



**ЯНА МЕЛЬВИЛЬ**

ИНСТИТУТ КОУЧИНГА

**11** КОНФЕРЕНЦИЯ  
РОССИЙСКИХ  
ФАСИЛИТАТОРОВ



**КОМАНДНЫЕ И СТРАТЕГИЧЕСКИЕ  
СЕССИИ: ОНЛАЙН И ОФФЛАЙН**

---

ОТ СТРАТЕГИИ  
К СТРАТЕГИРОВАНИЮ

---

ОРГАНИЗАТОР:



[www.facilitators.ru](http://www.facilitators.ru)



# Яна Мельвиль

- Ведущая стратегических сессий и сессий организационного развития,
- ведущая и методист лаборатории управления группой,
- ведущий коуч–консультант,
- бизнес тренер



# Три направления развития в Институте Коучинга

## Консалтинг

Сессии организационного развития

Интегральный коучинг организаций

Комплексное сопровождение изменений

Корпоративные ретриты

## Коучинг

Командный коучинг

Индивидуальный коучинг

Более 3000 часов индивидуальной работы с клиентами у каждого консультанта

## Обучение и развитие

2-х ступенчатая программа «Интегральные технологии развития людей и организаций»

Программа развития «Выбери свой путь»

Тренинги «Додзё стратега»

Дистанционный курс «Недирективный стиль управления. Переход от Я к Мы»

# Команда Института — партнёрство 12 высококлассных консультантов

Каждый провёл 3000+ часов личных сессий с клиентами. Является членом Ассоциации русскоязычных коучей. Провели 1000+ проектов в 400 организациях, 5000+ часов сессий организационного развития.



**Филипп  
Гузенюк**

Партнёр. Руководитель практики «Стратегическое консультирование»

[Профиль на сайте](#)



**Александр  
Савкин**

Соучредитель Института. Партнёр

[Профиль на сайте](#)



**Юлия  
Тертышная**

Партнёр. Руководитель офиса в Москве

[Профиль на сайте](#)



**Яна  
Мельвиль**

Ведущий коуч-консультант. Руководитель направления «Обучение»

[Профиль на сайте](#)

+8

## И ещё команда консультантов

Марина Арнольди, Ирина Смирнова, Людмила Купчина, Сергей Тюленев, Ольга Зуева, Марина Данилова, Татьяна Бараусова, Светлана Кокарева

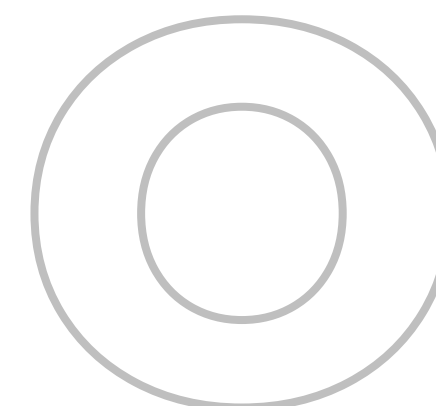
# Мы перешли из SPOD- в VUCA-мир. Всё было ясно-понятно, а теперь неизвестно, что будет завтра или через квартал



**Устойчивый**  
Stable



**Предсказуемый**  
Predictable



**Простой**  
Ordinary



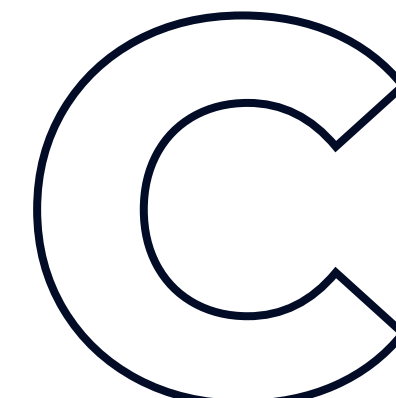
**Определённый**  
Definitive



**Нестабильный**  
Volatile



**Неопределённый**  
Uncertain



**Сложный**  
Complex



**Неоднозначный**  
Ambiguous

# Но подход к стратегии не изменился: пишем на XX веков вперёд, ставим на полку, а завтра ничего не работает

## 1 Написали красиво и поставили на полку

Поверили в стратегию, но ушли в операционку.  
Через год вернулись, а план уже не работает.

