

Стратегия vs Система

почему трансформация
превращается
в бюрократию
и что с этим делать

Берендеева Светлана

Руководитель внедрения
стратегических изменений



О спикере



Берендеева Светлана

Опыт

Билайн

- От оператора Абонентской службы
- до Руководителя Департамента по развитию продаж в странах СНГ

T2 (Теле 2)

- Операционный директор
- B2B. Управление регионами, бюджетами, региональными стратегиями

Боксберри

- Операционный директор
- Управление эффективностью, система зависимых показателей и их мониторинг
- Управление автоматизацией процессов обработки и доставки

Сбербанк

- Исполнительный директор
- Запуск ООО СберМегаМаркет Ритейл. Все процессы от модели финансирования и стратегии развития

РОСГОССТРАХ

- **Руководитель внедрения стратегических изменений**
- **OKR Трансформация. Создание системы реализации стратегических целей**

Мы хотели прорыва,
а получили новую бюрократию

Знакомо?

Изменения — это вирус

Методология часто оказывается
бессильна против «управленческого
иммунитета»

Что это такое?



01 Цинизм

- Очередная инициатива. Переживем и ее

02 Отсутствие мотивации

- Бонусы получают наверху, а мы — сокращения

03 Бессилие

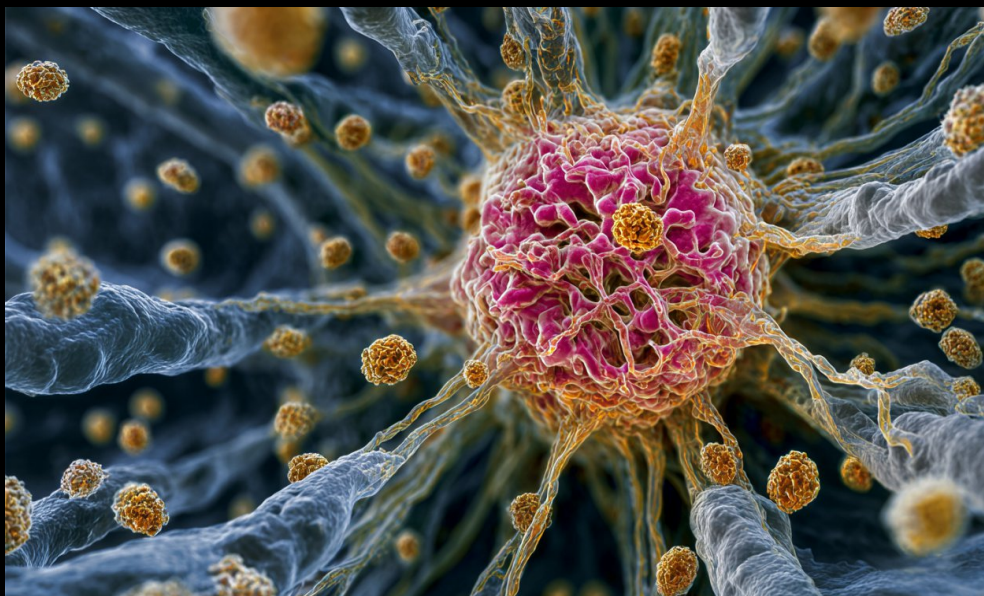
- Решения принимаются не нами и не здесь

04 Страх

- Говорить о проблемах — подставлять коллег и начальство

Управленческий иммунитет — это «вечная мерзлота» среднего менеджмента, которая может заморозить любые изменения

Это культура исполнения



VS



Вирус гибких методологий

Ответ административной
вертикали управления

Как определить ?



01 Процессы становятся все сложнее,
а их автоматизация все дороже

02 Команды погружены в «вихрь
неотложных дел» и не знают как их
задачи связаны со стратегией

03 «Это не моя работа»:
задачи проваливаются на стыках

- Sales vs Marketing
- Production vs R&D
- **IT против всех**

04 Календари ТОПов забиты
совещаниями, но на принятие
решений уходят недели

Стратегия пылится в чьем-то шкафу, а общих целей нет

Но мы всегда так жили!
Почему перестало работать?

Что изменилось?

