НОВОЕ УПРАВЛЕНИЕ

ЧЕК-ЛИСТ
МАТРИЦА АУДИТА ПРОЕКТОВ «ОСТАВИТЬ / ТРАНСФОРМИРОВАТЬ / ЗАКРЫТЬ»

Благодаря этому чек-листу вы сможете провести экспресс-оценку портфеля инициатив и принять решение о дальнейшей судьбе каждого проекта.
Время на заполнение: 30–60 минут для портфеля из 10–15 инициатив.

ИНСТРУКЦИЯ:

Соберите полный список активных инициатив: проекты, продукты, направления, внутренние стартапы.

Для каждой инициативы ответьте на шесть вопросов ниже.

Поставьте оценку от 1 до 5 по каждому критерию.

Сложите оценки и определите зону:
🟢 Оставить / 🟡 Трансформировать / 🔴 Закрыть.

Примите необходимые решения по каждой зоне и зафиксируйте сроки.

ШЕСТЬ КРИТЕРИЕВ ОЦЕНКИ

1. СТРАТЕГИЧЕСКОЕ СООТВЕТСТВИЕ

Насколько инициатива соответствует текущей стратегии компании?

Оценка	Описание
5	Полностью соответствует, напрямую поддерживает стратегические приоритеты
4	Соответствует, поддерживает одно из направлений стратегии
3	Частично соответствует, связь со стратегией опосредованная
2	Слабо соответствует, связь неочевидна
1	Не соответствует или противоречит стратегии

2. ЭКОНОМИЧЕСКАЯ ЭФФЕКТИВНОСТЬ

Какова реальная рентабельность (или реалистичный прогноз)?

Оценка	Описание
5	Высокая рентабельность, окупается быстрее плана
4	Окупается по плану, экономика сходится
3	На грани окупаемости, требует дополнительных инвестиций
2	Убыточна, но есть реалистичный путь к окупаемости
1	Убыточна, путь к окупаемости не просматривается

3. ПОТРЕБЛЕНИЕ РЕСУРСОВ

Сколько денег, людей и времени руководителя забирает инициатива?
Важно: *обратная шкала. Чем больше потребляет — тем ниже оценка.*

Оценка	Описание
5	Минимальное потребление ресурсов, работает почти автономно
4	Умеренное потребление, в рамках запланированного бюджета
3	Значительное потребление, требует постоянного внимания
2	Высокое потребление, превышает плановый бюджет
1	Критическое потребление, забирает ресурсы у других инициатив

4. ПРОГРЕСС К ЦЕЛЯМ

Насколько реальный прогресс соответствует заявленному?

Оценка	Описание
5	Превышает план, цели достигаются быстрее срока
4	Идёт по плану, цели достигаются в срок
3	Небольшое отставание, но тренд позитивный
2	Значительное отставание, цели регулярно переносятся
1	Прогресса нет или он негативный

5. ЖИЗНЕСПОСОБНОСТЬ КОМАНДЫ

Мотивирована ли команда? Есть ли сильные люди?

Оценка	Описание
5	Сильная мотивированная команда, люди просятся в проект
4	Стабильная команда, устойчивая и в целом положительная мотивация
3	Есть признаки выгорания, но команда работает
2	Сильные люди уходят, остаются «по инерции»
1	Команда демотивирована, текучесть сотрудников высокая

6. АЛЬТЕРНАТИВНЫЕ ИЗДЕРЖКИ

Вопрос: Что компания могла бы сделать, если бы перенаправила эти ресурсы?

Важно: *обратная шкал. Чем выше упущенные возможности — тем ниже оценка.*

Оценка	Описание
5	Ресурсы используются оптимально, альтернатив нет
4	Есть альтернативы, но текущее использование оправдано
3	Есть интересные альтернативы, но текущий проект перспективен
2	Сильные альтернативы, которые не получают ресурсов
1	Критические альтернативы задыхаются без ресурсов

НОВОЕ УПРАВЛЕНИЕ

РАСПРЕДЕЛЕНИЕ ПО ЗОНАМ

После оценки каждой инициативы сложите шесть оценок (максимум можно набрать 30 баллов) и распределите результаты по зонам:

Зона	Сумма баллов	Ваши действия
🟢 Оставить и усилить	25–30	Масштабировать, увеличивать инвестиции, использовать как модель для других проектов
🟡 Трансформировать	16–24	Пересмотреть формат, масштаб, сроки. Установить чёткие критерии: что должно измениться за 3 месяца, чтобы проект перешёл в зелёную зону. Если не изменится — закрывайте.
🔴 Закрыть	6–15	Остановить экологично по протоколу закрытия. Перераспределить ресурсы на проекты из зелёной зоны.

ТАКИМ ОБРАЗОМ,

Если большинство проектов в зелёной зоне:

Портфель здоровый. Продолжайте регулярный аудит раз в квартал.

Усиливайте то, что работает.

Если есть проекты в жёлтой зоне:

Установите для каждого конкретные критерии трансформации и срок (обычно 3 месяца).

Через срок проведите повторную оценку.

Если проекты не перешли в зелёную — закрывайте их.

Если есть проекты в красной зоне:

Не откладывайте. Проведите процедуру экологичного закрытия в ближайшие 2–4 недели.

Перераспределите ресурсы на зелёную зону.

ЕСЛИ ВЫ ПОНЯЛИ, ЧТО ПРОБЛЕМА СИСТЕМНАЯ:

Если зомби-проекты появляются регулярно, компания не умеет говорить «нет» собственным инициативам, а портфель распылён — проблема не в конкретных проектах. Проблема в архитектуре принятия решений.

В этом случае нужен не разовый аудит, а пересборка направлений «ЧТО» и «ЗАЧЕМ»: пересмотр продуктового портфеля и принципов, по которым компания принимает решения о запуске и остановке инициатив.