



Даша Леонова
Продуктовый лид

Плейбук: операционная модель работы над стратегией

Операционная система работы с продуктовой стратегией

Фреймворк описан от первого лица («мы», «наша стратегия») для удобства изложения — на практике команда применяет его к продуктам, которые мы разрабатываем. Все примеры, цифры и метрики в этом плейбуке приведены в иллюстративных целях и не отражают реальные показатели конкретного продукта или клиента.

Содержание

Часть I – Фреймворк: 12 вопросов о продуктовой стратегии

- 1 Как создавать продуктовую стратегию с нуля
- 2 Какие данные собрать перед разработкой
- 3 Артефакты на каждом этапе
- 4 Кто участвует в процессе
- 5 Встречи и периодичность
- 6 Как проверять гипотезы стратегии
- 7 Связь с vision / OKR / roadmap / discovery / delivery / аналитикой
- 8 Как регулярно обновлять стратегию
- 9 Сигналы, запускающие пересмотр
- 10 Стратегические изменения vs тактические задачи
- 11 Метрики, показывающие, что стратегия работает
- 12 Типичные ошибки и как их избежать

Часть II – Операционная модель (как происходит работа над стратегией)

Цель процесса · Принципы · Жизненный цикл стратегии

Необходимые документы · Ритуалы · Чек-листы

Критерии принятия решений

Шаблон ежеквартального обновления

Шаблон ежегодного пересмотра

Dashboard контроля исполнения

Часть III – Годовой календарь стратегии

По кварталам · По месяцам · Годовая карта

Как читать этот playbook

Документ состоит из трёх частей.

Часть I отвечает на 12 базовых вопросов о продуктовой стратегии – это база для работы со стратегией

Часть II – операционная модель (как происходит работа над стратегией): готовый к внедрению процесс с этапами, ролями (RACI), артефактами, ритуалами, чек-листами, Decision Gates и шаблонами.

Часть III – годовой календарь работы над стратегией с распределением активностей по месяцам и кварталам.

Ключевая идея всего документа: стратегия – это живая операционная система с петлёй обратной связи. Мы отделяем «стратегию как артефакт» (документ) от «стратегии как процесса» (то, что этот артефакт производит, проверяет гипотезы и заставляет его меняться при поступлении новых сигналов). Именно процесс, а не документ, создаёт устойчивое конкурентное преимущество.

Принцип-компас: Strong opinions, loosely held. Сильная позиция о будущем + дисциплина отказа от неё при появлении данных. Стратегия должна быть достаточно твёрдой, чтобы фокусировать команду, и достаточно гибкой, чтобы учиться.

ЧАСТЬ I

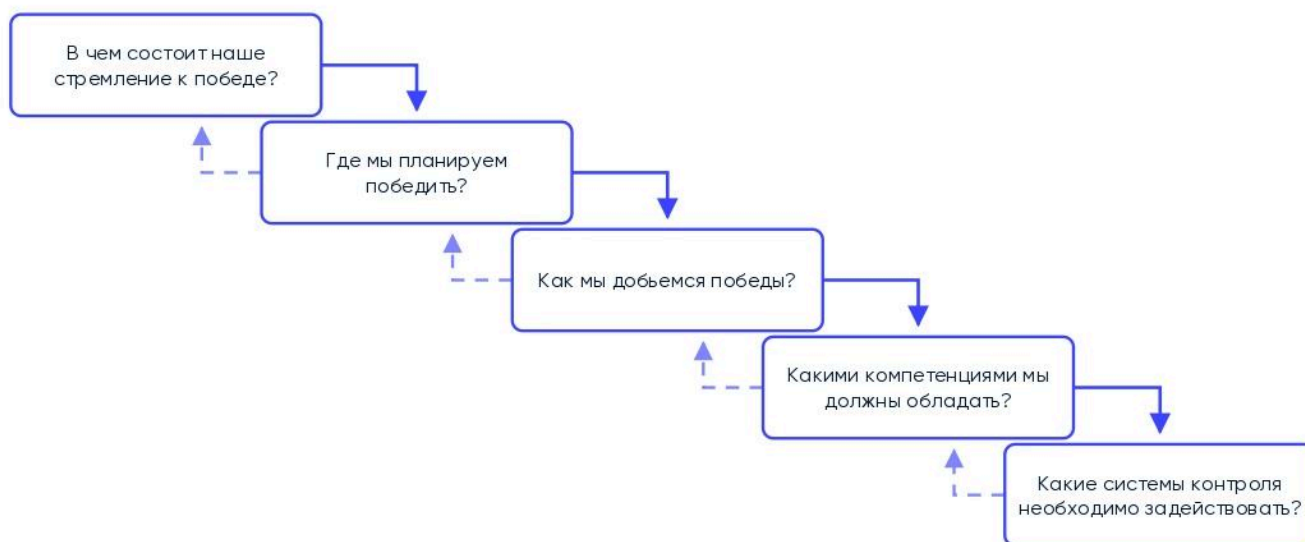
Фреймворк: 12 вопросов о продуктовой стратегии