## 2 Всё изменилось быстрее чем думали

Написали стратегию, поставили цели  
на год, а через квартал всё уже иначе,  
появились новые тренды и риски.

## 3 Стратегию написали консультанты, а не команда

ТОПы не приняли подход —  
документ лежит мёртвым грузом.

## 4 Не видим возможностей и страдаем дальноркостью

Возникают интересные возможности  
перед глазами, а мы не видим  
их и не встраиваем в планы.

# А теперь шокирующая статистика: компании растут в 3 раза быстрее\*, если работают над стратегией регулярно

**51%**

**компания ставит  
цели на год  
и каскадирует их**

49% вообще стратегии  
не имеет...

**6%**

**возвращаются к ним  
ежеквартально  
и корректирует**

А 94% оставляют пылиться  
стратегию на полочке.

**x3**

**быстрее растут  
стратегизирующие  
компании**

Это, к примеру, Google, Intel, Dropbox  
и т. д. Или издательство Манн, Иванов  
и Фербер, которые выросли на 52%  
на падающем рынке за счёт подхода.

\* Источник: Джон Дорр, книга «Измеряйте самое важное».

# Всё просто, да? Работай над стратегией регулярно — получай прибыль. Но проще ждать, пока петух клюнет, и он близко...

на **6–7%**

падает число малых и средних компаний в год

Индекс ожиданий малого бизнеса упал до минимума в -54 пунктов, НДС 20% и другие страшилки можно писать до бесконечности.

всего **2%**

спроса занимает Россия на мировом рынке

Если не конкурируем глобально, то не можем расти дальше. Нужно ориентировать новые продукты сразу на весь мир — слова Евгения Дёмина, CEO Splat.

с **15** до **3** лет

снизился срок жизни бизнес модели

Если раньше можно было просто действовать по накатанной, то теперь нужно пере придумывать бизнес постоянно.

в **2** раза

упал темп роста потребления в РФ

Если раньше рынок в целом рос, и ты рос вместе с ним, то сейчас все понимают, что рынок не растёт и нужно будет забирать клиентов у конкурентов. И люди к этому не готовы.



« Раньше мы думали на 3 года.  
Потом на 2. Теперь плани-  
руем на 3 месяца. При том,  
что длинные ориентиры  
видения тоже есть.



**Сергей Солонин**

Основатель и CEO QIWI Group  
из выступления на Атланты Сити 2019

# Убедили мы вас? Надеемся.. Мысль проста: нужно перейти от стратегии к стратегированию, пока не поздно

## Привычный подход к стратегии

*Красивый документ, работающий в старом предсказуемом, понятном и устойчивом мире.*

Пишем навечно и ничего не меняем в стратегии, она красиво лежит на полке.

Стратегию пишет не команда, а внешние консультанты.

Важен документ, а не люди, которые будут его реализовывать.

Есть чёткий план действий, от которого не отступаем ни на шаг.

**Операционный рост на 5–20% в текущих реалиях или хуже.**

## Модель стратегирования

*Процесс управления развитием бизнеса, который делает его устойчивым и адаптивным при быстрых изменениях мира.*

Планируем стратегические ориентиры, возвращаемся к стратегии раз в квартал и корректируем планы.

Разрабатывает команда, а консультанты лишь помогают и фасилитируют процесс.

Важны люди, которые придумывают и реализуют стратегию, а не сам документ.

Гибко смотрим на ситуацию и перестраиваемся, делаем эксперименты. Ищем, куда «протечь» и вырасти легко.

**Если стратегировать, то возможен кратный стратегический рост в X раз\*.**

\* Быстрорастущие компании из РБК-50 растут на 60–200% в год

# Но чтобы стратегирование «полетело», нужны 3 точки, кружок, спиралька и солнышко. «Что за ...?»

Сейчас всё объясним. Это необходимые условия, без которых регулярная работа над стратегией может не заработать.





# Лидеры

**Собственники и CEO** поверили в стратегию и вовлеклись в её создание вместе с командой.

Нужен **менеджер проекта (HR или стратег)**, который отвечает за то, чтобы процесс стратегирования пошёл и не остановился.

