

Стратегия устаревает быстрее, чем внедряется  
Курс Director101



**Kseniia Iaroslavtseva**

COO Welltory

# Welltory All-in-one Health app



15  
MILLION  
DOWNLOADS

290K  
★★★★★  
RATINGS

- Profitable company
- Top 10 Health & Fitness app US
- Ranked #31 by Deloitte among the fastest-growing tech companies in the Bay Area
- 800+ integrated data sources across wearables, apps, and sensors
- In-house Science Department

Our publications in leading scientific journals:

 IEEE  nature  MDPI  medRxiv  ScienceDirect

Once upon a time...

Лето: планирование  
целей и разработка  
стратегии

Осень: стратсессия и  
ее презентация.  
Декомпозиция

Октябрь-Ноябрь:  
бюджетирование и  
планирование  
ресурсов

Декабрь: оргдизайн,  
KPI, планирование  
реализации внутри  
команд

Январь: подведение  
итогов года

## Но за красивым фасадом прятались нюансы

Метрики без стратегии их достижения = хотелки

Из чего эти метрики берутся – из P&L (ну чтобы он красивый был)

В середине года у нас нет половины информации

Бюджет и цели спускаются сверху, а дальше отрицание, гнев, депрессия, принятие и торг ...

Никто на самом деле не знает, ни что получится, ни за счет чего получится, а вот если что-то не получается - процесс надо запускать заново.





# COMPLEX

UNKNOWN UNKNOWNNS

PROBE



SENSE



RESPOND

ENABLING CONSTRAINED / LOOSELY COUPLED

EMERGENT PRACTICE

# COMPLICATED

KNOWN UNKNOWNNS

SENSE



ANALYSE



RESPOND

GOVERNING CONSTRAINED / TIGHTLY COUPLED

GOOD PRACTICE

COMMON

# CHAOTIC

CAUSE AND EFFECT UNCLEAR

ACT



SENSE



RESPOND

TIGHTLY CONSTRAINED / NO DEGREES OF FREEDOM

NOVEL PRACTICE

# CLEAR

KNOWN KNOWNNS

SENSE



CATEGORISE




RESPOND

TIGHTLY CONSTRAINED / NO DEGREES OF FREEDOM

BEST PRACTICE



The background of the slide is a dark, starry sky with a ring of fire at the bottom. The fire is bright orange and yellow, with flames rising upwards. The stars are small white dots scattered across the dark background.

Оторванные друг  
от друга команды  
летающие как  
сферические кони  
в вакууме по Agile

VC

Доминирование  
фаундера/топов,  
когда все просто  
“спускается” на  
исполнение

An abstract graphic featuring two large, billowing, smoke-like shapes that meet at a central point. The shape on the left is multi-colored, transitioning from purple and blue at the top to orange and yellow at the bottom. The shape on the right is a solid, glowing blue. A thin, bright beam of light, also multi-colored, connects the two shapes at their point of contact. The background is a deep, dark blue/black.

