

СОДЕРЖАНИЕ

Предисловие	4
Введение	9
ЧАСТЬ I. ПРИОРИТЕТЫ	
Глава 1. Цели	25
Глава 2. Бэжлог	47
Глава 3. Оценка и аналитика задач	61
Глава 4. Приоритизация	77
Глава 5. Планирование	95
Глава 6. Декомпозиция	105
ЧАСТЬ II. РИТМ	
Глава 7. Пульс бизнеса	123
Глава 8. Комитеты	137
Глава 9. Дейлики	157
Глава 10. Протоколы	177
Глава 11. Управление рисками	191
Глава 12. Ретроспективы	207
Глава 13. Демодни	223
ЧАСТЬ III. ДАННЫЕ	
Глава 14. База знаний	241
Глава 15. Коммуникации	253
Глава 16. Цифровая среда компании	265
Глава 17. ИИ в цифровой культуре бизнеса	281
Заключение	294
Приложения	301
Благодарности	318
Об авторе	322
Источники и литература	324
Глоссарий	332

ПРЕДИСЛОВИЕ

КОМУ ПРЕДНАЗНАЧЕНА ЭТА КНИГА

Практически на всех моих выступлениях по теме цифровой трансформации я слышу одну и ту же просьбу: *«Посоветуйте книгу, где про технологии и управление написано человеческим языком»*. Эта книга именно такая: просто о сложном. Она для тех, кто хочет понять, как сделать бизнес управляемым в цифровую эпоху, без сложных терминов, ИТ-жаргона и бесконечных рекомендаций, которые не получается внедрить здесь и сейчас.

В первую очередь она адресована **предпринимателям и руководителям**, которые хотят навести порядок в управлении и уже порядком устали от внедрений ради внедрений. Тем, кто хочет видеть систему, а не хаос. Или хотя бы просто видеть, что происходит. Тем, кто уже интуитивно чувствует, что цифровая трансформация — это не проект или волшебная таблетка в виде очередного ПО, а полноценная культура.

Если вы уже руководите компанией, вам знакомо это чувство: всё вроде работает, но не складывается в единую картинку. Люди заняты, какие-то задачи выполняются, встречи идут, отчеты приходят, но ощущение контроля никак не появляется. Да и скорость достижения цели неясна.

Эта книга — способ собрать пазлы управления в целостную картину, увидеть связи между приоритетами, ритмом и данными и превратить цифровые инструменты в помощников, увеличивающих доходы, а не расходы компании.

А если вы **специалист** или **руководитель направления**, которому важно выстроить порядок на своем этапе продуктового конвейера (а каждую компанию можно разложить как продуктовый конвейер Форда, о чем мы с вами также поговорим в этой книге), вы тоже на месте. Вы узнаете, как правильно ставить цели, приоритизировать задачи, управлять ритмом команды и говорить с руководством на языке данных, а не эмоций или ощущений.

И наконец, если вы **консультант**, **бизнес-коуч** или **ИТ-эксперт**, эта книга поможет вам структурировать собственный опыт и объяснять клиентам, что культура важнее технологий. Ведь технологии меняются каждый месяц, а культура успешных бизнесов может жить десятки лет. И вы увидите это на примерах.

ТРИ ПРИЧИНЫ ПРОЧИТАТЬ ЭТУ КНИГУ

ПЕРВАЯ ПРИЧИНА — ЭТО ТЫ, ПРАКТИЧЕСКАЯ КАРТА ЦИФРОВОГО УПРАВЛЕНИЯ

Все, что описано, проверено на десятках компаний — от производственных до ИТ, как моих, так и тех, к которым я за 15 лет работы с ИТ-проектами имел отношение и как разработчик, и как член совета директоров.

Вы научитесь:

- ставить цели, которые двигают бизнес;
- организовывать дейлики и комитеты, где принимаются решения;
- работать с «Неделей под контролем» (НпК) — системой ключевых задач бизнеса;
- фиксировать результаты и риски;
- создавать базу знаний, где копится опыт команды для будущих ИИ-помощников.

Эта книга даст вам системное понимание, что связывает стратегию, рутину и цифры.

ВТОРАЯ ПРИЧИНА — ЭТО КНИГА О БИЗНЕСЕ, НАПИСАННАЯ ЧЕЛОВЕЧЕСКИМ ЯЗЫКОМ

Я и сам не люблю бизнес-литературу со страшными терминами и словосочетаниями вроде «агрегация КРІ в мультисистемной ВІ-среде». Можно попонятнее? Можно! В этой книге все понятия объяснены просто, через реальные ситуации, некоторые термины даже будут даны в более упрощенном виде для легкого понимания. За годы регулярной работы с топ-менеджментом корпоративных клиентов я понял, как именно нужно доносить информацию, чтобы она гарантированно закрепились в сознании.

«Если не можешь объяснить просто — значит, не до конца понимаешь сам» — этот принцип я взял за основу.

