

Гайд для интервью

Диагностика стратегии с помощью чек-листа

Как использовать гайд?

Проведите интервью с:

- собственником,
- членами топ-команды,
- руководителями среднего звена.

По каждому блоку задайте 3–4 вопроса.

Важно не «правильные ответы», а:

- ✓ скорость ответа,
- ✓ совпадение формулировок у разных людей,
- ✓ примеры из реальных решений.


Признаки неработающей стратегии

1. Нет измеримых стратегических целей

Цели сформулированы слишком абстрактно («стать лидером», «расти быстрее рынка») или отсутствуют вовсе. Стратегические KPI не декомпозированы и не встроены в систему управления и мотивации.

Что диагностируем: есть ли стратегия как цель, а не намерение.

1. Какие **3 стратегические цели** стоят перед компанией на горизонте 3-5 лет?
2. По каким **метрикам** вы поймёте, что стратегия работает?
3. Какие из этих метрик **вливают на управленческие решения и мотивацию?**
4. Какие стратегические цели **точно не стоят** перед компанией сейчас?


 **Красный флаг:** размытые формулировки, разные версии целей, отсутствие метрик.

2. Разрыв между декларациями и реальными действиями

На уровне стратегии заявляется одно, а процессы, приоритеты и управленческие решения либо противоречат этим заявлениям, либо вообще не меняются — «всё остаётся как было».

Что диагностируем: живёт ли стратегия в управлении.

1. Какие **управленческие решения за последний год** были приняты именно из-за стратегии?
2. Что в процессах или приоритетах **изменилось** после утверждения стратегии?
3. Какие решения вы **не приняли бы**, если бы стратегия не существовала?


 **Красный флаг:** примеры из операционки, а не из стратегии; «стратегия не при чём».

3. Команда не понимает, куда движется компания

Сотрудники и руководители по-разному отвечают на вопрос «какова наша стратегия?» и «куда мы идём». Единого стратегического нарратива не существует.

Что диагностируем: есть ли единый стратегический нарратив.

1. Как бы вы **одним предложением** описали стратегию компании?
2. В чём **главный фокус** компании на ближайшие 1–2 года?
3. Какие направления сейчас **вторичны или не приоритетны**?

 **Красный флаг:** разные формулировки, отсутствие фокуса, «мы делаем всё».

4. Фокус исключительно на тактике

В повседневной деятельности преобладает операционная текучка. Стратегические инициативы отсутствуют в рабочих планах, постоянно откладываются или «буксуют».

Что диагностируем: есть ли место стратегии в реальной работе.

1. Какие **стратегические инициативы** сейчас находятся в активной работе?
2. Какие из них **продвигаются медленнее всего — и почему?**
3. Какие стратегические задачи **постоянно откладываются?**

 **Красный флаг:** стратегические задачи «на потом», фокус только на текучке.

5. Стратегия не адаптируется к изменениям среды

Рынок, клиенты и конкуренты меняются, а стратегия утверждена «раз и навсегда» и не пересматривается годами.

Что диагностируем: живёт ли стратегия во внешней среде.

1. Когда стратегия **пересматривалась в последний раз?**
2. Какие изменения рынка или клиентов **повлияли** на стратегию?
3. Какие стратегические допущения сейчас **вызывают сомнения?**

 **Красный флаг:** стратегия не пересматривалась, «рынок не влияет».

6. Отсутствует контроль и обратная связь

Нет регулярного мониторинга стратегического прогресса: стратегических ревью, анализа отклонений и корректировок курса.

Что диагностируем: управляется ли стратегия как процесс.

1. Как часто вы **обсуждаете прогресс по стратегии?**
2. Какие показатели вы **смотрите регулярно?**
3. Когда в последний раз стратегический курс **корректировался?**

 **Красный флаг:** отсутствие регулярных ревью, «смотрим по ощущениям».

7. Падают мотивация сотрудников

Люди не видят связи между своей ежедневной работой и стратегическими целями компании. Стратегическая мотивация либо не работает, либо отсутствует.

