

# ФАСИЛИТАЦИЯ КАК СЕРВИС: КАК МЫ СДЕЛАЛИ СЕРВИС СТРАТЕГИЧЕСКИХ СЕССИЙ, КОТОРЫЙ ВСЕ ХОТЯТ



ЕЛЕНА СЕЛИХОВА  
АННА АЛЕКСЕЕВА  
Т-БАНК

↳ КОНФЕРЕНЦИЯ 2026  
ФАСИЛИТАТОРОВ  
ПРАКТИКИ ИЗМЕНЕНИЙ И ПРОРЫВОВ

# Было ли у вас такое?

1

Под «стратегической сессией»  
каждый понимает что-то своё

- «давайте сделаем тимбилдинг»
- «нет, лучше бизнес-игру»
- «а давайте сразу поставим цели и соберём роадмап»



# Было ли у вас такое?

1

Под «стратегической сессией»  
каждый понимает что-то своё

— «давайте сделаем тимбилдинг»

— «нет, лучше бизнес-игру»

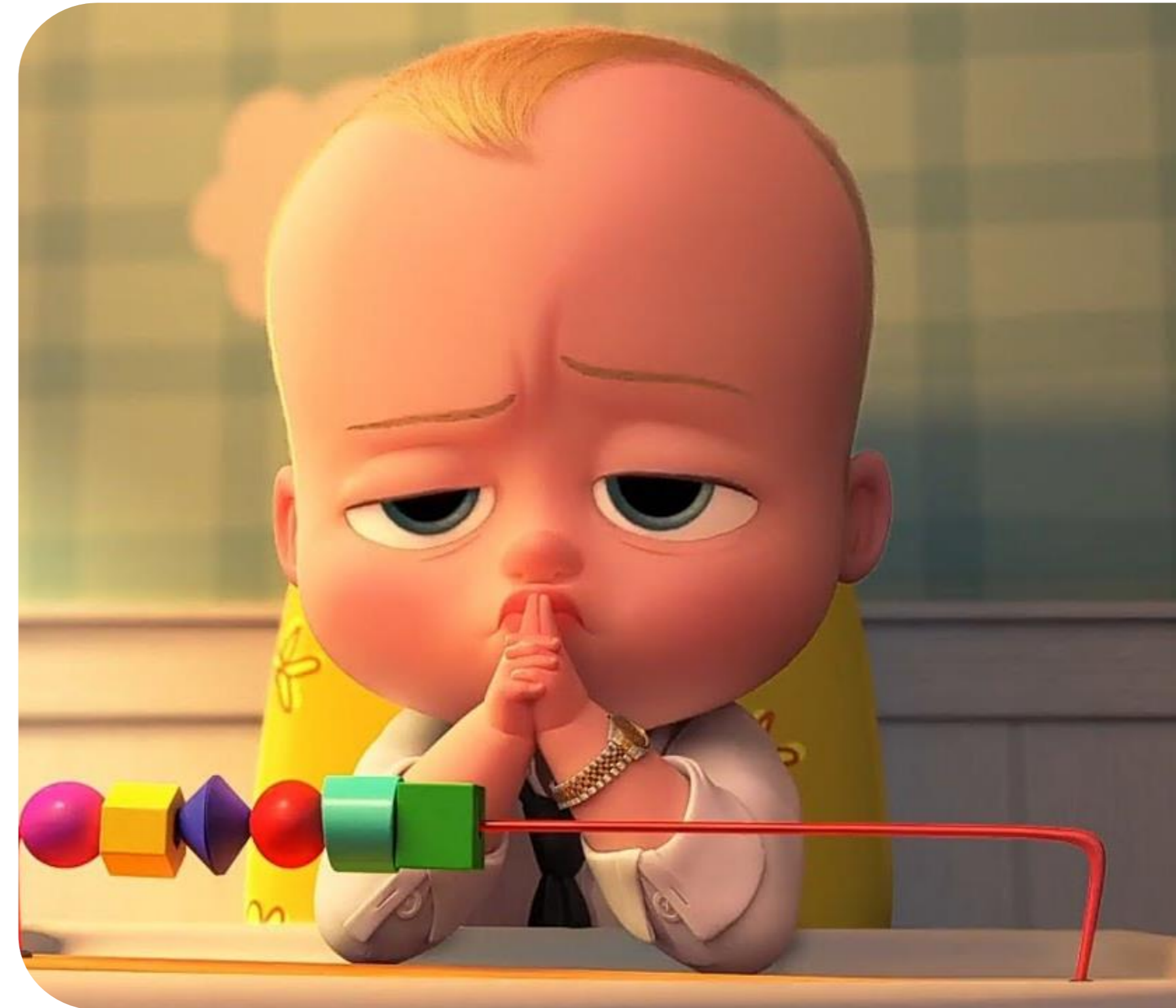
— «а давайте сразу поставим цели и соберём роадмап»

2

Стоит сказать «стратегическая сессия» —  
и сразу слышишь

— «эти игры со стикерами ни к чему не приводят»

— «мы взрослые ребята, давайте просто поговорим»



# Было ли у вас такое?

1

Под «стратегической сессией» каждый понимает что-то своё

- «давайте сделаем тимбилдинг»
- «нет, лучше бизнес-игру»
- «а давайте сразу поставим цели и соберём роадмап»

2

Стоит сказать «стратегическая сессия» — и сразу слышишь

- «эти игры со стикерами ни к чему не приводят»
- «мы взрослые ребята, давайте просто поговорим»

3

Или приходит вдохновлённый руководитель с запросом

- сделать стратегию на 3 года
- прописать OKR и собрать роадмап
- создать миссию/видение/правила



# Было ли у вас такое?

1

Под «стратегической сессией» каждый понимает что-то своё

- «давайте сделаем тимбилдинг»
- «нет, лучше бизнес-игру»
- «а давайте сразу поставим цели и соберём роадмап»

2

Стоит сказать «стратегическая сессия» — и сразу слышишь

- «эти игры со стикерами ни к чему не приводят»
- «мы взрослые ребята, давайте просто поговорим»

3

Или приходит вдохновлённый руководитель с запросом

- сделать стратегию на 3 года
- прописать OKR и собрать роадмап
- создать миссию/видение/правила

...желательно за 4 часа



# КТО МЫ



## Т-Банк

- 100 000+ сотрудников
- Быстрорастущий финтех
- 9000+ руководителей
- 3200+ команд
- Матричная структура управления

# КТО МЫ



## Т-Банк

- 100 000+ сотрудников
- Быстрорастущий финтех
- 9000+ руководителей
- 3200+ команд
- Матричная структура управления



## Сервис стратегических сессий

- 1 руководитель: Елена Селихова
- 2 фасилитатора: Анна Алексеева, Анастасия Казакова
- Сообщество фасилитаторов

## Сервис стратегических сессий



**200+**

стратегических  
сессий в год

**100%**

CSAT заказчиков

**От ТОП-2**

уровень  
руководителей  
среди заказчиков

**95%**

NPS стратегических  
сессий

# Что расскажем:

- ➔ Чем отличается фасилитация как событие VS фасилитация как сервис
- ➔ Как мы построили сервис стратегических сессий с CSAT заказчиков 100%
- ➔ Как создать доверие к сервису у бизнеса



# Если такая тема, то в чём же тогда проблема...

- **Каждая команда проводит что-то своё и называет этот «стратсессия»:**
  - Стратегия 1-3 года
  - Длинный брейншторм
  - Пять часов презентаций
- **Проводит тот, кому больше всех надо:**
  - бизнес-тренеры/HR
  - продакты/аналитики/руководители
  - единственный человек, который знает слово «фасилитация»
- **Каждая сессия – это не часть процесса, а событие:**
  - артефакты прошлой сессии потеряны
  - выводы и обратная связь известна одному богу
  - связи между сессиями нет или её никто не может сформулировать

# Инструмент есть — системы нет

Фасилитация



Системное применение



# Инструмент есть — системы нет

Фасилитация



Системное применение



Решение: **построить сервис стратегических сессий**

# Событие vs Сервис



# Событие vs Сервис

## Фасилитация как событие

- каждый фасилитатор работает по-своему
- бизнес не до конца понимает, что это такое
- нет стандартов и сценариев
- нет метрик и аналитики
- нет архива артефактов
- фасилитатор = ведущий мероприятия

# Событие vs Сервис

## Фасилитация как событие

- каждый фасилитатор работает по-своему
- бизнес не до конца понимает, что это такое
- нет стандартов и сценариев
- нет метрик и аналитики
- нет архива артефактов
- фасилитатор = ведущий мероприятия

## Фасилитация как сервис

- единая методология проектирования сессий
- упакованный сервис для бизнеса
- готовые сценарии и решения
- метрики и аналитика сервиса
- артефакты работы с командой сохраняются
- фасилитатор = стратегический партнёр



