

# Алгоритм проведения стратегической сессии

Константин Коптелов

[0957204110@sverh.net](mailto:0957204110@sverh.net)

<https://ua.linkedin.com/in/kkoptelov>

**ПОЧЕМУ ТЫ НАЗЫВАЕШЬ  
МЕНЯ ПЛОХОЙ МАМОЙ, ДИМ?**

**Я АНДРЕЙ!**



# Константин Коптелов



**Business Development, Strategy and Marketing manager at Sverh.net**

**TG: @sverh\_net | FB: @sverh.net**

# Базовые предпосылки



SVERN

Разницы между тем, на что мы  
способны и тем, что мы  
делаем хватило бы чтобы  
решить большинство  
глобальных проблем

Результат компании  
определяется двумя  
явлениями:

- Дисциплина исполнения
- Ритмичность

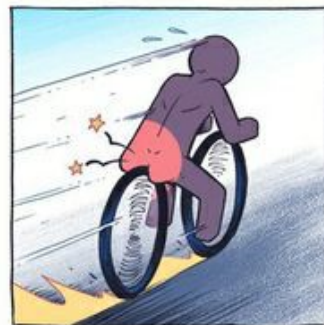


Понимание «эффективность»  
опирается на «результат»



Невозможно управлять тем, что не  
измеряешь

# Зачем нужна страт сессия?



ДЕВУШКИ С ВОЗРАСТОМ  
ПЕРЕСТАЮТ ПИСАТЬ  
ПИСЬМА ДЕДУ МОРОЗУ  
НЕ ИЗ-ЗА ТОГО, ЧТО  
ВЗРОСЛЕЮТ, А ИЗ-ЗА  
ТОГО ЧТО ЖДУТ, ПОКА  
ОН НАПИШЕТ ПЕРВЫМ



# Типы страт сессий



Нет смысла описывать происходящее  
поэтому напишу: "У нас все хорошо,..."

Таблица 1. Горизонт планирования и количество уровней

УРОВЕНЬ ИЕРАРХИИ	ГОРИЗОНТ ПЛАНИРОВАНИЯ	КРУПНЫЙ ХОЛДИНГ (ИНВЕСТ-ПРОЕКТЫ НА 30 ЛЕТ)	НЕБОЛЬШАЯ СБОРОЧНАЯ МАСТЕРСКАЯ (БИЗНЕС-ПЛАН НА 2 ГОДА)
VII	20–50 лет	Президент холдинга	
VI	10–20 лет	Вице-президент по производству	
V	5–10 лет	Генеральный директор предприятия	
IV	2–5 лет	Директор по производству	
III	1–2 года	Начальник цеха	Генеральный директор мастерской
II	3 мес. – 1 год	Начальник участка	Начальник производства
I	1 день – 3 мес.	Начальник смены/Рабочий	Рабочий

\* *Requisite* (англ.) — соответствующий природе, особенностям мышления и работы людей.

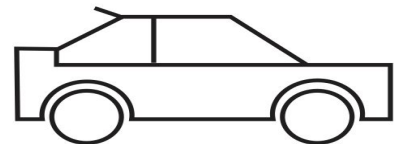


# MVP

---

## NOT LIKE THIS

---



1

2

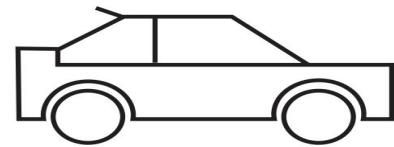
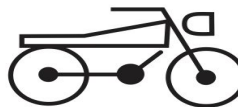
3

4

---

## LIKE THIS

---



1

2

3

4

5

# Особые варианты

1. Встреча для продажи готового решения
2. «Сделайте, чтобы было хорошо»
3. «Взбодрите мне их»

Какие ключевые элементы  
страт сессии?

1. Зачем?
2. Куда?
3. С какими ограничениями?
4. Кто? (На чем?)
5. Как?
6. Как мониторить?