Практические ответы на 12 вопросов, которые формируют основу операционной модели. Каждый ответ объясняет не только «что делать», но и «почему», и указывает рекомендуемую периодичность.

1

Как создавать продуктовую стратегию с нуля

Стратегия — это связанная система выборов о том, где мы играем и как побеждаем, чтобы достичь видения. Не список фич и не roadmap. Хороший каркас — «Strategy Kernel» Ричарда Румельта: диагноз (что реально происходит и в чём главная проблема/возможность), направляющая политика (наш подход к решению) и согласованные действия (что конкретно делаем). Мы дополняем его каскадом выборов Лафли–Мартина (Playing to Win): winning aspiration → where to play → how to win → capabilities → management systems.



Процесс создания с нуля мы разбиваем на семь шагов, которые в Части II становятся этапами операционной модели:

- Диагностика. Собрать доказательную базу: рынок, клиенты, конкуренты, экономика, внутренние ограничения. Сформулировать 1–3 главных вызова («что нам мешает выиграть»).
- Определить амбиции. Связать с видением компании и оцифровать: кем и в чём мы хотим стать через 3 года, какой измеримый North Star из этого следует.
- Определить выборы. Где мы играем: сегменты, гео, юзкейсы. Как мы выигрываем: наш дифференциатор (скорость, стоимость, доверие/лицензии, образование, UX).
- Определить стратегические ставки. 3–5 стратегических ставок на 12–18 месяцев (возможно, меньше или больше) с гипотезами и ожидаемым эффектом. Осознанно решить, что мы НЕ делаем (анти-цели).
- Описание проверки. Для каждой ставки – гипотеза, метрика успеха, дешёвый способ проверки до крупных инвестиций.
- Каскадирование. Развернуть стратегию в OKR, роадмап и discovery-очередь. Стратегия должна порождать приоритеты, а не жить отдельно.
- Коммуникация и пересмотр. Один нарратив (6-pager), который знает вся команда, и ритм пересмотра.

Почему так: Начинать с фич – это самая частая ошибка. Природа быстрой поставки может иногда приводить к агрегации уже имеющихся инициатив под шапочку метрики (“итак, как мы можем объединить наши инициативы?”) Amazon пишет пресс-релиз будущего продукта до разработки, Румельт требует сначала честного диагноза. Порядок «сначала проблема и выборы, потом решения» защищает от красивого, но бессмысленного роадмапа.

Важно! Периодичность: полный проход «с нуля» – один раз при запуске направления/продукта либо при большом стратегическом сдвиге. Далее стратегия не пересоздаётся, а обновляется (см. вопрос 8).

2

Какие данные собрать перед разработкой стратегии

Перед формулировкой выборов собираем данные по шести блокам:

- **Рынок и сегменты.** Размер и рост (TAM/SAM/SOM), тренды спроса, регуляторные изменения по юрисдикциям, макро-факторы (экономика, политика, ключевые ставки и т.д.).
- **Клиенты.** Сегментация, JTBD и боли, интервью, поведенческая аналитика по воронке: регистрация → верификация → первое целевое действие → повторная активность → отток.
- **Конкуренты.** Позиционирование, ценообразование, продуктовые фиши, лицензии. Матрица «фиша/сегмент» и карта дифференциации.
- **Экономика продукта.** Unit-экономика: CAC, LTV, LTV/CAC, ARPU, маржинальность по сегментам и гео. Что реально приносит деньги, а что дотируется.
- **Внутренние возможности и ограничения.** Инженерная ёмкость, тех-долг, платформенные ограничения, зрелость данных, комплаенс-ресурс, скорость лицензирования новых рынков.
- **Собственные данные о поведении и продукте.** Retention-кривые и когорты, метрики активации, feature adoption, конверсии воронки, эффект прошлых запусков.