**Вы - Максим, руководитель команды обучения**



# Вы - Максим, руководитель команды обучения

Команда: 10 человек



# Вы - Максим, руководитель команды обучения

Команда: 10 человек

Формат: оффлайн



# Вы - Максим, руководитель команды обучения

**Команда:** 10 человек

**Формат:** оффлайн

**Цель:** сформулировать ОКР на 1 год  
+ наладить доверительное общение  
в команде



# Как заявка попадает в сервис



# Как заявка попадает в сервис



Этап 1

Этап 2

Этап 3

# ЛЕНДИНГ СЕРВИСА

- 1) какие запросы решаем/какие не решаем
- 2) карточки фасилитаторов со специализацией



# Лендинг сервиса

- Для кого мы
- Какие условия работы



## Стратегические сессии

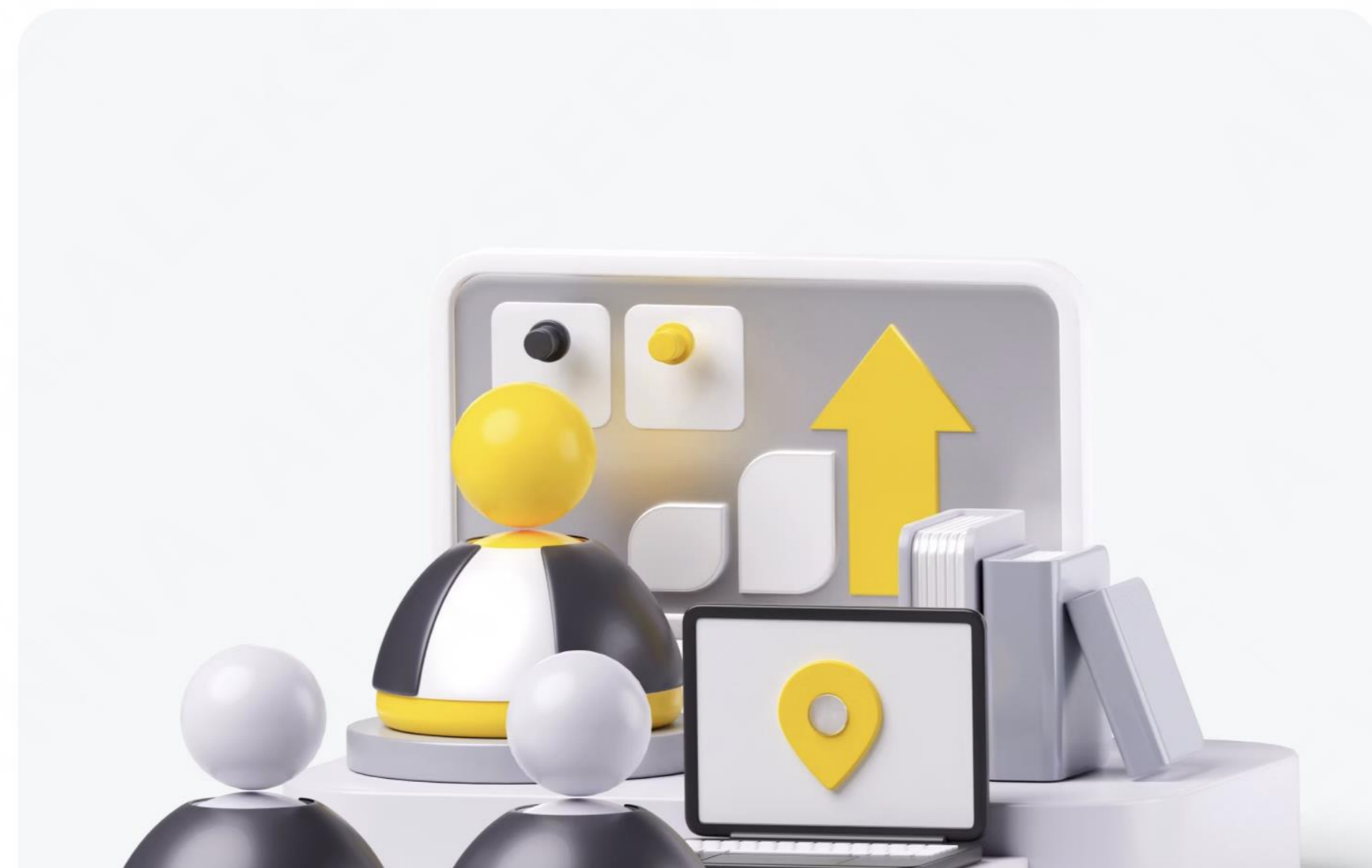
Сервис проведения сессий фасилитаторами Т-Банка

### Для кого

Для команд, которым важно вместе разобраться с вызовами, поставить амбициозные цели и договориться о пути к их достижению — с вовлечением каждого

### Условия

- Онлайн/офлайн
- От 6 участников
- Заявку принимаем минимум за месяц до сессии
- До 2 сессий в год на команду



# Лендинг сервиса

- Для кого мы
- Какие условия работы

О, это для нас!



## Стратегические сессии

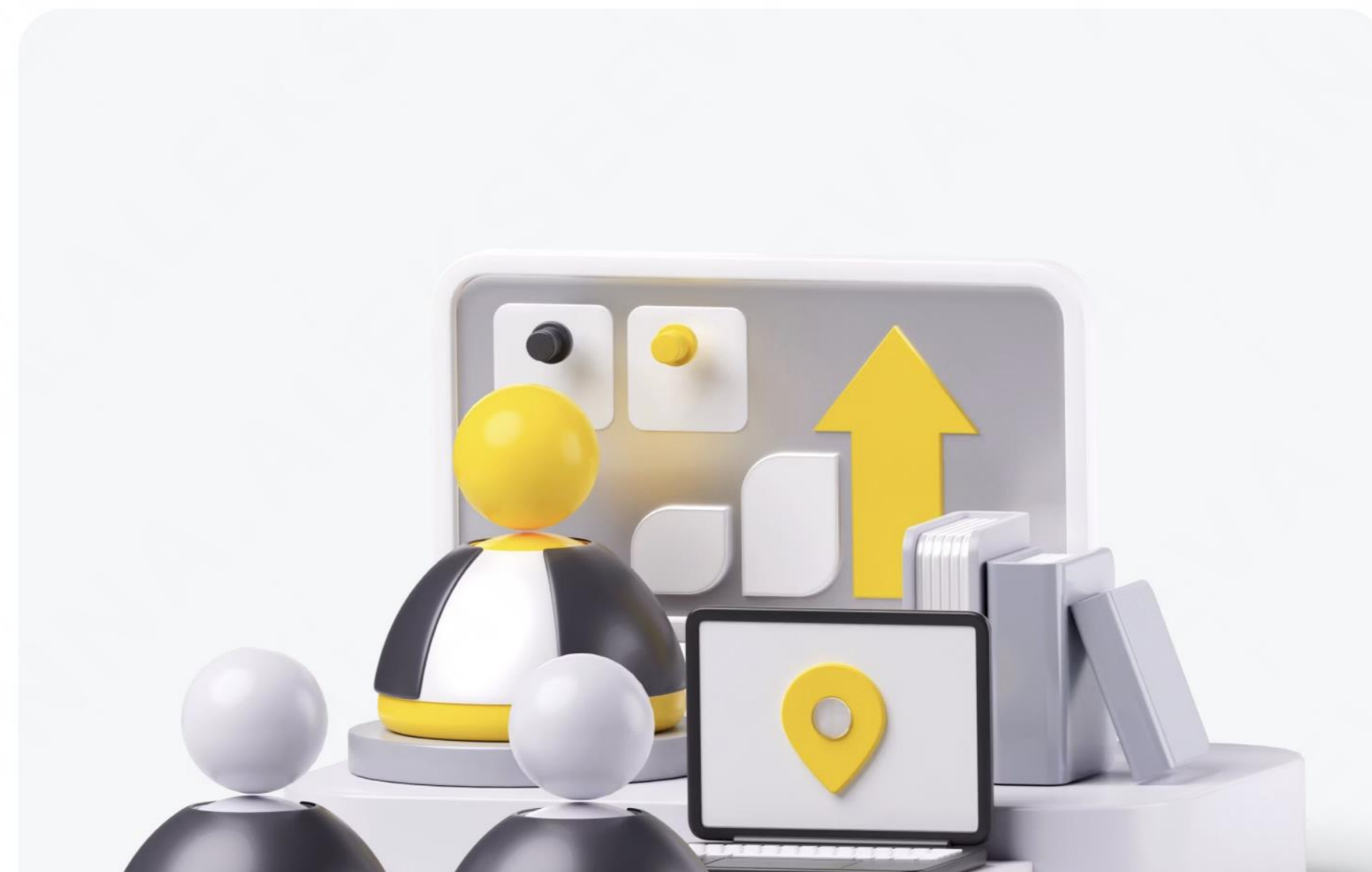
Сервис проведения сессий фасилитаторами Т-Банка