От стратегии

к стратегированию



От стратегии

к стратегированию

через  
стратсверку

От стратегии

к стратегированию

через  
стратсверку

- каждые 1.5 месяца
- 5 рабочих дней
- вся компания

It's all starts from mission

Измеримое улучшение здоровья  
100М человек

Split mission into big bats

2021

Health media

2023

Profitability

2025

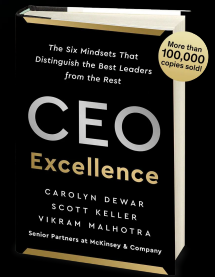
Spotify for Health

2027

XXX

2030

YYY

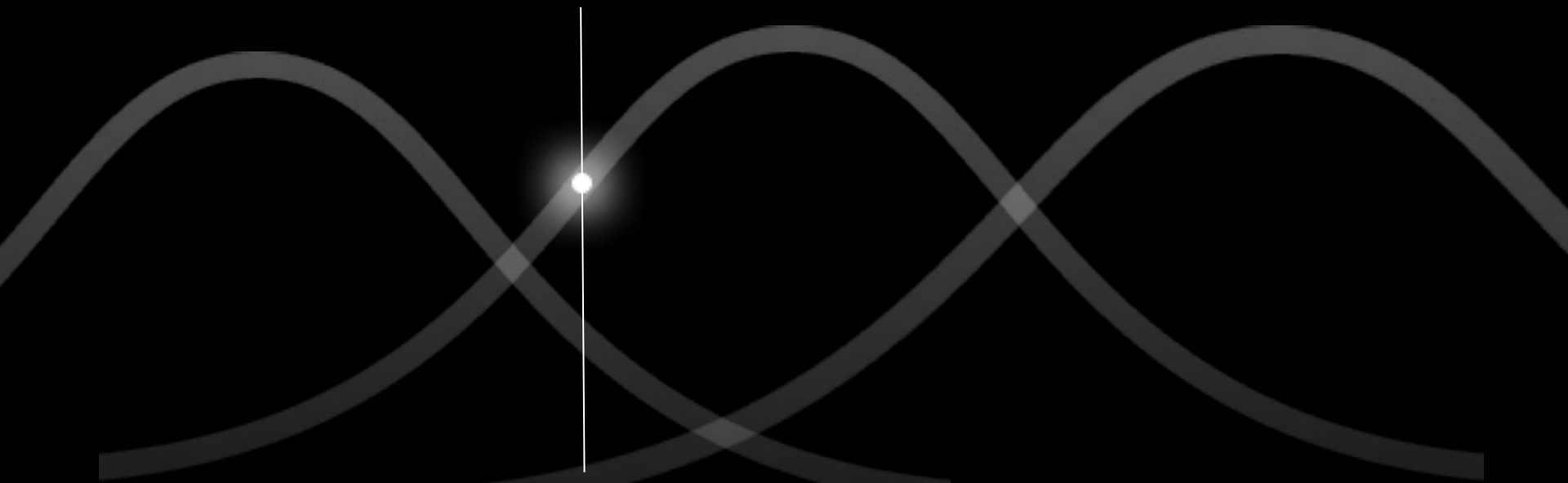


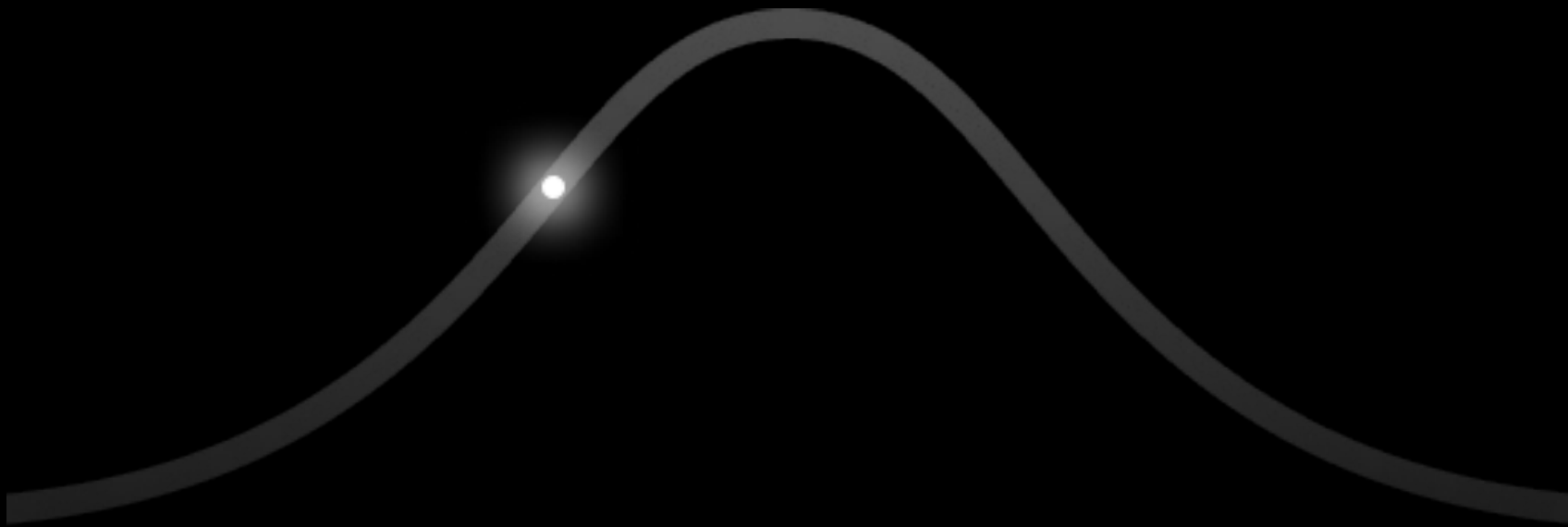
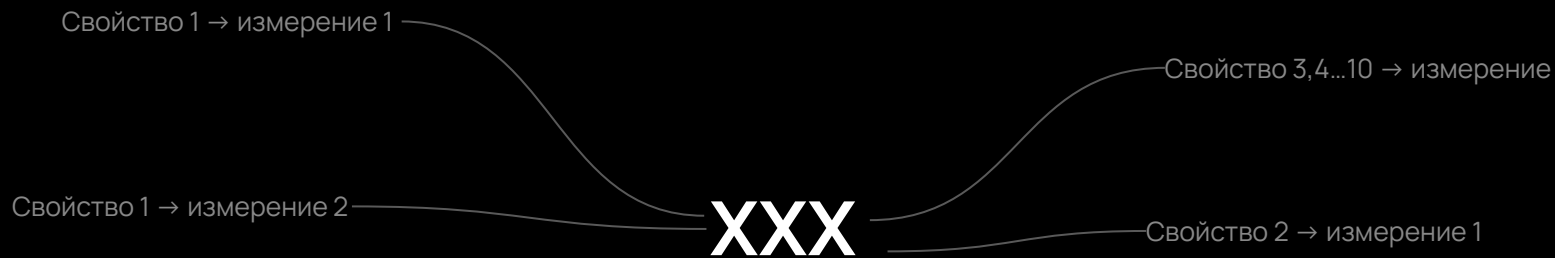
big bats as a waves

