

# SCALING UP

## ІНСТРУМЕНТИ РОЗВИТКУ

ОДНОСТОРИНКОВІ ІНСТРУМЕНТИ РОЗВИТКУ БІЗНЕСУ

- **ЛЮДИ.** ОДНОСТОРИНКОВИЙ ОСОБИСТИЙ ПЛАН (ООП)  
ЛЮДИ. СХЕМА ВІДПОВІДАЛЬНОСТІ ЗА ФУНКЦІЯМИ (СВФ)  
ЛЮДИ. СХЕМА ВІДПОВІДАЛЬНОСТІ ЗА ПРОЦЕСАМИ (СВП)
- **СТРАТЕГІЯ.** ПЕРЕВАГИ, НЕДОЛІКИ, ТЕНДЕНЦІЇ (ПНТ)  
СТРАТЕГІЯ. 7 ПРОШАРКІВ  
СТРАТЕГІЯ. ОДНОСТОРИНКОВИЙ СТРАТЕГІЧНИЙ ПЛАН (ОСП)  
СТРАТЕГІЯ. ОГЛЯД КОНЦЕПЦІЇ
- **РЕАЛІЗАЦІЯ.** ХТО, ЩО, КОЛИ (ХЩК)  
РЕАЛІЗАЦІЯ. ПРИНЦИПИ РОКФЕЛЛЕРА
- **ГРОШІ.** СТРАТЕГІЇ ЗБІЛЬШЕННЯ ОБСЯГУ  
ГРОШОВИХ КОШТІВ (СЗОГК)  
ГРОШІ. «СИЛА ОДНОГО»

ЛЮДИ

СТРАТЕГІЯ

РЕАЛІЗАЦІЯ

ГРОШІ

# 4D-схема, запропонована компанією Scaling Up

## Як досягнути результату

Перевірений метод розвитку підприємства, яким користуються тисячі компаній, що зростають, для досягнення **РЕЗУЛЬТАТІВ**.

### 1 Стимул (мотивація)

Коучинг – радники, консультанти, тренери  
Навчання – безперервне навчання у сфері бізнесу  
Технологія – система управлінського обліку

### 2 Вимоги (баланс)

Люди (репутація) – працівники, клієнти, акціонери  
Процес (продуктивність) – виробництво/купівля, продаж, облік

### 3 Дисципліна (рутинні дії)

Пріоритети – основне  
Дані – кількісні/якісні  
Ритми нарад – щоденні, щотижневі, щомісячні, щоквартальні, щорічні

### 4 Рішення (правильні питання)

Люди – задоволення/відповідальність  
Стратегія – виторг/зростання  
Реалізація – прибуток/час  
Гроші – свобода/вибір



## Результати

(Грошовий обіг) • 2; (Прибутковість) • 3; (Ринкова вартість компанії) • 10.  
Більше часу!

Ім'я: \_\_\_\_\_

Дата: \_\_\_\_\_

		Відносини	Досягнення	Ритуали	Статки (\$)
ВІРА	10–25 років (прагнення)				
РОДИНА	1 рік (діяльність)				
ДРУЗІ		Початок	Початок	Початок	Початок
ФІЗИЧНА ФОРМА	90 днів (дія)	Кінець	Кінець	Кінець	Кінець
ФІНАНСИ					

- 1 Назвіть особу, відповідальну за кожну посаду.
- 2 Поставте чотири питання, вказані внизу сторінки, – чиє ім'я (або чиї імена) ви записали під кожною посадою?
- 3 Визначте ключові показники ефективності для кожної посади.
- 4 Перегляньте звіт про прибутки і збитки, бухгалтерський баланс і звіт про рух грошових коштів; на кожну із цих посад призначте відповідальну особу, а тоді визначте для кожної відповідні результати.

Посади	1 Відповідальна особа	3 Основні показники (ключові показники ефективності)	4 Результати/наслідки (пункти зі звіту про прибутки і збитки або з бухгалтерського балансу)
Директор компанії			
Маркетинг			
Науково-дослідна робота/інновації			
Продажі			
Операційна діяльність			
Фінансовий відділ			
Головний бухгалтер			
Інформаційні технології			
Відділ кадрів			
Підготовка кадрів/навчання			
Захист інтересів клієнта			
Директори структурних підрозділів			
• _____			
• _____			
• _____			
• _____			

2 Дайте відповідь: 1. Одну посаду обіймає більш ніж одна людина. 2. Одна людина обіймає більш ніж одну посаду. 3. Чи є незайняті посади? 4. Кого б ви знову залюбки взяли на роботу?



