортон Д. *Сбалансированная система показателей. От стратегии к действию*. М.: Олимп-Бизнес; 2022, 294 с.
9. Мельникова Н.С. Методика определения эффективности реинжиниринга бизнес-процессов в коммерческом банке на основе системного подхода. *Научный результат. Экономические исследования*. 2017;3(1):55–61. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/metodika-opredeleniya-effektivnosti-reinzhiniringa-biznes-protssesov-v-kommercheskom-banke-na-osnove-sistemnogo-podhoda>. Дата обращения 30.07.2026.
10. Мишурова И.В., Николаев Д.В., Николаева Н.В., Филимонова Н.М. Процесс реинжиниринга бизнес-процессов в управлении организационными изменениями. *Изв. высш. учеб. заведений. Технология текстильной промышленности*. 2018;5:42–47. <https://www.elibrary.ru/uxctqt>
11. Кутелев П.В. Реинжиниринг бизнес-процессов на базе системы управления искусственным интеллектом. *Финансы и кредит*. 2019;25(12):2889–2902. <https://doi.org/10.24891/fc.25.12.2889>, <https://www.elibrary.ru/dmibqz>
12. Вумек Дж., Джонс Д. *Бережливое производство. Как избавиться от потерь и добиться процветания вашей компании*: пер. с англ. М.: Альпина Паблишер; 2013, 470 с. ISBN 978-5-9614-4398-1
13. Азаров В.Н., Чекмарев А.В. Применение методологий, методов и инструментов всеобщего управления качеством при проектировании цифрового предприятия. «Бережливо-шестисигмовая цифровая производственная модель». *Качество. Инновации. Образование*. 2024;3(191):3–29. <https://www.elibrary.ru/pafowb>
14. Гульчевская Н.Е., Сукманюк И.В. *Навигатор внедрения OKR: Опыт российских компаний*. М.: Альпина Паблишер; 2024, 316 с.
15. Дорр Дж. *Измеряйте самое важное: Как Google, Intel и другие компании добиваются роста с помощью OKR*. М.: Манн, Иванов и Фербер; 2024, 336 с.
16. Друкер П.Ф. *Практика менеджмента*. М.: Манн, Иванов и Фербер; 2015, 406 с. ISBN 978-5-00057-373-0
17. Веллор В. *Управление по целям и ключевым результатам: Как распространить методологию OKR на всю организацию*. М.: Альпина Паблишер; 2024, 288 с. ISBN 978-5-9614-8922-4
18. Нивен П., Ламорт Б. *Цели и ключевые результаты. Полное руководство по внедрению OKR*: пер. с англ. М.: Манн, Иванов и Фербер; 2021, 256 с. ISBN 978-5-00169-204-1
19. Яшин Н.С., Андреева Т.А. Методология «Хосин канри» в стратегическом управлении нефтегазовой корпорацией. *Вестник Саратовского государственного социально-экономического университета*. 2013;5(49):116–122. <https://www.elibrary.ru/sacba>
20. Брыкалов С.М. Внедрение подхода «Хосин канри» на предприятиях атомной отрасли: опыт, методология, проблемы. *Экономика и предпринимательство*. 2015; 57(4-1):470–474. <https://www.elibrary.ru/trsyzb>
21. Лайкер Дж.К. *Дао Toyota: 14 принципов менеджмента ведущей компании мира*: пер. с англ. М.: Альпина; 2023, 492 с. ISBN 978-5-6047582-0-5
22. Имаи М. *Гемба кайдзен. Путь к снижению затрат и повышению качества*: пер. с яп. М.: Альпина Паблишер; 2024, 414 с.
23. Хант Р., Ксавьер Ф. Применение методологии QFD в стратегическом управлении. *Стратегический менеджмент*. 2011;3:184–198. <https://www.elibrary.ru/ncwzjh>
24. Кох Р. *Принцип 80/20*: пер. с англ. М.: Бомбора; 2023, 512 с.