ТРЕТЬЯ ПРИЧИНА — ЗДЕСЬ ТОЛЬКО ТО, ЧТО ПРИГОДИТСЯ В ПРАКТИКЕ

В книге минимум теории и максимум инструментов. После каждой главы вы сможете сразу применить идеи в своей компании: создать таблицу ключевых задач бизнеса, запустить комитет, провести ретроспективу, внедрить бэклог задач.

Самая лучшая теория — это та, которую можно внедрить завтра.

КАК ПОЛЬЗОВАТЬСЯ ЭТОЙ КНИГОЙ

Читайте книгу **с карандашом** или **маркерами**, выделяйте идеи и записывайте, какие решения хотите внедрить. Она устроена как рабочее пособие, а не как вдохновляющий роман. После каждой части вы найдете блок «Практика для вас» — набор конкретных шагов, шаблонов и форм, с которыми можно закрепить материал на примере вашей компании. А также блок с типовыми ошибками — «Коллекция граблей». Вы можете проходить книгу линейно или открывать любую главу, если чувствуете, что болит именно там: приоритеты, ритм или данные.

Эффективность практических заданий доказана во всех бизнес-школах, поэтому, вдохновившись лучшим, что я взял из обучения в бизнес-школе «Сколково», пройдя программы «Директор по цифровой трансформации» и «Практикум», я воссоздал подобную механику и в этой книге.

Мы учимся, когда превращаем знание
в действие. Сейчас.

И да, в книге нет волшебной таблетки, зато есть последовательность гарантированно работающих механик. Маленькие ежедневные шаги приведут вас к большой цели. Из них и складывается настоящая цифровая культура.

РЕЗЮМЕ

Эта книга поможет вам перестать переживать и начать управлять на основе цифр. Создать культуру, где технологии и стандарты усиливают людей и, как следствие, эффективность бизнеса. И увидеть, что порядок — это не скука. Это энергия развития, без которой бизнес не сможет выжить в этом «дивном новом мире».

ВВЕДЕНИЕ

ЦИФРОВАЯ КУЛЬТУРА НАЧИНАЕТСЯ С ИЗМЕНЕНИЯ МЫШЛЕНИЯ ЛЮДЕЙ

Культура съедает стратегию на завтрак.

Питер Друкер

Технология — это лишь инструмент.
Самое главное — это люди и их способность
работать вместе.

Билл Гейтс

КРИЗИС СКОРОСТИ И ИЛЛЮЗИЯ ВОЛШЕБНОЙ ТАБЛЕТКИ

Мир, в котором мы живем, ускоряется по экспоненте. Обычному телефону потребовалось полвека, чтобы войти в большинство домов. Смартфоны сделали это за 10 лет. ChatGPT набрал 100 млн пользователей за два месяца. Мы живем в эпоху, когда технология, способная уничтожить вашу бизнес-модель, может появиться за одну ночь.

Как предприниматели, мы вынуждены бежать, чтобы не оказаться «производителем сена в эпоху бензоколонок». Наш инстинкт — купить скорость. Мы тратим бюджеты на CRM, BI-системы, искусственный интеллект, полагая: «Цифровизация — это волшебная кнопка. Я нажму ее, и эффективность вырастет сама собой».

Спойлер: не вырастет.

Мой опыт в ИТ-бизнесе — более 15 лет. За это время через мою команду прошли сотни компаний — от небольших производств до крупных холдингов. Мы строили платформы, настраивали интеграции, внедряли роботов. И почти в каждом проекте я видел одну и ту же картину:

- Интернет-банк — разработали личный кабинет с нуля, получили высокие оценки за UX, но основные

бизнес-решения банк продолжал принимать на совещаниях «по опыту», игнорируя данные из CRM и аналитики.

- Фудтех-платформа для dark kitchen — ERP позволяла сократить расходы на 9% и поднять средний чек на 60%, но первые месяцы простаивала: повара работали по старинке, менеджеры вели учет в тетрадах. Прорыв случился, только когда владелец ввел еженедельный ритм встреч и сделал дашборд единственным источником правды.
- Автомобильный холдинг — цифровая платформа для дилеров девяти брендов, интеграция с десятком систем. Через три месяца выяснилось, что половина дилеров работала в обход: Excel, старые CRM, «мы всегда так делали».

Почти везде один сценарий: бюджеты освоены, системы стоят, а качественного скачка нет. Почему? Компании тратят миллионы на софт, но ключевые решения по-прежнему принимают «по чуйке», в курилках или голосовыми сообщениями в мессенджере. Это как купить болид «Формулы-1» и пытаться ехать на нем, не пройдя сложное, но важное обучение. Далеко не уедешь, если вообще сможешь поехать. Цифра не приживается там, где управленческие привычки остаются аналоговыми.

Технологии — это не магия и не волшебная таблетка. Это усилитель ваших процессов. Если в процессах хаос, цифровизация лишь масштабирует этот хаос до космических скоростей. Исследования крупнейших консалтинговых компаний McKinsey и Gartner показывают: 70–80% инициатив цифровой трансформации проваливаются, причем не из-за технологий, а из-за отсутствия изменений в культуре и процессах управления. Простая истина: оцифровать бардак — значит получить оцифрованный бардак, а не порядок.

