

На конференции CNews Forum 2025 Светлана Берендеева, руководитель внедрения стратегических изменений Росгосстраха, поделилась опытом цифровой трансформации в крупных компаниях и рассказала, как любые модные управленческие методологии подвергаются риску «сворачивания» под грузом обычной бюрократии и как этого избежать.

Примерно через год после запуска трансформации многие организации сталкиваются с одинаковым негативным эффектом: процессы становятся сложнее, автоматизация — дороже, а сотрудники по-прежнему не понимают, как их задачи связаны со стратегией. Это признаки так называемой «культуры исполнения» — среды, в которой изменения блокируются самой системой.

«Проблема не в людях и не в методологиях, проблема в “управленческом иммунитете”: компании продолжают работать по старым правилам, ожидая новых результатов, — подчеркнула Светлана Берендеева. — “Культура исполнения” — это следствие годами выработанных процессов. И пока эти процессы продолжают работать, никакая методология не даст ощутимого эффекта».

Главная цель изменений — вовлечь сотрудников в стратегию, сделать ее понятной каждому, ускорить циклы внедрения и убрать возможности для имитации деятельности. Когда поменяются процессы, вслед за ними изменится привычное поведение, и после этого сформируется новая культура.

Изменить процессы может помочь система OKR. В ней руководство компании задаёт общий вектор, а конкретные цели формируют сами исполнители. Это позволяет выровнять стратегию «сверху» и «снизу» и вовлечь тех, кто лучше всего видит реальные проблемы: 75% всех внутренних сбоев замечают именно рядовые сотрудники. Светлана также подчеркнула, что важно не количество целей, а их ясность, именно формулировки становятся ключевым фактором принятия: сотрудники должны понимать, что компания делает и зачем.

Примерно через полгода после запуска OKR, как правило, также появляются первые признаки сопротивления: амбициозные задачи пытаются заменить безопасными, а реализация крупных целей откладывается. Это тот самый момент истины, когда компания сможет принять главное решение: вернуться к старой логике и процессам или найти ограничения в росте и перейти к реальным изменениям.

«Настоящая трансформация начинается там, где заканчивается комфорт. Команда либо отступает, либо делает первый взрослый шаг — выбирает маленькие, но реальные победы вместо красивых отчётов», — отмечает Светлана Берендеева.

И тогда по итогам года системной работы компания сможет увидеть ощутимые изменения: вертикальные «колодцы» разрушаются, уступая место кросс-командам; культура смещается от поиска виноватых к поиску решений; появляются новые лидеры и эксперты, которые раньше были незаметны. Формируется проактивная экосистема, в которой стратегия рождается из инициатив снизу, а руководство фокусирует и усиливает их.

Википедия страхования