



ОТ КОНКУРЕНЦИИ К  
СОТРУДНИЧЕСТВУ:  
КАК ФАСИЛИТАЦИЯ И МЕДИАЦИЯ  
ПОМОГЛИ ТРАНСФОРМИРОВАТЬ  
ВЗАИМОДЕЙСТВИЕ ВНУТРИ  
ХОЛДИНГА

ОЛЬГА СОЛОВЕЙ  
РОСТЕЛЕКОМ

↪ КОНФЕРЕНЦИЯ 2026  
ФАСИЛИТАТОРОВ  
ПРАКТИКИ ИЗМЕНЕНИЙ И ПРОРЫВОВ

# Соловей Ольга

Директор программ офиса трансформации

ПАО «Ростелеком»

Более 20 лет работы с проектами изменений и командами

## Награды и признание

Обладатель Золотого значка Ростелекома — высшей корпоративной награды компании

## Профессиональные компетенции

Фасилитатор

Профессиональный медиатор

Сертифицированный консультант по организационному развитию в гештальт-подходе

Ментор

## Что вы узнаете сегодня

- Как превратить конкурентов в партнёров
- Роль медиативного подхода в подготовке к сессии
- Какие инструменты фасилитации сработали
- Реальные результаты и дальнейшие планы

# Исходная ситуация:

## Головная компания

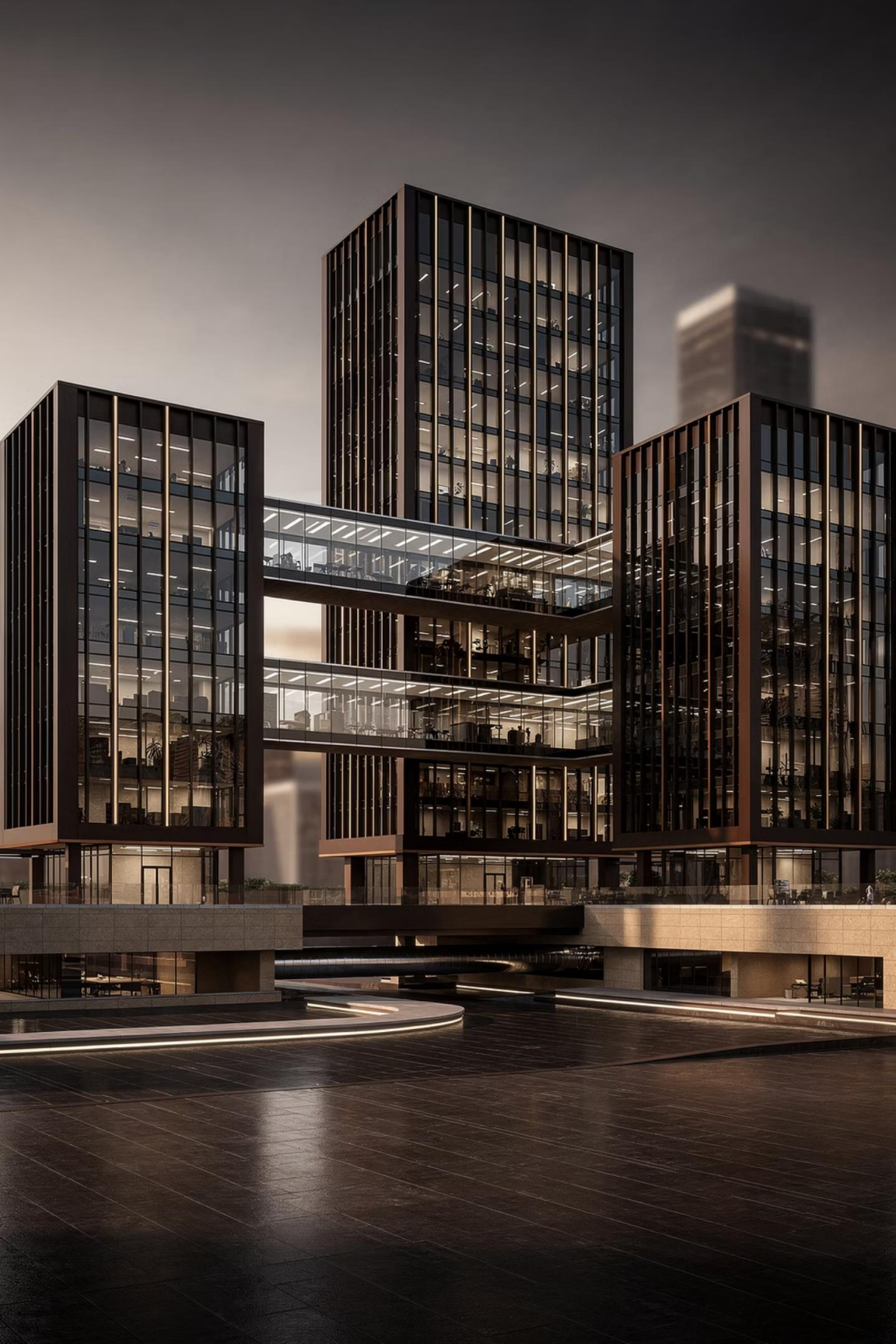
Закупает профильную продукцию преимущественно на внешнем рынке. Взаимодействие с дочерними предприятиями — разовое, эпизодическое.

