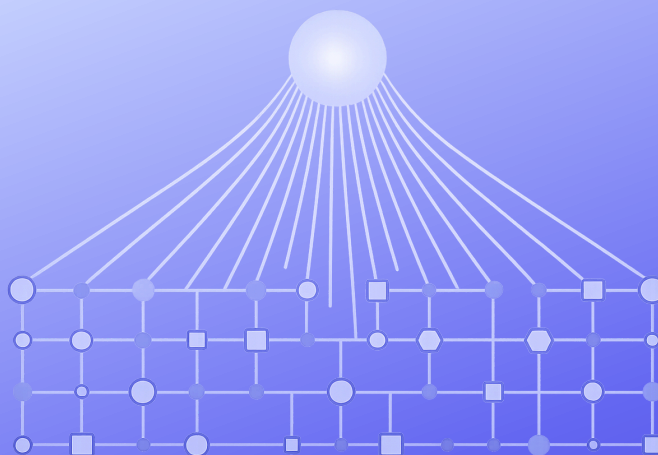




Смотреть сквозь цель

Как стратегия становится связным графом смыслов, процессов и метрик – на примере цели «ноль видимых пользователю ошибок»



Стратегия живёт в связях и точных словах, а не в слайдах.

stormbpmn.com

Содержание

01 Стратегия, которую кладут на полку

— почему презентация не работает

02 Язык стратегии: смыслы слов

— цель · способность · процесс · выход · роль · метрика

03 Смотреть сквозь цель

— методология связанного графа · трассируемость вверх и вниз

04 Кейс: ноль видимых ошибок

— три линии обороны · еженедельный разбор

05 Что это даёт и с чего начать

— общий язык · фокус · первые шаги

Стратегия, которую кладут на полку

Большинство стратегий красиво выглядят и не работают. Не потому что плохо придуманы, а потому что живут отдельно от ежедневной работы.

Знакомая картина: документ на сорок страниц, обшая встреча, все кивают. Через неделю всё идёт по-прежнему. Документ не врал и не был глупым — он просто остался отдельным предметом, который не связан с тем, что люди делают каждый день.

У этого три причины, и все три — про связь, а не про содержание.

Слова значат разное. Один называет целью то, что другой называет задачей. Третий путает способность и процесс. Спор о стратегии превращается в спор о терминах, и каждый уходит со своим пониманием.

Цели висят в воздухе. Красивая формулировка наверху не доведена вниз — до конкретного процесса, роли и измерителя. Между «куда мы идём» и «что я делаю в этот вторник» нет ни одной видимой нити.

Нельзя проверить. Невозможно взять любое действие команды и спросить: какой цели оно служит? А раз нельзя спросить — нельзя и отсечь лишнее.

В итоге стратегия становится плакатом на стене: им любуются, но он мёртв.

Стратегия, не связанная с процессами, ролями и метриками, — это не стратегия, а презентация.

Альтернатива — относиться к стратегии как к **живой карте связей**: точные слова, соединённые в единый граф, где у каждой цели есть путь вниз до

конкретной работы, а у каждой работы — путь наверх до смысла. Дальше — о том, как такая карта устроена и как ей пользоваться.

Язык стратегии: смыслы слов

Прежде чем рисовать связи, нужно договориться о словах. Когда у каждого слова один смысл, спор о стратегии превращается в спор о фактах, а не о терминах.

Стратегия начинается не с амбиций, а со словаря. Шесть слов несут почти всю нагрузку – и каждое полезно прежде всего тем, чем оно **не** является.



Цель – измеримое состояние, ради которого существует всё остальное. У неё есть единица измерения и целевое значение. Цель – это не задача (её не «выполняют» один раз) и не лозунг (её можно проверить числом).

Способность – устойчивое умение организации регулярно чего-то достигать. Способность реализуется через процессы, но не равна им: один и тот же навык может опираться на несколько процессов сразу.

