

Управляй и властвуй стратегией



Максим Опилкин
Лидер OKR-трансформации
в GO2OKR



Людмила Лахтина
Менеджер продукта
Directum Targets



Алексей Кислицын
Руководитель продвижения
Directum Targets



Запись

отправим всем
зарегистрированным участникам



60 минут

планируемая
продолжительность встречи



Общий чат

для ваших сообщений
и технических вопросов



Перезагрузите страницу

в случае неполадок:
клавиши F5 или Ctrl+R



Google Chrome

рекомендуемый браузер

Максим Опилкин

Лидер OKR-трансформации

- 20 лет развиваю команды и бизнесы
- Спикер в СберУниверситете и в Сколково
- ex CEO «GROTEM», ex CPO «на_полке»
- Трекер корпоративного акселератора
- Создал 10+ стратегий кратного роста
- Запустил более 30 команд изменений
- Помог сформулировать более 1000 амбициозных целей

Внедрил OKR в: **Альфа-Банк Россия, Mary Kay, Росгосстрах, Альфа-Банк Беларусь, Навех, онлайн кинотеатр START и др**



@OKR_LEADERS

о том как строить драйвовые команды, растить лидеров и находить мотивацию через понимание «Зачем?»

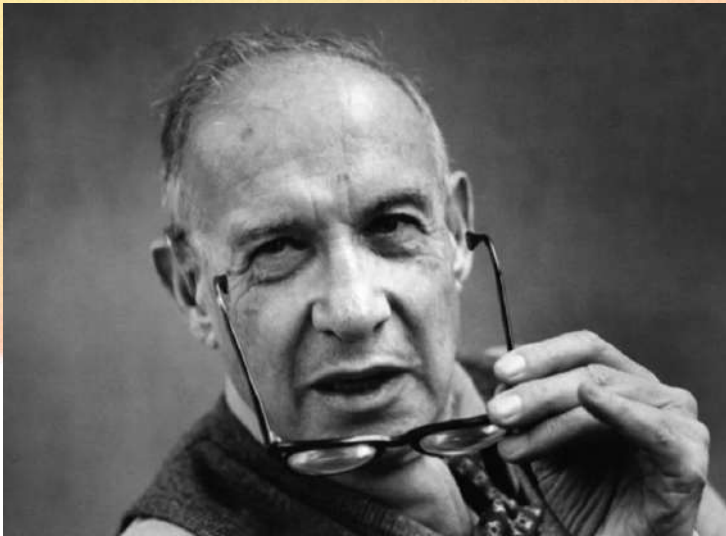
Что такое стратегия?



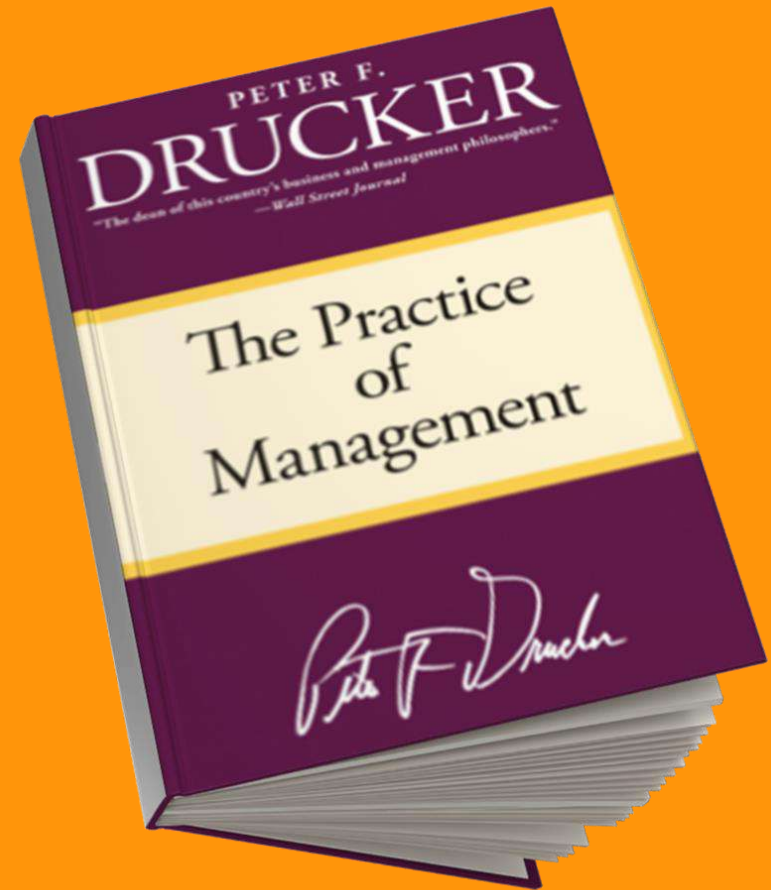
Как ставили цели раньше и почему это перестало работать?



Управление по целям МВО



Термин «Управление по целям» впервые был введён и популяризирован [Питером Друкером](#) в 1954 году в книге «The Practice of Management»



Особенности МВО

- 01 Иерархия целей «сверху вниз»
- 02 Срок планирования 3-5 лет
- 03 Разделение по временным интервалам «месяц-квартал-год»
- 04 Цели оцифрованы, чаще всего финансовые
- 05 Результаты целей связаны с финансовой мотивацией
- 06 Приемлемый уровень риска — низкий

SMART



Вместо обычного «хочу то-то» прописывайте конечный результат цели со всеми деталями.



Используйте цифры или другие точные данные, чтобы сделать цель измеримой для оценки результата.



Ставьте задачи, которые вам по силам. Не задирайте планку слишком высоко.



Спросите себя: «Зачем мне это?» Может, цель нужно переформулировать или она вообще лишняя.