## Дочерняя компания А

Производитель профильной продукции. Конкурирует с Дочерней Б на открытом рынке. Недостаточная загрузка производства

## Дочерняя компания Б

Производитель аналогичной продукции. Конкурирует с Дочерней А.



# Четыре ключевых вызова

## Отсутствие коммуникации

Между руководителями трёх компаний не были выстроены каналы взаимодействия. Каждая структура функционировала изолированно, без понимания стратегических интересов партнёров по холдингу.

## Конкуренция внутри холдинга

Дочерние компании производили схожую продукцию и конкурировали за одних и тех же клиентов на открытом рынке. Это порождало взаимное недоверие и нежелание раскрывать бизнес-позиции.

## Утечка финансовых потоков

Головная компания систематически закупала продукцию на внешнем рынке, тогда как дочерние предприятия работали с недозагрузкой производственных мощностей.

## Сопротивление диалогу

В процессе подготовки участники от дочерних компаний **несколько раз пытались отказаться** от участия в стратсессии — ссылаясь на конкуренцию и неготовность коммуницировать.

ЗАДАЧА ФАСИЛИТАТОРА

# Цель стратегической сессии

## Стратегическая цель

Найти направления взаимодействия и развития дочерних компаний — сформировать воронку совместных проектов, которые принесут измеримую пользу всему холдингу.

## Конкретные ожидаемые результаты

- Обеспечить загрузку производства дочерних предприятий
- Оптимизировать закупки оборудования внутри холдинга
- Сохранить финансовые потоки и выручку внутри группы
- Создать базу для долгосрочного сотрудничества



## Подготовка: работа до стратсессии

Ключевым решением стало применение медиативного подхода на этапе подготовки — ещё до того, как все стороны оказались за одним столом.



Индивидуальные  
встречи

Презентации  
бизнеса

Группировка  
участников

Индивидуальные встречи позволили:

- прояснить истинные потребности каждой стороны,
- снизить тревогу перед сессией
- сформировать базовый уровень доверия — необходимое условие для открытого диалога.

## Параметры и дизайн стратегической сессии

40+

Участников

Топ-менеджмент и ключевые  
руководители трёх компаний  
холдинга

6

Малых групп

Каждая группа  
— максимальное разнообразие  
участников

6

Часов

Стратсессии

### Принципы формирования групп

Участники были распределены по принципу максимального разнообразия:

в каждую группу вошли представители разных компаний и разных функциональных блоков головной компании.

Это исключало образование «коалиций» и стимулировало межкорпоративный диалог.

### Команда фасилитации

Фасилитатор — директор программ офиса трансформации.

Модераторы 6 групп — руководители проектов офиса трансформации, специально подготовленные к работе в условиях напряжённости.

# Как преодолевалось недоверие

Барьеры, с которыми столкнулся фасилитатор

1

«Мы не будем раскрывать свои позиции»

Страх утечки коммерческой информации к конкуренту

2

«Нам не нужны эти переговоры»

Убежденность, что сотрудничество невозможно при наличии конкуренции

3

«Мы выйдем из сессии»

Попытки отказа от участия на этапе подготовки — несколько раз от разных сторон

## Медиативные инструменты

- Индивидуальные встречи для прояснения реальных интересов и опасений каждой стороны
- Переформатирование целей: от «кто выиграет» к «что мы все потеряем без сотрудничества»
- Презентация бизнеса дочерних компаний — создание общего информационного поля
- Нейтральная позиция фасилитатора как гаранта безопасности процесса

РЕЗУЛЬТАТЫ

## Что было достигнуто на стратсессии

### Воронка проектов

Сформирован полноценный портфель совместных инициатив по развитию продуктов дочерних компаний и выстраиванию взаимодействия в бизнесе

