



Критерии готовности стратегии к дальнейшей работе

Критерий	Что проверить	Типичное слабое место
<p>Единая ключевая гипотеза ценности</p> <p><i>Почему важно: BSC не удерживает противоречивые гипотезы, стратегия становится неуправляемой.</i></p>	Можно сформулировать одну ведущую гипотезу и укладываются ли действия в её проверку.	<p>«Мы хотим понять рынок»</p> <p>«Мы тестируем несколько вариантов сразу»</p>
<p>Фокус и осознанные отказы</p> <p><i>Почему важно: без отказов стратегия превращается в список пожеланий и теряет приоритеты.</i></p>	Зафиксировано от чего мы отказываемся, что не оптимизируем и какие успехи считаем нерелевантными.	<p>«Мы пока всё пробуем»</p> <p>«Давайте не будем ограничивать команды»</p>
<p>Рычаг стратегии</p> <p><i>Почему важно: стратегия должна опираться на причинно-следственную логику, а не на список активностей.</i></p>	Понятно, за счёт какого механизма стратегия должна сработать.	<p>«Будем больше инвестировать»</p> <p>«Усилим маркетинг»</p>
<p>Определён приоритет: проверка гипотез vs масштабирование</p> <p><i>Почему важно: одновременная работа в направлении расширения бизнеса и в направлении поиска и тестирования гипотез для дальнейшего роста приводит к конфликту метрик и рискам.</i></p>	Зафиксирован текущий режим в котором работают подразделения бизнеса, продуманы и обозначены условия и правила перехода между режимами.	<p>«Исследуем новые возможности и при этом не теряем темп роста и расширения»</p> <p>«И то, и другое одновременно, мы ведь толковые ребята – пока растем заодно и тестируем...»</p>
<p>Общая ответственность за результат</p> <p><i>Почему важно: BSC работает только при совместной ответственности за итог.</i></p>	Определён ли общий результат и совместные владельцы.	«Каждый отвечает за свой блок»
<p>Владелец синхронизации стратегии</p> <p><i>Почему важно: без координатора стратегия распадается на функции.</i></p>	Есть ли роль, управляющая приоритетами и синхронизацией.	<p>«СЕО держит в голове»</p> <p>«Команды договорятся сами»</p>

**Чек-лист проверки стратегии
на готовность к формированию Balanced Scorecard**

1	Можно сформулировать стратегию в виде одной проверяемой гипотезы.	
2	Гипотеза отвечает на вопросы: для кого, какую ценность, в каком контексте мы создаём.	
3	Если гипотез несколько, явно обозначена ведущая.	
4	Описан механизм, за счёт которого стратегия должна привести к результату.	
5	Понятно, где именно и за счет чего возникнет ценность (проверка гипотезы или рост) и за счет чего выбранный подход должен сработать.	
6	Однозначно понятно, находится ли компания в режиме поиска ценности или в режиме усиления уже доказанной.	
7	Есть явные ограничения по целям, инициативам, метрикам или направлениям.	
8	Зафиксировано, что именно компания сознательно НЕ делает на данном этапе.	
9	Зафиксирован ли приоритетный режим реализации стратегии.	
10	Критерии перехода между режимами обозначены.	
11	Определён результат, который будет успехом именно за счет совместного достижения, и понятно почему совместность так важна.	
12	Общий результат важнее функциональных метрик отдельных подразделений	
13	Назначена роль, отвечающая за целостность реализации стратегии / синхронизацию и координацию подразделений.	
14	Владелец роли имеет полномочия управлять приоритетами в работе подразделений и останавливать несогласованные действия.	