Правило качества входных данных: Каждая стратегическая гипотеза должна опираться минимум на два независимых источника (например, поведенческая аналитика + интервью). Очевидно, чем больше источников, тем лучше (однако, если источников слишком много, вы, вероятно, уже запоздали с этой фишей)

Периодичность: базовый сбор — перед годовым циклом (Q3–Q4). Лёгкое обновление ключевых блоков — ежеквартально. Мониторинг сигналов — непрерывно.

3

Какие артефакты должны получиться на каждом этапе

Артефакты — это решения. Они делают стратегию проверяемой и передаваемой. Ниже — карта основных артефактов; детальные входы/выходы по этапам — в Части II.

Этап	Ключевые артефакты
Диагностика	Insight Pack (рынок/клиент/конкуренты/экономика), список ограничений
Амбиция	Strategy Ambition (связь с видением), North Star Metric + дерево метрик
Выборы	Strategy Kernel / Playing-to-Win canvas, карта Where-to-play / How-to-win
Ставки	Ставки (3–5), список anti-goals
Проверка	Бэклог гипотез, discovery-планы, результаты экспериментов
Каскадирование	OKR, Now-Next-Later roadmap

Этап	Ключевые артефакты
Коммуникация	Нарратив (6-страничник), one-pager на команду
Обновление	Quarterly Strategy Review deck, Annual Strategy Refresh

Каждый артефакт должен быть версионирован, датирован и иметь одного владельца. «Живёт» одна каноническая версия, а не пять копий в чатах.

Периодичность обновления артефактов: Insight Pack и OKR — кварталы; Narrative и Bets — кварталы; North Star — стабильный год, пересматривается на годовом цикле.

4

Кто участвует в процессе

Оунер у стратегии один. Он отвечает за целостность, остальные функции дают вход и берут на себя исполнение. Роли:

- **Product.** Владелец процесса и синтеза. Формулирует диагноз, выборы, ставки, каскадирует в OKR/roadmap.
- **Design / Research.** Отвечает за глубину клиентских инсайтов, discovery, проверку юзабилити-гипотез, целостность клиентского опыта.
- **Engineering.** Реальность возможностей: ёмкость, тех-риски, платформенные ставки, оценка выполнимости. Ко-автор, а не «исполнитель в конце».
- **Data / Analytics.** Доказательная база, North Star и дерево метрик, дизайн экспериментов, чтение результатов.
- **Sales / Business** (в fintech — привлечение, партнёрства, региональные команды). Голос рынка и сделок, барьеры продаж, страновые особенности спроса.
- **Marketing / Growth.** Позиционирование, воронка привлечения, стоимость каналов
- **Support.** Голос боли клиента в реальном времени, топ-жалобы, драйверы оттока, комплаенс-инциденты.
- **Risk / Compliance / Finance** (критично в fintech). Регуляторные границы, риск-аппетит, экономические ограничения. Часто определяют, куда можем пойти, а куда — нет.
- **Leadership / CEO.** Владелец видения и распределения капитала. Утверждает стратегические ставки и Decision Gates.

Полная матрица RACI по этапам — в Части II.

5

Какие встречи проводить и с какой периодичностью

Ритуал	Частота	Участники	Цель / выход
Strategy Standup (метрики)	Ежеспринтово	Product core	Обзор North Star и рисков ставок; сигналы к эскалации
Discovery Review	Ежеспринтово	Product, Design, Data, Eng	Итоги экспериментов, решения continue/pivot/kill
Monthly Strategy Health	Ежемесячно	PL, PM, Data	Прогресс ставок, дрейф метрик, корректировка тактики
Quarterly Business/Strategy Review	Ежеквартально	Leadership + все функции	Оценка гипотез, ре-приоритизация, обновление OKR
Annual Strategy Offsite	Ежегодно / Раз в полгода	Leadership + product org	Пересмотр диагноза, амбиции, ставок; новый нарратив
Ad-hoc Strategy Trigger Review	По сигналу	Команда, занимающаяся стратегическим управлением / PL + команда	Реакция на сильный сигнал (см. вопрос 9)

Почему так: С одной стороны, стратегия должна быть устойчивой, с другой – нужно держать под контролем тактику и уметь быть гибкими

6

Как проверять гипотезы стратегии

Каждая стратегическая ставка формулируется как проверяемая гипотеза, а не как утверждение.

