



АКАДЕМИЯ  
СОЦИАЛЬНЫХ  
ТЕХНОЛОГИЙ

# Стратегические сессии для бизнеса

Что нужно знать и какими инструментами владеть?

Вы узнаете о ключевых этапах и инструментах

Артём Мовсесян

Оксана Семёновских



Бизнес-консультант,  
бизнес-коуч, психолог



Более 2500 часов  
проведения тренингов,  
стратегических сессий,

## Артем Беглярович Мовсесян

Международный эксперт в таких областях, как стратегический менеджмент, организационные трансформации, стратегический и операционный маркетинг, брендинг, цифровые трансформации, разработка цифровых платформ.

**Заведующий кафедрой «Технологии стратегического управления»  
Академии Социальных Технологий**

- Преподаватель РАНХиГС, МГИМО, ИТМО
- Независимый директор (АНД)
- Мастер-коуч ICI, член European Mentoring and Coaching Council (EMCC)
- Аспирант факультета психологии ИОН РАНХиГС
- Сертифицированный Ассессор Европейской Премии в области качества процессов EFQM
- Ментор программ FAST TRACK Сколково
- Руководитель междисциплинарного комитета в Ассоциации практиков цифровизации
- Создатель методики цифровой трансформации (МЦТ4.0)

### Бизнес-образование

- London School of Economics
- Digital HR
- Harvard Business School
- Strategy Execution
- Columbia Business School / MIT
- Postgraduate Diploma in Digital Business
- Northwestern | Kellogg
- Customer Loyalty Strategy
- Institute of Directors (IoD)
- Независимый директор
- Bentley University
- MBA

### Психологическое и педагогическое образование

- Магистр Психологии
- Клинический психолог
- Педагог высшего образования



Бизнес-консультант MBA,  
ACC ICF



## Оксана Семёновских

Фасилитатор страт.сессий, Ментор «Сколково». Эксперт-консультант по развитию бизнеса, стратегическому управлению, маркетингу, брендингу и развитию персонала.

- 21+ лет управленческого опыта в роли коммерческого директора, директора по маркетингу и развитию, CEO, бизнес-консультанта;
- 10+ сфер бизнес-опыта: фармацевтика, бьюти и медицина, IT, FMCG от производства до ритейла с кратным ростом;
- Ведущий стратегических сессий;
- Командный и Executive коуч ACC ICF, PCC applicant, ментор, член НФМК, член ICF;
- Преподаватель программы MBA CBSI, Член высшего экспертного совета кафедры «Технологии стратегического управления» Академии Социальных Технологий

Основатель консалтинговой компании «Лаборатории лидерства», сооснователь ИТ-бизнеса.

### Премии

- «Лучшая маркетинговая стратегия» Национальной Премии Бизнес Коммуникаций
- ТОП-лист
- Лучших директоров по маркетингу ПФО 2017
- ТОП 3
- Лидеров менторинга в организациях

### Бизнес-образование

- MBA, Moscow Business School;
- Marketing, Inholland University;
- Public Relations, НГЛУ;
- Holistic Life, Career and Executive Coach, ACTP ICF, Goal Imagery Institute, New York, USA
- Team coaching, CCE ICF и др.

## Клиенты крупные и средние российские компании



Давайте познакомимся

## Что обсудим сегодня?

### 1 Почему важны?

Узнаем, почему стратегические сессии критичны для роста.