# Управляющий принцип компании





S V E R H

*Мы стали намного эффективней  
как компания, когда перестали  
думать, что сделать и начали  
принимать решения о том, что  
не делать*



**YOU SHALL NOT PASS**



**Китайские свингеры  
не всегда понимают,  
поменялись они  
или нет.**

Кого звать на  
страт сессию?

**ПРОЙДИ ТЕСТ, ЧТОБЫ УЗНАТЬ КТО ТЫ!**



# Алгоритм

1. Сбор ожиданий
2. Фиксация достигнутых результатов
3. Мини-лекция об управлении изменениями
4. Postmortem
5. Фиксация видения
6. Мини-лекция про ОКР
7. Декомпозиция до Целей и Показателей
8. Описание ключевого процесса
9. Оптимизация процесса и воронки
10. Задание ритма и мониторинга
11. «Одноминутный менеджер»



# Марафон по ОКР

[facebook.com/sverh.net](https://facebook.com/sverh.net)  
**Telegram => @sverh\_net**

# Этап 1

- Подготовка лидеров ОКР
- Разработка целей компании на совете Директоров
- Разработка «скелета» ОКР для департаментов и отделов на совете Директоров



## Этап 2

- Создание рабочих групп (отделы/команды).
- Разрабатываем ОКР на уровне команд.
  - должен быть связан с ОКР компании или ОКР других команд;
  - действует принцип “открытых дверей”. График встреч.
  - команда записывает свои ОКР в общедоступный файл и публикует в чате.
- ОКР команды согласовывает руководитель департамента