### Для кого

Для команд, которым важно вместе разобраться с вызовами, поставить амбициозные цели и договориться о пути к их достижению — с вовлечением каждого

### Условия

- Онлайн/офлайн
- От 6 участников
- Заявку принимаем минимум за месяц до сессии
- До 2 сессий в год на команду



# Лендинг сервиса

- Какие запросы решаем
- Роль фасилитатора



## Какие запросы решаем

1

### Стратегия и цели

Формирование стратегии, годовых целей и OKR

2

### Командная работа

Прояснение ролей, зон ответственности, создание ценностей и миссии

3

### Мозговой штурм

Генерация новых идей, поиск вариантов решения проблем

4

### Ретроспектива

Анализ длительного периода (от полугода), поиск инсайтов и составление плана действий

## Роль фасилитатора

### Что делает


- Погружается в запрос заказчика
- Предлагает инструменты и сценарий сессии
- Управляет процессом и динамикой обсуждения в нейтральной позиции
- Создает безопасную и открытую среду, где все участвуют на равных

### Что не делает

- Не формулирует цель встречи и не доносит ее до участников — это зона ответственности заказчика
- Не выступает в роли консультанта по организационным изменениям
- Не выступает в роли ведущего развлекательных форматов

# Лендинг сервиса

- Какие запросы решаем
- Роль фасилитатора



Ну как раз  
OKR хотел!

## Какие запросы решаем

1

### Стратегия и цели

Формирование стратегии, годовых целей и OKR

2

### Командная работа

Прояснение ролей, зон ответственности, создание ценностей и миссии

3

### Мозговой штурм

Генерация новых идей, поиск вариантов решения проблем

4

### Ретроспектива

Анализ длительного периода (от полугода), поиск инсайтов и составление плана действий

## Роль фасилитатора

### Что делает

- Погружается в запрос заказчика
- Предлагает инструменты и сценарий сессии
- Управляет процессом и динамикой обсуждения в нейтральной позиции
- Создает безопасную и открытую среду, где все участвуют на равных

### Что не делает

- Не формулирует цель встречи и не доносит ее до участников — это зона ответственности заказчика
- Не выступает в роли консультанта по организационным изменениям
- Не выступает в роли ведущего развлекательных форматов

# Лендинг сервиса

- Карточки фасилитаторов

A screenshot of a landing page for a service, titled "Наша команда" (Our team). The page features a header with the title, a descriptive paragraph, and three team member cards. Each card includes a portrait, the name, title, and a "Подробнее" (More) button.

**Наша команда**

Каждый фасилитатор универсален — может реализовывать разные запросы и адаптировать стиль ведения под команду.  
При этом у каждого свои сильные стороны и профессиональные акценты

**Елена Селихова**  
Руководитель направления,  
фасилитатор  
[Подробнее](#)

**Анна Алексеева**  
Фасилитатор  
[Подробнее](#)

**Анастасия Казакова**  
Фасилитатор  
[Подробнее](#)

# Лендинг сервиса


- Карточки фасилитаторов

Кого же  
выбрать...?

A screenshot of a landing page for a service. The page has a light gray background and a white header area. The title 'Наша команда' is centered in a bold, black font. Below the title is a short paragraph of text. The main content area features three vertical cards, each representing a team member. Each card has a portrait photo at the top, followed by the name and title of the person, and a 'Подробнее' button at the bottom. The cards are set against a light gray background with rounded corners.


## Наша команда

Каждый фасилитатор универсален — может реализовывать разные запросы и адаптировать стиль ведения под команду.  
При этом у каждого свои сильные стороны и профессиональные акценты




**Елена Селихова**  
Руководитель направления,  
фасилитатор

[Подробнее](#)



**Анна Алексеева**  
Фасилитатор

[Подробнее](#)



**Анастасия Казакова**  
Фасилитатор

[Подробнее](#)

Этап 1

Этап 2

Этап 3

# СОЗДАНИЕ ЗАЯВКИ

- 1) правила создания заявки
- 2) первичный бриф заказчика



# Знакома ли вам ситуация?



# Знакома ли вам ситуация?

Кто мы?



Заказчики



Чего мы хотим?



Сессию!



# Знакома ли вам ситуация?

Кто мы?



Заказчики



Чего мы хотим?



Сессию!



Когда?



Завтра!



# Лендинг сервиса

- Правила подачи заявки



## Правила заведения заявки

1

### Срок подачи

Не менее чем за месяц до желаемой даты. Для срочных заявок обсуждается возможность, перенос или консультация

2

### Внутреннее согласование

Перед подачей обсудите целесообразность проведения сессии со своим руководителем (+1)

3

### Заказчик (ЛПР)

В заявке должно быть указано лицо принимающее решение по содержанию сессии. Если вы не являетесь ЛПР, укажите контакты всех заказчиков для согласования целей

4

### Цели

Итоговый запрос и реалистичность цели (обычно 1-2 цели на однодневную сессию) будут уточнены на первой встрече с фасилитатором

5

### Площадка

Поиск и бронирование площадки в офисах осуществляется вами. Для Москвы [Office\\_events@tbank.ru](mailto:Office_events@tbank.ru). Команда фасилитаторов отвечает за сценарий и проведение

6

### Взаимодействие

Мы ожидаем вашего активного вовлечения в подготовку, открытость и своевременное обсуждение всех вопросов

# Лендинг сервиса

- Правила подачи заявки



О как ...

1

## Срок подачи

Не менее чем за месяц до желаемой  
даты. Для срочных заявок  
обсуждается возможность, перенос  
или консультация

# Создание заявки

- Первичный бриф

Ой, ну тут  
подумать надо...

A screenshot of a web form for creating a session request. The form is displayed in a browser window with three window control buttons in the top-left corner. The form contains several input fields and a submit button.

Я являюсь единственным заказчиком сессии

Логины основных заказчиков \* ?

Цель сессии \* 0/10000

Желаемый результат и артефакты \* 0/10000

Предпочтительный фасилитатор: \* ▼

Доп. пожелания 0/10000

Как вы узнали о сервисе? ▼

[Далее](#)

# Создание заявки

- Первичный бриф



Я являюсь единственным заказчиком сессии

Цель сессии \*  
1) Создать цели отдела обучения по методологии ОКР на 2026 год  
62/10000

Желаемый результат и артефакты \*  
1) Цели ОКР  
2) Выбранный топ-проектов  
3) Бизнес-игра по обратной связи друг другу  
81/10000

Предпочтительный фасилитатор: \*  
Настя Казакова

Доп. пожелания  
-  
1/10000

Как вы узнали о сервисе?  
От HRBP

Далее

Этап 1

Этап 2

Этап 3


# ЗАЯВКА ПОПАДАЕТ В КОМАНДУ

- 1) команда получает уведомление через чат-бот
- 2) заявка автоматически падает в Jira команды



# Заявка попадает в команду сервиса

- Уведомление через чат-бот



Так-так,  
интересно



notification-manager Бот 4:43 PM

Привет!

Максим Курляев завёл запрос на проведение стратегической сессии.