**Profit**

**Spotify for Health**

**XXX**





## Цели 1ого уровня

Свойство 1 → измерение 1

Свойство 3,4...10 → измерение

Свойство 1 → измерение 2

**XXX**

Свойство 2 → измерение 1



Охватывают всю  
компанию

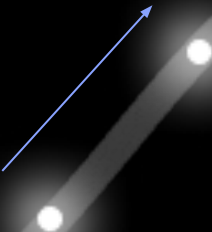
Содержат в себе логику:  
за счет чего мы доходим  
до состояния XXX

Долгосрочные  
1.5-3 года

Корректируются при  
существенных  
изменениях

Цели 1ого уровня

Цели 2ого уровня



Составные части для  
целей 1ого уровня

Являются основной для  
KPI, оргдизайна

Краткосрочные 3-12  
месяцев

Могут  
корректироваться  
каждую стратсверку



Цели 2ого уровня

# Цели 2ого уровня



Проект 1

Проект 2

Эксперимент 1

Анализ



# Цели 2ого уровня



Анализ

Тут мы не знаем, что не знаем.  
Задача - вытащить  
неопределенности

Эксперимент 1

Проект 2

Проект 1

# Цели 2ого уровня



Проект 1

Проект 2

Эксперимент 1



Анализ



Тут мы знаем, что мы не знаем.  
Задача – узнать.

# Цели 2ого уровня



Проект 1

Проект 2



Эксперимент 1

Анализ



Тут мы предполагаем, что знаем и делаем зародыш.

Неопределенность

Экзекьюшен



1. Максимальная неопределенность
2. Заканчивается презентацией решения и списком экспериментов на его проверку (презентация зависит от команды)
3. Решается через: анализ, консультации, дизайн-спринты, мозговые штурмы, ТРИЗ



Анализ



Эксперименты



Поиск  
решения



Проект на  
реализацию



+ Add task

Filter Sort Group Options

Name	Assignee	Due date	Priority	Meeting for...	Zone of un...	Goal	+
<b>Dark Zones</b>							
Add task...							
<b>Uncertainties without solutions</b>							
✓				Marketing	Desirabi...	△ Продукт ...	
✓				Value tr...	Desirabi...	△ All in one ...	
Add task...							
<b>In the process of finding a solution</b>							
Add task...							
<b>Preparing for the presentation</b>							
✓				Strategy...	Viability	△ Рост MAU...	
Add task...							
<b>Presented, went into experiments</b>							
✓				Value tr...	Desirabi...		
Add task...							
<b>+ Add section</b>							

Встреча, где обсуждаем

Если уже понятно, к какой цели относится

1. Мы выработали и презентовали решение
2. Это решение требует подтверждения через серию экспериментов
3. В нем нет майлстоунов, пока мы не провели эксперименты
4. 1 доставка = 1 эксперимент.