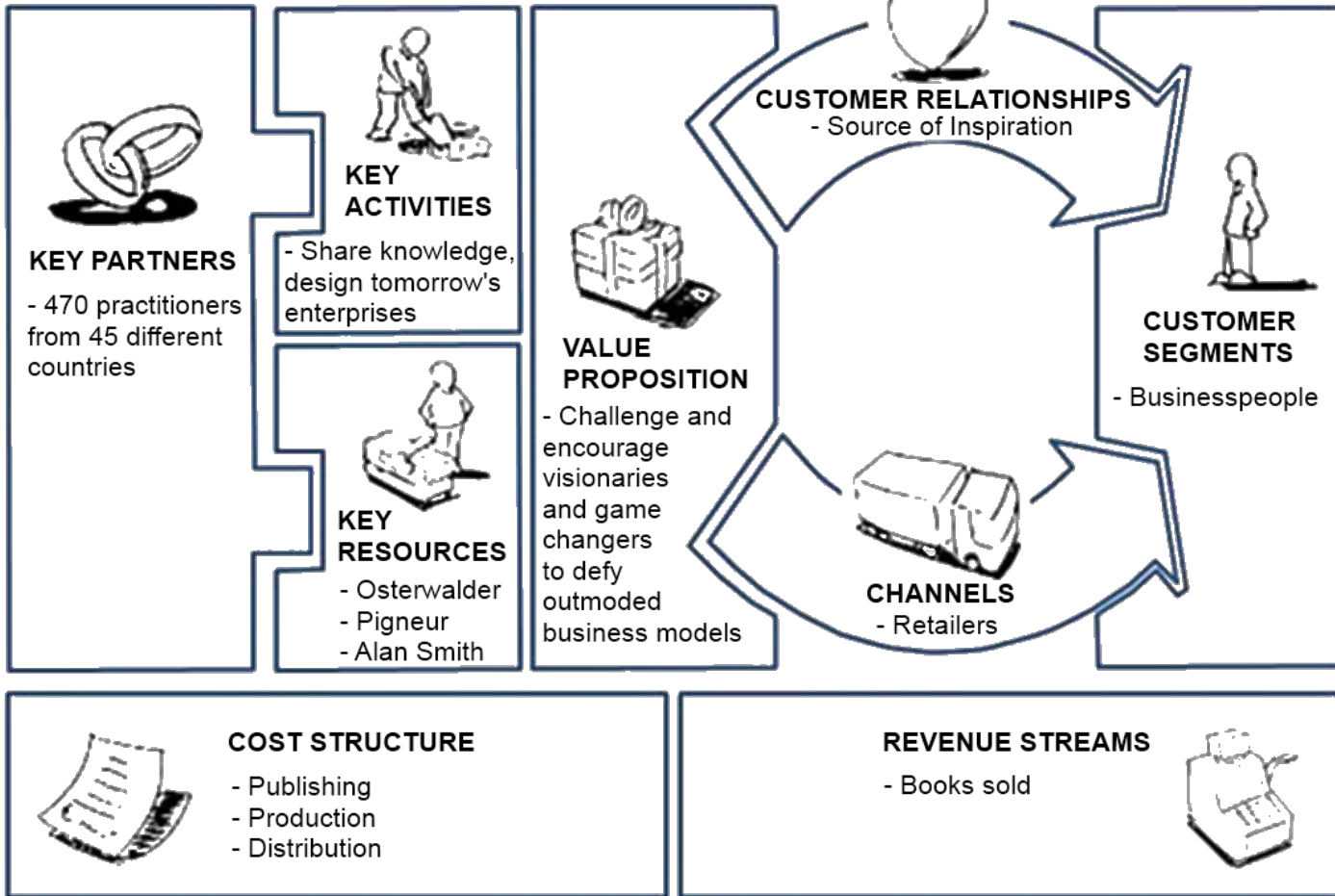
# Этап 3

- Руководители деп-тов формируют ОКР департаментов и вносят в общедоступный файл
- Собираем обратную связь (конструктивные возражения)
- Презентация итогов ОКР 3 квартала и ОКР 4 квартала



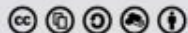
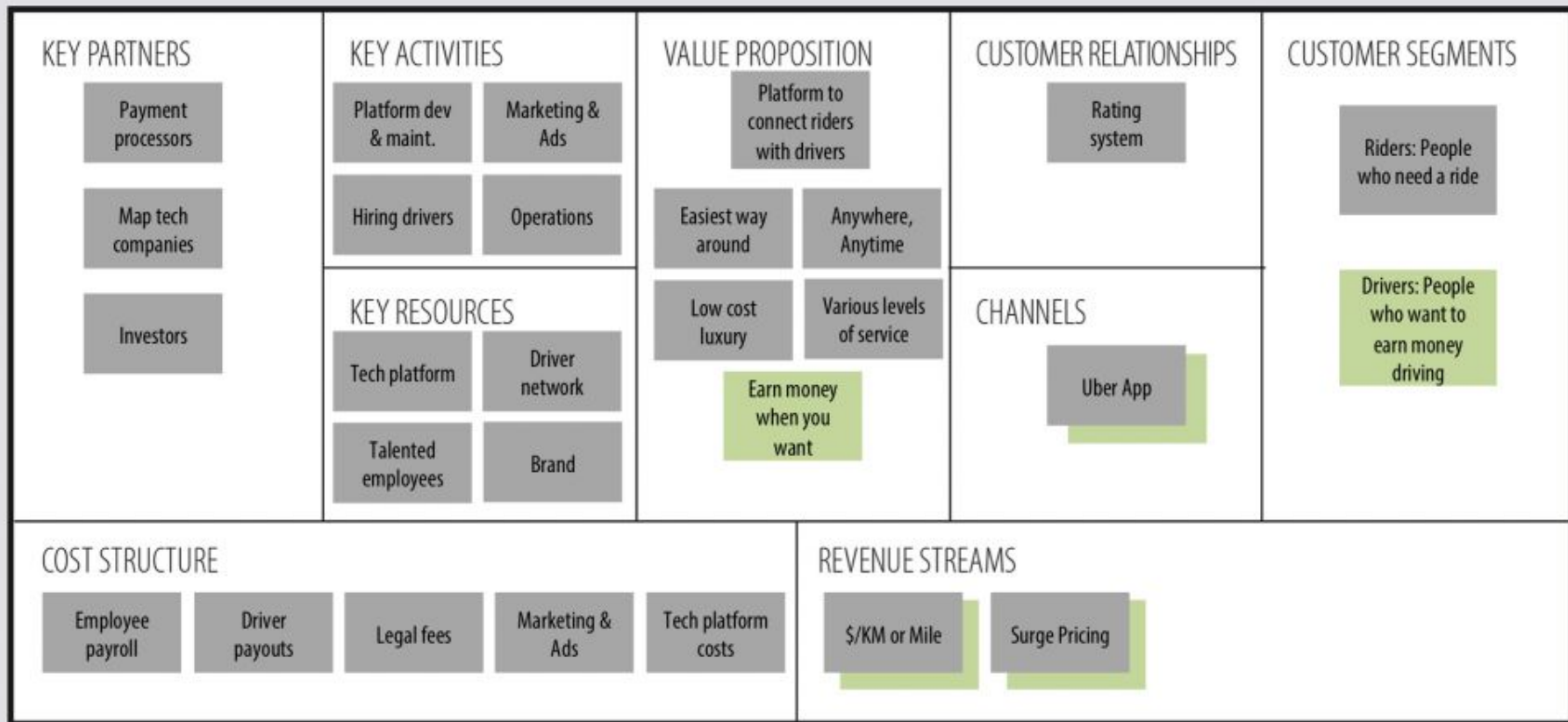
# Рейтинги компаний