### 2 Избежать ошибок

Разберем, как избежать распространенных ошибок в сессиях

### 3 Методы и инструменты

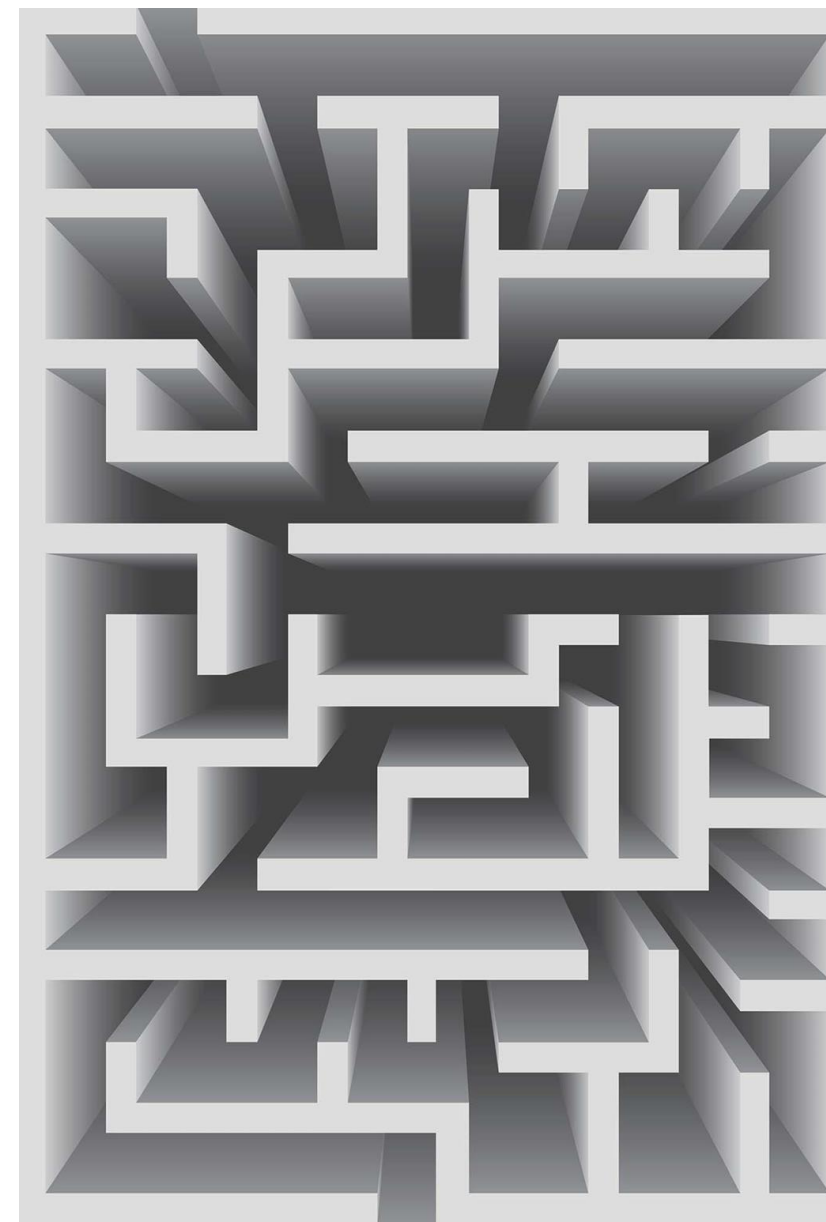
Освоим эффективные инструменты и методы проведения сессий.





## Что такое стратегия

Стратегия – это система долгосрочных целей и способов их достижения с распределением ресурсов для реализации целей, структурированная в общий, недетализированный план действий, охватывающий длительный период времени с возможностью адаптации под изменения.



## ИДЕЯ

ВИДЕНИЕ

МИССИЯ

ЦЕННОСТИ

## КОРПОРАТИВНАЯ СТРАТЕГИЯ

Привлечение внешних  
ресурсов  
Управление СБЕ  
Распределение ресурсов  
Синергия  
Новые проекты  
Построение зонтичного  
бренда

## БИЗНЕС СТРАТЕГИЯ (СБЕ)

Границы рынка  
Потребители (сегментация)  
Конкуренты  
Поставщики-партнеры  
Субституты  
Угрозы рынка

## ФУНКЦИОНАЛЬНЫЕ СТРАТЕГИИ

Маркетинг  
Продажи  
HR  
Финансы  
IT  
Логистика

## БРЕНД- СТРАТЕГИЯ

Идентичность  
Контент  
Каналы  
Опыт взаимодействия



## Что такое стратегическая сессия



- **Структурированный групповой формат работы**, направленный на совместную разработку стратегических решений компании, в котором участвуют ключевые стейкхолдеры бизнеса.
- **Мероприятие, объединяющее команду для интенсивного анализа** текущей ситуации, определения целей и выработки пути их достижения в условиях ограниченного времени.
- **Инструмент организационного развития**, позволяющий в сжатые сроки определить вектор движения компании и разработать план действий по достижению поставленных целей.

Какие типы сессий  
бывают?

# Типы запросов на стратегические сессии

## ➤ 1. Антикризисные или Трансформационные

- Быстрое реагирование на изменение рынка
- Поиск решений при падении показателей
- Трансформация бизнес-модели

## ➤ 2. Развивающие

- Разработка стратегии роста
- Выход на новые рынки
- Запуск новых продуктов/услуг

## ➤ 3. Организационные

- Постановка системы управления
- Оптимизация бизнес-процессов
- Реструктуризация компании



## Типы запросов на стратегические сессии

### ➤ 4. Командные

- Формирование единого видения
- Повышение эффективности взаимодействия
- Разрешение конфликтов

### ➤ 5. Инновационные

- Поиск прорывных решений
- Создание новых бизнес-моделей
- Цифровая трансформация



# Важность стратегических сессий



## ЕДИНОЕ ВИДЕНИЕ (ФОРСАЙТ)

Создание общего понимания стратегических целей и направления развития.



## ВЗВЕШЕННЫЕ РЕШЕНИЯ

Принятие стратегических решений на основе тщательного анализа данных.



## БИЗНЕС- ПРОЦЕССЫ

Непрерывное совершенствование и оптимизация внутренних процессов.



## ВОВЛЕЧЕННОСТЬ

Активное включение каждого сотрудника в достижение общих целей.