Анализ



Эксперименты



Поиск  
решения



Проект на  
реализацию

1. Там, где нужны эксперименты, мы провели эксперименты
2. Или мы можем сразу перейти к поиску и разработке решения
3. Разработка решения = это первый майлстоун проекта
4. Все проекты с невыработанным решением живут в **портфолио неопределенности**



Анализ



Эксперименты



Поиск  
решения



Проект на  
реализацию

# 1-2 день

## Стратсверки

Ретроспектива: цели 1ого уровня и цели 2ого уровня:

- итоги анализа – какие гипотезы мы сформулировали;
- итоги экспериментов – что мы узнали и с какой достоверностью;
- результаты проектов: какие майлстоуны реализовали и какие в активной фазе реализации.

Внешние параметры: изменилось ли что-то в компании, на рынке, что делает эту цель не актуальной. Точно ли не надо поменять формулировку, ведь бэклог проектов, пересмотреть анализ.



# 2-3 день executive summary

Внутренняя AI система Posttron собирает саммары:

- Статус целей 1ого и 2ого уровня (27 целей)
- Статусы всех проектов, которые к ним относятся (43 проекта)
- Статусы по майлстоунам (более 70)
- Данные из Strategy board: все ключевые метрики по компании
- Перфоманс-пульс: срез соответствия ожиданиям по компании
- Итоги прошлой стратсверки и выставленные из нее цели по коррекциям
- Анализ отзывов юзеров и фитбека по релизам
- Собранную автоматически инфу по конкурентам и изменениям на рынке



# 4 день общая сверка

Собирается вся команда

1. Общее саммари от Strategy team: как мы движемся, ключевые проблемы, что с ними делаем
2. Статус по цели 1ого уровня
3. Какие есть коррекции по целям 2ого уровня, где они нужны
4. Актуализация портфеля: аналитика / эксперименты / проекты
5. Таймлайн по проектам: результаты по майлстоунам, экспериментам и анализу (показать самые большие зоны неизвестности).
6. В таймлайне разбираемся: кто кого блокирует, кто от кого зависти, где есть противоречия, что мы продолбили с точки зрения экзекьюшена.



# 5 день все в Positron

Все результаты стратсверки отгружаются обратно в позитрон, чтобы

1. Обновился состав релизов
2. Скорректировались KPI ключевых позиций
3. Добить и выявить противоречия
4. Выгрузить в HR команду план по коррекциям в командах
5. Выгрузить в команду процессов план по коррекции процессов



# Стратсверка

цели

цели

КР  
проекты

КР  
проекты

КР  
проекты

milestoune

milestoune

milestoune

milestoune

[D]  
доставки

[D]  
доставки

[D]  
доставки

[D]  
доставки

Задача

Задача

Задача

Задача

Задача

Задача

Задача

Кросс-командный  
экзеkjюшен  
треки, большие проекты,  
встречи

Команда  
ресурс, перфоманс

reverse engineering

# Цель

Ответственность владельца цели  
разбить на проекты, завести  
бэклог экспериментов и анализа

# Проект

Ответственность владельца  
проекта определить бизнес-  
результаты по вехам

# Майлстоун

Ответственность владельца майлстоуна –  
каждое планирование формировать доставки

