

# Почему стратегия буксует на уровне middle-менеджеров

Stratoplan B2B conf 2026  
Марина Пайч  
omichka.com



# Марина Пайч

- 11 лет в IT, 7+ лет в HR
- ex-HRD и топ-менеджер в IT
- Коуч по стандартам ICF, ментор и консультант по HR
- Бизнес-школа ESMT Berlin
- Автор и эксперт курса HR-менеджер в IT



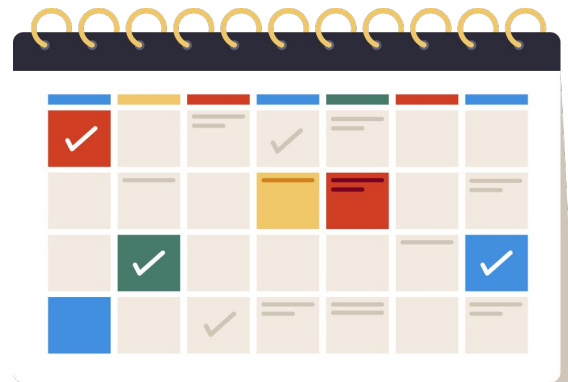
# Марина Пайч

- 11 лет в IT, 7+ лет в HR
- ex-HRD и топ-менеджер в IT
- Коуч по стандартам ICF, ментор и консультант по HR
- Бизнес-школа ESMT Berlin
- Автор и эксперт курса HR-менеджер в IT
- Есть корж



# Перекличка!

У кого в компании топ-менеджеры раз в год закрываются на несколько дней и всем говорят, что стратегируют?



А у кого они потом рассказывают, что настратегировали?

# А дальше бывает один из этих вариантов:

1. Стратегию презентовали красиво, но через неделю никто не может её пересказать
2. Цели звучат амбициозно, но непонятно, за счёт чего их достигать
3. Руководители кивают, а потом делают ровно то же, что и до этого
4. Добавились новые приоритеты, старые почему-то никто не отменил
5. KPI поменялись, а ресурсы — нет
6. Все вроде согласны, но никто не чувствует себя ответственным
7. (вставить свой вариант)
8. Все и вдохновились, и поняли, как достигать, и реально изменили процессы работы