## Тенденції

Чи відбуваються у світі серйозні зміни в царині технологій, дистриб'юції товарів, виробничих інновацій, ринків, споживачів і соціальних тенденцій, які можуть вплинути на вашу галузь та організацію?

## Переваги/ключові компетенції

Які внутрішні переваги привели вашу організацію до успіху?

## Недоліки

Які недоліки вашої організації навряд чи зміняться?

Слова, які асоціюються з вами (обізнаність споживача)

Середовище й обіцянки бренду

Хто/де (основні клієнти)	Що (товари та послуги)	Обіцянки бренду	Виконані брендом обіцянки

Гарантія обіцянок бренду (каталітичний механізм)

Стратегія на один рядок (запорука фінансового успіху)

Що відрізняє вас від інших (3–5 «як?»)

X-Фактор (10–100-кратна перевага)

Прибуток на X (показник економічного розвитку)

**СТРАТЕГІЧНА ЦІЛЬ BHAG®**, або H33  
(мета на 10–25 років)

*\*BHAG® — зареєстрований товарний знак Джима Коллінза та Джеррі Порраса.*

## Люди (ознака репутації)

*Працівники*

*Клієнти*

*Акціонери*

- |          |          |          |
|----------|----------|----------|
| 1. _____ | 1. _____ | 1. _____ |
| 2. _____ | 2. _____ | 2. _____ |
| 3. _____ | 3. _____ | 3. _____ |

ОСНОВНІ ЦІННОСТІ/ ПЕРЕКОНАННЯ (Варто/не варто?)	ПРИЗНАЧЕННЯ (Навіщо?)	ЗАВДАННЯ (3–5 років) (Коли?)		ЦІЛІ (1 рік) (Що?)	
				Майбутня дата	
		Виторг		Виторг	
		Прибуток		Прибуток	
		Ринк. кап. / Гот. кошти		Ринк. кап.	
		<b>Середовище</b>		Вал. маржа	
				Гот. кошти	
				Дебіт. заборг.	
				Дати інвент.	
				Перевірки	
	<b>Дії</b> Для втілення цінностей, завдань, стратегічної цілі (ВНАГ®, або НЗЗ)	<b>Основні вектори/ можливості</b> Пріоритети на 3–5 років		<b>Основні ініціативи</b> Пріоритети на 1 рік	
	1   _____	1   _____		1   _____	
	2   _____	2   _____		2   _____	
	3   _____	3   _____		3   _____	
	4   _____	4   _____		4   _____	
	5   _____	5   _____		5   _____	
	<b>Прибуток на X</b>	<b>Виконані брендом обіцянки</b>		<b>Критичне число: люди або бухг. баланс</b> <div style="display: flex; align-items: center; gap: 5px;"> <span style="width: 10px; height: 10px; background-color: green; border: 1px solid black;"></span> <span style="width: 10px; height: 10px; background-color: lightgreen; border: 1px solid black;"></span> <span style="width: 10px; height: 10px; background-color: yellow; border: 1px solid black;"></span> між зеленим і червоним                     <span style="width: 10px; height: 10px; background-color: red; border: 1px solid black;"></span> </div>	
	<b>ВНАГ®, або НЗЗ</b>	<b>Обіцянки бренду</b>		<b>Критичне число: процес або звіт про прибутки</b> <div style="display: flex; align-items: center; gap: 5px;"> <span style="width: 10px; height: 10px; background-color: green; border: 1px solid black;"></span> <span style="width: 10px; height: 10px; background-color: lightgreen; border: 1px solid black;"></span> <span style="width: 10px; height: 10px; background-color: yellow; border: 1px solid black;"></span> між зеленим і червоним                     <span style="width: 10px; height: 10px; background-color: red; border: 1px solid black;"></span> </div>	

Переваги/ключові компетенції

1. \_\_\_\_\_
2. \_\_\_\_\_
3. \_\_\_\_\_

Недоліки

1. \_\_\_\_\_
2. \_\_\_\_\_
3. \_\_\_\_\_



Ім'я:

Дата:

## Процес (ознака продуктивності)

Виробництво/купівля

Продаж

Облік

- |          |          |          |
|----------|----------|----------|
| 1. _____ | 1. _____ | 1. _____ |
| 2. _____ | 2. _____ | 2. _____ |
| 3. _____ | 3. _____ | 3. _____ |

Дії (кварт.) (Як?)	ТЕМА (кварт./щорічна)	ЗВІТНІСТЬ (Хто/коли?)																																																																						
<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr><td>№ кварт.</td><td></td></tr> <tr><td>Виторг</td><td></td></tr> <tr><td>Прибуток</td><td></td></tr> <tr><td>Ринк. кап.</td><td></td></tr> <tr><td>Вал. маржа</td><td></td></tr> <tr><td>Гот. кошти</td><td></td></tr> <tr><td>Дебіт. заборг.</td><td></td></tr> <tr><td>Дати інвент.</td><td></td></tr> <tr><td>Перевірки</td><td></td></tr> </table> <p style="text-align: center;"><b>«Підґрунття»</b> Квартальні пріоритети      Хто?</p> <table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr><td>1</td><td></td><td></td></tr> <tr><td>2</td><td></td><td></td></tr> <tr><td>3</td><td></td><td></td></tr> <tr><td>4</td><td></td><td></td></tr> <tr><td>5</td><td></td><td></td></tr> </table>	№ кварт.		Виторг		Прибуток		Ринк. кап.		Вал. маржа		Гот. кошти		Дебіт. заборг.		Дати інвент.		Перевірки		1			2			3			4			5			<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr> <td style="width: 50%;">Термін: виконання</td> <td style="width: 50%;"></td> </tr> <tr> <td colspan="2">Мета, яку можна виміряти/ Критичне число</td> </tr> <tr> <td colspan="2" style="height: 40px;"></td> </tr> <tr> <td colspan="2" style="text-align: center;"><b>Назва теми</b></td> </tr> <tr> <td colspan="2"> <p style="text-align: center;"><b>Зовнішній вигляд табло з результатами</b> Опишіть та/або намалюйте своє табло</p> </td> </tr> </table>	Термін: виконання		Мета, яку можна виміряти/ Критичне число				<b>Назва теми</b>		<p style="text-align: center;"><b>Зовнішній вигляд табло з результатами</b> Опишіть та/або намалюйте своє табло</p>		<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr> <th colspan="2" style="text-align: center;">Ключові показники ефективності</th> <th style="text-align: center;">Мета</th> </tr> <tr><td style="width: 5%;">1</td><td style="width: 75%;"></td><td style="width: 20%;"></td></tr> <tr><td>2</td><td></td><td></td></tr> <tr><td>3</td><td></td><td></td></tr> </table> <p style="text-align: center;">Квартальні пріоритети      Термін</p> <table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr><td>1</td><td></td><td></td></tr> <tr><td>2</td><td></td><td></td></tr> <tr><td>3</td><td></td><td></td></tr> <tr><td>4</td><td></td><td></td></tr> <tr><td>5</td><td></td><td></td></tr> </table>	Ключові показники ефективності		Мета	1			2			3			1			2			3			4			5		
№ кварт.																																																																								
Виторг																																																																								
Прибуток																																																																								
Ринк. кап.																																																																								
Вал. маржа																																																																								
Гот. кошти																																																																								
Дебіт. заборг.																																																																								
Дати інвент.																																																																								
Перевірки																																																																								
1																																																																								
2																																																																								
3																																																																								
4																																																																								
5																																																																								
Термін: виконання																																																																								
Мета, яку можна виміряти/ Критичне число																																																																								
<b>Назва теми</b>																																																																								
<p style="text-align: center;"><b>Зовнішній вигляд табло з результатами</b> Опишіть та/або намалюйте своє табло</p>																																																																								
Ключові показники ефективності		Мета																																																																						
1																																																																								
2																																																																								
3																																																																								
1																																																																								
2																																																																								
3																																																																								
4																																																																								
5																																																																								
<p><b>Критичне число: люди або бухг. баланс</b></p> <div style="display: flex; align-items: center;"> <div style="width: 15px; height: 15px; background-color: green; margin-right: 5px;"></div> <div style="width: 15px; height: 15px; background-color: lightgreen; margin-right: 5px;"></div> <div style="width: 15px; height: 15px; background-color: yellow; margin-right: 5px;"></div> <div style="width: 15px; height: 15px; background-color: red; margin-right: 5px;"></div> </div> <p style="font-size: small;">між зеленим і червоним</p>	<p><b>Святкування</b></p>	<p><b>Критичне число: люди або бухг. баланс</b></p> <div style="display: flex; align-items: center;"> <div style="width: 15px; height: 15px; background-color: green; margin-right: 5px;"></div> <div style="width: 15px; height: 15px; background-color: lightgreen; margin-right: 5px;"></div> <div style="width: 15px; height: 15px; background-color: yellow; margin-right: 5px;"></div> <div style="width: 15px; height: 15px; background-color: red; margin-right: 5px;"></div> </div> <p style="font-size: small;">між зеленим і червоним</p>																																																																						
<p><b>Критичне число: процес або звіт про прибутки</b></p> <div style="display: flex; align-items: center;"> <div style="width: 15px; height: 15px; background-color: green; margin-right: 5px;"></div> <div style="width: 15px; height: 15px; background-color: lightgreen; margin-right: 5px;"></div> <div style="width: 15px; height: 15px; background-color: yellow; margin-right: 5px;"></div> <div style="width: 15px; height: 15px; background-color: red; margin-right: 5px;"></div> </div> <p style="font-size: small;">між зеленим і червоним</p>	<p><b>Винагорода</b></p>	<p><b>Критичне число: процес або звіт про прибутки</b></p> <div style="display: flex; align-items: center;"> <div style="width: 15px; height: 15px; background-color: green; margin-right: 5px;"></div> <div style="width: 15px; height: 15px; background-color: lightgreen; margin-right: 5px;"></div> <div style="width: 15px; height: 15px; background-color: yellow; margin-right: 5px;"></div> <div style="width: 15px; height: 15px; background-color: red; margin-right: 5px;"></div> </div> <p style="font-size: small;">між зеленим і червоним</p>																																																																						