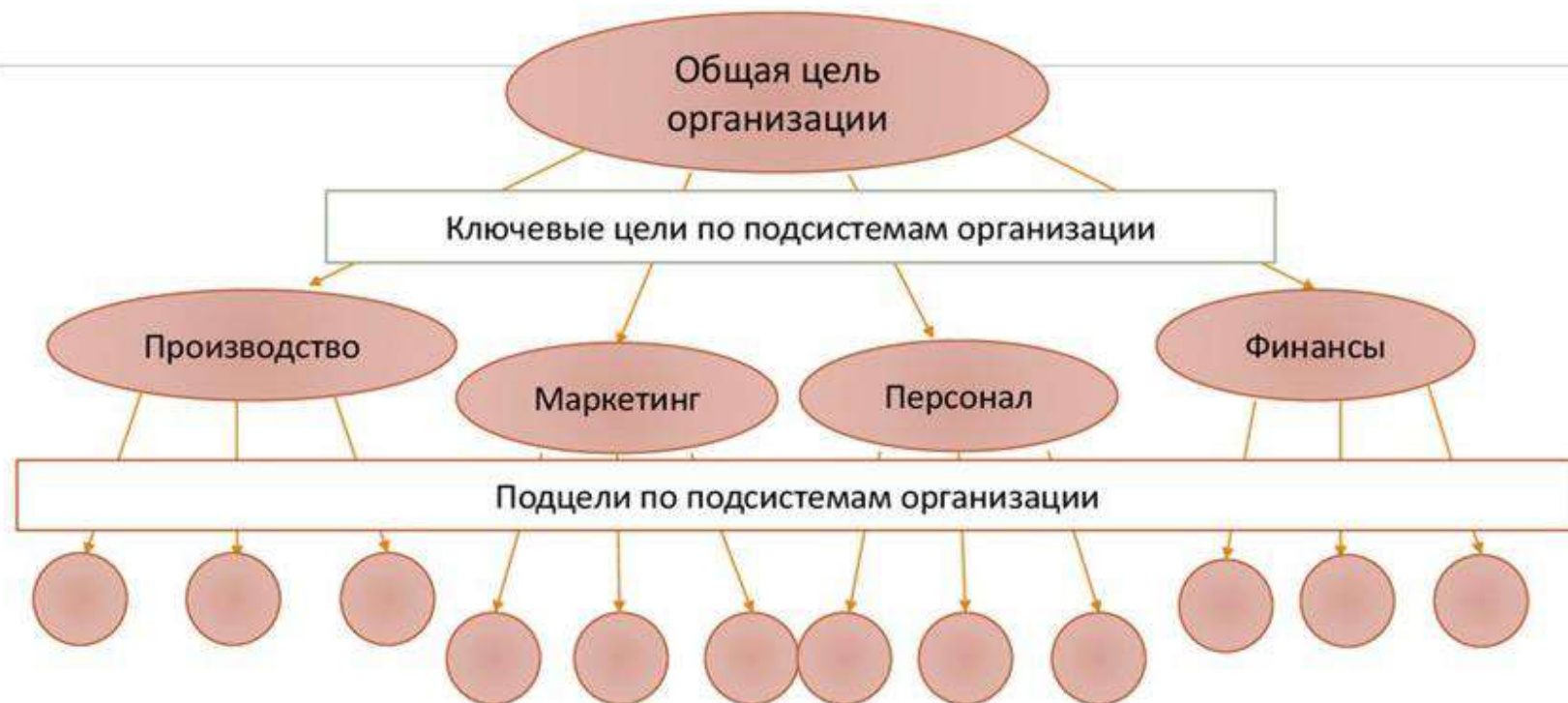


Ставьте срок, к которому вы планируете достичь цели. Это стимулирует и не дает расслабиться.

ССП (BSC)