25. Оно Т. *Производственная система Тойоты. Уходя от массового производства*: пер. с англ. М.: Институт комплексных стратегических исследований; 2012, 208 с.
26. Батрименко А., Тарасова И. *Внутреннее предпринимательство: Как задействовать потенциал сотрудников для развития бизнеса. Практическое руководство*. М.: Олимп-Бизнес; 2023, 424 с.
27. Адизес И.К. *Управление изменениями без потрясений и конфликтов*: пер. с англ. М.: Альпина; 2023, 260 с.
28. Сюй Я., Тан Д., Кохави Р. *Доверительное A/B-тестирование. Практическое руководство по контролируемым экспериментам*: пер. с англ. М.: ДМК-Пресс; 2021, 299 с. ISBN 978-1-108-72426-5 (англ.). ISBN 978-5-97060-913-2 (рус.).
29. Dantas T.M., Oliveira F.L.C. Improving time series forecasting: An approach combining bootstrap aggregation, clusters and exponential smoothing. *Int. J. Forecast.* 2018;34(4):748–761. <https://doi.org/10.1016/j.ijforecast.2018.05.006>

REFERENCES

1. Repin V.V. *Biznes-protsessy. Modelirovanie, vnedrenie, upravlenie (Business Processes. Modeling, Implementation, Management)*. Moscow: Mann, Ivanov i Ferber; 2014, 512 p. (In Russ.). ISBN 978-5-91657-521-7
2. Tel'nov Yu.F., Fedorov I.G. *Inzhiniring predpriyatiya i upravlenie biznes-protsessami. Metodologiya i tekhnologiya (Enterprise Engineering and Business Process Management. Methodology and Technology)*. Moscow: YUNITI-DANA; 2022, 207 p. (In Russ.). ISBN 978-5-238-02622-0. <https://www.elibrary.ru/vrrtrd>
3. Radchenko A.V. Organizational and Economic Mechanism of Business Processes Management at the Enterprise. *Rossiiskoe predprinimatel'stvo = Rus. J. Entrepreneurship*. 2009;10(11):89–93 (in Russ.). <https://www.elibrary.ru/kyxukh>
4. Mazur I.I., Shapiro V.D. *Upravlenie proektami (Project Management)*. Moscow: Omega-L; 2012, 960 p. (In Russ.). ISBN 978-5-370-02289-0
5. Hammer M., Champy J. *Reinzhiniring korporatsii. Manifest revolyutsii v biznese (Reengineering the Corporation. Manifesto for Business Revolution)*: transl. from Engl. Moscow: Mann, Ivanov i Ferber; 2010, 274 p. (In Russ.). ISBN 978-5-91657-088-5 [Hammer M., Champy J. *Reengineering the Corporation. Manifesto for Business Revolution*. London; 1993. 223 p.]
6. Gromov A.I., Flyaishman A., Shmit V. *Upravlenie biznes-protsessami: sovremennye metody (Business Process Management: Modern Methods)*. Moscow: Yurait; 2026, 367 p. (In Russ.). ISBN 978-5-534-03094-5
7. Hammer M., Hershman L. *Bystree, luchshe, deshevle: Devyat' metodov reinzhiniringa biznes-protsessov (Faster, Better, Cheaper: Nine Methods of Business Process Reengineering)*: transl. from Engl. Moscow: Kommersant; 2012, 355 p. (In Russ.). ISBN 978-5-9614-1807-1 [Hammer M., Hershman L. *Faster Cheaper Better: The 9 Levers for Transforming How Work Gets Done*. Grown; 2010, 320 p.]
8. Kaplan R., Norton D. *Sbalansirovannaya sistema pokazatelei. Ot strategii k deistviyu (Balanced Scorecard. From Strategy to Action)*: transl. from Engl. Moscow: Olimp-Business; 2022, 294 p. (in Russ.).
9. Melnikova N.S. The methodology of determination of efficiency in business process reengineering in commercial banks based on the systematic approach. *Nauchnyi rezul'tat. Ehkonomicheskie issledovaniya = Research result. Economic Research*. 2017;3(1):55–61 (in Russ.).
10. Mishurova I.V., Nikolaev D.V., Nikolaeva N.V., Filimonova N.M. The process of reengineering of business processes in the management of organizational change the process of reengineering of business processes in the management of organizational change. *Izv. vyssh. ucheb. zavedenii. Tekhnologiya tekstil'noi promyshlennosti = Textile Industry Technology*. 2018;5:42–47 (in Russ.). <https://www.elibrary.ru/yxxtqt>
11. Kutelev P.V. Business Process Reengineering Based on Artificial Intelligence Management. *Финансы и кредит = Finance and Credit*. 2019;25(12):2889–2902 (in Russ.). <https://doi.org/10.24891/fc.25.12.2889>, <https://www.elibrary.ru/dmibqz>
12. Womack J., Jones D. *Berezhlivoe proizvodstvo. Kak izbavit'sya ot poter' i dobit'sya protsvetaniya vashei kompanii (Lean Thinking. Banish Waste and Create Wealth in Your Corporation)*: transl. from Engl. Moscow: Al'pina Publisher; 2013, 470 p. (In Russ.). ISBN 978-5-9614-4398-1
13. Azarov V.N., Chekmarev A.V. Application of Methodologies, Methods and Tools on Total Quality Management in Designing a Digital Enterprise. "Lean Six-Sigma Digital Production Model." *Kachestvo. Innovatsii. Obrazovanie = Quality. Innovation. Education*. 2024;3(191):3–29 (in Russ.). <https://www.elibrary.ru/pafowb>
14. Gul'chevskaya N.E., Sukmanyuk I.V. *Navigators vnedreniya OKR: Opyt rossiiskikh kompanii (OKR Implementation Navigator: The Experience of Russian Companies)*. Moscow: Al'pina Publisher; 2024, 316 p. (In Russ.).
15. Doerr J. *Izmeryaite samoe vazhnoe: Kak Googl, Intel i drugie kompanii dobivayutsya rosta s pomoshch'yu OKR (Measure What Matters: How Google, Bono, and the Gates Foundation Rock the World with OKRs)*. Moscow: Mann, Ivanov i Ferber; 2024, 336 p. (in Russ.). [Doerr J. *Measure What Matters: How Google, Bono, and the Gates Foundation Rock the World with OKRs*. NY: Penguin; 2018, 320 p.]
16. Drucker P.F. *Management Practice*. Moscow: Mann, Ivanov and Ferber; 2015, 406 p. (In Russ.). [Drucker P.F. *Praktika menedzhmenta (The Practice of Management)*. Moscow: Mann, Ivanov i Ferber; 2015, 406 p. (In Russ.). ISBN 978-5-00057-373-0] [Drucker P.F. *The Practice of Management*. NY: Harper & Row; 1954, 413 p.]
17. Vellore V. *Upravlenie po tselyam i klyuchevym rezul'tatam: Kak rasprostranit' metodologiyu OKR na vsyu organizatsiyu (Management by Objectives and Key Results: How to Extend the OKR Methodology Across the Organization)*. Moscow: Al'pina Publisher; 2024, 288 p. (In Russ.). ISBN 978-5-9614-8922-4