Процесс – повторяемая последовательность с входами, выходами и владельцем. В отличие от разовой задачи, процесс запускается снова и снова и его можно улучшать.

Выход – то, что процесс производит: результат, артефакт, решение. Выход отвечает на вопрос «что на руках после», а не «что делали».

Роль – функция, а не человек. Один человек закрывает несколько ролей, одну роль могут закрывать несколько людей. Роль переживает того, кто её сейчас исполняет.

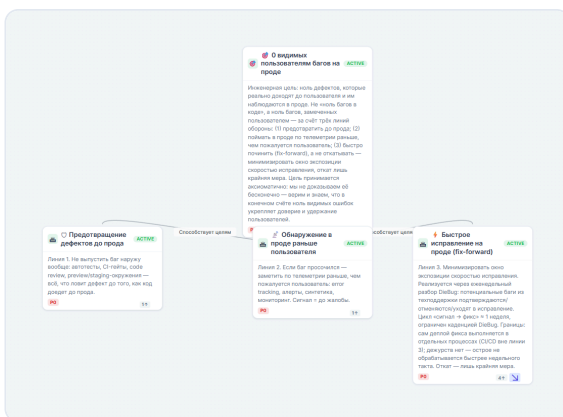
Метрика – измеритель, привязанный к цели или способности. Не отчёт ради отчёта, а число, по которому видно движение.

Слово	Что это	Чем НЕ является
Цель	Измеримое состояние с целевым значением	Задача, лозунг
Способность	Устойчивое умение достигать результата	Один конкретный процесс
Процесс	Повторяемая последовательность с владельцем	Разовая задача
Выход	Произведённый результат или артефакт	Само действие
Роль	Функция в работе	Человек, должность
Метрика	Измеритель прогресса к цели	Отчёт ради отчёта

«Это цель или способность?» – не педантизм, а проверка мышления. Если команда не может ответить, общей стратегии ещё нет – есть набор слов, которые каждый понимает по-своему.

Смотреть сквозь цель

Когда слова определены, их соединяют в единый граф. Главный принцип работы с ним — смотреть на всё сквозь цель.



Цель «ноль видимых ошибок» и три линии обороны, связанные в граф: каждая способность «способствует» цели.

Каждое понятие становится узлом, а каждая связь имеет точный смысл — «реализуется через», «производит», «измеряет», «владеет». Получается не

картинка для презентации, а карта, по которой можно ходить в обе стороны.

Две стороны одной нити

Сверху вниз. Любую цель можно «провалить» — спуститься от неё к способностям, от способностей к процессам, а от процессов к ролям, обязательствам и метрикам. В конце пути всегда оказывается конкретный человек и конкретная неделя.

Снизу вверх. И наоборот: любое действие должно проследиваться наверх до цели. Обращение в поддержку, еженедельная встреча, строчка в плане — у

каждого есть путь к смыслу. Если действие никуда наверх не ведёт — стоит спросить, зачем оно вообще существует.

Отсюда и сам принцип. **Смотреть сквозь цель** — значит держать постоянный вопрос: какой цели это служит? Линза цели наводится на любой процесс, и сразу видно, на месте он или лишний.

Процесс без цели — ритуал. Цель без процессов — лозунг.

Цель как аксиома

Чтобы линза работала, цель не нужно доказывать заново каждый раз. Хорошая стратегическая цель **принимается аксиоматично**: мы не уходим в бесконечные обоснования — верим и знаем, что в конечном счёте она помогает.

Это не отказ от мышления, а наоборот — освобождение от паралича обоснований. Спорить можно и нужно о **способах** достижения. Но сама цель — точка опоры, а не предмет вечной дискуссии.

Ноль видимых пользователю ошибок

Покажем методологию в действии. Возьмём одну цель и проследим её до конкретной встречи в календаре.

Цель — аксиома. Ноль ошибок, которые замечает пользователь. Не «ноль ошибок вообще» — это недостижимо, — а ноль таких, об которые споткнулся живой человек.