Система
сбалансированных
показателей

Дерево целей



KPI

Ключевые показатели
эффективности

GO2OKR

KPI

KEY - PERFORMANCE - INDICATORS



**Эти инструменты работают
эффективно
в стабильных системах**

где стратегия = проект

Требования к современной системе целеполагания

Было

MBO — декомпозиция целей

SMART — конкретика формулировок

KPI — метрики достижения

BSC — баланс метрик

Новые требования

Agile — гибкость и адаптивность

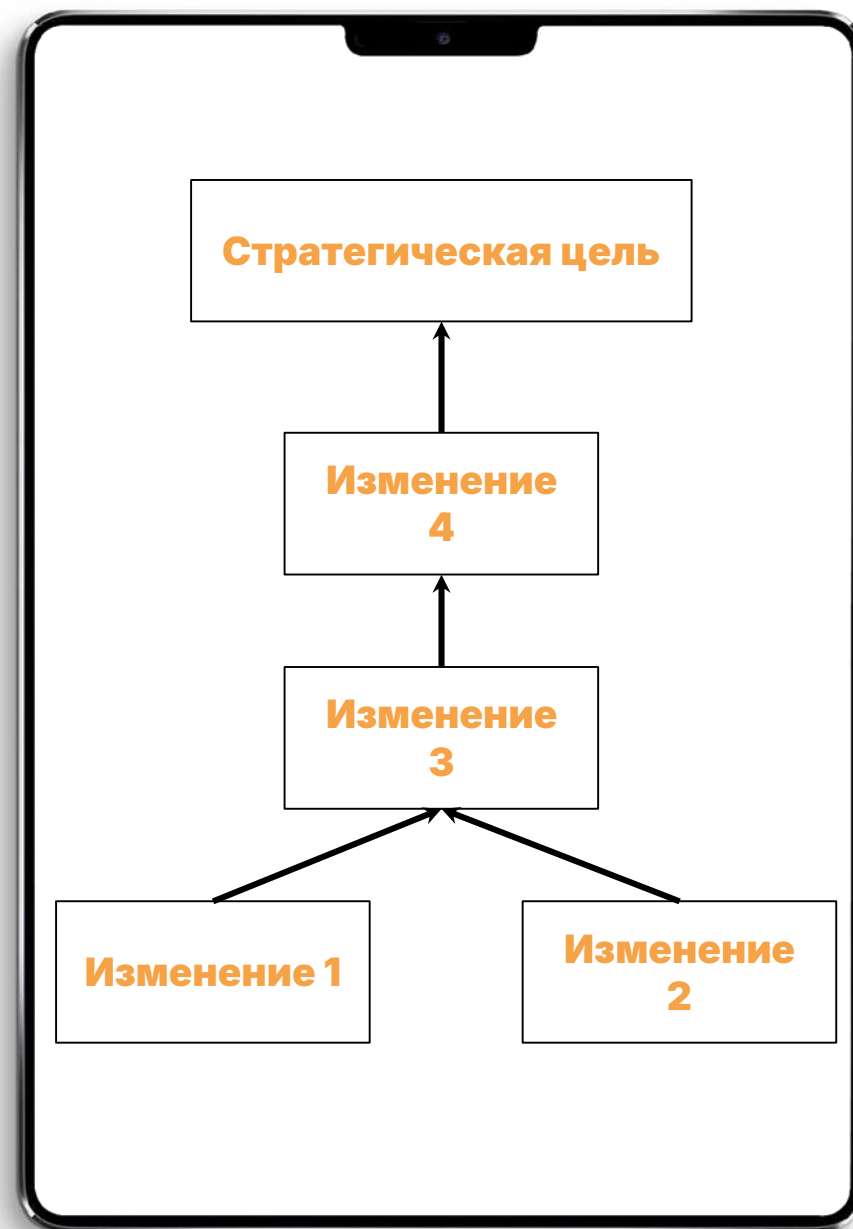
Lean — эффективность

Нацеленность на рост — амбициозность

Вовлечение сотрудников

Функциональная Стратегия Быстрорастущей компании

Дорожная карта
ключевых изменений
сформулированных
по OKR





3 уровня целей для управления

Зачем? Стратегический уровень

Мотивация



Как? Операционный уровень

Задачи (Цели команд)

3 уровня целей для управления

Зачем? Стратегический уровень
Мотивация

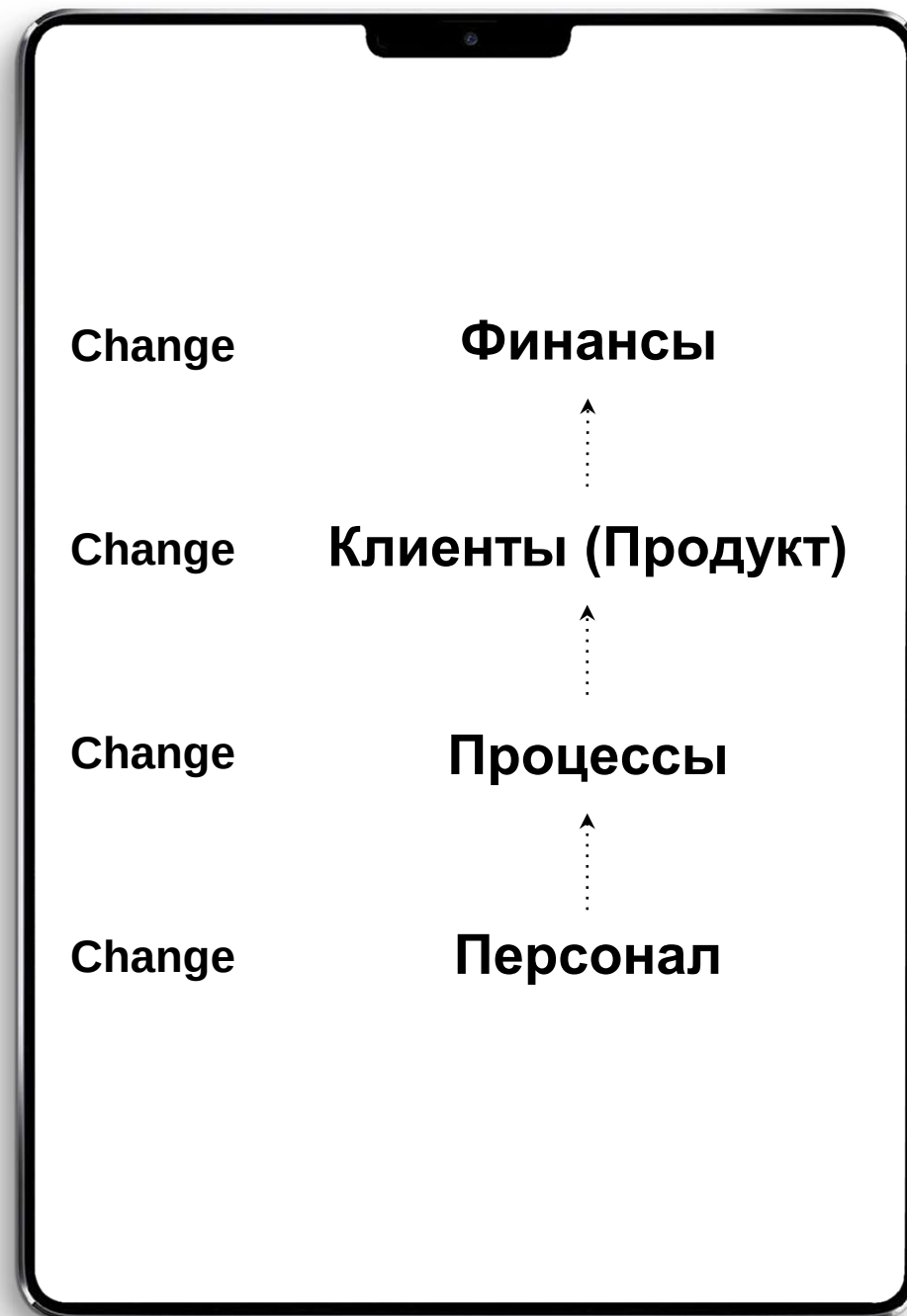
Что? Tактический уровень
Ключевые изменения

Как? Oперационный уровень
Задачи (Цели команд)

**Реализация
ключевых
изменений -**

основная задача
менеджмента
для обеспечения
быстрого роста

Финансовый результат – следствие изменений



**Стратегия
как
проект**



**Стратегия
как
Agile-
процесс**

GO2OKR

— Система постановки амбициозных целей с критериями их достижения и итерационного планирования с вовлечением команды.