- Скорость изменений
- Мир стал мультимедийным и мультиканальным
- Зумеры хотят смыслов и life work balance
- Дефицит кадров на фоне традиционно низкой производительности труда
- Новая промышленная революция в виде ИИ



Запрос:

Нам надо менять
корпоративную культуру



Что хотим получить от изменений?



01 Вовлечь сотрудников в реализацию стратегии

02 Кратно увеличить скорость и качество изменений

03 Сделать имитацию изменений видимой и неудобной

04 Найти новых Лидеров

Новости хорошие и не очень



01 Культуру нельзя поменять.
Она - следствие поведения людей, а не причина

02 Поведение людей формируют процессы.
Процессы поменять можно

03 HR — это ключевая сила, которая может запустить изменение процессов и начать строить мосты

Осталось найти рычаг, который меняет систему управления

Что срабатывает:

Изменяю процессы - Меняется
поведение - Формируется новая культура

Мы именно так начали свою трансформацию

Объективное зеркало процессов



O
Objectives
Цели

K
Key
Ключевые

R
Results
Результаты

Система постановки целей через формулировку смыслов

- Топ-менеджмент задает главные векторы, цели формируют исполнители
- Цели выравниваются сверху вниз и снизу вверх
- Это дает принятие стратегии всеми участниками



Начали с видения

Видение – это не цифра, это состояние в котором вы хотите оказаться



Мы находимся
здесь

Факт

OKR
Цели на год

Видение.
Где вы хотите
быть через 2-3
года

Пирамида смыслов

**Цель - это не инструмент,
это видение конечного результата**

- Цели компании доступны каждому
- Если среда меняется, цели корректируются
- Корректировка целей – это общий процесс



Легко сказать
формулируйте цель
от смысла

А что это значит на практике?

Дополните Цифру Смыслом



Как обычно

- Достичь 1 млн подписчиков в Telegram

OKR

- Построить самое цитируемое профессиональное комьюнити в отрасли

Ответьте на вопрос Зачем?



Как обычно

- Внедрить AI-ассистента для поддержки

OKR

- Сделать такую поддержку, которая будет «якорем» для клиентов

Отделите Цели от операционки



Как обычно

- Провести ежегодную конференцию для клиентов

OKR

- Провести ежегодный event так, что он станет главным отраслевым событием года

Формулировки — это важно



- Выражены кратко и лаконично
- Описывает образ будущего
- Вдохновляют
- Конкретны

Любой сотрудник может понять:
Что мы хотим сделать и зачем?

Примеры целей



- Стать для клиента цифровой экосистемой риск-менеджмента
- Обеспечить бесшовный клиентский опыт во всех точках контакта с брендом
- Стать современным и привлекательным брендом для молодой аудитории

Чем меньше Целей, тем лучше



Мы можем сделать все. Но не все сразу

КОЛИЧЕСТВО ЦЕЛЕЙ (помимо вихря неотложных дел)	2-3	4-10	11-21
ОТЛИЧНО РЕАЛИЗОВАННЫЕ ЦЕЛИ	2-3	1-2	1

Мы тоже так сделали.
Первый раз стратегических целей было **24**,
а целей всех уровней более **300**

С какой точки
начать изменения?

С оценки зрелости



Зрелость компании - подсказка о готовности к трансформации.
Но где бы вы не оказались, меняйте подход к созданию целей (для себя или для всей компании)



Красная

Управление: силой личности и страха



Янтарная

Управление инструкциями, правилами и иерархией



Оранжевая

Управление силой целей, достижений и инноваций



Зеленая

Управление силой ценностей и культуры



Бирюзовая

Сила эволюционной цели и самоуправления

Пилотные подразделения:



Если компания янтарная или красная, начинайте внедрение с пилота в 1-2 подразделениях (HR точно) или с 1-2 проектов



Красная

Управление: силой личности и страха



Янтарная

Управление инструкциями, правилами и иерархией



С какой точки начать внедрение:



Если компания оранжевая или зеленая, начинайте внедрение с вершины иерархии, включайте команды после получения признания успеха пилота руководителями



Оранжевая

Управление силой целей, достижений и инноваций



Зеленая

Управление силой ценностей и культуры



Если нет времени ждать:



Если ваша компания бирюзовая, или наоборот, у вас уже нет времени на эксперименты, идите по самому сложному пути и внедряйте сразу на всю компанию



Бирюзовая

Сила эволюционной цели
и самоуправления



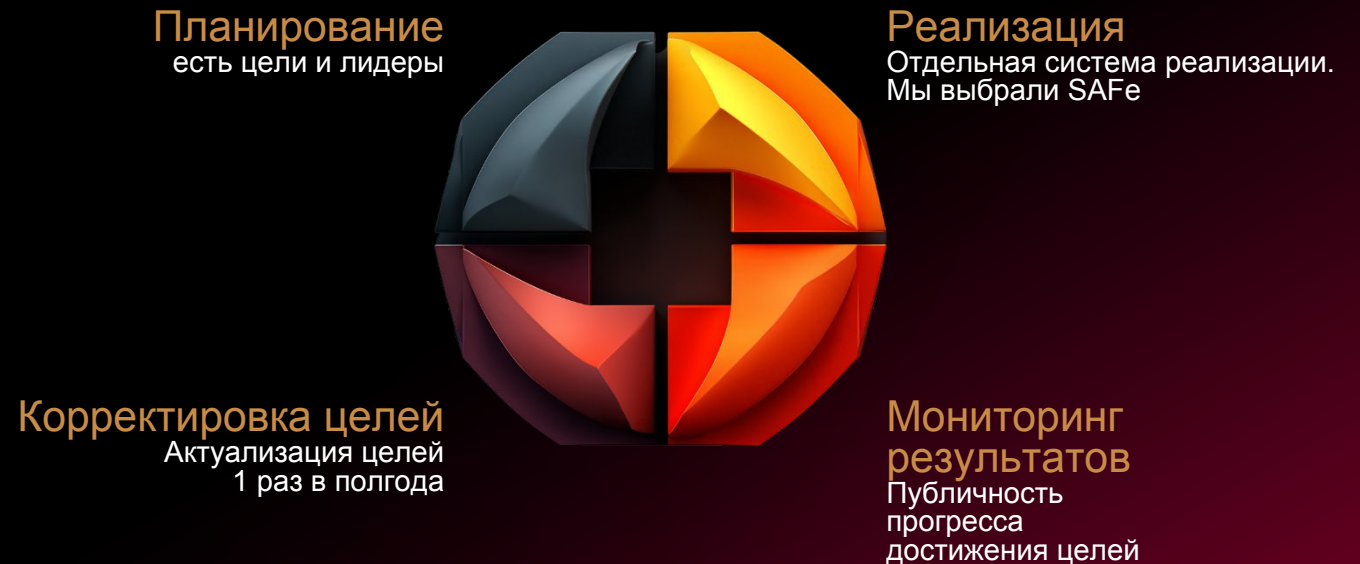
Неотвратимость изменений



Только формулировок будет мало. Нужна система реализации

Важные Элементы:

- Выделенные сотрудники
- Цикличность
- Поддержка Руководителя



Через 6 месяцев вы увидите

Яростное сопротивление*



01

Как амбициозные инициативы сменяются безопасными задачами

02

Как дерзкие цели опаздывают в реализации и становятся бесполезным шагом, момент на рынке упущен, и вы не видите роста доходов

03

Команда разделилась на два лагеря: «Лидеры изменений» и «Мастера имитации»

* Система будет оберегать свой покой

Дальше развилка

Ждать что
оно само

Результат:
Имитация,
«красивые
отчеты»

Меняться

Чего не хватает?

Поиск и
устранение
системных
ограничений

Это момент истины

Вы получили беспристрастную оценку
Теперь у вас в руках объективные данные для решений

На этом этапе уже нельзя сказать
что вы ничего
не видели

Лечите причины,
а не устраняйте симптомы

Фокус на ограничениях



Их игнорирование приводит к иллюзии решения проблемы



Каждая новая эстакада
сдвигает пробку на
километр

Внедрение RPA без пересмотра процессов
увеличивает нагрузку на смежные отделы в 68%
случаев (Gartner, 2025)

Большой Источник идей:



5% проблем видно высшему
руководству

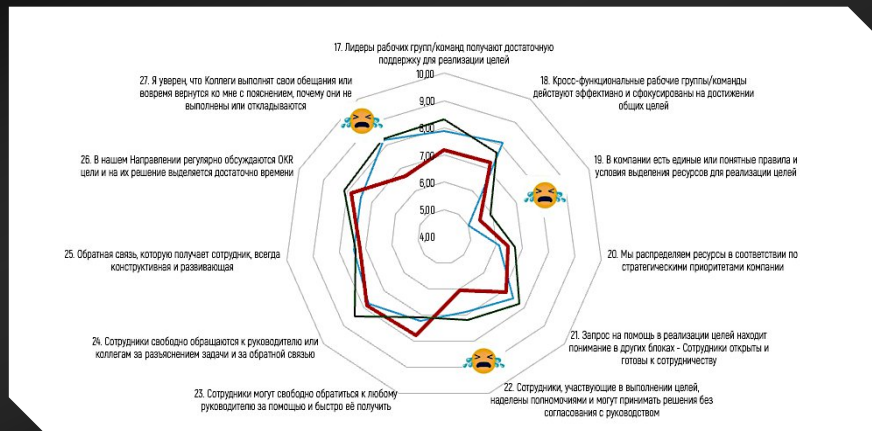
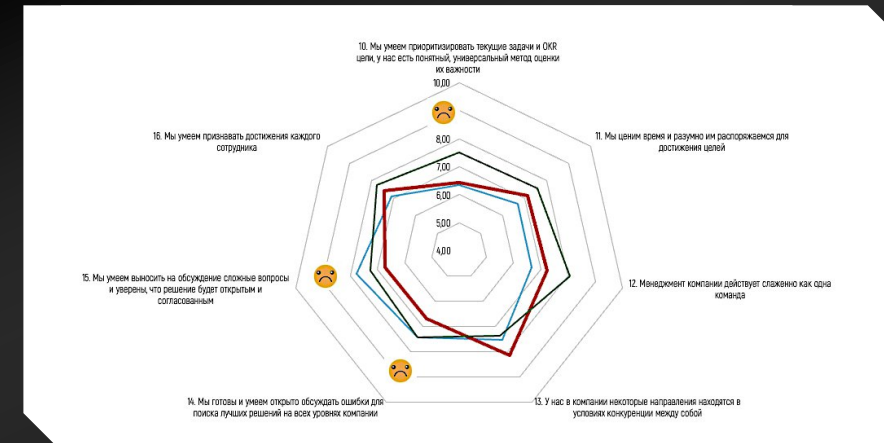
10% проблем видно менеджерам
среднего звена

75% проблем видно рядовым
сотрудникам

10% не видны
внутри системы

Источник: Исследование Сидни Йошида «Айсберг игнорирования»

Проводите опросы



Итоги опроса стали основой для Большой рефлексии со всеми участниками изменений

- Открыто показали сложности
- Все убедились, что перемен желают все уровни, только все их видят по разному
- **Самое важное решение:**
Совместно сформировали план действий

После все пошло намного легче, но к этой точке надо было придти

Если вы пошли по варианту 2



- Проводите опросы
- Собирайте обратную связь
- Проводите ретро
- Определяйте ограничения и переводите их в задачи
- Ищите баланс между принятием изменений и следующим шагом

На этом этапе ваши друг – стратегия маленьких побед

И через год вы увидите как



01 Рушатся иерархические «колодцы», уступая место кросс-командам

02 Изменяется культура от «кто виноват?» к «что делать?»

03 Появляются новые лидеры и эксперты

Для потрясающих достижений нужна магия*

* Магия прячется на пике дисциплины, терпения и упорства

Наши выводы



- Проблема не в методологиях, а в "управленческом иммунитете", который не может быть преодолен сам по себе
- Используйте OKR как диагностику, а не как систему отчетности. Он покажет реальную картину и расставит все по местам
- Ваша цель — проактивная экосистема изменений