[facebook.com/sverh.net](https://facebook.com/sverh.net)  
**Telegram => @sverh\_net**



# BUSINESS MODEL CANVAS

# UBER



DESIGNED BY BUSINESS MODEL FOUNDRY AG

This work is licensed under a Creative Commons Attribution-ShareAlike 4.0 International License.  
<http://creativecommons.org/licenses/by-sa/4.0/> or send a letter to Creative Commons,  
171 Second Street, Suite 300, San Francisco, California, 94105, USA.



# Планирование непредсказуемости

*[facebook.com/sverh.net](https://facebook.com/sverh.net)  
Telegram => @sverh\_net*



# Продукт на выходе



1. Видение на год
2. Цели и показатели на квартал
3. Очень подробный план на первые 3-4 недели

# Как часто проводить

1. Раз в год
2. Раз в квартал
3. Раз в 2 недели

# Инструменты

1. Предметы, места, обстоятельства
2. Действия, проекты, атмосфера
3. Навыки
4. Ценности
5. Роли
6. Ради чего большего

1. Как продавать больше
2. На больший чек
3. Большему количеству сегментов
4. Больше товаров
5. Больше раз

# Структура

## Цель:

- Амбициозная
- Вызывает дискомфорт
- Мотивирует, вдохновляет, заставляет сердце трепетать

## Метрика:

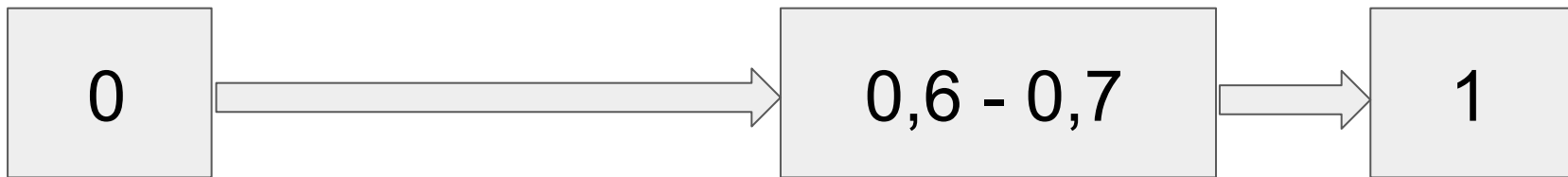
- Четкая и понятная
- Легко измерять каждые две недели
- Дает возможность оценить достижение цели