Что диагностируем: видят ли люди связь с результатом.

1. Как сотрудники понимают, что их работа **влияет на стратегию**?
2. Какие элементы мотивации **привязаны к стратегическим целям**?
3. Что демотивирует людей при работе со стратегическими задачами?


 **Красный флаг:** стратегия «где-то наверху», мотивация только операционная.

8. Стратегия живёт только в презентации

Стратегия существует в виде слайдов, но не встроена в ключевые управленческие инструменты: планирование, бюджетирование, KPI и процессы принятия решений.

Что диагностируем: существует ли стратегия за пределами презентации.

1. Где стратегия **используется в ежедневной работе**?
2. В каких управленческих инструментах она **формально зафиксирована**?
3. Какие процессы **не связаны** со стратегией вообще?

 **Красный флаг:** стратегия существует только в слайдах.

9. Нет персональной ответственности за стратегию

За отдельные направления и инициативы никто конкретно не отвечает. Стратегические задачи «висят в воздухе».

Что диагностируем: есть ли владельцы.

1. Кто **персонально отвечает** за реализацию стратегии?
2. За какие блоки стратегии отвечают конкретные люди?
3. Что происходит, если стратегическая инициатива **не движется**?

 **Красный флаг:** «все отвечают» = никто не отвечает.

10. Стратегия не влияет на распределение ресурсов и принятие решений

Бюджеты, люди и управленческое внимание распределяются по инерции или по принципу срочности, а не в соответствии со стратегическими приоритетами. Ключевые решения принимаются без опоры на стратегический фокус.

Что диагностируем: влияет ли стратегия на деньги и внимание.

1. Какие ресурсы **направлены на реализацию** стратегических задач?
2. Были ли какие-то решения, которые **отклонили**, потому что не соответствовали стратегии?
3. Есть ли факторы, постоянно отодвигающие стратегические задачи?


 **Красный флаг:** у стратегии нет ресурсов и ею нигде не руководствуются.

11. Отсутствует чёткий выбор и стратегический вектор

Стратегия пытается «угодить всем»: слишком много приоритетов и направлений одновременно. В результате компания расплывается и не достигает прорыва.

Что диагностируем: умеет ли компания отказываться.

1. Какие текущие задачи противоречат либо реализации стратегии, либо заявленными целям и приоритетам?
2. Где сегодня главный **точечный фокус** стратегии?
3. Что произойдёт, если убрать 30% инициатив? Или можно ли увеличить количество инициатив на 30%?

 **Красный флаг:** «всё важно» либо «фокуса нет», «инициативы можно либо убрать / добавить».

12. Нет критериев отказа от стратегических инициатив

Не определено, по каким признакам инициативы нужно останавливать, корректировать или закрывать. Проекты продолжаются «потому что уже начали».

Что диагностируем: умеет ли компания прекращать.

1. По каким признакам стратегическая инициатива **должна быть остановлена**?
2. Какие инициативы сейчас **логично закрыть**, но они продолжаются?
3. Кто принимает решение об остановке?


 **Красный флаг:** проекты «вечные», «механизма нет», «механизм слишком простой/сложный»

13. Отсутствует стратегический ритм управления

Нет регулярных циклов стратегической работы: квартальных ревью, обсуждения гипотез, анализа прогресса и корректировки курса. Стратегия не живёт во времени и не сопровождается управленческим вниманием.

Что диагностируем: живёт ли стратегия во времени.

1. Какие **стратегические ритмы/механизмы/персоны/роли** существуют в компании?
2. Что происходит на стратегических встречах — **решения или разговоры, стандарт или джаз**?
3. Когда стратегия последний раз **меняла курс**?

 **Красный флаг:** стратегия всплывает в оценке реже чем в квартал, пересматривается реже раза в год.