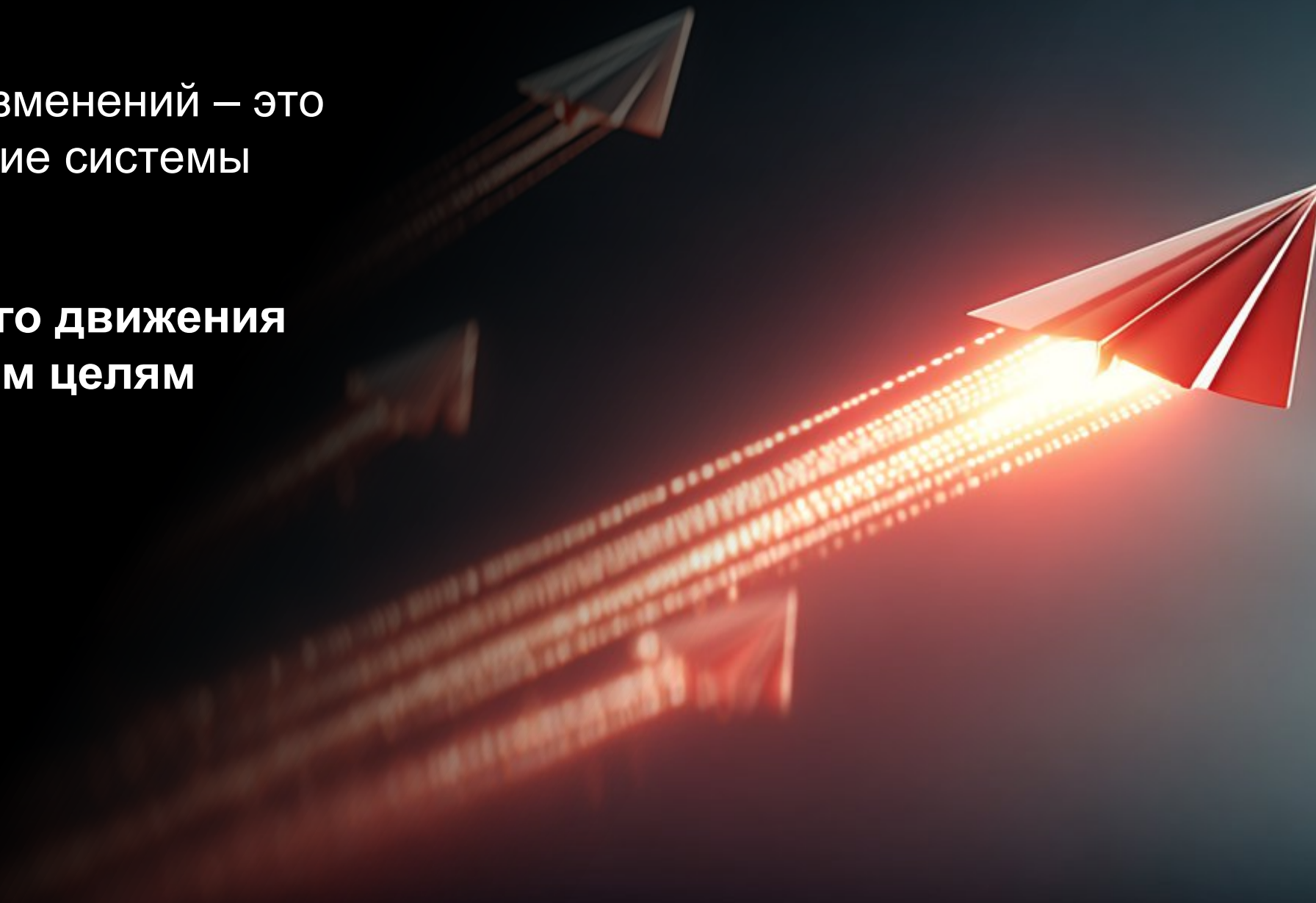
Результат

Культура изменений

где стратегия не спускается сверху,
в ожидании, что ее кто-то сделает,
а собирается из инициатив
и фокусируется сверху

Культура изменений – это
следствие системы

**осознанного движения
к общим целям**



An illustration featuring a large red paper airplane in the foreground, angled towards the top right. In the background, several smaller white paper airplanes are scattered across a dark blue sky, each leaving a glowing, wavy trail of light. The overall composition suggests a journey or a choice of path.

Осталось сделать
выбор
и начать свой новый путь

Перемены начинаются с первого шага

Ваши вопросы

Сейчас и в Телеграм-канале

Ответим на все