# Доставка

Разбить на задачи доставку –  
ответственность владельца доставки



MOTEL  
35.90  
37.50  
31.90  
39.50  
29.90

Почему-то именно Milestones  
имеют свойство взрывать мозг

# Наблюдаемое и очевидное ИЗМЕНЕНИЕ СОСТОЯНИЯ

## СИСТЕМЫ

не равно

что-то поделали

# Про milestone: продуктовые



Бета тестирование  
новой фичи признано  
успешным

Фича раскатана на  
100% ИЛИ АБ тест фичи  
завершен успешно

Достижение плановых  
показателей адопшена /  
конверсии

Прибыльная юнит экономика  
Топ-1 независимых обзоров



Этап 1  
Проработка

Этап 2  
Дизайн

Этап 3  
Разработка

# Про milestone: технические



Тех решение  
разработано и  
согласовано и  
доказано на  
прототипе

Стоимость  
обработки  
бесплатного  
юзера снизилась  
до целевого

Скорость  
открытия всех  
деталок стала  
меньше 0.3 сек

По фиче нет  
шоустоперов уже  
3 месяца



Этап 1  
Описали  
требования

Этап 2  
Сделали

Этап 3  
Протестировали

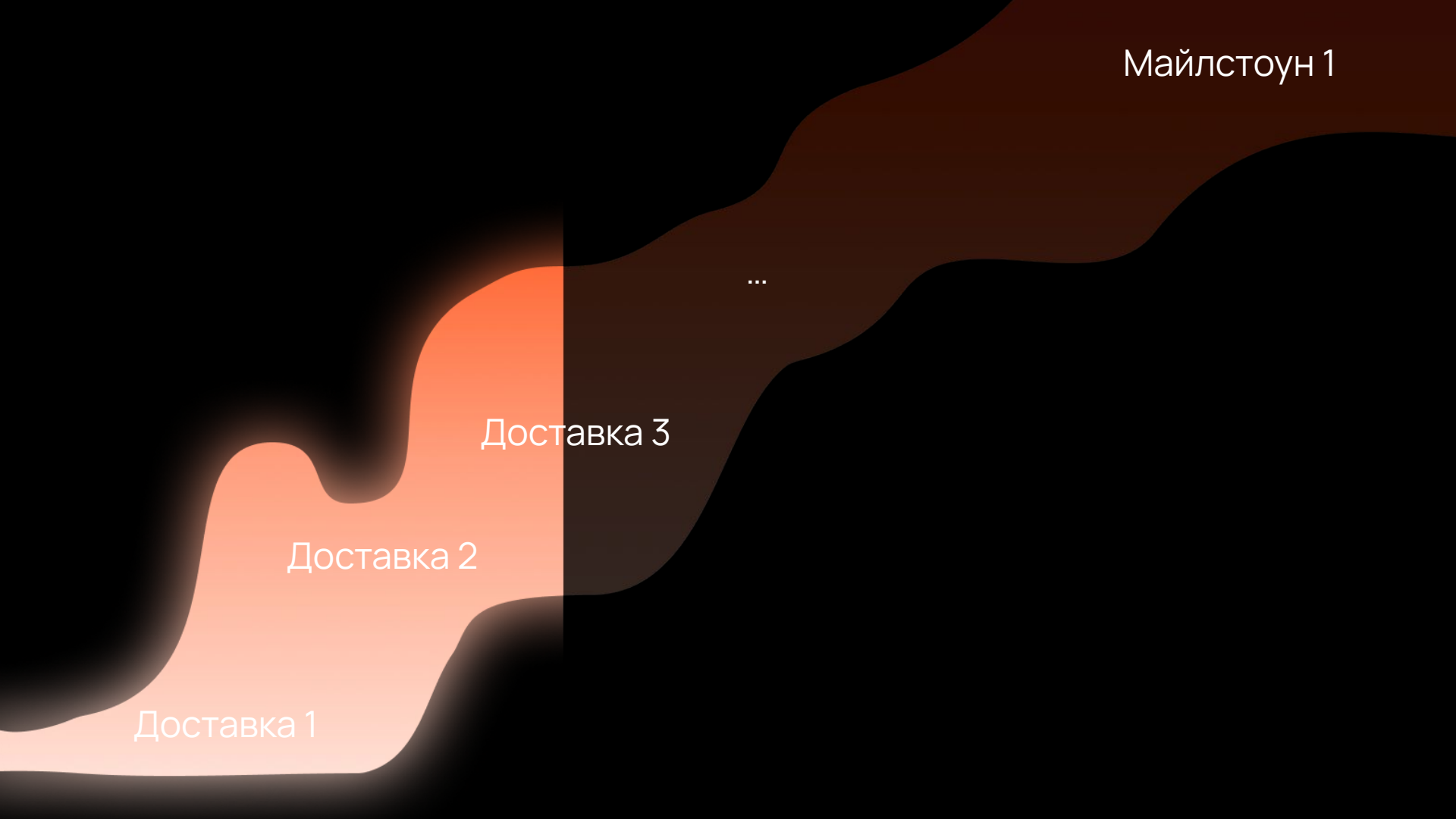
Майлстоун 1

...

Доставка 3

Доставка 2

Доставка 1



Майлстоун 1

...