18. Niven P., Lamort B. *Tseli i klyuchevye rezul'taty. Polnoe rukovodstvo po vnedreniyu OKR (Objectives and Key Results. Driving Focus, Alignment, and Engagement with OKRs)*: transl. from Engl. Moscow: Mann, Ivanov i Ferber; 2021, 256 p. (In Russ.). ISBN 978-5-00169-204-1
[Niven P., Lamort B. *Objectives and Key Results. Driving Focus, Alignment, and Engagement with OKRs*. John Wiley & Sons; 2016, 224 p.]
19. Yashin N.S., Andreeva T.A. The Hoshin Kanri Methodology in Strategic Management of Oil and Gas Corporation. *Vestnik Saratovskogo gosudarstvennogo sotsial'no-ehkonomicheskogo universiteta = Vestnik Saratov State Socio-Economic University*. 2013;5(49):116–122 (in Russ.). <https://www.elibrary.ru/sacbox>
20. Brykalov S.M. Introduction of 'Hoshin Kanri' Approach in the Atomic Industry Enterprises: Experience, Methodology, Problems. *Ehkonomika i predprinimatel'stvo = Economy and Entrepreneurship*. 2015;57(4-1):470–474 (in Russ.). <https://www.elibrary.ru/trsyzb>
21. Liker J.K. *Dao Toyota: 14 printsipov menedzhmenta vedushchei kompanii mira (The Toyota Way. 14 Management Principles of the World's Leading Company)*: transl. from Engl. Moscow: Al'pina; 2023, 492 p. (In Russ.). ISBN 978-5-6047582-0-5
22. Imai M. Gemba Kaizen. *Put' k snizheniyu zatrat i povysheniyu kachestva (Gemba Kaizen. The Path to Cost Reduction and Quality Improvement)*: transl. from Jap. Moscow: Al'pina Publisher; 2024, 414 p. (In Russ.).
23. Hunt R., Xavier F. Application of the QFD Methodology in Strategic Management. *Strategicheskii menedzhment = Strategic Management*. 2011;3:184–198 (in Russ.). <https://www.elibrary.ru/ncwzjh>
24. Koch R. *Printsip 80/20 (The 80/20 Principle)*: transl. from Engl. Moscow: Bombora; 2023, 512 p. (In Russ.).
25. Ono T. *Proizvodstvennaya sistema Toioty. Ukhodya ot massovogo proizvodstva (The Toyota Production System. Moving Away from Mass Production)*: transl. from Engl. Moscow: Institute for Comprehensive Strategic Studies; 2012, 208 p. (In Russ.).
26. Batrimenko A., Tarasova I. *Vnutrennee predprinimatel'stvo: Kak zadeistvovat' potentsial sotrudnikov dlya razvitiya biznesa. Prakticheskoe rukovodstvo (Intrapreneurship: How to Harness Employee Potential for Business Development. A Practical Guide)*. M.: Olimp-Biznes; 2023, 424 p. (In Russ.).
27. Adizes I.K. *Upravlenie izmeneniyami bez potryaseni i konfliktov (Managing Change Without Shocks and Conflicts)*: transl. from Engl. Moscow: Al'pina; 2023, 260 p. (In Russ.).
28. Xu Ya., Tang D., Kohavi R. *Doveritel'noe A/V-testirovanie. Prakticheskoe rukovodstvo po kontroliruемым eksperimentam (Confidence A/B Testing. A Practical Guide to Controlled Experiments)*: transl. from Engl. M.: DMK-Press; 2021, 299 p. ISBN 978-1-108-72426-5 (Engl.). ISBN 978-5-97060-913-2 (Russ.).
29. Dantas T.M., Oliveira F.L.C. Improving time series forecasting: An approach combining bootstrap aggregation, clusters and exponential smoothing. *Int. J. Forecast.* 2018;34(4):748–761. <https://doi.org/10.1016/j.ijforecast.2018.05.006>