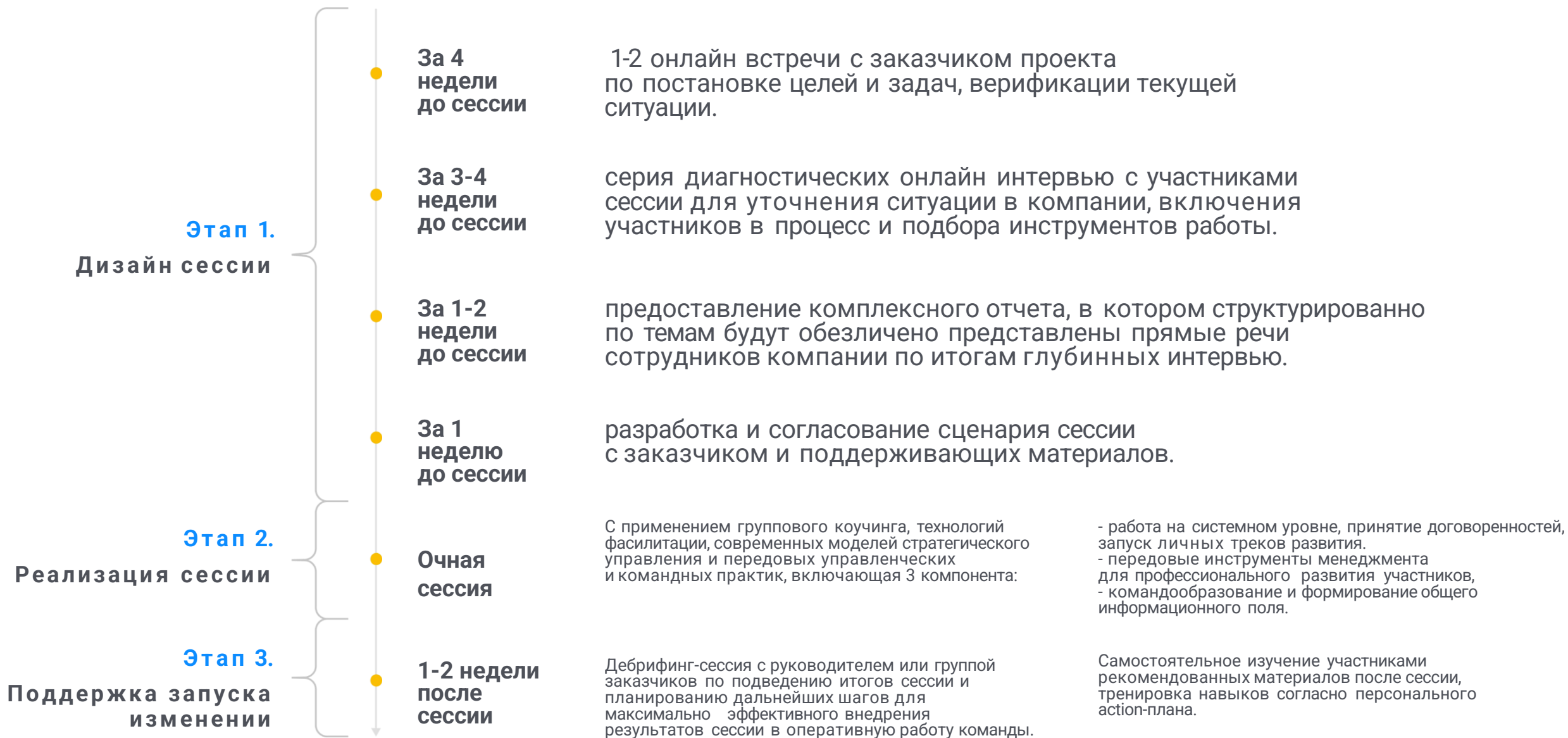


## КРЕАТИВНОСТЬ

Генерация новых идей, поиск инсайтов, разработка новых концепций..

# Страт.сессия как проект. Этапы и инструменты

# Подготовка и проведение сессии







## Подготовка к сессии

1

Определить цели -  
работа с запросом

Четко сформулируйте, каких  
результатов вы хотите достичь.

3

Определить участников

Пригласите ключевых членов  
команды для участия. Проведите  
интервью

2

Выбрать формат

Определите, будет ли сессия  
онлайн, офлайн или гибридной.

4

Подготовить данные

Соберите аналитику и инсайты  
для обсуждения.



## Ключевые элементы, влияющие на различия в сессиях



# Что нужно знать и какими инструментами владеть

**1 Модуль:** Введение:

**2 Модуль:** Понятие «Стратегическая сессия» и ее отличие от других видов работы с малыми и большими группами, понятийный аппарат

**3 Модуль:** Отличительные особенности фасилитации, модерации, медиации, коучинга, группового менторинга и тренинга в групповой работе, роли и компетенции

**4 Модуль:** Основные типы и цели стратегических сессий:

**5 Модуль:** Работа с запросом клиента, компании:

**6 Модуль:** Проектирование и методология стратегической сессии:

**7 Модуль:** Инструментарий: примеры моделей и шаблонов для проведения стратегической сессии в зависимости от цели и типа стратегической сессии с примерами из практики на компаниях из различных отраслей

**8 Модуль:** Компетенции, микро и макро навыки эффективного фасилитатора стратегических сессий

**9 Модуль:** Нейрофизиология и управление энергией

**10 Модуль:** Навыки работы с группой (психогеография, мотивация, утилизация сложных ситуаций, работа с собственным состоянием)