Формат: «Мы верим, что [для сегмента X] [решение Y] приведёт к [измеримому результату Z]. Мы поймём, что правы, если [метрика] изменится на [порог] к [сроку]».

Проверяем по лестнице стоимости — от дешёвого к дорогому, чтобы не инвестировать крупно в непроверенное:

- Desk research и анализ имеющихся данных (дни).
- Клиентские интервью и опросы (1–2 недели).
- Прототип / fake door / concierge-тест (1–3 недели).
- A/B-эксперимент на срезе трафика (2–6 недель).
- Ограниченный запуск (beta, одна гео/сегмент) с чёткими критериями масштабирования.
- Проверка на риски

Дисциплина решений: У каждого эксперимента заранее зафиксированы kill-критерии и критерии успеха и решение по итогу – продолжать / пивот / остановиться. Решение принимается на Discovery Review и логируется в Decision Log. Это защищает от «продолжаем, потому что уже вложились».

Периодичность: разбор гипотез – на каждом Discovery Review (раз в 2 недели); ревизия портфеля гипотез – кварталы или чаще.

7

Как связывать стратегию с видением и OKR

Это ядро операционной модели. Стратегия – соединительная ткань между «зачем» (видение) и «что делаем на этой неделе» (деливери). Каскад:

Слой	Горизонт	Связь со стратегией
Видение	3–10 лет	Стратегия – это путь к видению. Амбиция стратегии буквально цитирует и оцифровывает видение.
Стратегия	1–3 года	Выборы и 3–5 ставок. Стабильное ядро цикла.
OKR	Квартал	Objectives = стратегические ставки; Key Results = метрики их проверки. OKR – «проекция» стратегии на квартал.
Рoadmap	Now / Next / Later	Не список фич по датам, а темы/проблемы, привязанные к ставкам. Меняется, ставки – нет.
Дискавери	Непрерывно	Проверяет гипотезы ставок до delivery. Питается аналитикой, питает roadmap.
Деливери	Спринты	Исполняет проверенное. Каждая крупная задача трассируется до ставки.
Аналитика	Непрерывно	Замыкает петлю: North Star и дерево метрик показывают, работает ли стратегия, и запускают пересмотр.

Практический тест связности: для любой задачи в delivery можно за 2 шага прийти до стратегической ставки и North Star. Если нельзя — это либо keep-the-lights-on работа (нормально, но помечается отдельно), либо потерянный фокус (сигнал к разбору).

Почему так: Разрыв «стратегия ↔ исполнение» — причина №1, почему стратегии не работают. Каскад видение→стратегия→OKR→roadmap→деливери с обратной связью через аналитику делает стратегию исполняемой и наблюдаемой.

8

Как регулярно обновлять стратегию

Разные элементы стратегии имеют разный «период полураспада». Обновляем на трёх ритмах, не смешивая их:

Ежемесячно — здоровье и тактика

- Что меняем: тактику и приоритеты внутри ставок, не сами ставки.
- Смотрим: дрейф North Star и вводных метрик, прогресс ставок, новые сигналы.
- Выход: обновлённый статус ставок (on track / at risk / off track), список корректировок.

Ежеквартально — гипотезы и OKR.

- Что меняем: OKR, приоритеты roadmap, вес ставок; можем убить/добавить ставку по данным.
- Смотрим: подтвердились ли гипотезы прошлого квартала; что изменилось на рынке/у конкурентов.
- Выход: Quarterly Strategy Review deck, новый набор OKR, обновлённый Now-Next-Later.

У нас это происходит в рамках квартального планирования.

Ежегодно — сами выборы

- Что меняем: диагноз, амбицию, where-to-play / how-to-win, портфель ставок на год, North Star (при необходимости).
- Смотрим: сработала ли годовая гипотеза; изменился ли ландшафт фундаментально.
- Выход: переписанный стратегический нарратив (6-pager), годовой план, обновлённое дерево метрик.

Почему так: Стабильность ядра важнее частоты правок. Если менять выборы каждый месяц — это не стратегия, а реакция. Годовой ритм даёт фокус, квартальный — обучаемость, месячный — реакцию на дрейф. Шаблоны квартального и годового обновления — в Части II.