Эволюционная цель

Сделать предпринимателей серийными и повысить их шанс на успех

Видение

Стать любимым банком для «зрелого» бизнеса в России

Стратегические OKR

ТОПовый бренд
для «зрелого» бизнеса среди банков в России
KR: Узнаваемость бренда не ниже ТОП-10 банков
KR2: KR1: 30% клиентов приходит в банк по рекомендации

Рост доли рынка
в сегменте «зрелого» бизнеса
KR: +N% рост клиентов в год
KR2: NPS >85%
KR3: 40% клиентов пользуются ПС

Objective
Качественные состояния

Вырастить узнаваемость
бренда
не ниже ТОП-10 банков

Кратно нарастить
клиентов –
промоутеров

Масштабировать продажи
в целевом сегменте

Реализовать подрывную
инновацию для привлечения
«зрелого» бизнеса

Увеличить срок активности клиентов
в банке

Objective
Качественные изменения

Закрепить за
брендом
ассоциацию

Повысить охват
целевой
аудитории

Сформировать
вокруг бренда
лояльное
сообщество

Придумать, как
быстро
нанимать
«хантеров»
клиентов

Сделать
единый портал
продаж

Выстроить
сквозной процесс
подключения
кросс-продуктов

Стать лучшим
сервисом по
проектному
управлению
финансами

Дать клиентам
лучший в
своем классе
сервис

Увеличить долю
клиентов с
платежными
сервисами (ПС)