Доставка 3

Доставка 2

Доставка 1

Не путать с гантой,  
пожалуйста



Задача



Доставка



# Что такое доставка?

1. Законченный кусок работы
2. На 1-2 спринта
3. 3-15 задач
4. Результат можно проверить

Кросс-командный уровень только про доставки



# Asana

Отрицание → Гнев → Торг → Доставки

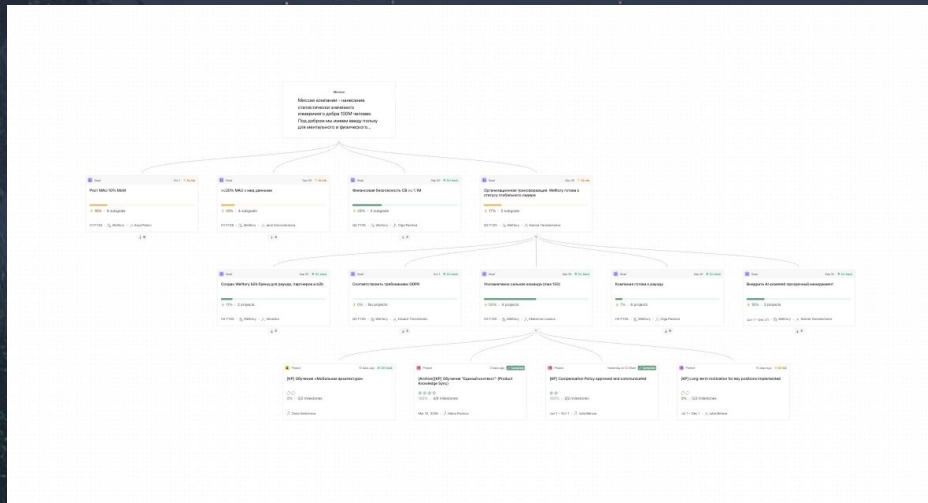
→ Прозрачная коммуникация между командами

→ Реальный прогноз – успеет ли тестирование, объем и состав сборки

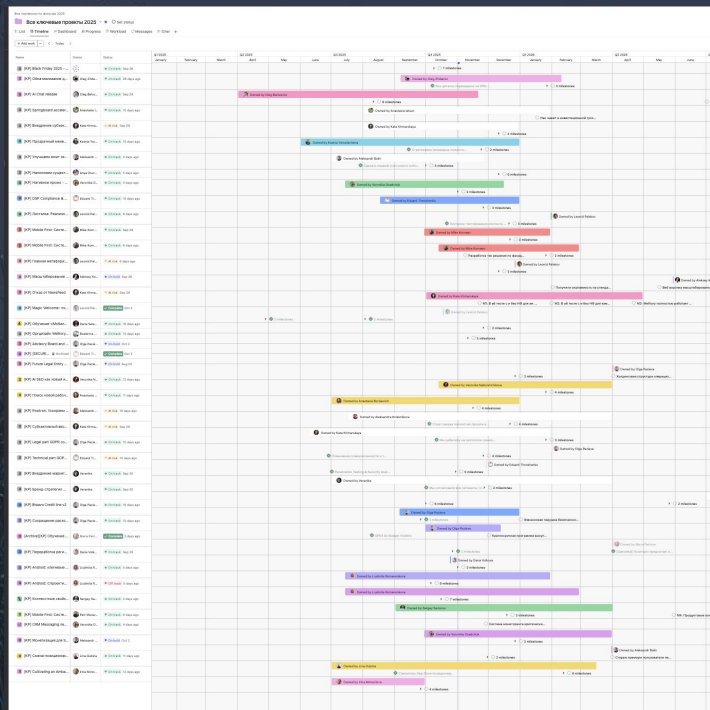
→ Все гильдии могут понимать, что едет и ревьюить вовремя

→ Позитронизация: релизов, выявления проблем, KPI, перфоманса

# Карта целей



# Портфолио для стратсверки







## Результаты: мир изменился

1. Снизилось на треть время на кросс-командное взаимодействие
2. ТТМ снизился на 23%
3. Каждая задача залинкована к цели (ответ на вопрос: зачем?)
4. Исчезло роадмапострадание
5. Вышли в новый Big Bat раньше на полгода, чем планировали

## nuances

1. Миссия и big bats
2. Очень плоская структура
3. 150 человек максимум
4. Требования к квалификации, осознанности, проактивности, скорости
5. Хороший тариф по Asane или много терпения в доках
6. Positron (можно накостылить в Claude)
7. Ведение task трекера аккуратно :)

По вопросам на связи

Tg @Ksenia\_Iaroslavtseva  
Канал Мат, скотч и google-doc

Нанимаем