КАК ПОЯВИЛАСЬ ЭТА КОНЦЕПЦИЯ: МОЯ ЛИЧНАЯ ИСТОРИЯ

Идея «Цифровой культуры» пришла ко мне из боли клиентов. Я много лет работаю с компаниями, помогаю им перестраивать управление через технологии. И в какой-то момент я понял, что мне больше не интересно просто «внедрять софт». Какой смысл ставить крутую ERP-систему, если люди внутри компании не готовы меняться? Если нет доверия, прозрачности и осознанности, всё развалится через месяц. Люди просто вернуться к привычным табличкам, блокнотам и стикерам на мониторе.

Когда я сформулировал свою личную миссию — *«сделать жизнь миллиардов людей лучше с помощью цифровых проектов»*, — стало ясно: начинать нужно не с кода. Начинать нужно с головы. С того, как люди думают и работают вместе.

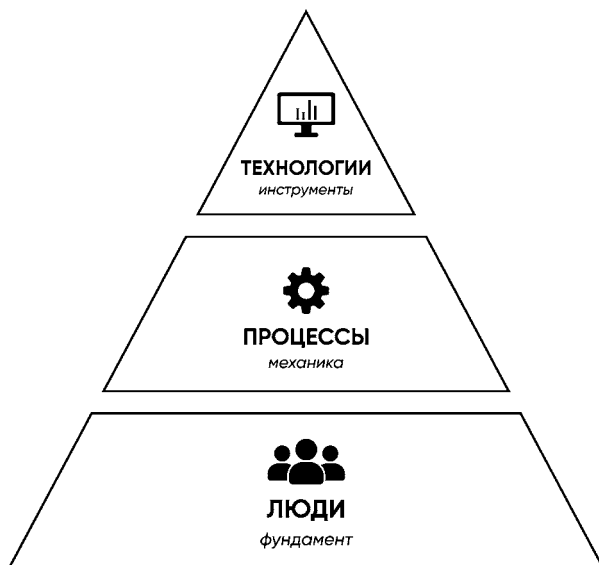


Рис. 1. Люди, процессы, технологии — так строится цифровая культура

Так родилось понимание системного подхода. Цифровая культура — это операционная система вашего бизнеса. Это не про то, какой мессенджер вы используете. Это способ мышления, при котором:

- данные становятся единственным аргументом в споре;
- решения становятся прозрачными для всех;
- сотрудники понимают смысл своей работы, а не просто «копают от забора до обеда».

Мы создали курс «Цифровая культура бизнеса», протестировали его на десятках компаний, улучшили и поняли: этот подход нужно масштабировать. А что, как не книга, этому способствует лучше всего? Так и появилась идея создания этой книги.

ВЕЧНАЯ СИСТЕМА: ОТ РОКФЕЛЛЕРА К НЕЙРОСЕТЯМ

Вам может показаться, что всё это новомодный тренд. Но фундамент эффективного управления был заложен более 100 лет назад. Два моих кумира системного управления XX века — Джон Д. Рокфеллер и Генри Форд — создали первые империи, независимые от «звезд» и ручного управления.

- Рокфеллер был фанатом учета, дисциплины и точных данных (насколько это было возможно тогда).
- Форд доказал, что стандартизация и ритм превращают сложный труд в предсказуемый, масштабируемый конвейер.

Их главной проблемой была скорость передачи информации. Рокфеллер мог ждать отчетов из филиалов Standard Oil по всей стране неделями — пока письма шли почтой и телеграфом. Сегодня у нас есть интернет — идеальный двигатель, который позволяет

реализовать «вечную систему» Рокфеллера и Форда на скорости $\times 100$ и даже больше.

ЦКБ (цифровая культура бизнеса) — это мост, это классические, вечные принципы управления, переведенные на цифровые рельсы. В основе этого моста — три опоры: **приоритеты, ритм и данные**.

ПОЧЕМУ ИМЕННО ЭТИ ТРИ БЛОКА: ПРИОРИТЕТЫ, РИТМ И ДАННЫЕ

Я был вдохновлен системой управления Рокфеллера, описанной Верном Харнишем в книге «Правила прибыльных стартапов»¹. Изучая успех магната, Харниш выделил 10 ключевых привычек управления. Это детальный чек-лист здоровья бизнеса, охватывающий и стратегии, и отношения в коллективе.

Однако вся эта глубокая система базируется на трех фундаментальных столпах, отвечающих за исполнение (Execution), — это ядро системы. В этой книге мы фокусируемся именно на этом ядре: **приоритеты, ритм и данные**.

Почему мы отбрасываем остальное? Потому что остальные привычки (например, здоровье команды или стратегическое видение) — это мягкие навыки (Soft Skills). А приоритеты, данные и ритм — это жесткий «каркас» (Hard Skills). Это «скелет», который поддается алгоритмизации и оцифровке, и проверенная практика сотен растущих компаний.