# Кто реализует стратегию



## Топ-менеджеры

Формируют стратегию и векторы развития

Определяют приоритеты и критерии успеха

Принимают ключевые ресурсные решения

Создают рамки ответственности и полномочий



## Руководители / средний менеджмент

Переводят стратегию в операционные решения

Определяют, как именно цели будут достигаться

Организуют процессы и распределяют ресурсы

Принимают ежедневные управленческие решения

Доносят цели до команд и обеспечивают их достижение



## Сотрудники

Выполняют конкретные задачи

Работают в рамках заданных приоритетов

Реализуют решения руководителей на практике

# Кто реализует стратегию



## Топ-менеджеры

Формируют стратегию и векторы развития

Определяют приоритеты и критерии успеха

Принимают ключевые ресурсные решения

Создают рамки ответственности и полномочий



## Руководители / средний менеджмент

Но, как правило, в самом создании стратегии не участвуют



## Сотрудники

Выполняют конкретные задачи

Работают в рамках заданных приоритетов

Реализуют решения руководителей на практике

# Кто реализует стратегию



## Топ-менеджеры

Формируют стратегию и векторы развития

Определяют приоритеты и критерии успеха

Принимают ключевые ресурсные решения

Создают рамки ответственности и полномочий



## Руководители / средний менеджмент

Переводят стратегию в операционные решения

Определяют, как именно цели будут достигаться

Организуют процессы и распределяют ресурсы

Принимают ежедневные управленческие решения

Доносят цели до команд и обеспечивают их достижение



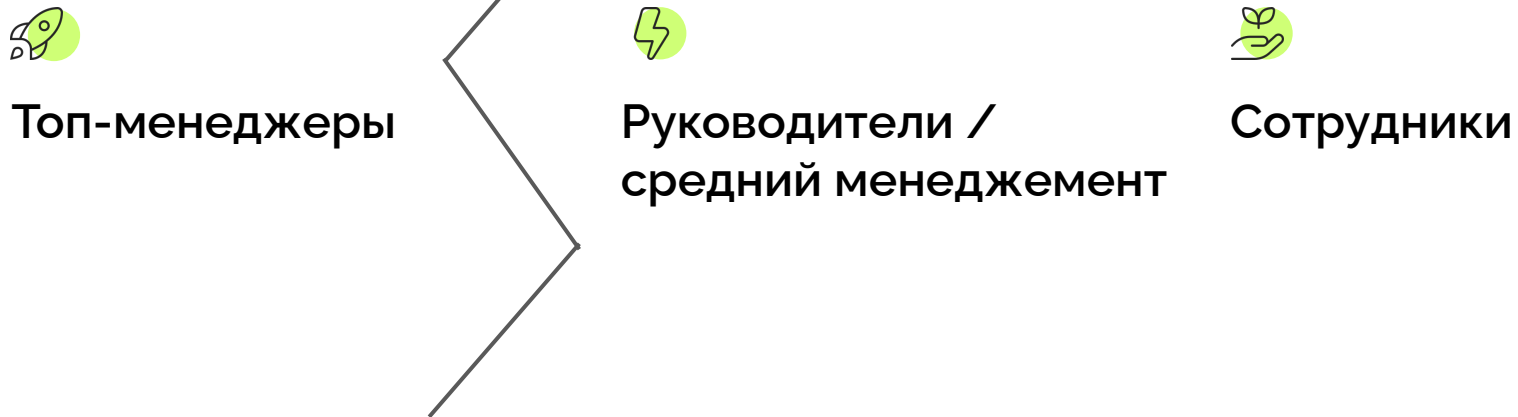
## Сотрудники

Выполняют конкретные задачи

Работают в рамках заданных приоритетов

Реализуют решения руководителей на практике

# Кто реализует стратегию



# Почему стратегия **буксует** на уровне middle-менеджеров

- Проблемы с каскадированием стратегии



# Проблемы с каскадированием стратегии

## Что происходит

- Стратегия формируется на уровне CEO / топов
- Middle-менеджеры получают её в формате готовой цели без контекста

## Последствие

- Нет ownership / приверженности
- Middle-менеджеры — исполнители
- Нагрузка по управлению командами не переходит с топов на средний менеджмент

# Почему стратегия **буксует** на уровне middle-менеджеров

- Проблемы с каскадированием стратегии
- Стратегия не переведена на операционный язык



# Стратегия не переведена на операционный язык

## Типичный пример

- Стратегическая цель: вырасти на 25%
- Операционный вопрос: а что конкретно делать *по-другому*?

## Последствие

- Нет понимания “как делать” = делаем по старому или как получится
- KPI среднего менеджмента не привязан к стратегическим целям

# Почему стратегия **буксует** на уровне middle-менеджеров

- Проблемы с каскадированием стратегии
- Стратегия не переведена на операционный язык
- Перегруз операционкой



# Перегруз операционкой

## Причины

- Перегруз операционкой
- Неоптимальная оргструктура
- Нарушенная норма управляемости

## Последствие

- Стратегические задачи всегда будут вторым приоритетом

# Почему стратегия **буксует** на уровне middle-менеджеров

- Проблемы с каскадированием стратегии
- Стратегия не переведена на операционный язык
- Перегруз операционкой
- Недостаток управленческих компетенций



# Недостаток управленческих компетенций

## Причины

- Большинство руководителей выросли из сильных специалистов
- Отсутствие онбординга и транзисшена в руководящую роль

## Последствие

- Стресс для человека (и команды)
- Более медленные или отсутствующие результаты

# Почему стратегия **буксует** на уровне middle-менеджеров

- Проблемы с каскадированием стратегии
- Стратегия не переведена на операционный язык
- Перегруз операционкой
- Недостаток управленческих компетенций
- Перекос ответственности за people management



# Перекося ответственности за people management

## Как бывает

- HR отвечает за людей
- Руководитель отвечает за результат отдела

“Цель не выполнена, потому что люди не те / не хотят работать / не вовлечены и пр.”