# Сделать так, чтобы клиенты нас любили

- Ускорить выставление коммерческого предложения до 24 с момента получения брифа
- Уменьшить бриф на 40%
- 80% клиентов купило у нас более 5 продуктов
- Уровень удовлетворения пользователей 100%



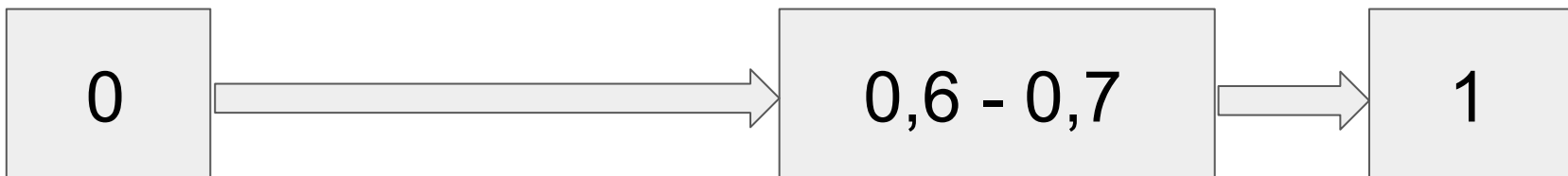
# Как оценивать OKR



Нет прогресса

В порядке

Достигнуто



Нет прогресса

В порядке

Достигнуто



[facebook.com/sverh.net](https://facebook.com/sverh.net)

Telegram => @sverh\_net

1) ПРОДОЛЖАТЬ

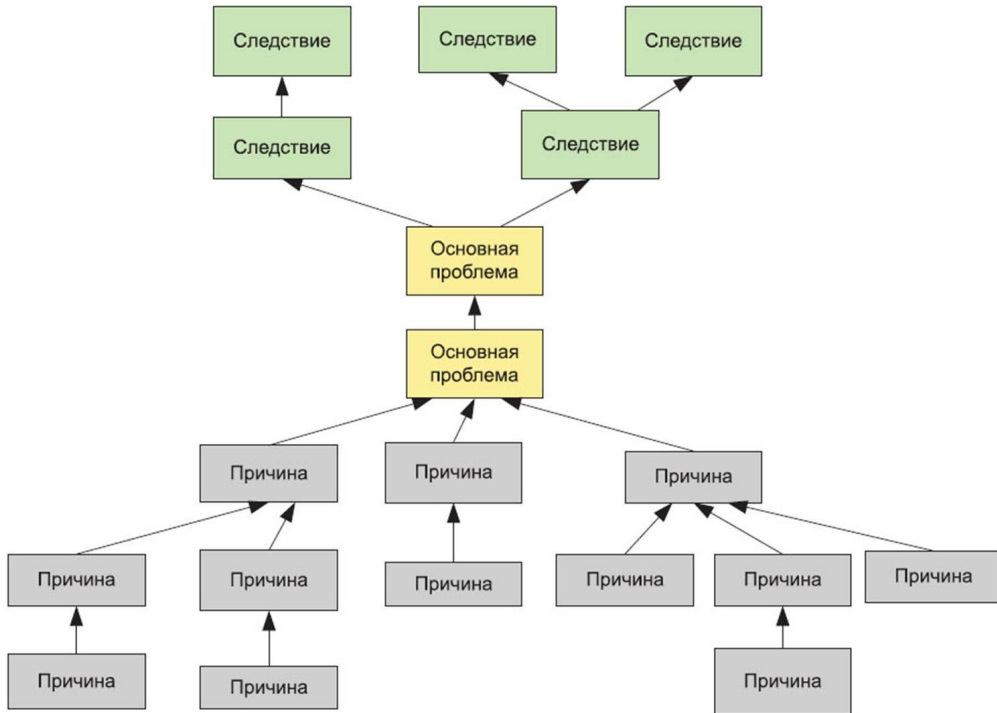
2) ПЕРЕСТАТЬ

3) НАЗАТЬ

4) МЕХЯТЬ

The image shows a whiteboard with four sections of handwritten notes in Russian, each with a title and several sticky notes. The notes contain various phrases and instructions related to the titles.