**11 Модуль:** Разработка тактического плана для внедрения стратегии:

**12 Модуль:** Разработка программ стратегического сопровождения по внедрению стратегий в компании



# Логическая структура стратегических подходов

## КЛАССИЧЕСКИЕ И СИСТЕМНЫЕ ПОДХОДЫ

- Структура стратегий Гарвардской бизнес-школы
- Структура генеральных целей Д. Хана
- Стратегическая карта и Система сбалансированных показателей (Balanced Scorecard, BSC) Нортон-Каплана

## АНАЛИЗ ВНЕШНЕЙ И ВНУТРЕННЕЙ СРЕДЫ

- PESTLE-анализ
- SWOT-анализ
- Анализ конкурентного окружения (Фризенвинкль-А. Юданов)
- Модель 5 сил М. Портера

## СТРАТЕГИЧЕСКИЕ МОДЕЛИ И МАТРИЦЫ

- Матрицы BCG и BCG/GE
- Матрица McKinsey
- Модели И. Ансоффа
- Модель О'Шоннесси
- Модель Хоффера-Шенделя

## БРЕНДИНГ И КОНКУРЕНТНЫЕ ПРЕИМУЩЕСТВА

- Матрица ЛКФУ Мовсесяна
- Модель ценностных дисциплин Трейси и Вирсема
- Матрица Arthur D. Little
- Архетипы брендов
- Система планирования идентичности бренда Д. Аакера

# Модели и инструменты для работы с персоналом в стратегическом управлении

## ОЦЕНКА КОМПЕТЕНЦИЙ И ПОТЕНЦИАЛА

- Матрица корпоративных компетенций
- Модель Dreyfus (5 уровней мастерства)
- Модель Iceberg (видимые и скрытые компетенции)
- Модель Спенсера и Спенсера

## РАЗВИТИЕ И ОБУЧЕНИЕ ПЕРСОНАЛА

- Модель 70-20-10
- Модель "Джохари"
- Модель SCARF
- Модель T-shaped skills

## УПРАВЛЕНИЕ МОТИВАЦИЕЙ

- Пирамида Маслоу
- Двухфакторная теория Герцберга
- Модель DRIVE
- Теория X и Y МакГрегора

## ЭФФЕКТИВНОСТЬ КОМАНД

- Модель Tuckman
- Роли по Белбину
- Модель GRPI
- Модель "5 дисфункций команды"





## Роли на сессии

1

### Фасилитатор

Направляет обсуждение и поддерживает вовлеченность.

2

### Лидер

Задает тон и принимает ключевые решения.

3

### Участники

Активное участие и вклад в обсуждение.





## Фасилитатор

**Фасилитация** – это способ помочь группе эффективно обсуждать рабочие вопросы. Это процесс, где ведущий помогает участникам легко и конструктивно обсудить проблемы и найти общее решение.

**Фасилитатор** – это нейтральный лидер, который не принимает решения сам, а помогает группе совместно найти лучшее решение.

### ЗАДАЧИ ФАСИЛИТАТОРА

#### 1. Открытие

Создать позитивный настрой, объяснить цели встречи, договориться о правилах и ожиданиях.

#### 2. Прояснение видения

Помочь участникам понять общую цель и возможные препятствия.

#### 3. Обмен идеями и знаниями

Поддержать совместный поиск решений и обмен опытом.

#### 4. Планирование

Помочь разработать конкретные шаги для достижения цели.

#### 5. Завершение

Подвести итоги, собрать обратную связь и создать позитивное завершение встречи.



# Структурированные навыки для работы на стратегических сессиях

## КОММУНИКАТИВНЫЕ НАВЫКИ

*Навыки межличностной коммуникации и взаимодействия*

- ✓ **Активное слушание** – умение внимательно воспринимать информацию, фиксировать ключевые моменты
- ✓ **Невербальная коммуникация** – контроль мимики, жестов, позы, зрительного контакта
- ✓ **Коммуникативные навыки** – ясность речи, структурированность мысли, адаптация к аудитории
- ✓ **Установление контакта** – доверительное общение, создание комфортной атмосферы
- ✓ **Мотивация** – вдохновение участников, стимулирование вовлеченности

## ФАСИЛИТАЦИЯ И МОДЕРАЦИЯ

*Навыки фасилитации и модерации*

- ✓ **Модерация дискуссии** – управление групповым обсуждением, баланс мнений
- ✓ **Задавание вопросов** – умение использовать открытые и закрытые вопросы, техники коучинга
- ✓ **Управление конфликтами** – разрешение спорных ситуаций, поиск компромиссов
- ✓ **Работа в команде** – кооперация, координация действий, вовлечение участников
- ✓ **Управление ожиданиями** – согласование целей, прозрачность в принятии решений



# Структурированные навыки для работы на стратегических сессиях (2)

## СТРАТЕГИЧЕСКОЕ МЫШЛЕНИЕ

*Навыки стратегического мышления и анализа*

- ✓ **Навыки анализа информации** – систематизация данных, выявление трендов
- ✓ **Формулирование выводов** – структурирование идей, формулирование рекомендаций
- ✓ **Стратегическое планирование** – постановка целей, прогнозирование развития
- ✓ **Приоритизация задач** – определение критически важных шагов
- ✓ **Выработка и принятие стратегических решений** – выбор наиболее эффективных вариантов