Сначала мы создаем прочный цифровой «скелет», а уже на нем наращиваем «мышцы» корпоративной культуры.

¹ Харниш В. Правила прибыльных стартапов. Как расти и зарабатывать деньги. — М.: Манн, Иванов и Фербер, 2012. — *Здесь и далее примечания редакции, если не указано иное.*

ТРИ КИТА, КОТОРЫЕ ПРЕВРАТЯТ ХАОС В АКТИВ

Вот эти три элемента, без которых цифровая трансформация невозможна.

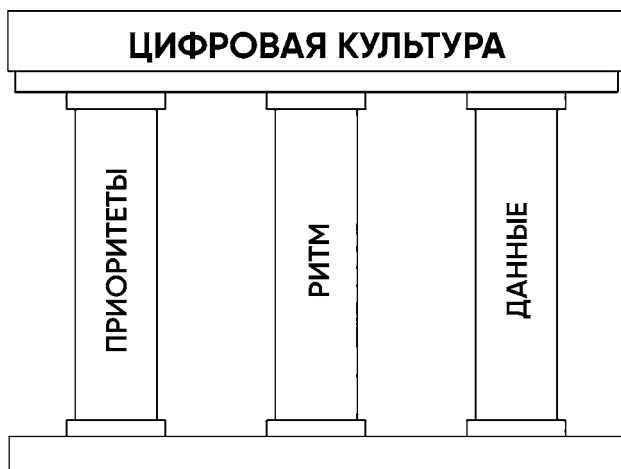


Рис. 2. Три опоры цифровой культуры: приоритеты, ритм и данные

ПРИОРИТЕТЫ — убивают расфокусировку. Это реализация принципа фокуса в цифровом мире. Шума стало больше, чем смысла. Приоритеты (от OKR до Big 3) — это фильтры. Если компания не знает свои цели, то никакой ИИ-бот не спасет, команда просто утонет в текучке и мелких задачах.

РИТМ — синхронизирует действия. Это цифровая реализация конвейера Форда. Регулярные дейлики, демодни, ретроспективы создают пульс организации. Когда компания живет в ритме, процессы становятся предсказуемыми, исчезают авралы и героизм тушения пожаров, вы начинаете работать как швейцарские часы.

ДАННЫЕ — обеспечивают объективность. Это принцип Рокфеллера в действии. Решения принимаются на основе дашборда, а не авторитета директора или громкости голоса на совещании. Исчезают политика, интриги и догадки, остаются факты.

ЦИФРОВАЯ КУЛЬТУРА КАК АКТИВ И КАПИТАЛИЗАЦИЯ

В современном мире выигрывает не тот, у кого лучший продукт, а тот, кто быстрее учится и адаптируется. Компании с развитой культурой:

- **Адаптивны** — быстрее реагируют на «черных лебедей» вроде пандемии или внезапного выхода ChatGPT.
- **Управляемы** — минимизируют потери времени на пустые коммуникации и согласования.
- **Стоят дороже** — прозрачную компанию, где процессы не зависят от настроения главбуха и «незаменимых людей», легче оценить, масштабировать и продать.

Внедряя ЦКБ, вы создаете цифровой нематериальный актив, который виден инвесторам и банкам. Это реальные деньги, а не просто «корпоративный дух».

«Развиваться без цифровой культуры _ нельзя _ внедрить». От того, где вы поставите запятую, зависит судьба вашего бизнеса.

КАК УСТРОЕНА ЭТА КНИГА

Эта книга — дорожная карта цифрового роста. Я хотел создать не очередной учебник, а систему координат. Язык, на котором бизнес, технологии и человек наконец-то начинают понимать друг друга. В ней много глав, разделенных на три ключевых блока:

- **Приоритеты** — фокус и цели.
- **Ритм** — регулярность и взаимодействие.
- **Данные** — прозрачность и память.

Книга — это ваша рабочая тетрадь, каждая глава — инструмент, который можно применить хоть сейчас. Структура каждой главы примерно одинакова:

1. История-кейс (вы познакомитесь с Андреем и его компанией «Вектор»).
2. Немного теории и объяснение, зачем это нужно.
3. Типовые ошибки — «Коллекция граблей».
4. Мини-практикум или вопросы для самопроверки.

ЭКСПРЕСС-АУДИТ: ВАША ТОЧКА А

Прежде чем перевернуть страницу и начать погружение, давайте проведем честный тест. Возьмите телефон, откройте заметки и ответьте на четыре вопроса:

1. Назовите 3 главные цели компании на этот квартал.
(А теперь спросите любого сотрудника в лифте. Совпадают ли ответы?)
2. На чем основаны ваши вчерашние решения: на цифрах из дашборда или на ощущениях?
3. Какие процессы у вас работают ритмично, как метро, а какие — только по «волшебному пинку»?
4. Если прямо сейчас оцифровать хаос в вашей компании, получится ли порядок?