9

Какие сигналы запускают пересмотр стратегии

Плановый ритм (вопрос 8) дополняется событийным: сильный сигнал может запустить внеплановый Strategy Trigger Review. Классифицируем сигналы и задаём пороги:

Категория	Примеры сигналов (fintech)	Порог реакции
Рынок / макро	Резкий рост/падение, новый регуляторный акт, ограничение, налоговые изменения	Влияет на ≥ 1 ключевую гео или $\geq 15\%$ выручки
Конкуренты	Демпинг, крупный запуск,, новая лицензия	Угроза перетока $\geq 10\%$ активных клиентов
Поведение пользователей	Слом retention-кривой, падение целевого действия, рост оттока сегмента	Отклонение метрики $> 2\sigma$ от тренда
Технологии	Новый класс решений (AI-ассистенты, использование новых технологий)	Меняет экономику или ожидания клиента
Внутренние	Потеря ключевой ёмкости, критический инцидент, изменение риск-аппетита	Ставит под угрозу исполнение ≥ 1 ставки
Экономика	Рост CAC, падение LTV/CAC ниже порога, ухудшение маржи сегмента	$LTV/CAC < 3$ или $payback >$ целевого

Правило: Сигнал сам по себе не меняет стратегию. Он запускает стратегический пересмотр: подтвердить данными → оценить, затрагивает ли ядро (выборы) или только тактику → принять решение и залогировать. Так избегаем и паралича, и метаний от каждой новости.

10

Как отличать стратегические изменения от тактических задач

Практический тест из пяти вопросов. Изменение стратегическое, если «да» на большинство:

- Меняет ли оно один из выборов (where-to-play / how-to-win) или ставку?
- Затрагивает ли горизонт >1 квартала и несколько команд?
- Меняет ли распределение капитала/ёмкости между направлениями?
- Влияет ли на North Star, а не только на локальную метрику?
- Трудно ли это откатить (высокая необратимость)?

Если преимущественно «нет» — это тактика: решается внутри команды в рамках существующих ставок, без запуска стратегического ритуала.

Практика: спорные случаи фиксируются в Decision Log с пометками.

11

Какие метрики показывают, что стратегия работает

Разделяем четыре уровня метрик, чтобы отличать «мы движемся» от «мы движемся в нужную сторону».

- **North Star Metric.** Одна метрика, отражающая создаваемую ценность.
- **Input-метрики (драйверы).** То, чем команда управляет напрямую и что двигает North Star: активация (доля дошедших до первого целевого действия), конверсия, частота, retention когорт, feature adoption.
- **Стратегические метрики ставок.** Success-критерии по каждой ставке (заданы в гипотезе).
- **Guardrail / здоровье бизнеса.** LTV/CAC, payback, маржа, NPS/CSAT, комплаенс-инциденты, доля выручки от новых сегментов/гео — то, что нужно нечаянно не уронить

Ведущие vs запаздывающие: Здоровая стратегия управляется по ведущим, отчитывается по запаздывающим.

Мета-метрики самого процесса (работает ли система, а не только продукт): доля delivery-работы, трассируемой до ставок; hit-rate стратегических гипотез; время реакции на сигнал; доля ставок, доведённых до решения continue/kill. Периодичность: input — еженедельно/ежемесячно; ставки и North Star — кварталы; guardrail — ежемесячно.

12

Типичные ошибки и как их избежать

Ошибка	Как избежать
Стратегия = роадмап из фич	Начинать с диагноза и выборов; роадмап выводить из ставок, а не наоборот.
Документ пишется и забывается	Внедрить ритм пересмотра (мес/квартал/год) и владельца; стратегия – процесс, не файл.
Нет фокуса: «делаем всё»	Максимум 3–5 ставок; явные anti-goals; осознанно решать, что НЕ делаем.
Нет доказательной базы	Требовать 2 независимых источника на гипотезу; гейт «нет данных – нет ставки».
Разрыв стратегия ↔ исполнение	Traceability-тест: любая задача → ставка за 2 шага; каскад в OKR/roadmap.
Метание от каждого сигнала	Отделять сигнал от решения; порог реакции
Метрики тщеславия	North Star о ценности, а не о регистрациях; guardrail-метрики экономики.
Стратегия «в голове у CEO»	Один нарратив (6-pager), который может пересказать любой в команде.
Не убиваем ставки, когда они не работают	Заранее заданные kill-критерии; решения логируются публично.
Игнор комплаенса/риска	Команда рисков – соавтор where-to-play, а не blocker в конце.
Стратегия без возможностей	Проверять каждую ставку на наличие ёмкости и компетенций

ЧАСТЬ II

Операционная система продуктовой стратегии

Цель процесса

Обеспечить, чтобы у компании всегда существовала актуальная, доказанная и понятная всей команде продуктовая стратегия, которая непрерывно превращается в приоритеты и проверяется реальностью. Процесс существует, чтобы:

- Фокусировать ограниченные ресурсы на немногих ставках с наибольшим влиянием на видение и бизнес.
- Сокращать разрыв между стратегией и ежедневным исполнением (traceability).
- Делать стратегию обучаемой: каждый цикл повышает точность гипотез.
- Давать быструю и дисциплинированную реакцию на изменения рынка, конкурентов и поведения клиентов.