**Название:** Стратегическая сессия по ОКР

**Тип мероприятия:** Стратегические цели

**Какая поддержка нужна:** Сценарий + проведение

**Дата начала мероприятия:** 2026-04-10

**Формат проведения:** Оффлайн

**Продолжительность:** 1 день

**Название и ссылка на структуру:** Отдел обучения

**Цель:** 1) Создать цели отдела обучения по методологии ОКР на 2026 год

**Ожидаемый результат:** 1) Цели ОКР

2) Выбранный топ-проектов

3) Бизнес-игра по обратной связи друг другу

**Предпочтительный фасилитатор:** Настя Казакова

**Доп. пожелания:** -

<https://jira2.tcsbank.ru/browse/STRS-469>

# Заявка попадает в команду сервиса

- Jira команды



Стратегические сессии

## Панель Kanban

Role Based Report ▾

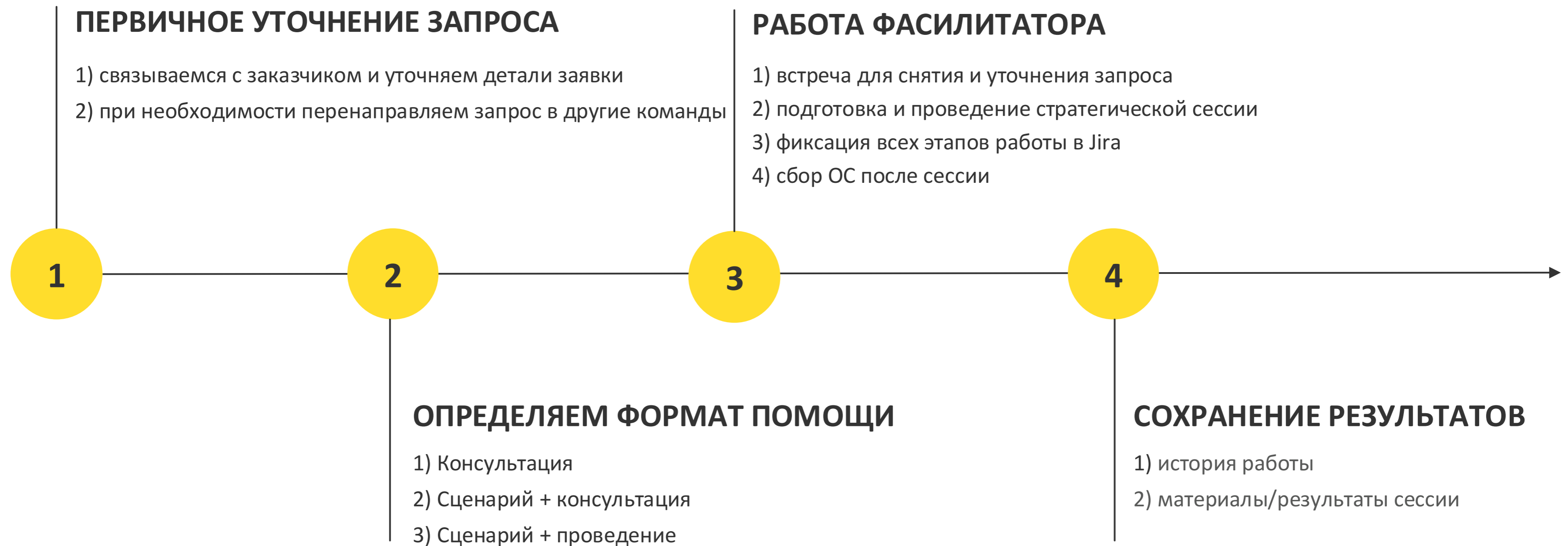
ФИЛЬТРЫ: [Лена Селихова](#) [Настя Казакова](#) [Аня Алексеева](#) [Только мои задачи](#) [Последние обновления](#)

НОВЫЕ ЗАПРОСЫ 2	НАЗНАЧЕН ФАСИЛИТАТ... 6	УТОЧНЕНИЕ ЗАПРОСА 9	ИНТЕРВЬЮ 2	В РАБОТЕ 3	СОГЛАСОВАНИЕ СЦЕНА... 2
<p><b>STRS-465</b> Стратсессии по трем направлениям ИТ-платформы _ ЦУ</p> <p> ⚡ ⋮</p>	<p><b>STRS-457</b> Стратсессии по трем направлениям ИТ-платформы _ ЦУ</p> <p> ⚡ ⋮</p>	<p><b>STRS-425</b> ИИ-бреншторм в TWork</p> <p> ⚡ ⋮</p>	<p><b>STRS-439</b> Стратегическая сессия команды Бренда</p> <p> ⚡ ⋮</p>	<p><b>STRS-442</b> Стратсессия продукта TLife</p> <p> ⚡ ⋮</p>	<p><b>STRS-453</b> Бизнес-сессия лидеров Управления продаж бизнесу</p> <p> ⚡ ⋮</p>
<p><b>STRS-469</b> Стратегическая сессия по ОКР</p> <p> ⚡ ⋮</p>	<p><b>STRS-458</b> Стратсессия по итогам Н1'26 (Управление реагирования на инциденты)</p> <p> ⚡ ⋮</p>	<p><b>STRS-444</b> Поиск проблем в CX</p> <p> ⚡ ⋮</p>	<p><b>STRS-452</b> Стратсессия PayHUB 2026</p> <p> ⚡ ⋮</p>	<p><b>STRS-451</b> Стратсессия для продуктов "Страхование имущества физ. лиц" и "Ипотечное"</p> <p> ⚡ ⋮</p>	<p><b>STRS-461</b> Предварительная сессия по подготовке к страт сессии продукта Life</p> <p> ⚡ ⋮</p>
	<p><b>STRS-462</b> Стратсессия команды DX платформы ЛК</p> <p> ⚡ ⋮</p>	<p><b>STRS-446</b> Брейншторм команды ИДК</p> <p> ⚡ ⋮</p>		<p><b>STRS-454</b> Стратсессия направления накоплений</p> <p> ⚡ ⋮</p>	
	<p><b>STRS-463</b> Стратсессия для отдела Digital Marketing Managers // 2026 г</p> <p> ⚡ ⋮</p>	<p><b>STRS-447</b> Воркшоп S7 x T-Bank</p> <p> ⚡ ⋮</p>			
		<p><b>STRS-450</b> Ретро по следам страт сессии</p> <p> ⚡ ⋮</p>			

# Как команда работает с заявкой



# Как команда работает с заявкой



Этап 1

Этап 2

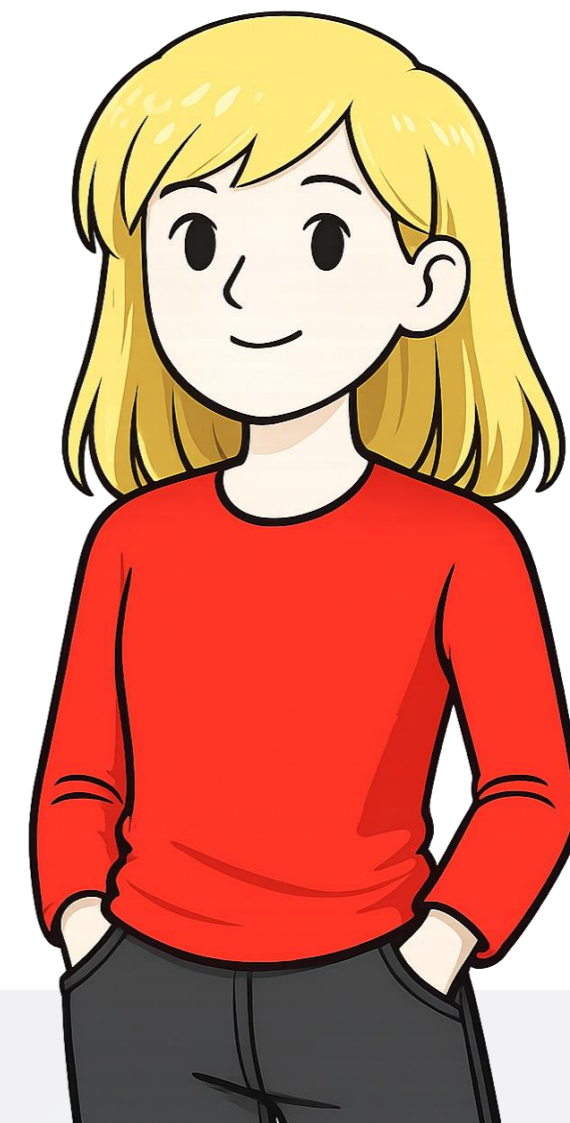
Этап 3

# ПЕРВИЧНОЕ УТОЧНЕНИЕ ЗАПРОСА

- 1) связываемся с заказчиком и уточняем детали заявки
- 2) при необходимости перенаправляем запрос в другие команды