Тенденції

- |          |          |
|----------|----------|
| 1. _____ | 4. _____ |
| 2. _____ | 5. _____ |
| 3. _____ | 6. _____ |

ОСНОВНІ ЦІННОСТІ	ПРИЗНАЧЕННЯ	ОБІЦЯНКИ БРЕНДУ
<div style="border: 1px solid #ccc; border-radius: 15px; padding: 10px; display: inline-block; background-color: white;"> <b>ВНАГ<sup>®</sup>, або НЗЗ</b> </div>		
СТРАТЕГІЧНІ		ПРІОРИТЕТИ
3–5 років	1 рік	Квартал

Ім'я: \_\_\_\_\_

Ключові показники ефективності    Мета

Квартальні пріоритети

Термін

1			<p><b>Критичне число: люди або бухг. баланс (між зеленим і червоним)</b></p> <p>■ ■ ■ між зеленим і червоним ■</p>	1		
2				2		
3				3		
2			<p><b>Критичне число: процес або звіт про прибутки (між зеленим і червоним)</b></p> <p>■ ■ ■ між зеленим і червоним ■</p>	4		
3				5		



## 1. Здорова і злагоджена команда керівників.

- Члени команди розуміють відмінності, пріоритети і стиль одне одного.
- Команда часто (найкраще – щотижня) влаштовує наради зі стратегічного мислення.
- Команда безперервно проходить навчання (рекомендовано щомісяця).
- У команді може відбутися конструктивна дискусія, під час якої кожному учасникові буде комфортно.

## 2. Усі мають дійти згоди щодо головної мети, якої потрібно досягнути в поточному кварталі, щоб компанія розвивалася.

- Для розвитку компанії в поточному кварталі визначають критичне число.
- На кожен квартал слід відводити по 3–5 упорядкованих пріоритетів («підґрунт»).
- У кожному кварталі повідомляють про тему і святкування/винагороду для тих працівників, які втілять критичне число в життя.
- Працівникам компанії щотижня повідомляють тему кварталу і критичне число, тож вони завжди в курсі прогресу.

## 3. Установлюється ритм спілкування, інформація передається чітко і швидко.

- Щодня всі працівники беруть участь у нараді тривалістю щонайбільше 15 хвилин.
- Усі команди щотижня зустрічаються на нараді.
- Щомісяця керівний склад і менеджери середньої ланки відводять день для навчання, розв'язання важливих питань і обміну досвідом.
- Раз на квартал і раз на рік керівний склад і менеджери середньої ланки зустрічаються поза межами роботи для обговорення 4 рішень.