Key Results

KR1: опросы
клиентов
подтверждают
правильную
ассоциацию

KR1: 80%
субъектов МСБ
ежемесячно
получают
коммуникацию
о нас/наших
сервисах

KR1: 30%
клиентов
приходит в
Делобанк по
рекомендации

KR1: принимать
минимум 30
менеджеров
продаж в
месяц

KR1: основное
рабочее место
менеджеров
продаж -
портал продаж

KR1: есть
возможность
оформить в 1
заявке несколько
продуктов

KR1: 50+% новых
клиентов
подключают и
пользуются
сервисом

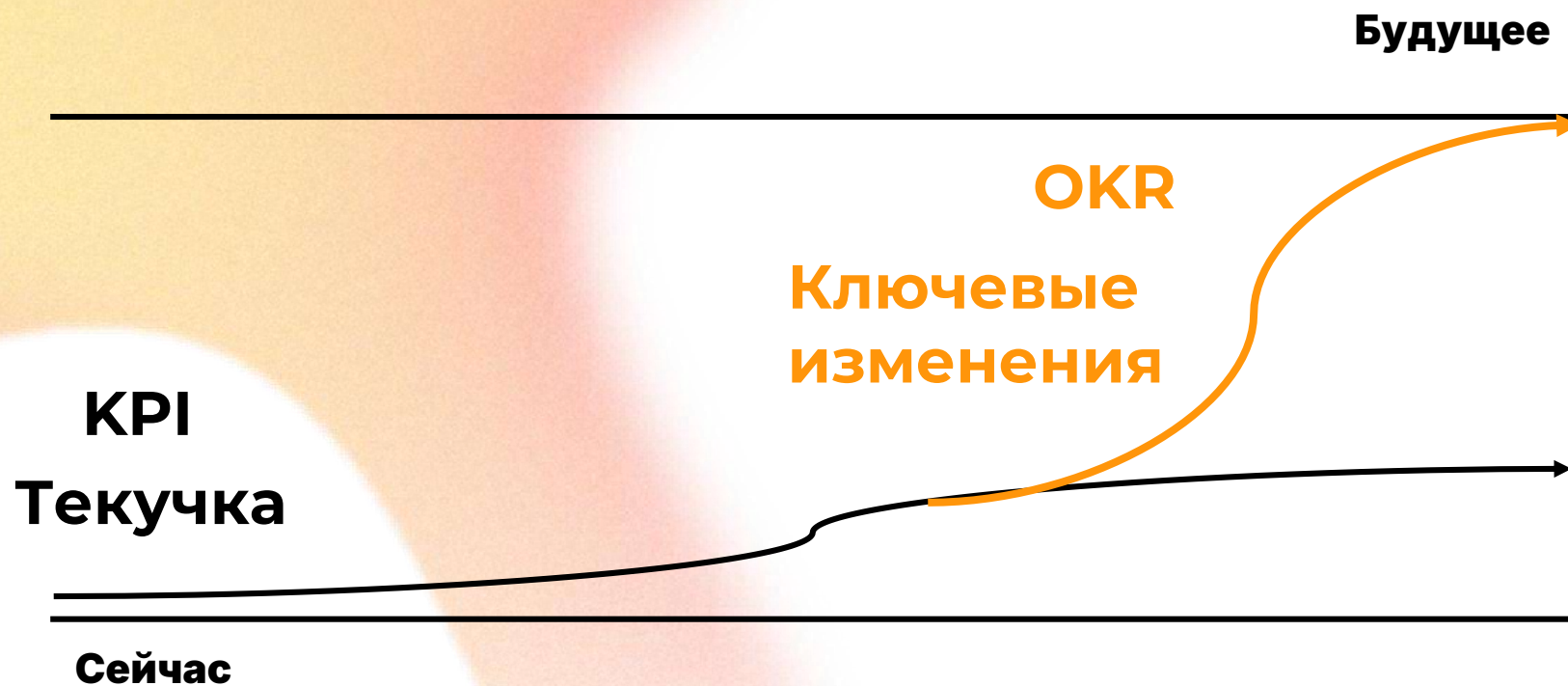
KR1: NPS > 85%

KR1: 40%
клиентов
пользуются ПС

OKR - единый язык

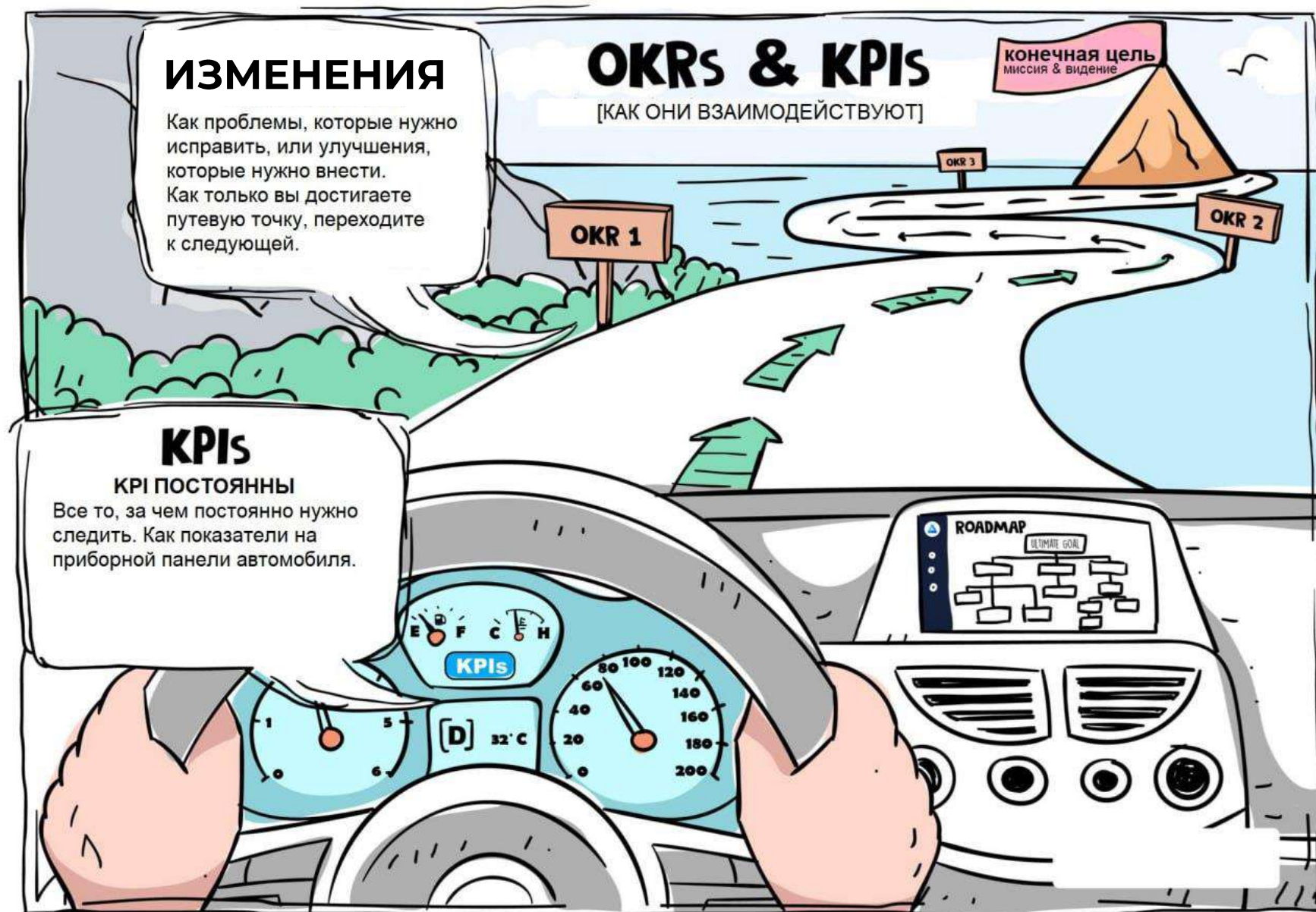
для общения / синхронизации
между бизнес-направлениями
для управления изменениями





Change и Run

GO2OKR



Альфа-банк

Беларусь

2000+

сотрудников

12+

подразделений

Фокус на 5 страт целях

в рамках реализации 3х
летней стратегии

+44%

рост клиентской базы
за 3 года. до 1 млн клиентов

А-деньги

150+

сотрудников

6+

подразделений

с 9 до 3 места

среди МФО за год,
Станет лидером отрасли в 2025 году

Рост X2

оказав финансовую поддержку
на 42 млрд рублей и показав X2
к объему выдач за 2023.