Три линии обороны — это три способности, через которые цель достигается:

1. **Предотвратить до выхода в продукт** — автоматические проверки при каждом

изменении кода, ревью, временные тестовые стенды.

2. **Заметить раньше пользователя** — сигналы наблюдения за работающим продуктом, чтобы поймать сбой до жалобы.

3. **Быстро починить** — принцип «чинить, а не откатывать»; откат остаётся лишь крайней мерой.

Спускаемся в третью линию

Третья способность реализуется одним процессом — еженедельным разбором **DieBug**. Поток простой: поддержка записывает каждое обращение, так рождается «потенциальная ошибка». Раз в неделю разбор берёт накопленное и решает по каждому: подтвердить, отменить или переквалифицировать в запрос на доработку. На выходе — починенная ошибка, отменённая ошибка или запрос на доработку.



Настоящая карта линии 3: от обращения в поддержку до исправления — с процессом, выходами, ролями и метрикой.

И вот здесь стратегия перестаёт быть абстракцией: у каждой роли есть **конкретное обязательство**.

Роль	Обязательство
Поддержка	Записывать каждое обращение — ни один сигнал не теряется
Владелец разбора	Организовывать встречу и доводить до исполнения — «пинать», чтобы ошибки не зависали
Разработчики	Починить подтверждённую ошибку в течение недели

Метрика замыкает картину: время от сигнала до исправления — около недели, его задаёт ритм разбора. Дежурства нет осознанно: такт реакции ра-

вен неделе. Сама публикация исправления — в других процессах; здесь принимается решение и берётся обязательство.

Так аксиоматичная цель «ноль видимых ошибок» превращается в то, что конкретный разработчик делает в этот вторник.

Что это даёт и с чего начать

Связный граф смыслов — не украшение и не отчётность. Это рабочий инструмент управления вниманием команды.

Когда стратегия собрана из точных слов и связана сверху донизу, появляются четыре вещи, которых не даёт ни список задач, ни презентация.

Общий язык. Меньше споров о словах, больше — о сути. «Цель» значит для всех одно и то же.

Прослеживаемость. В любой момент видно, где ты сейчас и почему делаешь именно это. Цель раскрывается вниз до недели, действие сворачивается

наверх до смысла.

Фокус. Аксиоматичная цель отсекает лишнее без долгих дискуссий: спорим о способах, а не о направлении.

Честность. Действие, которое не прослеживается ни к одной цели, становится видимым — и его можно осознанно отменить.

С чего начать

1. Выпишите цели как **измеримые состояния**, а не лозунги: единица измерения и целевое значение.
2. Договоритесь о словах — что именно у вас «способность», «процесс», «роль».

3. Свяжите хотя бы **одну** цель вниз: до конкретного процесса, ролей и их обязательств.
4. По каждому процессу задайте вопрос: **сквозь какую цель мы на него смотрим?** Нет ответа — кандидат на отмену.

1 «Это не слишком формально для нашей команды?»

Нет. Начать можно с одной цели и одного процесса. Ценность видна сразу, а формальность ровно та, которую вы сами выберете.

2 «Чем это лучше обычного списка задач?»

Глубиной. Список задач отвечает на вопрос «что делаем». Граф отвечает на «зачем» и «что произойдёт, если это убрать».

3 «Нужен ли отдельный инструмент?»

Помогает, но не обязателен на старте. Сначала — общий язык и связи. Инструмент лишь делает граф кликабельным и живым.

Главное в одной строке. Стратегия живёт не в слайдах, а в связях и точных словах. Свяжите одну цель до конкретной недели — и вы уже смотрите сквозь цель.

Свяжите одну цель – и смотрите сквозь неё

Стратегия живёт в связях и точных словах, а не в слайдах.



stormbpmn.com

Денис Котов

основатель Storm BPMN

© 2026 Storm BPMN. Все права защищены.