## ОРГАНИЗАЦИЯ ПРОЦЕССА

*Навыки организации и управления процессом*

- ✓ **Проведение стратегических встреч и стратегических сессий** – управление процессом, поддержание структуры
- ✓ **Разработка стратегии** – создание долгосрочного плана, определение KPI
- ✓ **Управление группой** – координация взаимодействия, делегирование полномочий
- ✓ **Навыки по разработке повестки и сценария** – структурирование хода сессии
- ✓ **Выбор метода и формата** – адаптация подходов под цели и состав участников
- ✓ **Логистическая организация** – планирование площадки, технического обеспечения





# Структурированные навыки для работы на стратегических сессиях (3)

## ПРЕЗЕНТАЦИЯ И КОММУНИКАЦИЯ

*Навыки презентации и донесения информации*

- ✓ **Презентационные навыки** – подготовка структурированных материалов, работа с визуализацией
- ✓ **Навыки ораторского мастерства** – управление голосом, уверенность в выступлении
- ✓ **Управление временем** – контроль тайминга, эффективное использование времени
- ✓ **Подготовка материалов** – разработка раздаточных материалов, отчетов, презентаций













# Инструменты анализа

	Strengths (S)	Weakness (W)
Opportunities (O)	<b>S-O strategies</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• S..O..</li><li>• S..O..</li><li>• S..O..</li><li>• S..O..</li><li>• S..O..</li><li>• S..O..</li><li>• S..O..</li></ul>	<b>W-O strategies</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• W..O..</li><li>• W..O..</li><li>• W..O..</li><li>• W..O..</li><li>• W..O..</li><li>• W..O..</li><li>• W..O..</li></ul>
Threats (T)	<b>S-T strategies</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• S..T..</li><li>• S..T..</li><li>• S..T..</li><li>• S..T..</li><li>• S..T..</li><li>• S..T..</li><li>• S..T..</li></ul>	<b>W-T strategies</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• W..T..</li><li>• W..T..</li><li>• W..T..</li><li>• W..T..</li><li>• W..T..</li><li>• W..T..</li><li>• W..T..</li></ul>

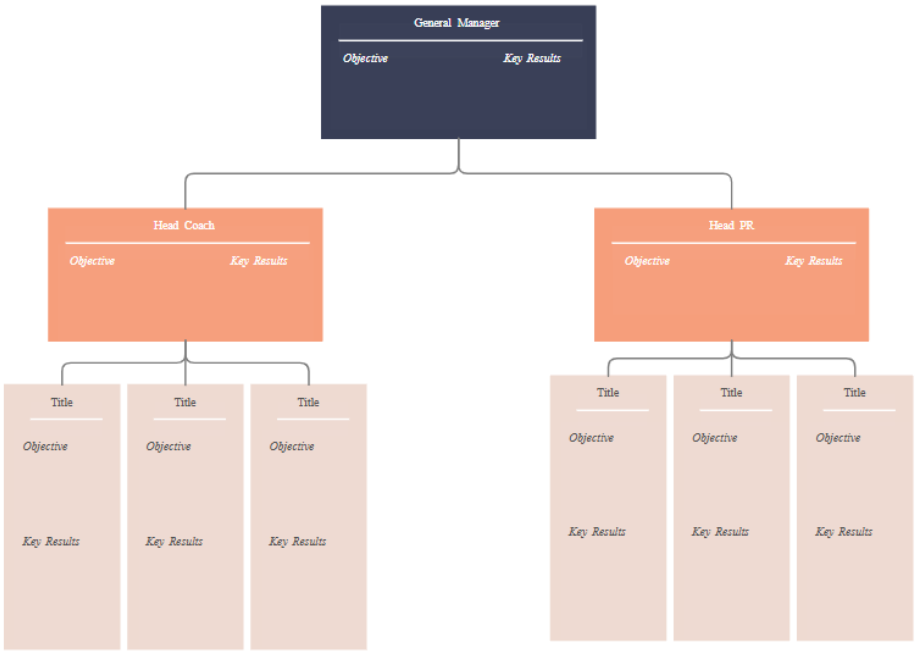
VS

P POLITICAL	E ECONOMIC	S SOCIOLOGICAL	T TECHNOLOGICAL
<div>Global influences</div> <div>Potential changes to legislation</div> <div>Stability of government</div>	<div>Economic growth</div> <div>Employment rates</div> <div>Inflation rates</div> <div>Monetary policy</div> <div>Consumer confidence</div>	<div>Income distribution</div> <div>Demographic influences</div> <div>Lifestyle factors</div>	<div>International influences</div> <div>Changes in information technology</div> <div>Take-up rates</div>

# Инструменты планирования

Vision					
Mission					
Business Objectives and Strategy Map			Measures	Targets	
Financial					
Organizational Capacity					
Organizational Capacity					
Organizational Capacity					

VS



# Инструменты работы с командой и динамикой. SCARF

## 1. СТАТУС (STATUS):

- Признавайте достижения и вклад каждого участника. Это может повысить их статус в глазах группы и создать более позитивную атмосферу.
- Создайте возможности для всех участников высказать своё мнение, чтобы каждый чувствовал себя ценным.