Есть **банда психов** — 3–4 лидера, которые «горят» стратегированием и поддерживают процесс.



# Команда

В коллективе создана **атмосфера доверия**, чтобы решения принимались быстро, а не в формате «лебедь, рак и щука».

Все **конфликты разрешены** между топ-менеджерами и бизнес-юнитами разрешены, а различия усиливают команду, а не делят на лагеря.

Люди вовлеклись, приняли **ответственность** за реализацию стратегии и не слились в процессе.

# Система

Настроили **технологию** и держим комфортный **ритм** процесса, чтобы вовремя вносить коррективы в стратегию, но и не переусердствовать:

- Регулярные сессии с топовой командой
- Сессии каскадирования в функциональных отделах и блока бизнеса
- Конференции на всю компанию для пропитки всех сотрудников
- Сопровождение первого лица и топовой команды для реализации планов

# ДНК компании

Целостно смотрим на то, что формирует компанию: **миссия, ценности, видение и стратегия**. Делаем так, чтобы смысл и бизнес не жили по отдельности.

**Миссия.** Определяем или уточняем, зачем существует компания, ради чего люди просыпаются по утрам, какие смыслы важны для команды.

**Ценности.** Пишем или доформулируем принципы того, что важно в работе сотрудникам, чтобы ценности стали реальным фильтром принятия решений.

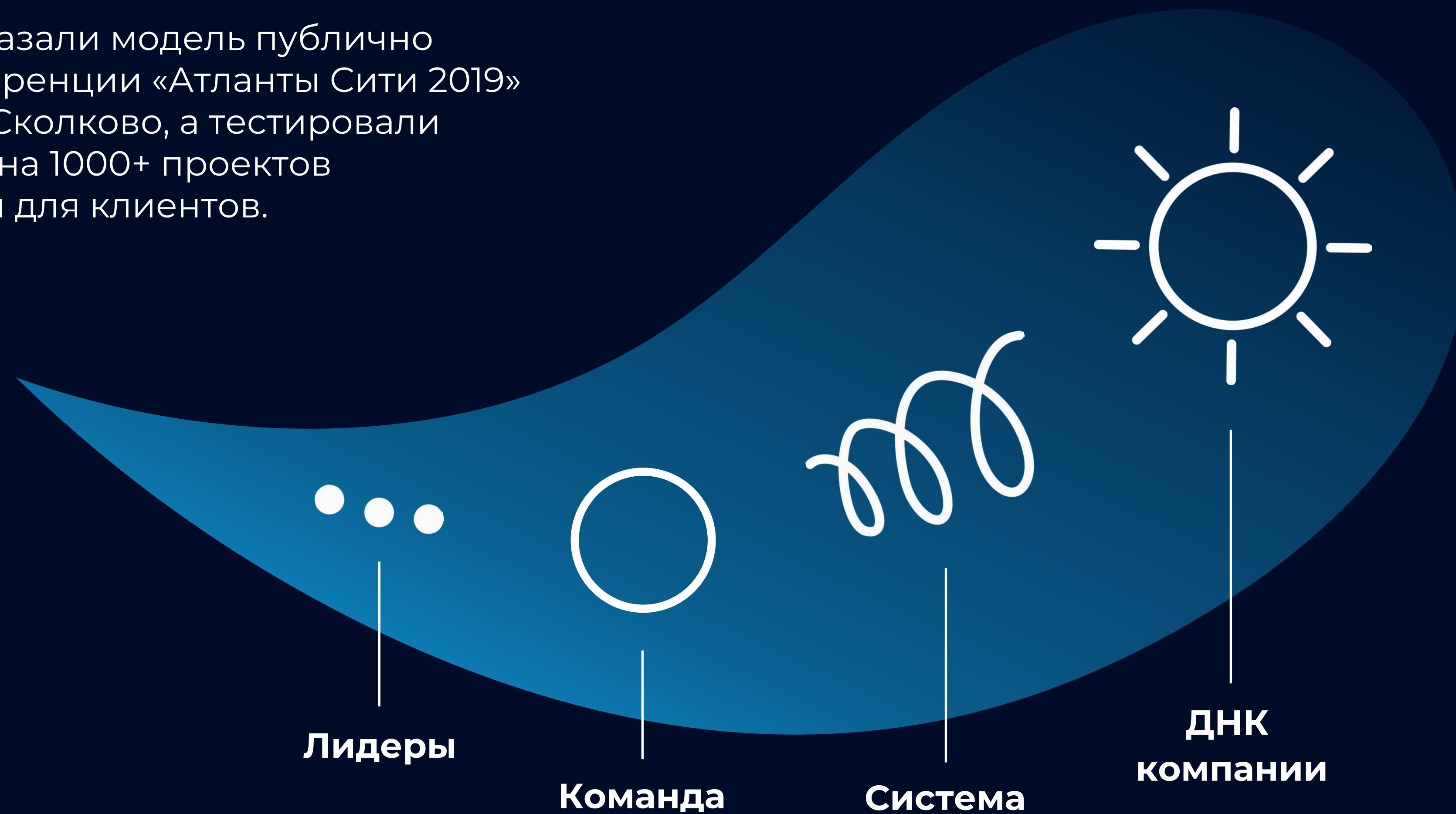
**Видение.** Формируем картинку, что мы строим в диапазоне 3–5 лет, как выглядит бизнес в краткосрочной и долгосрочной перспективе.