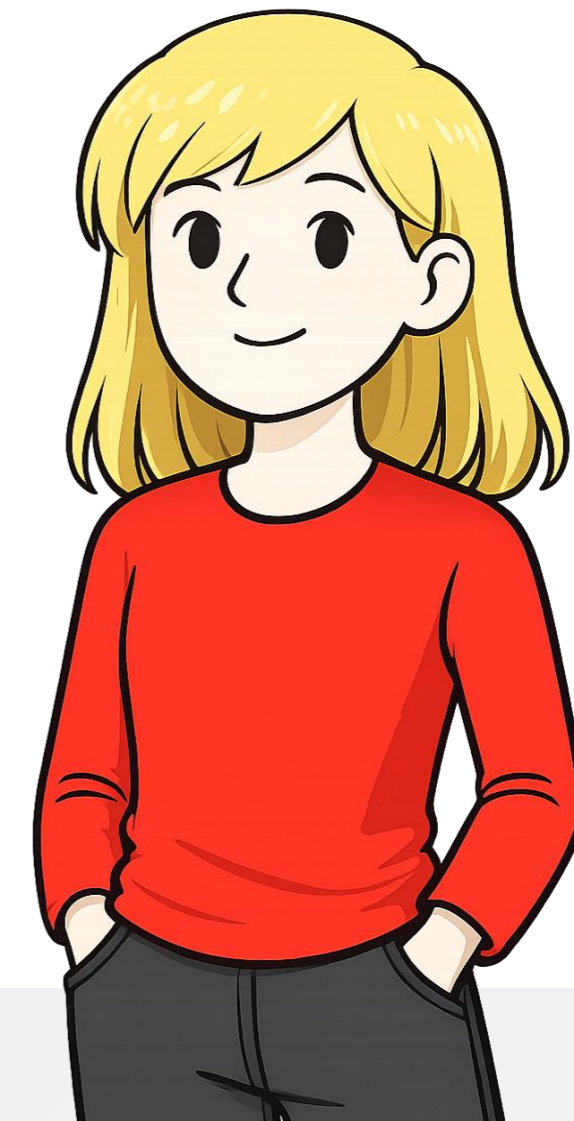


# Как команда работает с заявкой

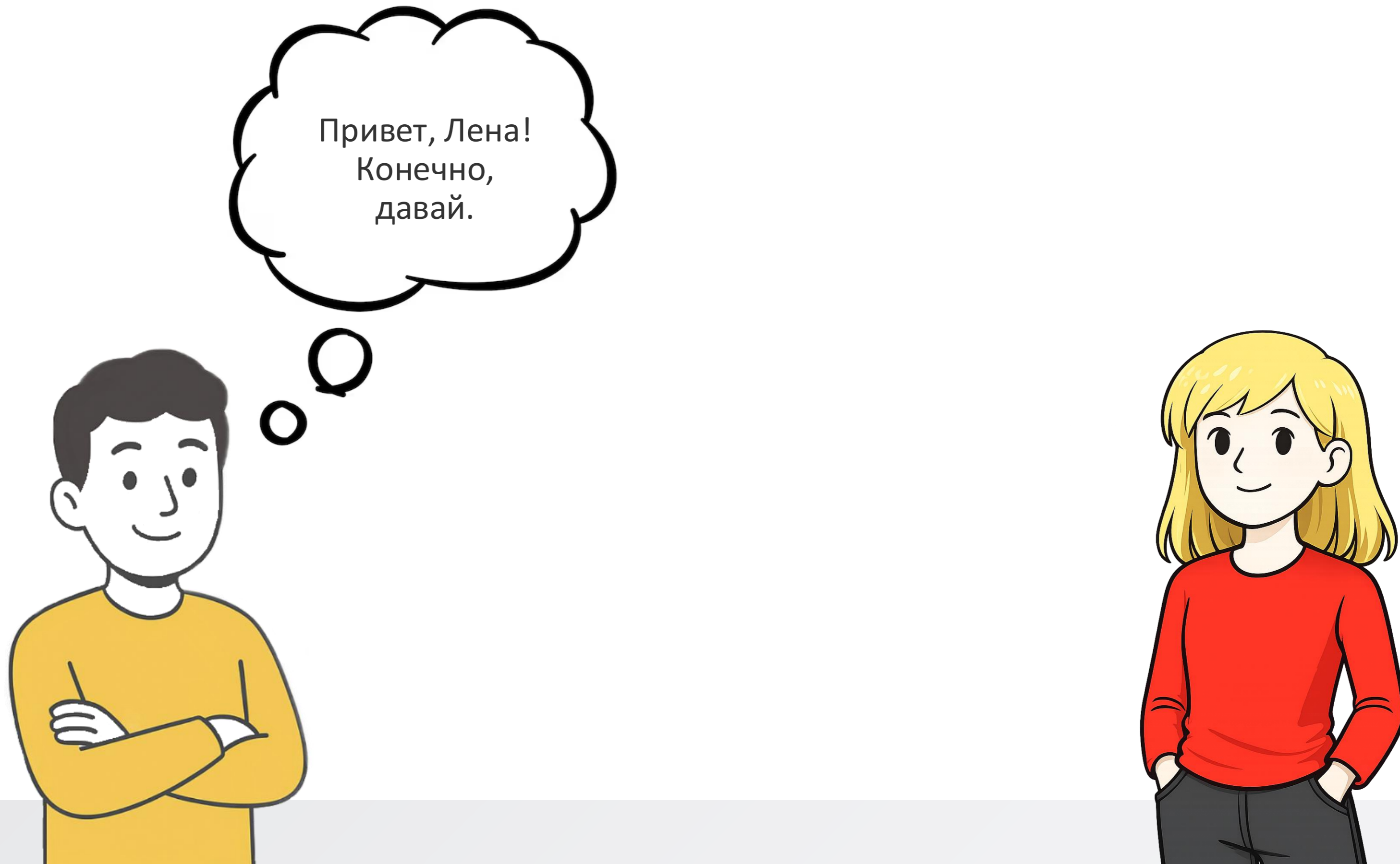


# Как команда работает с заявкой

Максим, привет!  
Вижу твою заявку,  
хочу уточнить  
пару моментов.

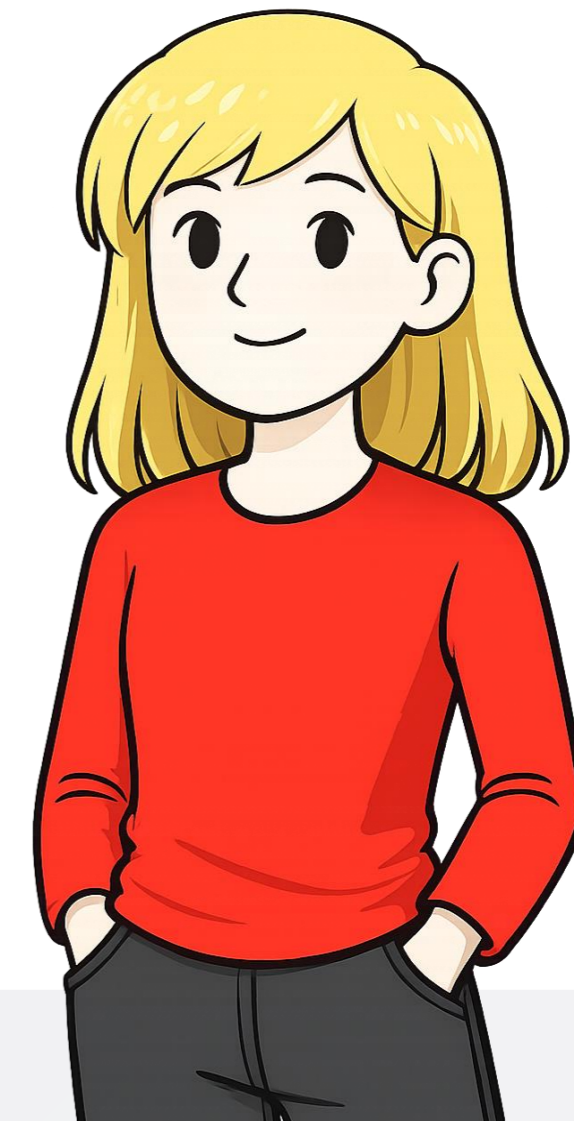


# Как команда работает с заявкой



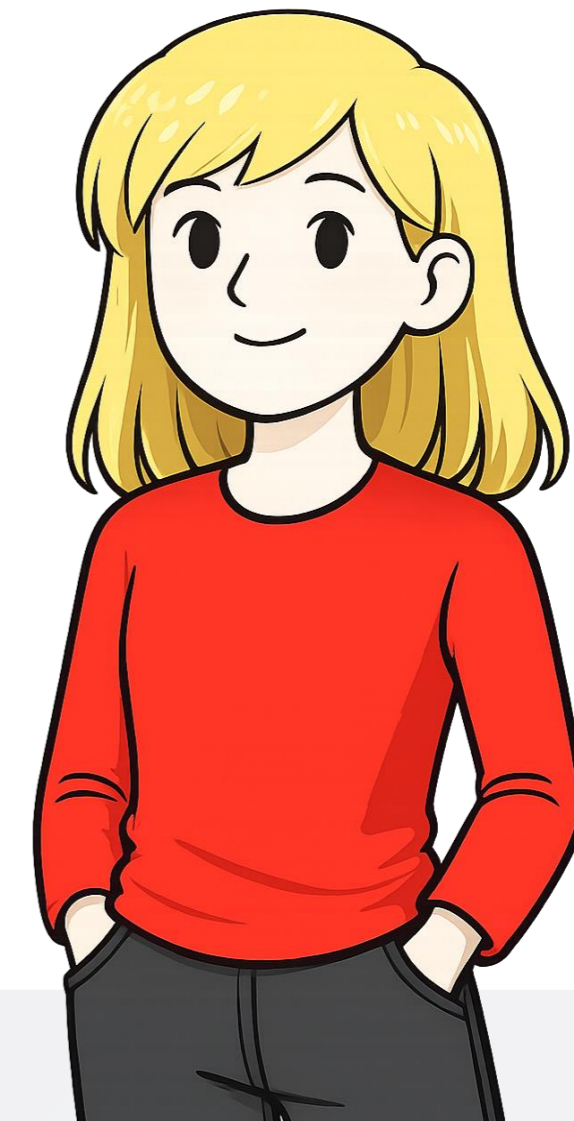
# Как команда работает с заявкой

У тебя написано  
про бизнес-игру  
по обратной связи.  
Можешь пояснить  
подробнее?