Об авторах

Денисов Дмитрий Юрьевич, к.э.н., доцент, заведующий кафедрой современных технологий управления, Институт технологий управления, ФГБОУ ВО «МИРЭА – Российский технологический университет» (119454, Россия, Москва, пр-т Вернадского, д. 78). E-mail: denisov_d@mirea.ru. SPIN-код РИНЦ 4281-6495, <https://orcid.org/0000-0002-6312-1665>

Зыкова Алёна Викторовна, старший преподаватель, кафедра современных технологий управления, Институт технологий управления, ФГБОУ ВО «МИРЭА – Российский технологический университет» (119454, Россия, Москва, пр-т Вернадского, д. 78). E-mail: zykova@mirea.ru. SPIN-код РИНЦ 6096-3532, <https://orcid.org/0009-0003-6661-833X>

About the Authors

Dmitry Yu. Denisov, Cand. Sci. (Econ.), Associate Professor, Head of the Department of Modern Management Technologies, Institute of Management Technologies, MIREA – Russian Technological University (78, Vernadskogo pr., Moscow, 119454 Russia). E-mail: denisov_d@mirea.ru. RSCI SPIN-code 4281-6495, <https://orcid.org/0000-0002-6312-1665>

Alyona V. Zykova, Senior Lecturer, Department of Modern Management Technologies, Institute of Management Technologies, MIREA – Russian Technological University (78, Vernadskogo pr., Moscow, 119454 Russia). E-mail: zykova@mirea.ru. RSCI SPIN-code 6096-3532, <https://orcid.org/0009-0003-6661-833X>