Если ответы вас не радуют или вызывают затруднение, то вы держите в руках правильную книгу. Она станет вашим навигатором.

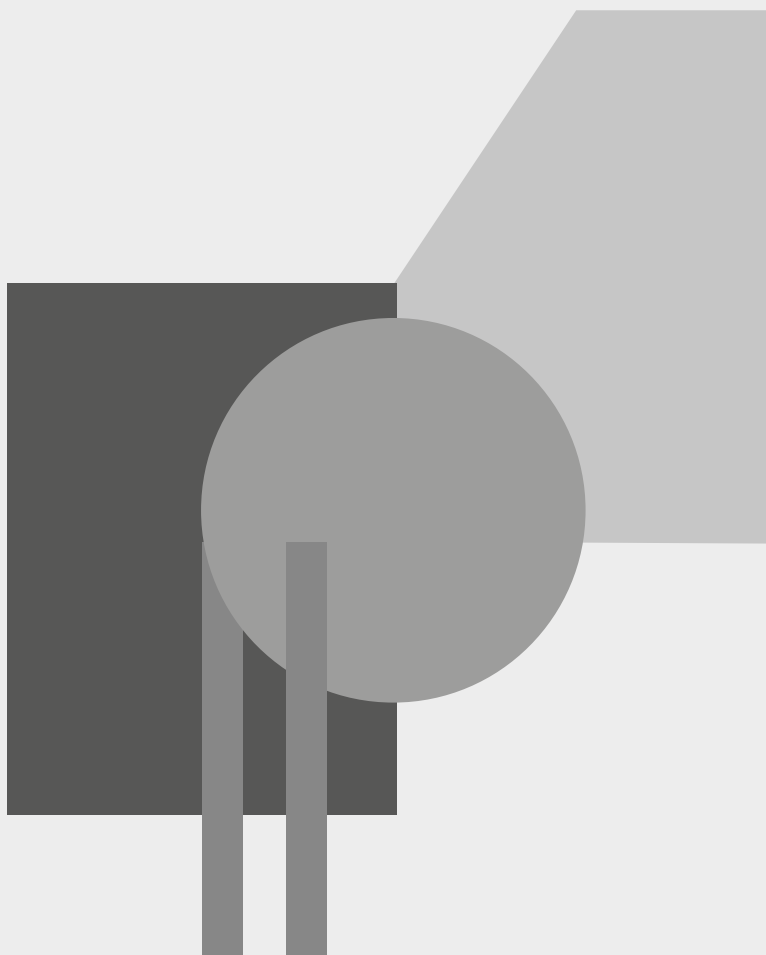
Дальше — три части книги. Три кита цифровой культуры: приоритеты, ритм и данные. Начнем с первого — с того, что убивает хаос в головах. С целей и фокуса.



ЧАСТЬ I. ПРИОРИТЕТЫ

КАК ВЫСТРАИВАТЬ ФОКУС





Если вы преследуете двух зайцев,
вы не поймаете ни одного.

*Народная мудрость
(часто приписывается Конфуцию)*

ПОЧЕМУ ПРИОРИТЕТЫ – ЭТО ПЕРВАЯ ОПОРА ЦИФРОВОЙ КУЛЬТУРЫ

Представьте: компания покупает дорогую CRM за пять миллионов, нанимает консультантов, обучает команду. Через полгода система стоит, но никто ею не пользуется. Менеджеры ведут сделки в блокнотах. Отчеты делают в файлах, а CRM превратилась в дорогую игрушку.

Почему? Потому что у компании не было приоритета. Не было ответа на вопрос: «Зачем нам CRM? Какую проблему она решает?»

Без приоритета технология становится самоцелью. А самоцель — это дорога в никуда.

Цифровая культура начинается не с инструментов, а с фокуса.

Приоритеты — это фильтр шума и хаоса. Это способность компании отличать главное от второстепенного и не тонуть в текучке. В мире, где каждый день появляются новые задачи, письма, запросы, идеи, приоритеты, это единственное, что спасает от хаоса.

Но приоритеты — это не просто слово «важно» на стикере. Это система, которая:

- превращает стратегию в конкретные действия;
- синхронизирует команду вокруг одной цели;
- позволяет цифровым инструментам работать на результат, а не просто быть внедренными.

Именно поэтому эта часть книги открывает всю систему ЦКБ. Без приоритетов не работают ни ритм, ни данные. Это фундамент, на котором строится все остальное.

КАК УСТРОЕН ЭТОТ РАЗДЕЛ: ОТ ЦЕЛИ ДО ДЕЙСТВИЯ

Приоритеты — это не одна большая тема. Это цепочка управленческих решений, которая превращает абстрактную мечту в конкретный результат.

Посмотрите на логику этого раздела, чтобы понять важность этой части для вашего бизнеса.

1. ЦЕЛИ (ГЛАВА 1)

→ Определяем, куда идем. Выбираем систему постановки целей (OKR, KPI, North Star, Big 3, TOC). Без цели компания вращается на месте.