Критерий успеха процесса: Любой сотрудник продуктовой организации может за минуту ответить, какова стратегия, почему именно она, над какой ставкой работает его команда и по какой метрике мы поймём успех.

Принципы

- Проблема раньше решения. Сначала диагноз и выборы, потом фичи.
- Фокус через отказ. 3–5 ставок и явные anti-goals важнее длинного списка «хорошо бы».
- Доказательства, а не мнения. Гипотеза без данных не становится ставкой.
- Стабильное ядро, гибкая периферия. Выборы меняем редко, тактику — часто.
- Один нарратив. Единый источник правды, который можно пересказать.
- Один ответственный + кросс-функциональный вход.
- Замкнутая петля обратной связи. Аналитика возвращается в стратегию и запускает пересмотр.
- Риск и комплаенс — соавторы, а не финальный штамп.
- Учись вслух. Решения и их основания логируются публично.

Цикл работы (Strategy Lifecycle)

Стратегия живёт в виде непрерывного цикла из семи этапов, вложенного в три ритма (месяц/квартал/год). Годовой цикл проходит все семь этапов заново; квартальный — облегчённый проход по этапам 5–7 (проверка → каскад → пересмотр); месячный — мониторинг здоровья и тактическая коррекция.

№	Этап	Суть	Ритм
1	Диагностика	Собрать доказательную базу, назвать главный вызов	Год/квартал, в зависимости от рынка
2	Амбиция	Связать с видение, задать North Star	Год/квартал, в зависимости от рынка
3	Выборы	Where-to-play / How-to-win	Год/квартал, в зависимости от рынка
4	Ставки	3–5 гипотез-ставок + anti-goals	Квартал
5	Проверка	Discovery и эксперименты	Непрерывно
6	Каскадирование до целей	OKR, roadmap, delivery	Квартал
7	Пересмотр	Оценка, обучение, обновление	Мес/квартал/год

Необходимые документы (артефакты и их назначение)

Документ	Назначение	Обновление
Insight Pack	Доказательная база: рынок, клиент, конкуренты, экономика	Квартал / год
Strategy Narrative (6-pager)	Единый нарратив: диагноз→амбиция→выборы→ставки. Source of truth	Квартал (правки), год (переписать)
Strategy One-Pager	Сжатая версия для всей команды и найма	Квартал
North Star + Metric Tree	Метрика ценности и дерево драйверов	Год (пересмотр)

Документ	Назначение	Обновление
Strategy Bets Register	Реестр ставок: гипотеза, метрика, владелец, статус	Месяц (статус), квартал (состав)
Hypothesis Backlog	Очередь гипотез на проверку с приоритетом	Непрерывно
OKR Sheet	Каскад company→product→team	Квартал
Now-Next-Later Roadmap	Темы/проблемы, привязанные к ставкам	Квартал (месяц – уточнение)
Decision Log	Лог решений Type1/Type2 с основанием и типом	Непрерывно
Strategy Dashboard	Живой контроль исполнения (см. ниже)	Реалтайм/еженедельно
Quarterly Review Deck	Итоги квартала и обновление	Квартал
Annual Strategy Refresh	Годовой пересмотр выборов	Год

Регулярные ритуалы

Каждый ритуал имеет фиксированную повестку, владельца и артефакт на выходе – иначе встреча превращается в статус ради статуса.