### Совместные проекты

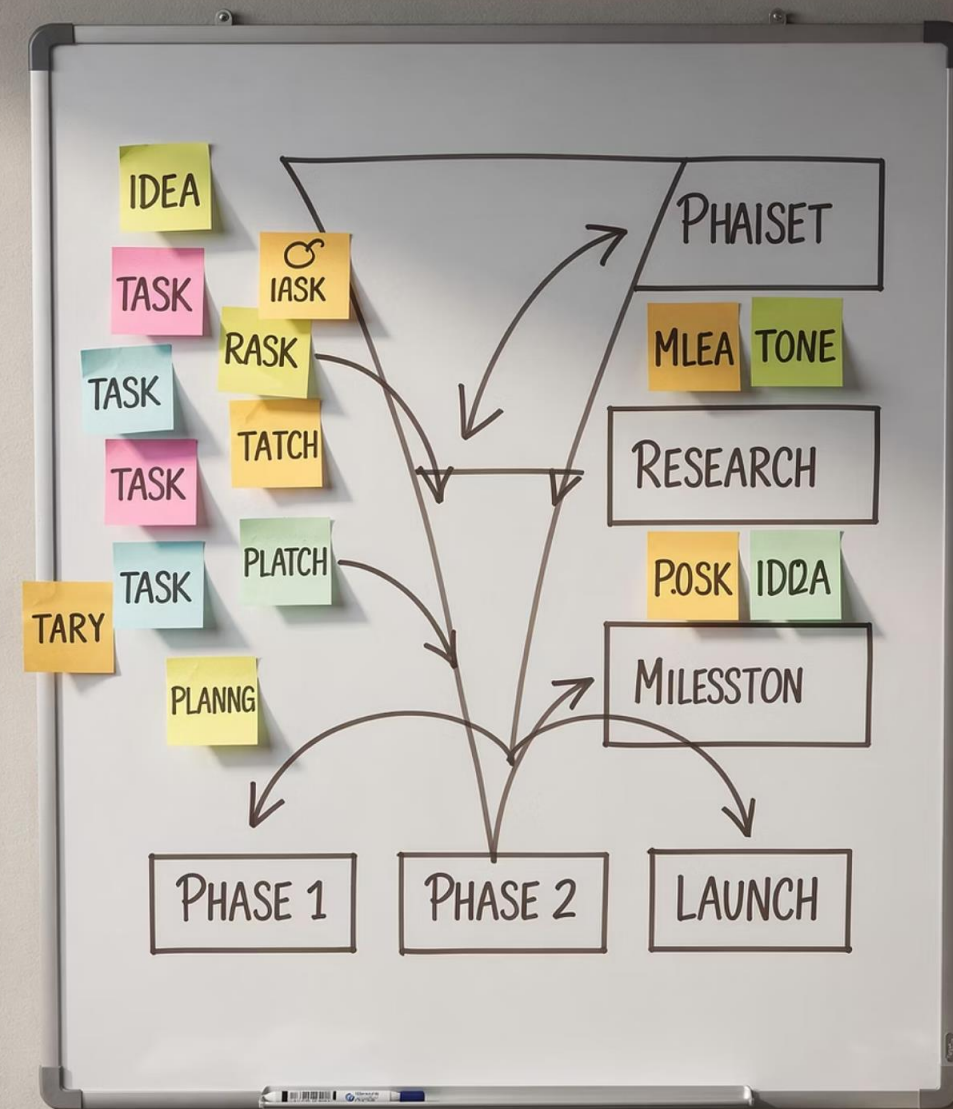
Участники, пришедшие как конкуренты, вышли с конкретными договорённостями о кооперации и распределении направлений деятельности

### Финансовая оптимизация

Определены механизмы перенаправления закупочных потоков внутрь холдинга и оптимизации закупок оборудования совместно

### Загрузка производства

Намечены конкретные шаги к обеспечению стабильной загрузки производственных мощностей дочерних предприятий



ПОСЛЕ СЕССИИ

# Системная работа продолжается

## Что происходит сейчас

В течение нескольких месяцев после стратсессии ведётся **системная реализация** проектов, сформированных в воронке. Это не осталось «красивой презентацией» — каждый проект получил ответственных, сроки и показатели результата.

## Планы на будущее

Формат фасилитационных сессий признан эффективным инструментом для прояснения стратегий и запуска проектов. Планируется **масштабирование практики** — проведение аналогичных сессий на других территориях холдинга.

### Ключевой вывод

Стратсессия стала не финальной точкой, а **точкой запуска** системного межкорпоративного взаимодействия. Фасилитация сработала как катализатор организационных изменений.

---

Формат подтверждён как воспроизводимый и масштабируемый инструмент трансформации внутри крупного холдинга.

# Уроки кейса: что работает при высоком сопротивлении

## Медиация до фасилитации

Индивидуальные встречи с участниками — не опциональный этап, а фундамент всей работы.

Без снятия первичного напряжения групповая сессия не будет эффективна.

## Разнообразие как инструмент

Целенаправленное смешение участников из разных компаний и функций в малых группах разрушает привычные коалиции и стимулирует новые связи.

## Общая цель выше конкуренции

Переключение с логики «кто победит» на логику «что мы все создадим» — ключевой рефрейминг, который делает сотрудничество возможным.

## Нейтральность как ресурс доверия

Позиция фасилитатора как нейтрального профессионала — не бонус, а необходимое условие для работы в конфликтном поле.



# От конкуренции — к партнёрству

Фасилитация и медиация — это не «мягкие инструменты».

Это стратегический ресурс, способный изменить архитектуру взаимодействия внутри сложной организации.

## Контакты

ОЛЬГА СОЛОВЕЙ

✉ [ollv@yandex.ru](mailto:ollv@yandex.ru)

+7 (921)9518349



@OLGASOLOVEI