# Древо Проблем





# При орг изменениях

[facebook.com/sverh.net](https://facebook.com/sverh.net)  
**Telegram => @sverh\_net**



**Чай**

**Кофе**

**Печеньки**

**Молодой и дружный коллектив**

**4 всадника апокалипсиса:**



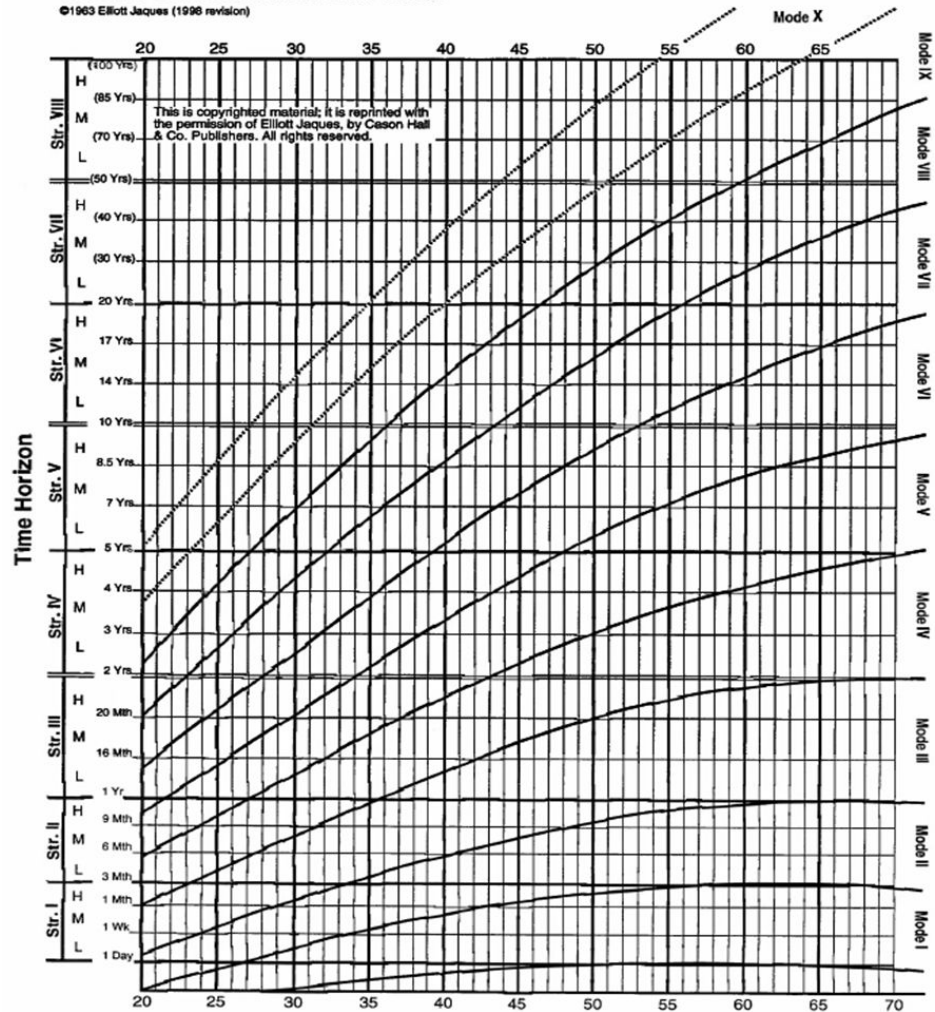
Способности = Complexity of  
information processing +  
Competencies + Commitment +  
Controlling Self