## Последствие

- Руководители не занимаются руководством
- HR занимается тушением пожаров, а не поддержкой и улучшением процессов
- Всем опять не до стратегии

**Что изменить, чтобы  
стратегия работала на  
всех уровнях**

## Краткосрочные шаги

- Оценка загруженности и нормы управляемости
  - Сколько подчиненных
  - Время на стратегию vs время на операционку
- Подключение middle-менеджеров к созданию стратегии
  - Годовое планирование
  - Поквартальная сверка
- Пересмотр KPI и прокси-метрик
  - Работа middle-менеджеров оценивается в соответствии с вкладом в стратегию

## Краткосрочные шаги

- Оценка загруженности и нормы управляемости
  - Сколько подчиненных
  - Время на стратегию vs время на операционку
- Подключение middle-менеджеров к созданию стратегии
  - Годовое планирование
  - Поквартальная сверка
- Пересмотр KPI и прокси-метрик
  - Работа middle-менеджеров оценивается в соответствии с вкладом в стратегию

## Длинные инициативы

- Обучение и работа с майндсетом руководителей
  - Обучение + менторинг
  - Кейс-клубы
- Пересмотр оргструктуры под стратегию
  - Достаточность ролей и экспертизы
  - Скорость внедрения инноваций
- Изменение корпоративной культуры **вместе** с менеджерами
  - Изменение культуры через управленческие привычки

# Что я могу сделать как middle-менеджер



## Зафиксировать, что именно от вас ждут

- Как ваш руководитель будет вас оценивать в конце квартала и года
- Какие результаты будут считаться успехом



## Разложить цель на управляемые рычаги

- за счёт чего: вы достигнете этого результата?
- что в реальности в зоне вашего влияния, а каких полномочий вам не выдали?



## Сделать ревизию ресурсов

- хватает ли людей и компетенций
- есть ли что-то, что не влияет на достижение цели и это можно перестать делать



## Согласовать ваш план с руководителем

- собрать 2-3 сценария действий с разными конфигурациями ресурсов и защитить перед топ-менеджером
- держать прозрачность (месяц/квартал)

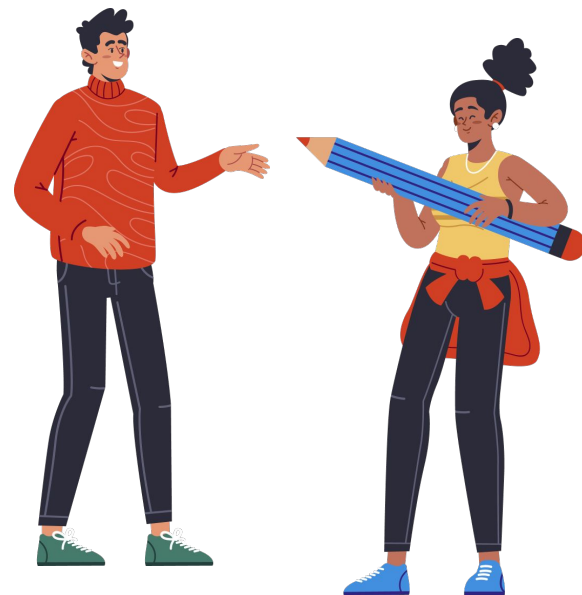
# 5 проверочных вопросов для топ-менеджеров:

- Поднимают ли middle-менеджеры цели компании также, как топы?
- Понимают ли они, за счёт чего эта цель должна быть достигнута? Достаточно ли компетенций?
- Есть ли у них право останавливать задачи, а не только выполнять?
- Совпадают ли их KPI с тем, что вы реально хотите получить?
- Кто сейчас де факто отвечает за people-процессы: руководитель или HR?



Финальная мысль

Стратегия буксует чаще не из-за конкретных людей, а из-за системы, где middle-менеджеры не имеют контекста, полномочий и инструментов, чтобы её реализовать





**Марина Пайч**

- Коуч по стандартам ICF, ментор и консультант по HR
- Автор тг-канала Омичка  
[https://t.me/marina\\_omichka](https://t.me/marina_omichka)
- Для связи: <https://t.me/marinapajch>