2. БЭКЛОГ (ГЛАВА 2)

→ Превращаем цель в список конкретных шагов. Бэклог — это не «все, что нужно сделать когда-нибудь», а живой поток задач, который ведет к цели.

3. ОЦЕНКА И АНАЛИТИКА ЗАДАЧ (ГЛАВА 3)

→ Считаем пользу. Учимся отличать задачи, которые приносят деньги, от задач, которые просто занимают время.

4. ПРИОРИТИЗАЦИЯ (ГЛАВА 4)

→ Решаем, что делать первым. Используем методы ICE, RICE, MoSCoW, чтобы перестать «затыкать дыры» и начать двигать стратегию.

5. ПЛАНИРОВАНИЕ (ГЛАВА 5)

- Связываем стратегию с недельным циклом. Учимся планировать так, чтобы команда не выгорала, а цели достигались.

6. ДЕКОМПОЗИЦИЯ (ГЛАВА 6)

- Доводим цель до уровня конкретного действия. Делаем так, чтобы каждый сотрудник понимал, как его работа сегодня приближает компанию к результату.

Перед нами — не просто набор техник, перед нами — единая система мышления, которая превращает расфокусированную компанию в точный инструмент достижения целей.

ЧТО ВЫ ПОЛУЧИТЕ ПОСЛЕ ЧАСТИ I

После прочтения шести глав вы:

- сформулируете 1–3 главные цели компании (и убедитесь, что вся команда понимает их одинаково);
- постройте прозрачную очередь задач, которая видна всем;
- научитесь говорить «нет» задачам, которые не ведут к цели;
- перестанете тонуть в текучке и начнете двигать бизнес;
- создадите фундамент для внедрения цифровых инструментов (потому что теперь вы знаете, зачем они нужны).

Но есть одна проблема: даже самые правильные приоритеты умирают, если нет ритма. Если нет регулярных встреч, где команда сверяется с целью. Если нет протоколов, которые фиксируют решения. Если нет ретроспектив, где извлекаются уроки.

Приоритеты без ритма — это красивая стратегия в презентации, которая не работает в жизни.

Именно поэтому после этой части мы перейдем к части II «Ритм» — и там станет еще интереснее.

Но сначала — цели.

Чтобы не быть голословными, мы пройдем этот путь вместе с Андреем, собственником компании «Вектор». Его боли — это ваши боли. Его ошибки — это то, что вы делали вчера. Но его победы могут стать вашими завтра.

ГЛАВА 1.

ЦЕЛИ

**КАК ОПРЕДЕЛИТЬ ВЕРНОЕ НАПРАВЛЕНИЕ
И НАУЧИТЬ КОМАНДУ СМОТРЕТЬ В ОДНУ
СТОРОНУ**

Планы — это не более чем благие намерения,
если они не перерастают в тяжелую работу.

Питер Друкер

ПОНЕДЕЛЬНИК, 9:05

Пять капитанов на одном корабле

Андрей, собственник торговой компании «Вектор» (мы будем следить за его борьбой с хаосом на протяжении всей книги), сидел в своем кабинете, глядя на топ-команду. Ощущение, что они не заодно, не покидало его уже несколько дней. Оборот «Вектора» перевалил за 300 млн, штат увеличился до 60 человек, оборот рос, но Андрей чувствовал себя не капитаном лайнера, рассекающего волны, а водителем маршрутки, которая не прошла ТО, но, груженная под завязку, везет людей на страх и риск собственника авто.

Вчера Андрей посетил очередной бизнес-тренинг, поэтому начал встречу с основного усвоенного вопроса:

— Коллеги, какая у нас главная цель на этот квартал?

Андрей сам ответил мгновенно (про себя): *«Выйти на новый сегмент B2B, чтобы диверсифицировать риски, и нарастить там долю до двадцати-тридцати процентов».*

Он кивнул коммерческому директору:

— Сергей, твой ответ?

Сергей, откинувшись в кресле, призадумался и выдал:

— Ну... Мы сейчас фокусируемся на оптимизации текущих продаж. Хотим поднять средний чек в рознице на пятнадцать процентов.

Андрей нахмурился — вообще не то. Он повернулся к операционному директору:

— Лена, главная задача?

— Отказаться от единого распредела в пользу мини-складов у партнеров и снизить процент пересорта с пяти до двух.

HR-директор, не отрываясь от ноутбука:

— Наша задача — внедрить новые инструменты обучения, чтобы рост квалификации был быстрее, и снизить текучку, успех компании — в сотрудниках.

Финансовый директор вообще не понял вопроса:

— Андрей Юрьевич, ну у нас нет какой-то одной цели. У нас бюджет на год, там все расписано по месяцам — что, как и куда. EBITDA целевая есть, к ней стремимся.

ИТ-директора Андрей на подобные совещания звал редко, потому что не понимал до конца роль цифры в своей компании: вроде важно, но как именно ставить цели и контролировать, не знал.