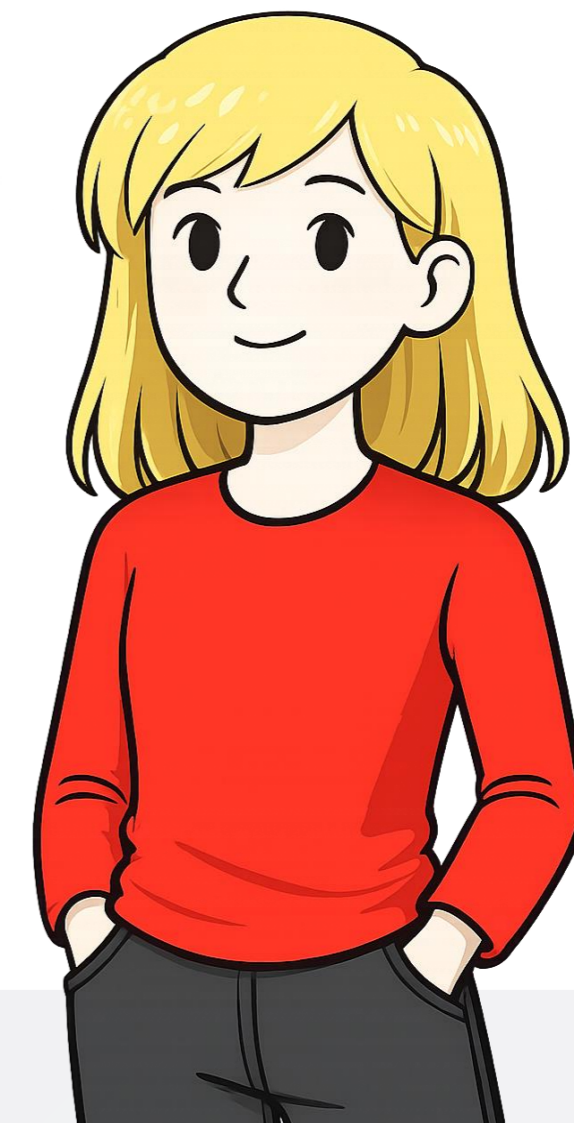
# Как команда работает с заявкой

Это я на всякий  
случай написал.  
Главное – цели  
по ОКР !



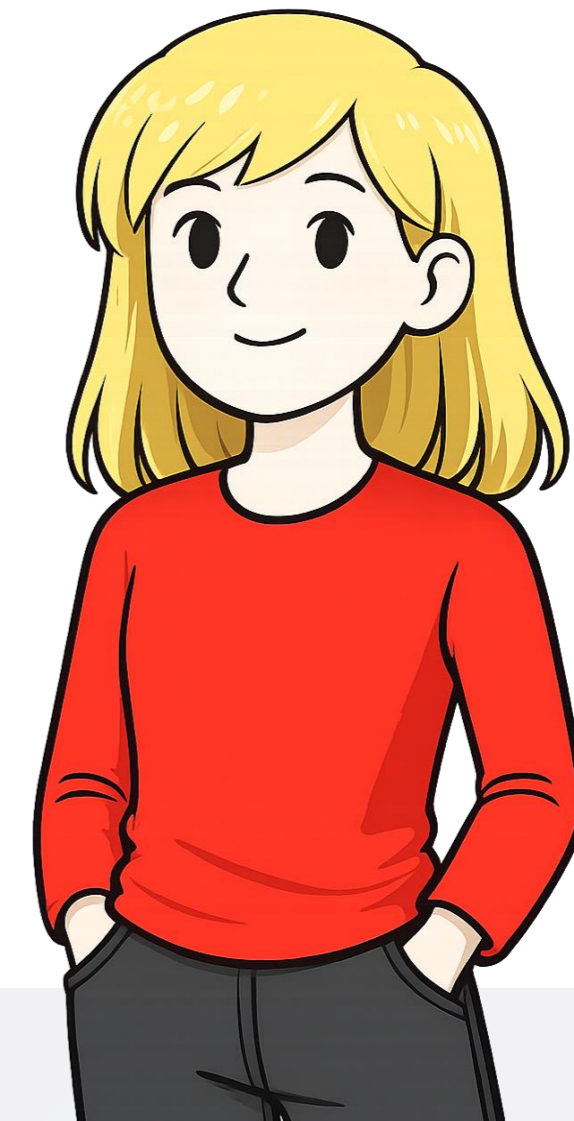
# Как команда работает с заявкой

Ок, супер!  
Бизнес-игры не проводим,  
но можем посоветовать к  
кому зайти по этому  
вопросу!



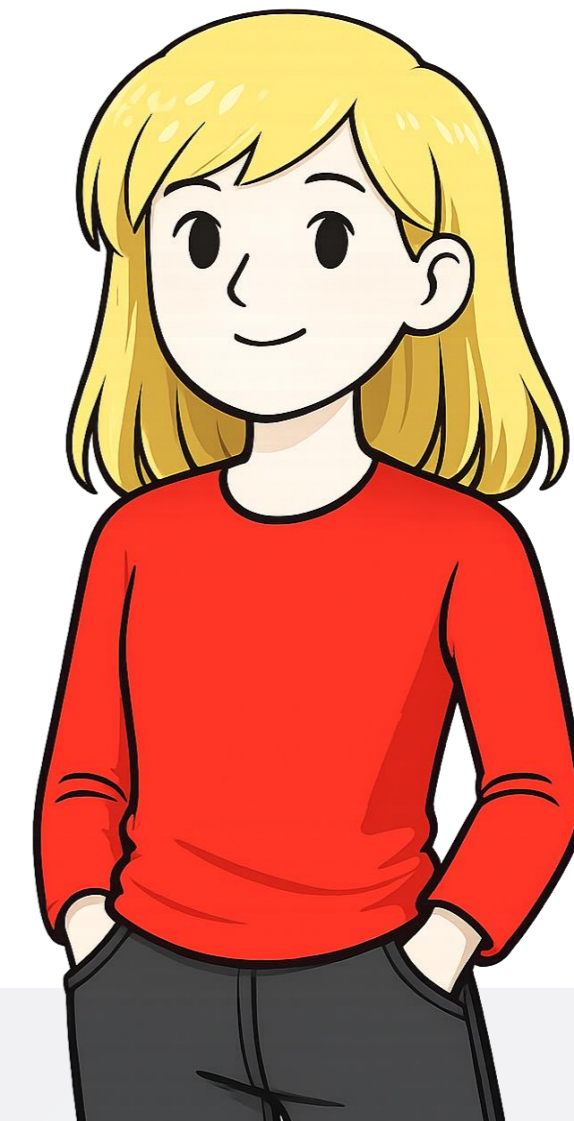
# Как команда работает с заявкой

Перевожу заявку на фасилитатора, он свяжется с тобой в течении 1-2 дней и поставит встречу по снятию запроса!



# Как команда работает с заявкой

Да, супер!  
Меня устраивает!