Ритуал	Частота	Повестка	Выход
Strategy Standup	2 недели	North Star, риски ставок, блокеры	Флаги at-risk, эскалации
Discovery Review	2 недели	Итоги экспериментов, гипотезы	Решения continue/pivot/kill в Decision Log
Monthly Strategy Health	Месяц	Статус ставок, дрейф метрик, сигналы	Корректировки
Quarterly Strategy Review	Квартал	Гипотезы, OKR, ре-приоритизация	Review deck, новые OKR, роадмап

Ритуал	Частота	Повестка	Выход
Annual Strategy Offsite	Год (в зависимости от цикла)	Диагноз, амбиция, выборы, ставки	Annual Refresh, новый Narrative
Trigger Review	По сигналу	Валидация сигнала, влияние на ядро	Решение: держим/корректируем/пересматриваем

Чек-листы

Чек-лист готовности стратегии

- Есть честный диагноз с 1–3 главными вызовами, подкреплённый данными.
- Амбиция связана с vision и оцифрована через North Star.
- Явно сформулированы сегмент, УТП
- 3–5 ставок, каждая – проверяемая гипотеза с метрикой и владельцем.
- Зафиксированы anti-goals (что НЕ делаем).
- Каждая ставка проверена на ёмкость и регуляторную допустимость
- Есть каскад в OKR и роадмапы
- Написан нарратив (6-pager) и one-pager; команда может пересказать стратегию.

Чек-лист квартального пересмотра

- Обновлено North Star, метрики.
- По каждой ставке – статус и решение
- Проверены сигналы за квартал (рынок/конкуренты/поведение/тех/внутренние).
- Пересобраны OKR и приоритеты роадмап.
- Обновлён Decision Log
- Traceability-проверка: делаем ли мы что-то вне ставок без причины?

Чек-лист качества ставки

- Сформулирована как гипотеза «верим, что X для сегмента Y даст Z».
- Есть success- и kill-критерии и срок.
- Есть самый дешёвый способ первой проверки.
- Понятно, какой выбор (where/how) она реализует.
- Есть владелец и связь с OKR.

Критерии перехода между этапами (гейты)

Гейты не дают процессу проскакивать вперёд на слабом основании. Переход к следующему этапу возможен только при выполнении критериев.

Гейт	Критерий перехода
G1: Diagnose → Aspire	Диагноз подтверждён ≥2 источниками; названы вызовы
G2: Aspire → Choose	Амбиция связана с vision; North Star согласован
G3: Choose → Bet	Выборы явные; альтернативы отклонены осознанно
G4: Bet → Prove	Ставки = гипотезы с метриками; проверены на ёмкость и риск
G5: Prove → Cascade	Гипотеза подтверждена данными эксперимента (success-критерий)
G6: Cascade → Delivery	Есть OKR и трассировка; delivery-ёмкость подтверждена
G7: Scale Gate	Beta достигла критериев масштабирования; риски закрыты

Шаблон ежеквартального обновления стратегии

Заполняется за неделю-две до Quarterly Strategy Review, длина – 3–5 страниц. Структура (заполнить каждый блок):

- Контекст квартала. Что изменилось на рынке, у конкурентов, в поведении клиентов, внутри. Сигналы и их оценка.
- Здоровье метрик. North Star (факт vs цель, тренд), input-драйверы, guardrail-метрики. Что двигалось и почему.
- Статус ставок. По каждой: гипотеза → результат → метрика → решение → обоснование.
- Обучение. 3 главных инсайта квартала; какие гипотезы подтвердились/опровергнуты.
- Изменения в портфеле ставок. Что убираем, что добавляем, изменение весов и почему.
- OKR на следующий квартал. Objectives = ставки; Key Results = метрики. Каскад до команд.
- Рoadmap. Обновлённые темы, привязанные к ставкам.
- Риски и зависимости. Топ-риски исполнения, регуляторные вопросы, нехватка ёмкости.
- Решения к утверждению. Type 1 решения, требующие Leadership.

Ставка	Метрика/цель	Факт	Решение	Статус
Упрощение онбординга	Покупка-конверсия 45%	42%	Continue	On track
Образовательный контур	Retention M3 +20%	+8%	Iterate	At risk
Реферальная программа	CAC -15%	-2%	Kill	Off track

Шаблон ежегодного пересмотра стратегии

Готовится к Annual Strategy Offsite (обычно Q4). Это переосмысление самих выборов, а не косметика. Структура:

- Ретроспектива года. Сработала ли годовая гипотеза? Что предсказали верно/неверно?
- Обновлённый диагноз. Заново собранный Insight Pack: рынок, регуляторика, клиенты, конкуренты, экономика. Новые главные вызовы.
- Пересмотр амбиции и North Star. Актуальна ли 3-летняя амбиция? Нужна ли смена North Star (менять редко и осознанно)?
- Пересмотр выборов. Where-to-play и how-to-win: расширяем/сужаем сегменты и гео? Меняется ли дифференциатор?
- Новый портфель ставок на год. 3–5 ставок + anti-goals; распределение ёмкости и капитала.
- Ресурсоемкость. Каких компетенций/платформ/данных не хватает под ставки; план их создания.
- Финансовая рамка. Связь ставок с P&L, целями по выручке/марже, риск-аппетитом.
- Новый нарратив (6-pager)

Дашборд для контроля исполнения стратегии

| Зона 1. North Star и здоровье

- North Star: текущее значение, цель, тренд, отклонение от плана.
- Guardrail: LTV/CAC, маржа, NPS/CSAT

| Зона 2. Драйверы

- Покупки, конверсия, retention M1/M3, частота, feature adoption – факт vs цель

| Зона 3. Ставки

- Карточка на ставку: гипотеза, метрика, факт, статус (on track / at risk / off track), последнее решение.

| Зона 4. Здоровье процесса (мета-метрики)

- % delivery, трассируемого до ставок; hit-rate гипотез; кол-во активных экспериментов; среднее время сигнал→решение; свежесть Narrative.

Показатель	Цель	Факт	Статус
North Star: WA users	+15% г/г	+12%	On track
LTV/CAC	> 3.0	3.4	Healthy
Активация → первое целевое действие	45%	42%	At risk
Retention M3	+20%	+8%	Off track
% delivery → ставки	> 80%	74%	At risk
Hit-rate гипотез	> 40%	46%	Healthy

ЧАСТЬ III

Годовой календарь работы над продуктовой стратегией

Календарь синхронизирует три ритма.

Логика: Q3–Q4 — тяжёлая стратегическая работа (диагноз, офсайт, план на год), Q1–Q2 — исполнение и обучение, каждый квартал — QBR, каждый месяц — здоровье, каждые 2 недели — дискавери.

По месяцам

Месяц	Ритм	Активности
Январь	Q1 старт	Каскад годовой стратегии в Q1 OKR; запуск ставок в discovery; настройка дашборда на год; kickoff для всей команды
Февраль	Мес. health	Monthly Health; Discovery Review x2; первые эксперименты по ставкам
Март	Кон. Q1	Подготовка Q1-ревью; сбор результатов экспериментов; проверка сигналов
Апрель	QBR Q1	Quarterly Strategy Review Q1; формирование Q2 OKR; обновление roadmap; правки Narrative
Май	Мес. health	Monthly Health; Discovery Review x2; scale/kill решения по ранним ставкам
Июнь	Кон. Q2 / H1	Q2-ревью + полугодовая оценка; ретро hit-rate гипотез; ретро Type1/Type2
Июль	QBR Q2 / старт диагноза	QBR Q2; Q3 OKR; СТАРТ сбора нового Insight Pack (интервью, конкуренты, экономика)
Август	Диагностика	Клиентские интервью и рыночный анализ; конкурентная разведка; обновление unit-экономики
Сентябрь	Кон. Q3	Q3-ревью; завершение диагноза; предварительные гипотезы амбиции/выборов; подготовка офсайта
Октябрь	Годовой офсайт	Annual Strategy Offsite: диагноз→амбиция→выборы→ставки; черновик нового Narrative

Месяц	Ритм	Активности
Ноябрь	Планирование	Финализация ставок и anti-goals; capabilities-план; финансовая рамка; Decision Gates с Leadership
Декабрь	Каскад года	Q4-ревью; каскад новой стратегии; коммуникация one-pager всей команде; план Q1

Постоянные ритмы (весь год): Еженедельно – Strategy Standup по дашборду. Каждые 2 недели – Discovery Review. Ежемесячно – Monthly Strategy Health. По сигналу – Trigger Review (в любой момент). Календарь задаёт «тяжёлые» точки, но петля обучения работает непрерывно.

Годовая карта на одном экране

Если цикл стратегии не годовой, то соотношение меняется

Ритм / Квартал	Q1	Q2	Q3	Q4
Год	Исполнение	Обучение	Диагноз	Пересмотр
Квартал (QBR)	Q1 Review	Q2/H1 Review	Q3 Review	Offsite+Q4
Месяц	Health x3	Health x3	Health x3	Health x3
2 недели	Discovery	Discovery	Discovery	Discovery
Неделя	Standup	Standup	Standup	Standup