Рознично-
Инвестиционный Бизнес

Альфа-банка

1000+

сотрудников

18+

подразделений

3 стратцели

заменили 1000+ задач в бэклоге

12

ключевых изменений
реализовано

Росгосстрах

5000+
сотрудников

24
подразделений

**впервые в истории
компании**

подразделения синхронизировали
цели между собой

150+

количество участников
планирования OKR

ИТ-компания, разработка ПО

200+
сотрудников

6
подразделений

+50%

рост бизнеса в 2024 году

12

ключевых изменений
реализовано

Компания угольной отрасли

3000+
сотрудников

15+
подразделений

1,5+ млрд
эффект от изменений,
реализованных OKR-командами

x2

количество OKR-команд,
реализующих изменения в 2025
году

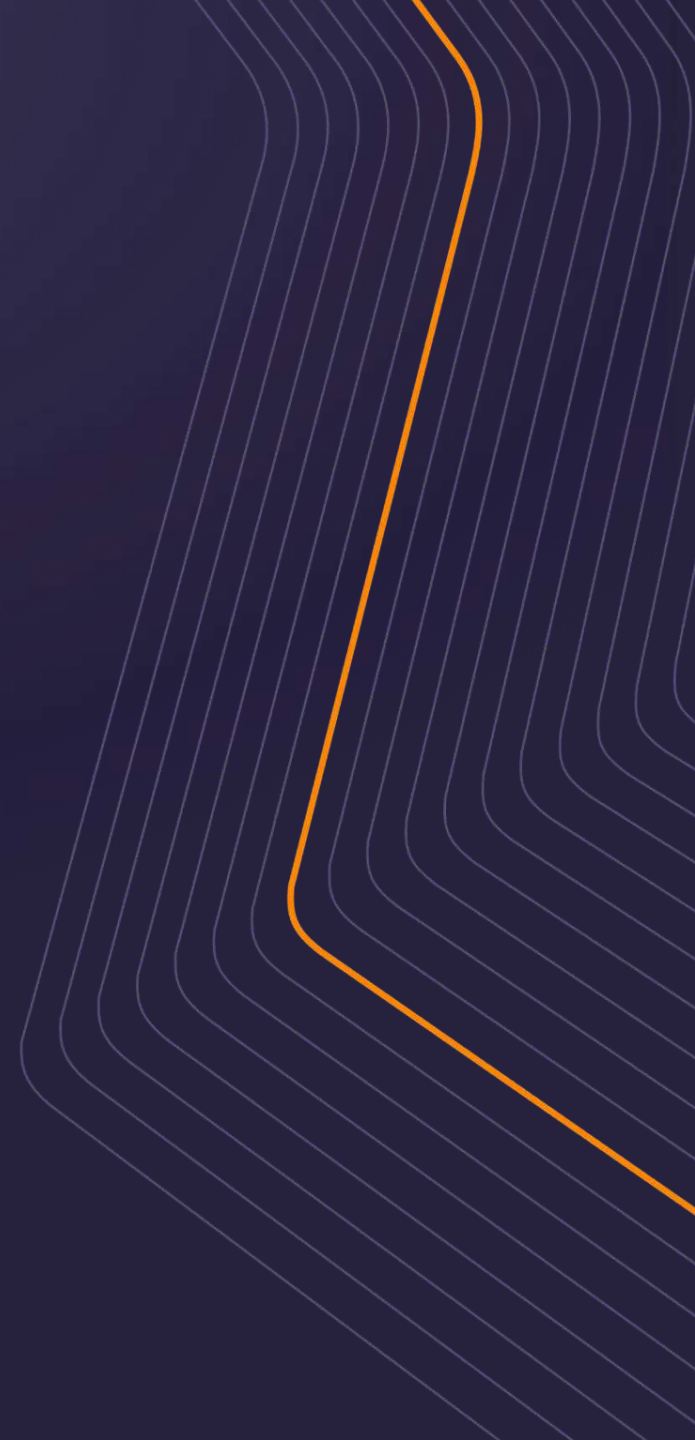


Directum **Targets**: Управление целями нового поколения



Людмила Лахтина
Менеджер продукта
Directum Targets

1. Предпосылки



Проблематика методологии без инструмента

- ✗ Нет единого инструмента управления
- ✗ Нет интегрированных данных о статусах целей, проектов и задач в реальном времени
- ✗ Высокая трудоемкость актуализации статусов выполнения ответственными
- ✗ Отсутствие прозрачности и доступности информации для всех участников
- ✗ Отсутствие прямой связи ежедневных действий с целями компании, своего вклада в результат, выгорание сотрудников
- ✗ Неэффективное управление ресурсами
- ✗ Нет связи между результатами исполнения, проектами и целями

Вызовы современного управления



Разрыв в управлении

Существенный разрыв между стратегическим планированием и оперативным управлением



Контроль целей

Сложности в отслеживании достижения целей в масштабных организациях



Прозрачность

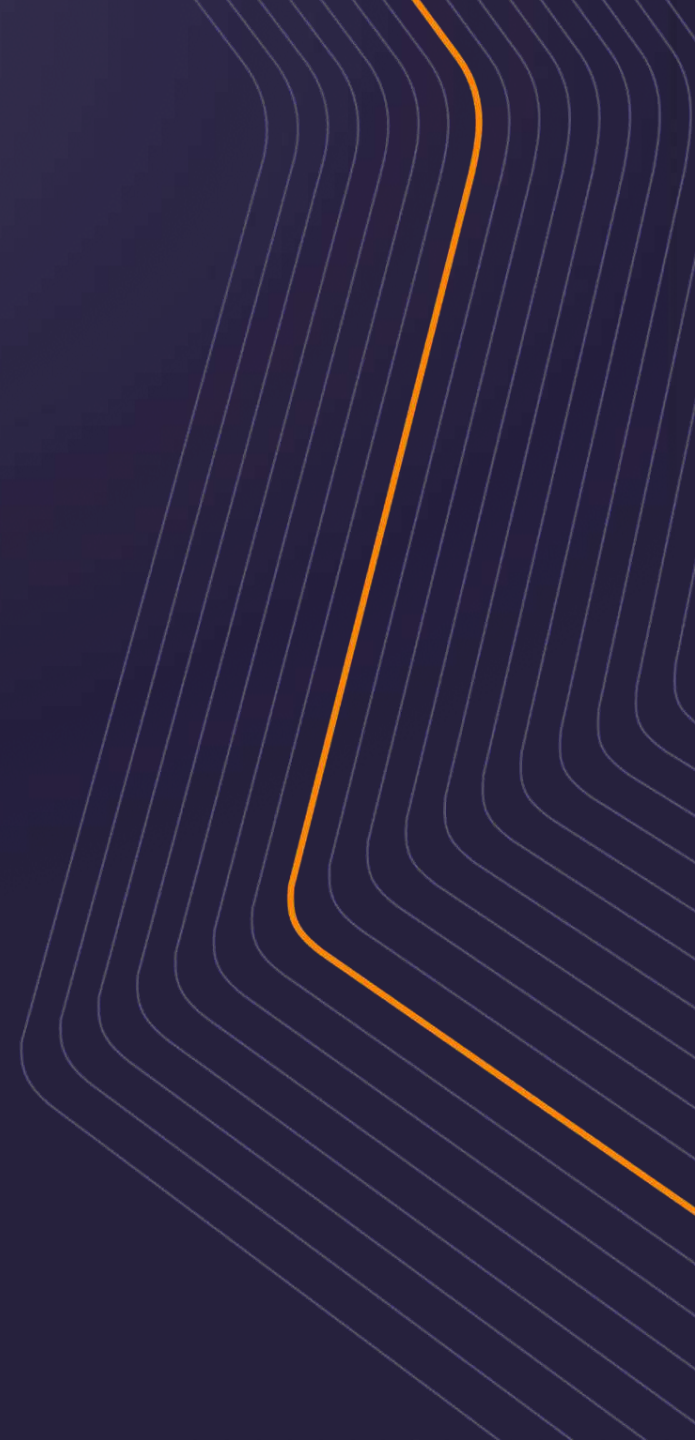
Отсутствие прозрачной системы целеполагания и измерения результатов. Нет единого инструмента управления



Адаптивность

Необходимость быстрой адаптации стратегических планов

2. Что такое Directum Targets?