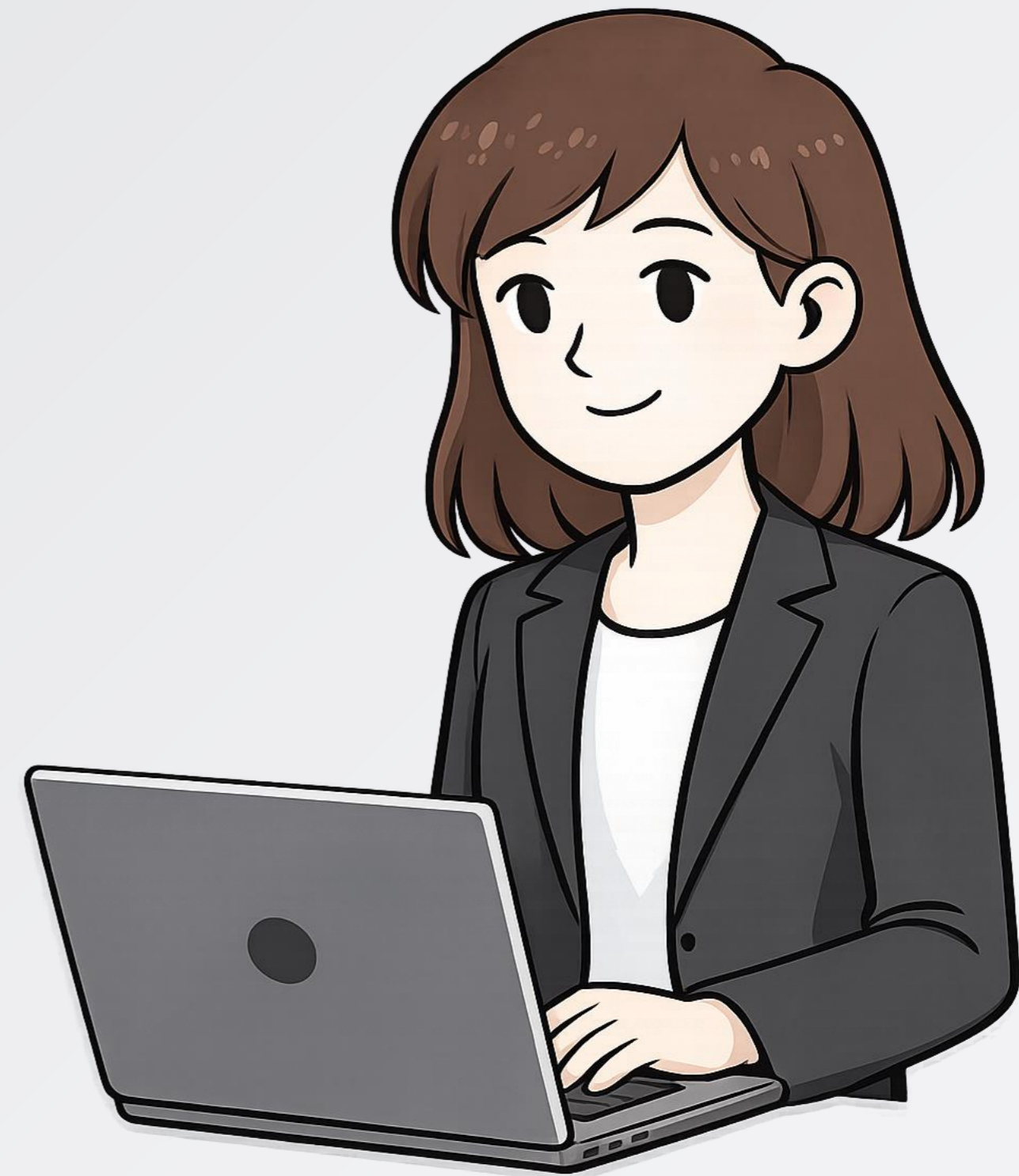
Этап 1

Этап 2

Этап 3

# РАБОТА ФАСИЛИТАТОРА

- 1) встреча для снятия и уточнения запроса
- 2) подготовка и проведение стратегической сессии
- 3) фиксация всех этапов работы в Jira
- 4) сбор ОС после сессии



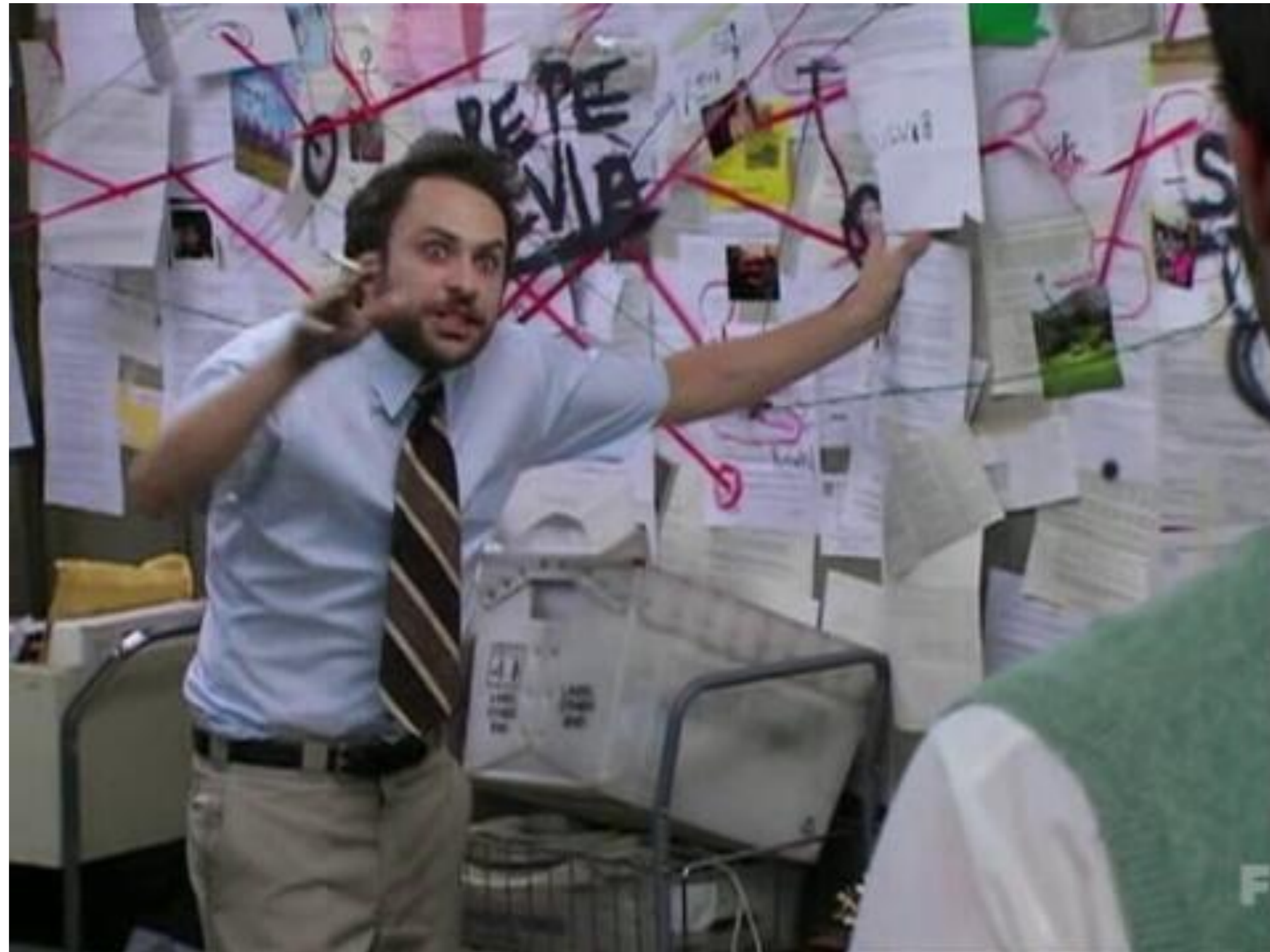
# Работа фасилитатора

Какой **верхнеуровневый контекст** должны учитывать?

Как будут использовать результаты?

Какие артефакты хотят получить?

Контекст запроса и команды



# Работа фасилитатора

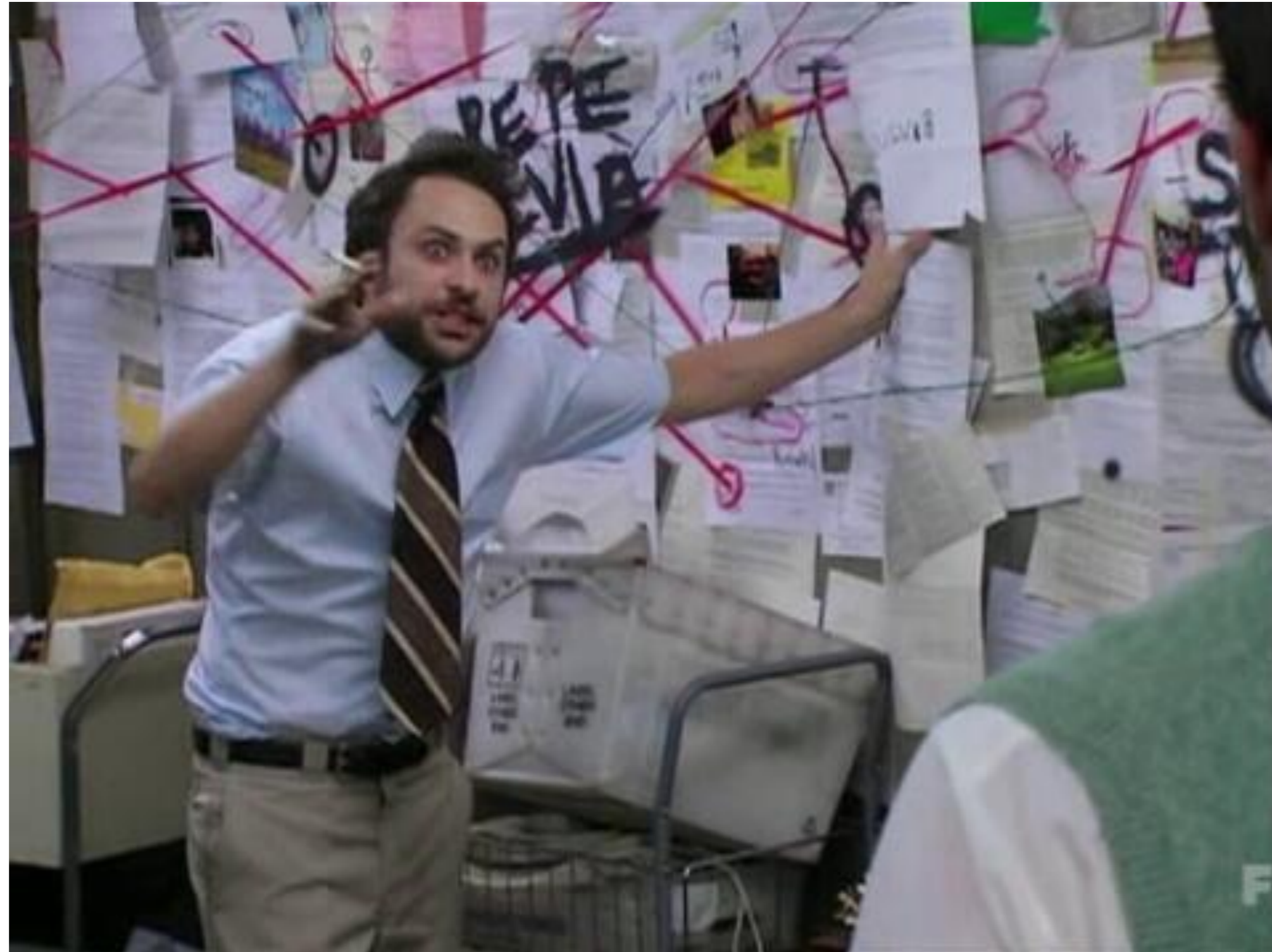
Какой **верхнеуровневый контекст** должны учитывать?