Пять руководителей — пять разных компасов. Андрей понял, что его корабль не плывет в новый B2B-сегмент — его корабль разрывают на части пять капитанов, каждый из которых тянет штурвал (и бюджеты, и внимание, и время) на себя.

Когда они вышли, Андрей выдохнул:

— *Мы никуда не движемся. Компания стоит на месте!*

Это был момент истины: **компания не понимала, куда она движется.**

Но не все так плохо: осознание и признание проблемы — это 50% ее решения, говорят психологи. Значит, у Андрея и «Вектора» есть шанс взять верный курс.

ПОЧЕМУ ЦЕЛИ — ЭТО ФУНДАМЕНТ ЦИФРОВОЙ КУЛЬТУРЫ

Эта сцена — классика. Она повторяется в моей практике ежемесячно, если не чаще, за 15 лет я видел ее сотни раз. Вот типичная картина: федеральная розничная сеть, 50+ магазинов, оборот под миллиард рублей. Собственник хотел выйти в онлайн: коммерция тянула бюджет на рекламу, ИТ требовал серверы, логистика — новый склад. Через полгода они потратили 50 млн, но онлайн так и не запустили. Потому что не было единой цели — был список хотелок.

Или другой случай: ИТ-компания, 60 человек, B2B-проекты. Генеральный хотел масштаб, продажи — повысить средний чек, разработка — рефакторинг платформы. Результат? Год топтания на месте. Пока не собрались на стратсессии и не выбрали одно: «Запустить SaaS-продукт к декабрю». Как итог — через восемь месяцев запустили.

Тысячи компаний «управляются», «планируют», «разрабатывают», «совещаются», но редко по-настоящему слаженно двигаются в одном направлении. Люди заняты, календари забиты, встречи идут одна за другой, но энергия уходит во внутренние процессы, а не в движение вперед. Не потому, что люди ленивые или недостаточно технологий, а потому, что отсутствует единая точка на горизонте, которую видит каждый. И имя этой болезни, которая убивает больше бизнесов, чем любые налоги или конкуренты, — **расфокусировка**.

За 15 лет работы с компаниями я вывел простую формулу:

Нет единой цели → Каждый гребет в свою сторону → Компания вращается на месте, сжигая деньги и нервы.

А теперь представьте. Вы пытаетесь внедрить современную CRM или систему задач в такую организацию, а каждый отдел

вносит туда свои данные по-своему: коммерция ведет сделки в одном формате, производство — в другом, финансы вообще не понимают, зачем им CRM. Знакомая многим картинка. Результат? Система мертва через месяц, потому что цифровизация работает только там, где сотрудники понимают, что это главный инструмент достижения единой цели.

Цифровая культура бизнеса начинается не с программных решений, не с автоматизации и не с внедрения CRM. Она начинается с простого, но фундаментального управленческого действия: поставить цель так, чтобы вся команда увидела одну точку на горизонте.

Как это выглядит на практике? Помню проект в логистической компании (50+ курьеров, доставка еды). Они внедряли дорогую CRM, но курьеры игнорировали ее и продолжали звонить диспетчерам. Почему? Потому что у команды была просто задача внедрить CRM, а не общая определенная цель. Мы переформулировали: «Сократить время обработки заказа с 8 до 2 минут», заложили это в KPI каждой службы. Теперь курьеры сами начали требовать доступ к системе, и за месяц время обработки упало до 3 минут, за два — до 1,5.

Разница? Цель. Одна точка на горизонте, которую видят все. Цель задает фокус для работы, она помогает отличать главное от второстепенного. Когда у команды есть ясный ориентир, появляется возможность расставлять приоритеты и становится понятно, что стоит делать сегодня, а что не имеет смысла для достижения результата. Самый опасный сотрудник — перерабатывающий, и это вечно нервный специалист, решающий много бесполезных для результата задач.

Настоящая скорость появляется не тогда, когда люди бегут быстрее, а тогда, когда бегут в одном направлении. Более того, даже идти в одну сторону — быстрее, чем бежать в разные.

ЧТО ТАКОЕ ЦЕЛЬ В СОВРЕМЕННОМ БИЗНЕСЕ

Разберемся с понятиями, потому что путаница начинается именно здесь.

Цель — это не желание («хотим больше денег»), не задача («нужно внедрить систему») и не лозунг («стать лидерами рынка»).

Цель — это желаемое **конкретное изменение** в состоянии компании, которое:

- понятно каждому сотруднику без переводчика;
- проверяемо в реальности (достигли или нет — ответ однозначный);
- дает направление и отсекает все лишнее.

Это компас, а не карта, которая показывает каждый поворот дороги и камень. Компас показывает только направление. Сильная цель отвечает на один вопрос: «Если мы добьемся этого — можно ли будет сказать, что этот период прожит не зря?»

ФУНДАМЕНТАЛЬНОЕ РАЗЛИЧИЕ: ЦЕЛЬ ≠ ЗАДАЧА

Это та самая ловушка, в которую попадает большинство менеджеров.