## 2. ОПРЕДЕЛЁННОСТЬ (CERTAINTY):

- Обеспечьте ясность в отношении целей и структуры сессии. Начните с объяснения повестки дня и ожидаемых результатов.
- Используйте визуальные материалы, чтобы участники могли лучше понять обсуждаемые концепции и планы.

## 3. АВТОНОМИЯ (AUTONOMY):

- Дайте участникам возможность выбора в процессе принятия решений. Это может быть выбор между различными подходами или стратегиями.
- Поощряйте самостоятельное мышление и инновации, предоставляя пространство для обсуждения и экспериментов.



МОДЕЛЬ SCARF

# Инструменты работы с командой и динамикой. SCARF

## 4. СВЯЗАННОСТЬ (RELATEDNESS):

- Создайте условия для построения доверительных отношений между участниками. Это может быть сделано через командные упражнения или обсуждения в малых группах.
- Поддерживайте открытость и честность, чтобы участники чувствовали, что их мнение важно и учитывается.

## 5. СПРАВЕДЛИВОСТЬ (FAIRNESS):

- Убедитесь, что все участники имеют равные возможности для участия и выражения своих идей.
- Прозрачно объясняйте, как принимаются решения, чтобы избежать ощущения несправедливости.



МОДЕЛЬ SCARF

# SCARF

- ✓ Проанализировать –  
какая потребность  
движет участником?  
Какую потребность нужно  
“закрыть”?
- ✓ Найти конструктивные,  
решения реализации.



МОДЕЛЬ SCARF

# Инструменты приоритизации стратегических решений и задач

## PRIORITIZATION MODELS

### WSJF

$$\text{WSJF} = \frac{\text{cost of delay}}{\text{job size}}$$



### RICE

Reach

Impact

Confidence

Effort

### ICE

$$\text{Impact} \times \text{Confidence} \times \text{Ease} \\ = \text{ICE Score}$$



# ICE

$$\text{Impact} \times \text{Confidence} \times \text{Ease} = \text{ICE Score}$$

**ВЛИЯНИЕ** - принесет ли реализация экономический рост или увеличение другого ключевого показателя

**УВЕРЕННОСТЬ** - показатель уверенности в успешности исполнения

**ПРОСТОТА** – оценка трудо- и ресурсоемкости

Решение	Impact	Confidence	Ease	ICE Score	Приоритет задачи
Решение 1	5	1	1	$=5 \times 1 \times 1 = 5$	3
Решение 2	1	2	3	$=1 \times 2 \times 3 = 6$	2
Решение 3	8	5	5	$=8 \times 5 \times 5 = 200$	1

Шкала от 1 до 10

(где 10 - самое идеальное решение, затем при перемножении значений трёх компонентов получается ICE Score, и задачи ранжируются по важности.