## 4. Кожна грань організації має працівника, відповідального за досягнення цілей.

- Заповнюється СВФ, схема відповідальності за функціями (правильні люди правильно виконують правильні завдання).
- На кожен пункт фінансової звітності призначено відповідальну особу.
- На кожен із 4–9 процесів зі схеми відповідальності за процесами (СВП) призначено відповідальну особу.
- Для кожного з 3–5 основних векторів/можливостей є експерт з консультативної ради, якщо всередині організації немає фахівців із цієї теми.

## 5. Працівники постійно беруть участь у визначенні перешкод і перспектив.

- Кожен керівник (включно з менеджерами середньої ланки) щотижня влаштовує принаймні з одним працівником бесіду на тему «почати/покинути/продовжити».
- Результати бесід з працівниками обговорюють на щотижневих нарадах вищого керівництва.
- Працівники щотижня беруть участь у визначенні перешкод і перспектив.
- Команда менеджерів середньої ланки повністю відповідає за інформацію про перешкоди і перспективи.

## 6. Дані від клієнтів слід отримувати й аналізувати так само часто і ретельно, як фінансові дані.

- Усі керівники (включно з менеджерами середньої ланки) щотижня влаштовують принаймні з одним кінцевим користувачем бесіду у форматі «4Q».
- Результати бесід із клієнтами обговорюють на щотижневих нарадах вищого керівництва.
- Усі працівники беруть участь в отриманні даних від клієнтів.
- Команда менеджерів середньої ланки повністю відповідає за дані від клієнтів.

## 7. Основні цінності та завдання «живі» в організації.

- Основні цінності виявлено, завдання сформульовано, усі працівники знають і про те, і про інше.
- Усі керівники та менеджери середньої ланки виносять похвалу і догану, посилаючись на основні цінності та завдання.
- Усі процеси та діяльність відділу кадрів узгоджуються з основними цінностями та завданнями (прийняття на роботу, навчання, атестація, заохочення тощо).
- Раз на квартал уживають заходів для зміцнення в організації основних цінностей і завдань.

## 8. Працівники можуть чітко сформулювати принципові елементи стратегії компанії.

- Стратегічна ціль (BHAG®, або H33) — рух до мети помітний і його можна відстежити.
- Основні клієнти — обсяг інформації про них становитиме не більш ніж 25 слів.
- Три обіцянки бренду — про відповідні ключові показники ефективності доповідають щотижня.
- Міні-презентація («презентація у ліфті», або Elevator Pitch) — переконлива відповідь на питання «Чим займається ваша компанія?».

## 9. Усі працівники можуть дати обґрунтовану відповідь на питання про те, чи вдалий у них був день або тиждень (стовпець 7 односторінкового стратегічного плану).

- Кожна особа щотижня звітує про 1–2 ключові показники ефективності.
- Кожен працівник має 1 критичне число, яке узгоджується із квартальним критичним числом компанії (чітке бачення).
- Кожна особа/команда має 3–5 квартальних пріоритетів/«підґрунт», які узгоджуються з пріоритетами/«підґрунтами» компанії.
- В усіх керівників і менеджерів середньої ланки є наставник (або вони виступають наставниками одне для одного), який відстежує зміни в поведінці.

## 10. Усі мають доступ до планів і результатів компанії.

- Має існувати «оперативна зала» для щотижневих нарад (фізична або віртуальна).
- Основні цінності, завдання та пріоритети мають поширюватися в усій компанії.
- Скрізь мають бути табло, які відображають прогрес у досягненні ключових показників ефективності та критичних чисел.
- Має існувати система для відстеження багаторівневих пріоритетів і ключових показників ефективності та управління ними.



Скорочення тривалості циклів	Усунення помилок	Покращення бізнес-моделі та звіту про прибутки
------------------------------	------------------	--

## **A** Способи покращення циклу продажів

1			
2			
3			
4			
5			

## **B** Способи покращення циклу виробництва та обліку товарів

1			
2			
3			
4			
5			

## **C** Способи покращення циклу доставки

1			
2			
3			
4			
5			

## **D** Способи покращення циклу виставлення рахунків і стягнення оплати

1			
2			
3			
4			
5			

Ваша «Сила одного»	Чистий обіг готівкових коштів, \$	Операційний прибуток, або EBIT, \$
Поточний показник		