- **Цель** — это состояние, новая реальность. Это **ЧТО** мы получим.
- **Задача** — это действие, инструмент. Это **КАК** мы туда придем.

Таблица 1. Разница между целью и задачей

Примеры ЦЕЛЕЙ: новое качество бизнеса	Примеры ЗАДАЧ: инструменты движения
• Бизнес принимает решения быстрее (с 5 дней до 1 дня) на основе данных. • Клиенты получают предсказуемый сервис (95% заказов в срок) через ИТ-сервисы. • Процессы работают без авралов (команда не выходит по выходным). • Мы зарабатываем на повторных продажах (повторные = 40% выручки).	• Внедрить CRM. • Переписать скрипт продаж. • Провести обучение. • Запустить комитеты. • Сделать сайт.

В ЧЕМ ОПАСНОСТЬ ПОДМЕНЫ

Когда у бизнеса нет цели, то задачи превращаются в самоцель. Мы внедряем CRM ради внедрения CRM (буду часто далее приводить этот пример как наиболее популярный среди компаний малого и среднего бизнеса). Проект затягивается на годы, бюджеты растут, консультанты радуются, а сотрудники ненавидят новую систему, потому что она просто добавляет им работы. Никто не понимает, зачем это все было нужно, не состоялась «продажа» использования нового инструмента.

Если у нас есть цель («принимать решения быстрее на основе данных»), то CRM становится незаменимым инструментом. Но если мы видим, что эта конкретная система не ускоряет нас, а тормозит, то мы ее выкидываем и берем вновь Excel, в котором все криво, но быстро, потому что наша цель — скорость, а не наличие CRM.

КОГДА НЕТ ЦЕЛИ – ЗАДАЧИ ПРЕВРАЩАЮТСЯ В БЕСКОНЕЧНЫЙ СПИСОК АКТИВНОСТИ.

Люди заняты, календарь забит, совещания идут одно за другим, но компания как будто стоит на месте. Никто не понимает, достигнем ли мы хоть одной из поставленных руководителями целей или нет. Это создает эффект вечной занятости без результатов: работа есть всегда, а результата может не быть годами. Такая ситуация похожа на бизнес-прокрастинацию, когда выбирают удобные и понятные задачи, а не те, что двигают компанию вперед.

КОГДА ЦЕЛЬ ЕСТЬ – ЗАДАЧИ СТАНОВЯТСЯ ЭТАПАМИ В ДОСТИЖЕНИИ РЕЗУЛЬТАТА.

Отсекается все лишнее, появляются логика, энергия у команды и смысл у компании. Люди понимают, зачем они делают то, что делают, и как их вклад приближает бизнес к общему результату. На совещаниях появляется возможность оценить инициативу простым вопросом: *«Это предложение приближает нас к цели или отдаляет?»*

ЧЕК-ЛИСТ: ТРИ ПРИЗНАКА НАСТОЯЩЕЙ ЦЕЛИ

Как отличить настоящую бизнес-цель от корпоративной поэзии? Можно проверить ее по трем пунктам, и если хотя бы один не пройден, к этой цели есть вопросы.

1. ФОКУС – ЦЕЛЕЙ МАЛО (1–3)

Один из клиентов мне однажды показал стратегию компании на 2024 год. Документ назывался «Ключевые цели», там было 19 пунктов. Девятнадцать! Я спросил: «А какая из них главная?» Ответ был ожидаем: «Ну... Они все для нас важные».

Запомните: **если у вас 19 целей — у вас нет ни одной.**

Человеческий мозг (и, как следствие, коллективный мозг организации) не способен держать в фокусе больше трех приоритетов одновременно. Исследования когнитивного психолога Нельсона Коуэна показывают: рабочая память человека вмещает примерно 3–4 единицы информации одновременно, а для принятия решений оптимально 2–3 варианта.

- **Плохой пример:** «Увеличить продажи, внедрить ИИ, переехать в новый офис, нанять 50 человек, запустить рекламу, переписать сайт, улучшить сервис...»
- **Хороший пример:** «1. Выйти на чистую прибыль 10 млн/мес. 2. Запустить филиал в Дубае». И все! Остальное уходит в подзадачи.

2. СМЫСЛ – ЦЕЛЬ РЕШАЕТ РЕАЛЬНУЮ БОЛЬ

Цель должна быть связана с реальной жизнью клиента или бизнеса, она должна быть про деньги, про пользу или про выживание, особенно в текущих (можно сказать, уже постоянных) условиях экономической турбулентности.

- **Плохой пример:** «Повысить эффективность процессов». Это пустой звук. Что такое эффективность? Как ее потрогать? Как понять, что мы ее повысили?
- **Хороший пример:** «Сократить срок обработки заявки с 4 часов до 1 минуты с ИИ». Это вот понятно. Это болит у каждого сейчас. Это дает конкурентное преимущество и в результате — деньги.