Экосистема Directum



36 лет

опыта внедрений

900+

сотрудников

3000+

клиентов

100+

партнеров

Создано в России



Directum **RX**

Интеллектуальная система управления
цифровыми процессами и документами



HR Pro

Система управления кадровыми процессами,
документами и сервисами



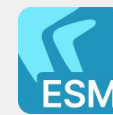
Projects

Система для управления проектами и командами



Portal

Единая точка доступа ко всей корпоративной
информации



ESM

Система управления корпоративными сервисами



Targets

Система управления по целями и KPI

Directum Targets



Стратегия

Прозрачная
иерархия целей



Эффективность

KPI и оценка
результативности



Оптимизация

Гибкая настройка
и визуализация

Продукт Directum Targets

Эффективное управление стратегией и прогнозируемое достижение результатов

80%

компаний не имеют стратегии
или достигают менее 60%
целей

из-за сложностей управления
стратегическими целями



Работа с целями

Удобное формирование и каскадирование
стратегических целей



Прозрачность

Прозрачный и контролируемый процесс достижения
прогнозируемых результатов



Методологии

Поддержка передовых методологий управления
стратегией: OKR, MBO, SR

Ключевая задача продукта:

обеспечить прозрачный и прогнозируемый процесс достижения ключевых результатов

Достигайте существенных изменений Directum Targets

Два модуля



- **Управление по целям**

постановка и контроль целей на всех уровнях планирования, оценка взаимосвязей и рисков



- **Мониторинг результатов**

контроль ключевых метрик и управление эффективностью сотрудников и компании через измеримые показатели

Решение помогает управлять стратегическими целями компании и оценивать эффективность их достижения

Работа на всех этапах работы со стратегией



Решаемые задачи

1

Формирование иерархической карты целей – от стратегических целей компании до операционных целей подразделений и сотрудников

2

Автоматизация процесса планирования – система разошлет задачи о необходимости провести планирование в соответствии с заданными настройками и согласно выбранной методологии управления

3

Согласование целей с руководством и заинтересованными лицами

4

Мониторинг прогресса исполнения целей в режиме онлайн на визуализированной карте целей

5

Автоматизация процедур промежуточного контроля и актуализации – система пришлет задачи на фиксацию промежуточных результатов

6

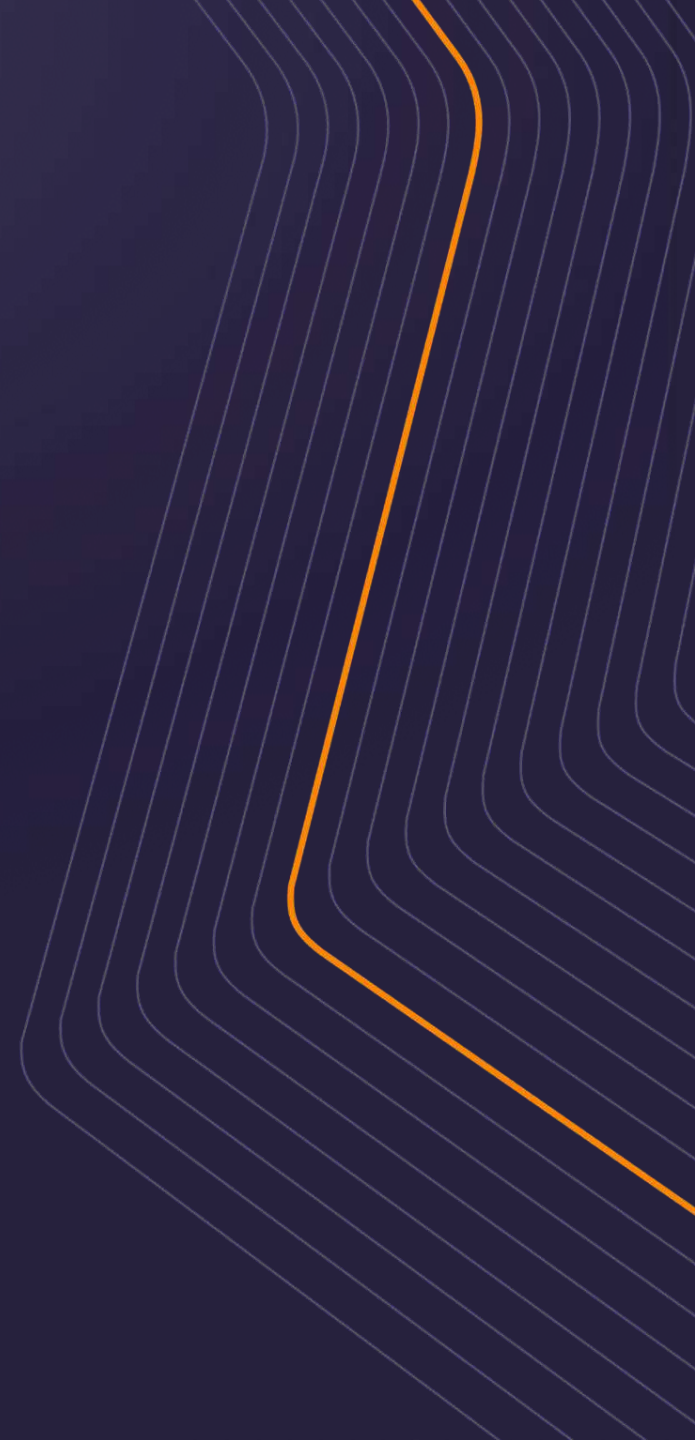
Контроль достижения метрик и ключевых показателей с помощью визуализированного дашборда

7

Согласование и утверждение результатов работы по цели

Комплексное решение для управления целями на всех этапах

Как это работает?



От стратегии к изменениям

Стратегические цели:

Тактические цели:

Достижение:



Цели — основа действий компании

Проекты, Agile-доски, Бизнес-процессы, задачи — инструменты достижения целей

Инструменты работы в Directum



Демонстрация продукта



Алексей Кислицын
Руководитель продвижения
Directum Targets

В планах: подсказки от AI помощника о корректировках

Актуализация

4

принятие мер по устранению причин отклонений от запланированного результата, изменения в планировании и распределении ресурсов



Ретроспектива команды продажСпринт 25 (19-25 июня)Выгрузить про...

Записи дейли-встреч

▶ Дейли от 25.06
Длительность: 15 минОбработано AI

Ключевые темы:

- Проблемы с CRM-системой
- Новые лиды по корпоративному сегменту
- Обсуждение конверсии сделок

▶ Дейли от 24.06
Длительность: 12 минОбработано AI

AI-анализ встреч

Ключевые инсайты и тренды

Что работает хорошо:

- 📈 Улучшение конверсии в корпоративном сегменте
- 📈 Эффективная работа с ключевыми клиентами

Проблемные области:

- 📉 Частые проблемы с CRM тормозят работу команды
- 📉 Задержки в обработке новых лидов

Рекомендации по улучшению:

- 🔍 Внедрить резервную систему учета на время проблем с CRM
- 🔍 Автоматизировать первичную обработку лидов

AI-ассистент

Я проанализировал все встречи спринта. Хотите узнать подробнее?