**Стратегия.** Разработали план действий и стратегических инициатив, как команда будет двигаться к намеченной картинке будущего.



# Эта схема — модель стратегирования Института Коучинга

Мы впервые показали модель публично на бизнес-конференции «Атланты Сити 2019» в бизнес школе Сколково, а тестировали и дорабатывали на 1000+ проектов стратегирования для клиентов.





➤ **Интеграция коучинга**

Работа с первым лицом и лидерами проектов.

➤ **Фасилитация сессий**

Удержание фокуса на своевременности, реалистичности и согласованности решений, уровня вовлеченности команды, эффективности получаемых результатов и точках необходимых изменений по ходу проекта.

➤ **Обучение**

Гибкому управлению, метанавыкам современного лидера, проектной деятельности, управлению групповой дискуссией в недирективном стиле.

➤ **Без комплексного подхода стратегирование не взлетит!!**

**Задачи**

**консультанта**

# Ответственность первого лица:

- ❑ Держать ритм встреч и скорость принятия решений.
- ❑ Работать с собственными страхами и сомнениями, недоверием к людям.
- ❑ Быть ролевой моделью относительно принятых решений.
- ❑ Праздновать успехи!

# Посмотрите примеры внедрений стратегирования в бизнес наших клиентов, чтобы убедиться, что подход работает

**ГТЛК** Государственная  
Транспортная  
Лизинговая  
Компания

## ГТЛК

Как компания вырастила лизинговый портфель в 10 раз и стала №1 на рынке

[Скачать кейс](#)

Издательство  
**МИФ**

## МИФ

Красивый текст и переход на ПДФ или страницу с кейсом на сайте

[Скачать кейс](#)

**DIAMOND  
CATERING**  
СОБЫТИЯ СО ВКУСОМ

## Diamond Catering

Красивый текст и переход на ПДФ или страницу с кейсом на сайте

[Скачать кейс](#)

# Что дальше: предлагаем строить работу над проектом стратегирования в 3 шага

## 1

### Интервьюируем ключевых заказчиков

Очная встреча или скайп-разговор с первым лицом, HR и/или отделом стратегии или развития бизнеса, чтобы понять запрос.

## 2

### Разрабатываем предложение и готовим запуск

- Серия интервью с топ-менеджерами и ключевыми сотрудниками
- Анализ текущих документов: стратегия, миссия, видение, ценности и так далее
- Встреча по итогам интервью на 60–90 минут с заказчиками, на которой показываем находки и обсуждаем логику проекта

## 3

### Запускаем проект — первую сессию стратегирования

- Затем смотрим на результаты и продолжаем работу:
- Регулярные стратегические сессии с топ-командой
  - Сессии в функциональных отделах и блоках бизнеса
  - Сессии на всю компанию или N-2/3
  - Личное сопровождение ключевых людей
  - Обучение ключевым навыкам: управление изменениями, стратегирование, фасилитация, доверие в команде, лидерство и т. д.