Как будут управлять целями за рамками сессии?

Как будут использовать результаты?

Какие артефакты хотят получить?

Контекст запроса и команды



Были/будут изменения в команде?

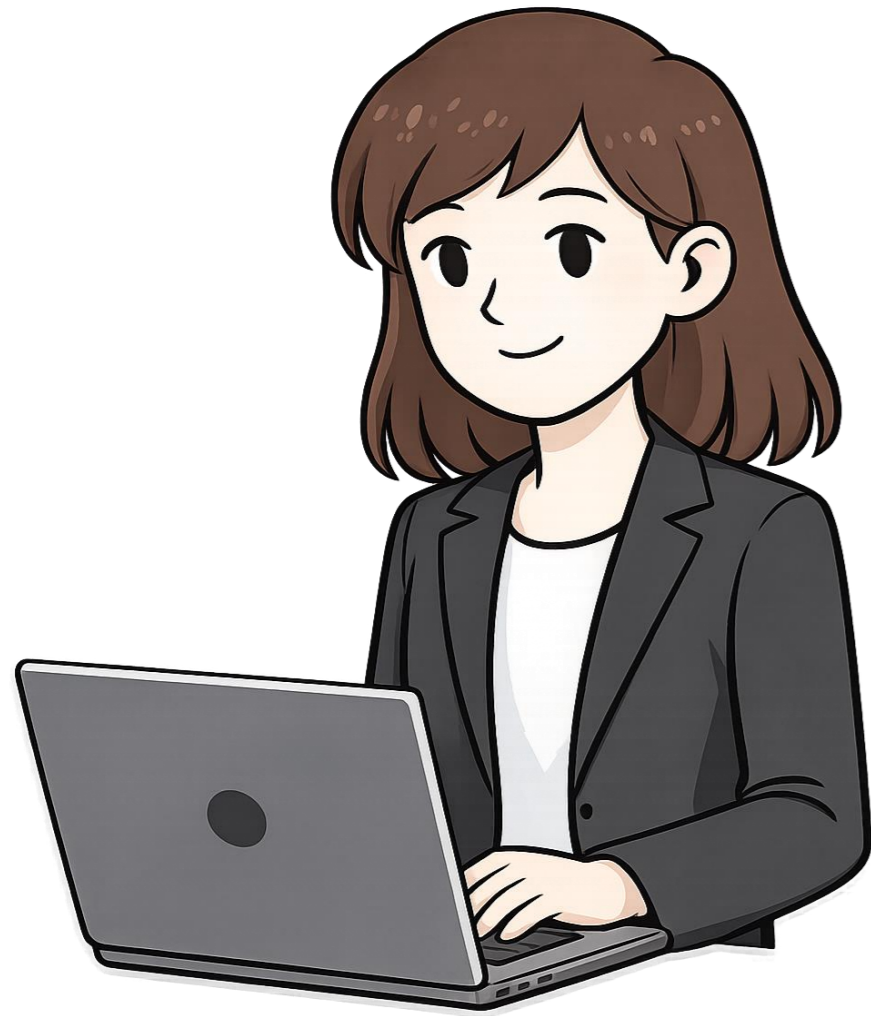
С кем важно провести интервью?

Какой контекст нужно подготовить ДО начала сессии?



# Работа фасилитатора

- Сохранение артефактов



▼  Anastasiya Kazakova добавил(а) комментарий

Снятие запроса: <https://tbank.ktalk.ru/recordings/eRxZjdIOJ3u0ghn4eKdr?t=4>

Сценарий: <https://whiteboard.t-tech.team/app/board/e33a16f57a0135439a47>

Артефакты:

- на доске: <https://whiteboard.t-tech.team/app/board/6d7d80f1856831f0fed0>
- также на share:  
<https://share.tinkoff.ru/s/T8ZYeP6Jzknd9ZM>

# Метрики сервиса

**Опыт заказчика**

**Опыт участников**

# Метрики сервиса

## Опыт заказчика

**100%** - CSAT мероприятия

**100%** - CSAT процесса

## Опыт участников

# Метрики сервиса

## Опыт заказчика

**100%** - CSAT мероприятия

**100%** - CSAT процесса

**96%** - NPS сервиса

**96%** - NPS фасилитатора

## Опыт участников

# Метрики сервиса

## Опыт заказчика

**100%** - CSAT мероприятия

**100%** - CSAT процесса

**96%** - NPS сервиса

**96%** - NPS фасилитатора

**98%** - Transformation Rate

## Опыт участников

# Метрики сервиса

## Опыт заказчика

**100%** - CSAT мероприятия

**100%** - CSAT процесса

**96%** - NPS сервиса

**96%** - NPS фасилитатора

**98%** - Transformation Rate

## Опыт участников

**93%** - CSAT мероприятия

# Метрики сервиса

## Опыт заказчика

**100%** - CSAT мероприятия

**100%** - CSAT процесса

**96%** - NPS сервиса

**96%** - NPS фасилитатора

**98%** - Transformation Rate

## Опыт участников

**93%** - CSAT мероприятия

**95%** - NPS мероприятия

# Метрики сервиса

## Опыт заказчика

**100%** - CSAT мероприятия

**100%** - CSAT процесса

**96%** - NPS сервиса

**96%** - NPS фасилитатора

**98%** - Transformation Rate

## Опыт участников

**93%** - CSAT мероприятия

**95%** - NPS мероприятия

**от 90%** - NPS фасилитатора

# Развитие сервиса



# Развитие сервиса

## Развитие команды

- Внутренние мастермайнды (разбор кейсов)
- Внутренние образовательные встречи
- Внешние обучения
- Супервизии

# Развитие сервиса

## Развитие команды

- Внутренние мастермайнды (разбор кейсов)
- Внутренние образовательные встречи
- Внешние обучения
- Супервизии

## Расширяем возможности сервиса

- Разные форматы помощи: консультация / сценарий / проведение
- Обучение фасилитации: курсы, воркшопы
- Поддержка сообщества фасилитаторов
- Создаём AI-ассистента для помощи заказчикам с запросом и сценарием сессии

# Что про нас говорят

“  
Стратегическая сессия превзошла все ожидания. Удалось не только вместе поработать над будущим видением, но и замотивировать команду развивать продукт.”

“  
**Это было намного эффективнее, чем предыдущие форматы работы, которые мы делали сами.  
Всё прошло отлично!**”

“  
Фасилитатор быстро подстраивался под запрос аудитории, и несмотря на изменения в процессе цель встречи была достигнута.”

“  
Огромное спасибо за энергию, потрясающую работу и поддержку на всех этапах! Помощь была бесценной!”

# Событие vs Сервис

## Фасилитация как событие

- каждый фасилитатор работает по-своему
- бизнес не до конца понимает, что это такое
- нет стандартов и сценариев
- нет метрик и аналитики
- нет архива артефактов
- фасилитатор = ведущий мероприятия

## Фасилитация как сервис

- единая методология проектирования сессий
- упакованный сервис для бизнеса от заявки до реализации
- готовые сценарии и решения
- метрики и аналитика сервиса
- артефакты работы с командой сохраняются
- фасилитатор = стратегический партнёр

**Фасилитация начинает  
по-настоящему помогать бизнесу,  
когда перестаёт быть событием  
и становится сервисом**



**Задавайте вопросы,  
будем рады ответить!**