Тренды эффективности команд

Повторяющиеся проблемы

Предложения по улучшениям

План действий на следующий спринт

Срочные действия

- Эскалация проблем с CRM
- Пересмотр процесса обработки лидов

Улучшения процессов

- Внедрение новой системы приоритизации
- Оптимизация ежедневных встреч

Долгосрочные инициативы

- Разработка нового скрипта продаж
- Программа развития команды

Всего встреч: 5 Поднято проблем: 8 Решено: 5

Обновлено 5 мин

Directum



- Процесс управления целями и их достижения легко адаптировать под особенности вашей компании, а также работать по любой методологии в т.ч. OKR

Больше чем продукт

An abstract graphic in the bottom right corner of the slide. It consists of several concentric, slightly curved lines that create a sense of depth and movement. The lines are a light orange or yellow color, contrasting with the dark blue background. The lines are arranged in a way that they appear to be receding into the distance, creating a 3D effect.

Решение – четкая стратегия с пониманием способов ее достижения

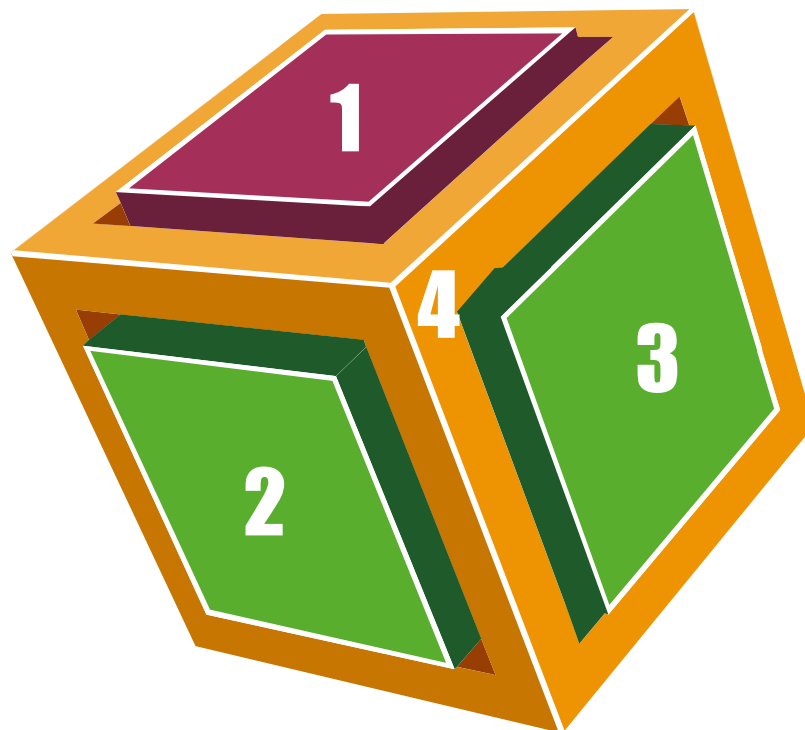
1. Стратегия

Стратегия – это то, что компании планируют и делают каждый день для достижения целей. Или не делают

2. Методология

OKR, Spotify Rhythm, MBO – помогают достигать целей.

В зависимости от характера целей и самой компании нужно выбирать соответствующую методологию



3. Подход

Сверху вниз, снизу вверх, «от KPI» или смешанный подход работы со стратегией

4. Инструмент

Автоматизация выстроенного процесса, позволит сделать работу со стратегией удобной, мониторинг актуальным, а подведение итогов будет в авто режиме

Первична методология и процессы, хороший инструмент поможет упростить работу со стратегией

Каким должен быть инструмент?

Комплексное решение для эффективного управления стратегией



Единая система управления

Полная прозрачность от планирования до результатов



Готовые методологии

OKR, MBO, BSC и другие методологии из коробки



Автоматизация процессов

Снижение трудоемкости рутинных операций



Гибкое согласование

Настраиваемые процессы утверждения целей



Интеграция с экосистемой

Бесшовная связь с Projects и другими продуктами



Low/No-code настройка

Простая адаптация под требования бизнеса



Безопасность данных

Локальное развертывание в контуре заказчика



Аналитические инструменты

Контроль и корректировка курса



Масштабируемость

Импортонезависимая платформа

Больше чем продукт



Обучение

Обучим методологии и процедурам



Стратегия

Поможем в формировании стратегии, проведем стратегическую сессию

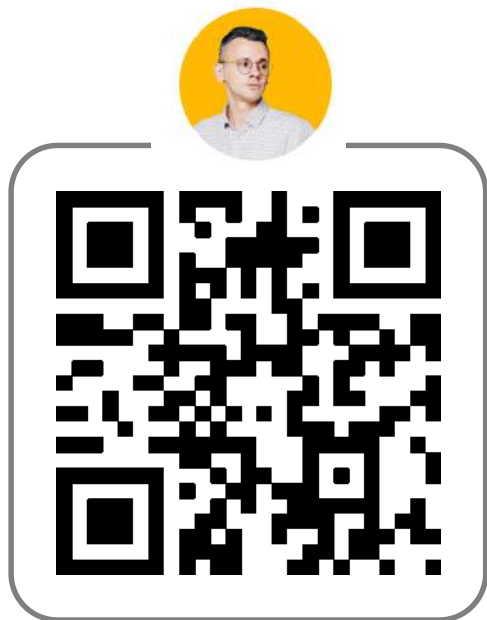


Внедрение

Поможем выбрать нужные подходы, методологии и инструменты и внедрить в регулярную жизнь компании

Через методологию целеполагания и удобные инструменты сделайте так, чтобы стратегия не осталась на бумаге

Методология + Инструмент = фундамент для кратного роста



QR-код на Телеграмм-канал
Максима Опилкина



Написать в Телеграмм
Максиму Опилкину



Написать в Телеграмм
Людмиле Лаhtiной

Спасибо!

Ваши вопросы



Максим Опилкин
Лидер OKR-трансформации
в GO2OKR



Людмила Лахтина
Эксперт по продукту
Directum Targets



Алексей Кислицын
Руководитель продвижения
Directum Targets