ICE

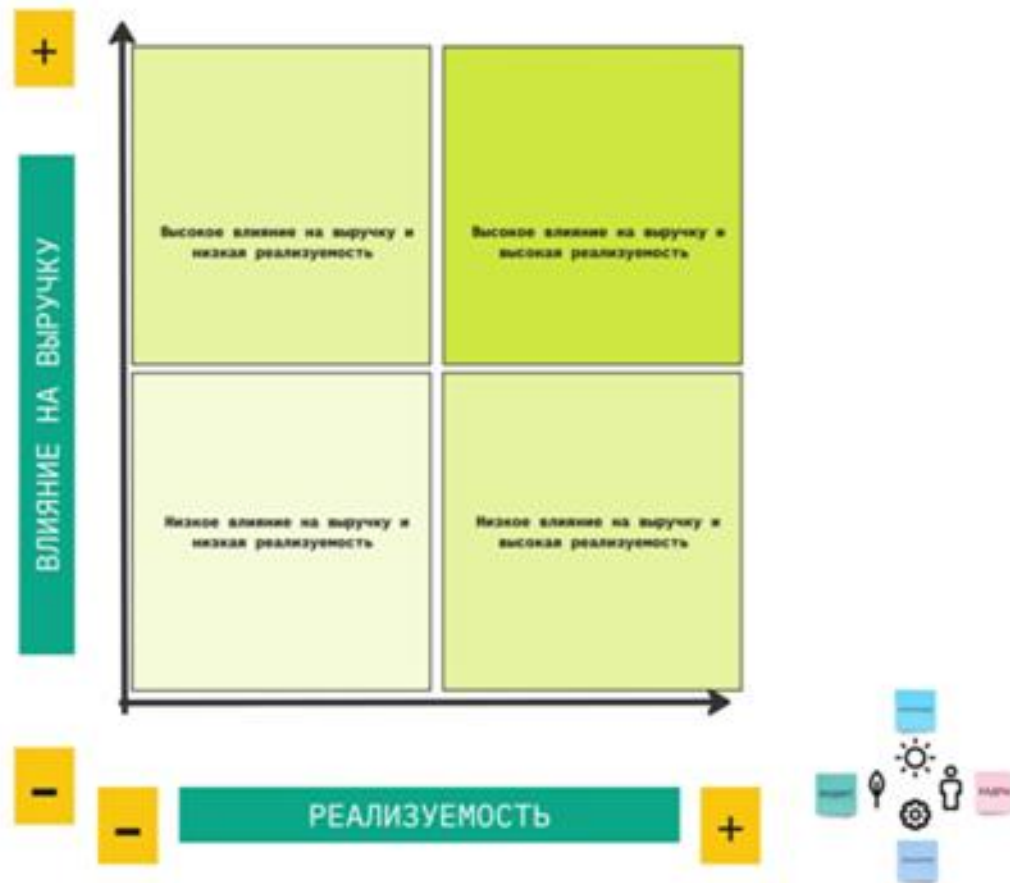
Дата постановк	Постановщи	Задачи на период до 22.03.2024	Дедлайн! (дата)	Проект/продукт	Влияние	Уверенност	Простота	ICE SCOR	Приорите	Исполнител	Статус
22.02.2024		Подготовка к съемкам открытого подкаста	25.03.2024		5,00	5,00	4,00	100,00	3		В работе
22.02.0204		Процесс сбора	10.03.2024		4,00	5,00	5,00	100,00	3		В работе
22.02.2024		запустить новую концепцию план красоты на сайт, соц сети, чат бот	07.03.2024		6,00	5,00	4,00	120,00	2		Ожидание
22.02.2024		Подготовка программы стажировки	20.03.2024		5,00	5,00	5,00	125,00	2		В работе
22.02.2024		Внесение материалов на геткурс, отснятых за текущий период	22.03.2024		4,00	8,00	4,00	128,00	5		Ожидание
22.02.2024		Согласование акций для ключевых клиентов	31.03.2024		8,00	6,00	3,00	144,00	4		Ожидание
22.02.2024		Проведение съемок, монтаж видео, составление протоколов по продуктам	15.03.2024		8,00	6,00	4,00	192,00	3		Ожидание
22.02.2024		Разработка контент-плана 15 постов, написание 10 шт	08.03.2024		7,00	6,00	5,00	210,00	1		В работе
22.02.2024		блок задач с консультантом	15.08.2024		7,00	5,00	6,00	210,00	2		В работе
22.02.2024		Организация практикума в Екатеринбурге	15.03.2024		7,00	6,00	5,00	210,00	3		В работе

# Инструменты

## МАТРИЦА ПРИОРИТИЗАЦИИ ИДЕЙ

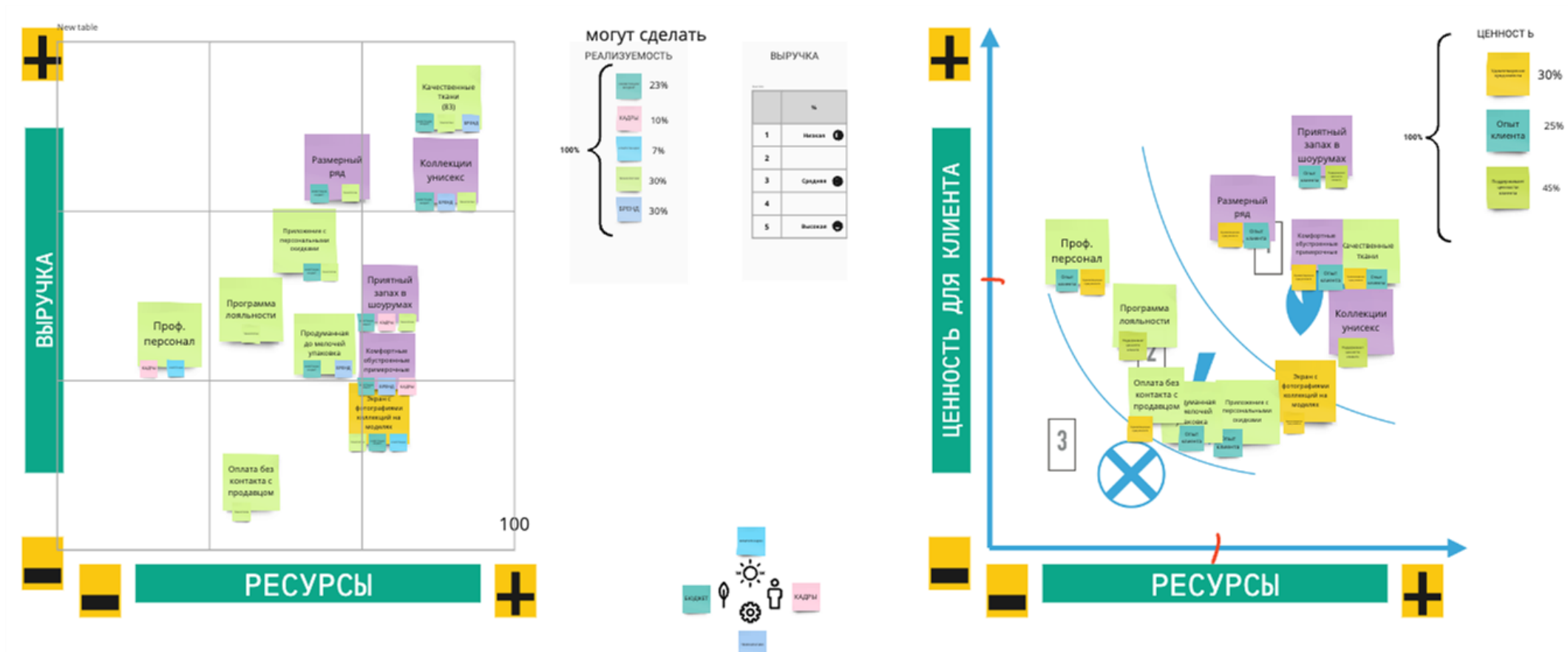
**Матрица приоритизации идей** помогает эффективно распределять ресурсы, фокусируясь на инициативах с высокой отдачей.