Таблица 4. Уровень должности и необходимый масштаб мышления

УРОВЕНЬ ИЕРАРХИИ И ГОРИЗОНТ ПЛАНИРОВАНИЯ	ПРИМЕР ДОЛЖНОСТИ	НЕОБХОДИМЫЙ МАСШТАБ МЫШЛЕНИЯ
VII (20–50 лет)	Президент или генеральный директор холдинга	<b>Визионерство и интеграция компании с внешней средой.</b> Определяет и продвигает роль и миссию компании в обществе и в мире. Формирует общекорпоративную стратегию и отвечает за ее реализацию.
VI (10–20 лет)	Вице-президент по виду бизнеса. Руководитель группы исполнителей корпоративных функций	<b>Моделирование будущего.</b> Выявляет долгосрочные тренды. Формирует стратегию по видам деятельности и отвечает за ее реализацию. Транслирует общекорпоративную стратегию.
V (5–10 лет)	Генеральный директор бизнес-единицы. Руководитель корпоративной функции	<b>Создание инноваций.</b> Полностью отвечает за достижение части интегральных показателей всей организации. Управляет системой (структурой) такого уровня сложности, что взаимодействие ее отдельных частей нельзя описать, как процессы или схемы. Развивает бизнес-единицу или корпоративную функцию.
IV (2–5 лет)	Функциональный руководитель бизнес-единицы. Директор департамента в составе корпоративной функции	<b>Интеграция параллельных процессов.</b> Отвечает одновременно за несколько различных процессов/проектов (уровня III) и за их совокупный результат для бизнеса. Интегрирует различные процессы, инициативы и проекты, балансирует задачи и ресурсы между ними для достижения общего результата. Рассматривает и моделирует всю совокупность внутренних и внешних факторов, влияющих на процессы.
III (1–2 года)	Начальник цеха. Начальник крупного отдела или управления в составе корпоративной функции	<b>Управление процессом и разработка новых решений.</b> Отвечает за надежность, эффективность и совершенствование конкретного процесса или за управление конкретным проектом. Разрабатывает варианты решения новых проблем и задач.
II (3 мес. – 1 год)	Начальник производственного участка. Начальник небольшого отдела	<b>Анализ фактов и устранение отклонений.</b> Анализирует возникающие отклонения в своей работе / в работе подчиненных, оперативно их устраняет или эскалирует, если не знает типовых решений.
I (до 3 мес.)	Начальник смены / супервизор. Рабочий / специалист начального уровня	<b>Следование процедурам.</b> Отвечает за качество (соответствие стандарту) своей работы или работы группы в рамках смены. Если возникает отклонение от стандарта, сообщает вышестоящему руководителю.

# Talent Pool Maturation Data Sheet

©1963 Elliott Jaques (1998 revision)





# Реализация



# Какой ключевой фактор успеха изменения?

[facebook.com/sverh.net](https://facebook.com/sverh.net)  
Telegram => @sverh\_net



# Неизбежность

[facebook.com/sverh.net](https://facebook.com/sverh.net)  
**Telegram => @sverh\_net**



**DeaDShoTeG** 3ч



Труд сделал из обезьяны человека

ОТВЕТИТЬ



+29



**dFierce** 3ч



Ответ на комментарий

а из лошади транспорт, тут уж как повезёт...

ОТВЕТИТЬ



+53



Интенсив по ОКР



Инсайты по  
стратегии на 2019



Скачайте презентацию здесь ->

<http://koptelov.org/strat>

<https://ua.linkedin.com/in/kkoptelov>



**Константин Коптелов**

www.koptelov.org

0957204110@sverh.net

*facebook.com/groups/sverh.net*

fb, vk, instagram, telegram /kkoptelov