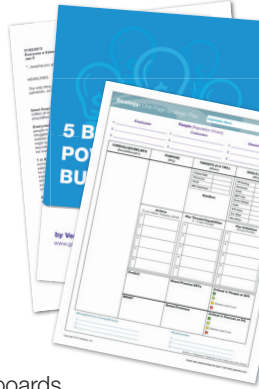
Ваша «Сила одного»	Що ви хотіли б змінити	Вплив на обіг готівкових коштів, \$ (за рік)	Вплив на EBIT, \$
Зростання ціни, %	%		
Збільшення обсягу, %	%		
Зменшення собівартості, %	%		
Зменшення додаткових витрат, %	%		
Зменшення терміну оборотності дебіторської заборгованості (у днях)	днів		
Зменшення терміну оборотності запасів (у днях)	днів		
Збільшення терміну оборотності кредиторської заборгованості (у днях)	днів		

<b>Вплив вашої «Сили одного»</b>		
----------------------------------	--	--

Ваша «Сила одного»	Чистий обіг готівкових коштів, \$	EBIT, \$
<b>Новий</b> показник		

### 3 SUGGESTED PRIORITIES FOR SCALING YOUR BUSINESS

1. Sign up for Verne Harnish's "Weekly Insights" to receive the latest in ideas, tools, and techniques for growing your business.
2. Download copies of the **One-Page Strategic Plan** and other One-Page tools.
3. Access, on [scalingup.com](http://scalingup.com), short "Growth Guy" articles offering practical tips on setting up advisory boards, daily huddles for sales people, and 75 other topics.



Go to **www.ScalingUp.com**



### SCALING UP SCOREBOARD

The Official Software Tool for Implementing Scaling Up.

#### Scale 2x faster:

Companies using the software typically see a **2x increase in number of priorities completed** after 12 months.



Run Daily and Weekly Huddles.



Your hub for your One Page Strategic Plan and other growth tools.



Cascade priorities and track KPI progress.



Power of One and Cash Acceleration Strategies.

Request a demo at [scalingup.com/software](http://scalingup.com/software) or call **888.315.4049**

### DRIVE CULTURE. DELIVER KNOWLEDGE. REWARD RESULTS.



- Effective and inexpensive training program
- Increase your team's human capital
- Reward your employees for reading relevant books

When individual team members learn and grow, the entire company learns and grows.

For more info visit [betterbookclub.com](http://betterbookclub.com)

### SCALING UP COACHES

Our coaches use the **Scaling Up (Rockefeller Habits 2.0)** tools to help leadership teams align their decisions and actions around **People, Strategy, Execution and Cash**, based on proven best practices.

*"Recordsforce has been using Scaling Up for a year and a half and we love it! It has made an amazing difference for me as CEO to have a real methodology for running my business."*

— Bill Becker, President

#### PEOPLE

Become a magnet for A-players, increase accountability, and boost performance.

#### STRATEGY

Align your values, be honest about your SWTs, and develop a 3 to 5 year strategy to catapult growth.

#### EXECUTION

Drive flawless execution into your organization and fine-tune processes to run without drama.

#### CASH

Streamline cash flow to fuel growth and tighten your sales cycle to keep cash reserves healthy.

LET US CONNECT YOU WITH YOUR SCALING UP **CERTIFIED COACH!**

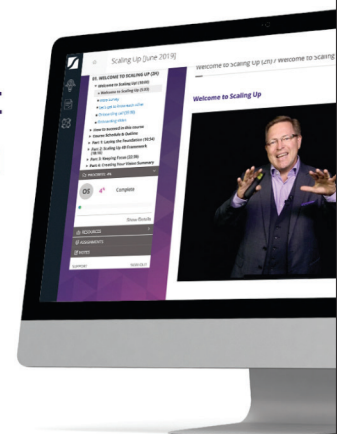
To get started, email us at: [coaching@ScalingUp.com](mailto:coaching@ScalingUp.com)



## Transform your organization into a **SCALING UP MACHINE!**

Be a part of the next online class of **75 selected leaders** who, within 3 months, will remodel their company's operations with the guidance of **Verne Harnish & Scaling Up Coaches.**

Join the next class at [scaleupU.com](http://scaleupU.com)



## НОТАТКИ



## НОТАТКИ

## НОТАТКИ

## НОТАТКИ

**SCALING UP**  
A GAZELLES COMPANY