Она позволяет визуально оценить идеи по двум ключевым критериям — **влияние на выручку** и **реализуемость**, что упрощает принятие решений.



# Инструменты

## МАТРИЦА ПРИОРИТИЗАЦИИ ИДЕЙ (ПРИМЕР)



Какие бывают ошибки?  
Лайфхаки?

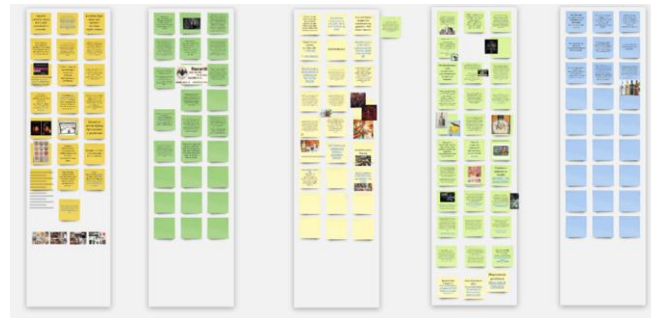
## Успешные кейсы



### РАЗРАБОТКА ВИДЕНИЯ, МИССИИ И ЦЕННОСТЕЙ

Группа компаний (производство,  
дистрибуция B2C, клиники B2C)

1. Разработка видения будущего развития группы компаний
2. Выбор ценностей компании и формулирование их содержания
3. Формулирование миссии компании



### ПОИСК ВАРИАНТОВ РАЗВИТИЯ НА ПАДАЮЩЕМ РЫНКЕ, ФОРМИРОВАНИЕ БИЗНЕС-СТРАТЕГИИ, МАРКЕТИНГОВОЙ И ПРОДУКТОВОЙ

Сфера FMCG

1. Проведение исследований
2. Генерация и оценка стратегических инициатив
3. Формирование бизнес-стратегии и дорожной карты по шагам реализации стратегии
4. Формирование маркетинговой и продуктовой стратегии



### РАЗРАБОТКА ИДЕЙ ДЛЯ БРЕНДИНГА И КОНЦЕПЦИИ ПРОДВИЖЕНИЯ

Косметологическая клиника:

1. Анализ исследования и интервьюирование представителей ЦА
2. Разработка 3х вариантов концепций
3. Оценка и выбор концепции





# Стратегическая сессия



# Успешные кейсы



## ПОИСК СТРАТЕГИЧЕСКИХ ИНИЦИАТИВ

*Компания Текторг:*

1. Дорожная карта по шагам реализации стратегии.
2. Оценка возможностей и ограничений по каждому направлению



## ТРАНСФОРМАЦИЯ БИЗНЕСА

*Компания ВДНХ*



## ПЕРЕХОД К ПРОЕКТНОЙ СИСТЕМЕ УПРАВЛЕНИЯ

*Компания Коралл:*

1. Составление карты бизнес-процессов
2. Оптимизация ключевых бизнес-процессов
3. Основы управления проектами



СТАРТ – уже в ДЕКАБРЕ

# КУРС ПО ПРОВЕДЕНИЮ СТРАТЕГИЧЕСКИХ СЕССИЙ

*Станьте востребованным экспертом в стратегическом  
планировании и достигайте амбициозных целей вместе  
с командами*





# Специальное предложение до 15 ноября

**РАННЯЯ ЦЕНА - 79 000 Р.**

**ЦЕНА ПОСЛЕ 15 НОЯБРЯ - 99 000 Р.**

## В стоимость входит:

- ✓ Практические задания с разборами
- ✓ Чек-листы + рабочие тетради
- ✓ Чат-поддержка
- ✓ Итоговая обратная связь
- ✓ Индивидуальная работа с кейсами
- ✓ 3 супервизии по 1 часу в течение года
- ✓ Доступ к дополнительным материалам и кейсам
- ✓ Участие в стратегической сессии, проводимой преподавателями
- ✓ Рекомендации по продвижению
- ✓ Итоговая аттестация и выдача удостоверения о повышении квалификации



**Информация  
о Программе**