Стратегическая сессия

Алгоритм проведения стратсессии, вовлечения команды, выявления прорывных идей и сплочения

Ренат Закиев



Ренат Закиев

Стратегическая сессия. Алгоритм проведения стратсессии, вовлечения команды, выявления прорывных идей и сплочения.

https://litres.ru/74805922
SelfPub; 2026

Аннотация

Стратегическая сессия — не выезд со стикерами и не конкурс вдохновляющих идей. Её смысл — выбрать направление развития, отказаться от лишнего и договориться, кто, когда и за счёт каких ресурсов воплотит решения.

Эта книга — практическое руководство для собственников и руководителей малого и среднего бизнеса. Она проводит читателя через весь процесс: от подготовки за несколько недель и выбора участников до проведения сессии и контроля исполнения. Как выбрать дату и помещение? Как вовлечь команду, услышать неудобные факты и найти прорывные идеи? Как превратить обсуждение в выполнимый план?

Внутри — подробные программы на один и два дня, сквозной пример, инструкции ведущему и 25 рабочих форм. Особое внимание уделено сплочению без принуждения, проверке гипотез и действиям в первые 90 дней. Книга помогает сделать стратсессию не отдельным мероприятием, а началом согласованной работы над будущим компании.

Содержание

О книге и границах применения 6
Введение. Не уехать командой, а вернуться с выбором 7
Как пользоваться книгой: три маршрута собственника 10
Весь маршрут на одной странице 12
Часть I. Сначала задача, потом мероприятие 14
Глава 1. Когда нужна стратегическая сессия 14
Глава 2. Что является стратегией, а что только пожеланием 16
Конец ознакомительного фрагмента. 18

Стратегическая сессия. Алгоритм проведения стратсессии, вовлечения команды, выявления прорывных идей и сплочения.

ПРАКТИЧЕСКАЯ КНИГА ДЛЯ РУКОВОДИТЕЛЯ

Стратегическая сессия

Алгоритм проведения стратсессии, вовлечения команды, выявления прорывных идей и сплочения

Ренат Закиев

Для собственников и руководителей малого и среднего бизнеса

От первого вопроса до решений, ресурсов и контроля исполнения через 90 дней

Расширенная рабочая редакция · 2026

О книге и границах применения

Книга помогает собственнику подготовить стратегический выбор, провести совместную работу команды и организовать исполнение. Это полная рабочая рукопись, а не программа мероприятия и не краткий конспект.

В книге — восемь частей, 36 глав, подробные программы на один и два дня, сквозной учебный пример и 25 рабочих форм. Подробные инструкции ведущему встроены в соответствующие главы.

Все компании, герои, диалоги, бюджеты и результаты учебных примеров вымышлены. Сроки, число участников, лимиты и критерии — практические ориентиры, а не обязательные нормативы или обещания результата.

Книга не заменяет отраслевую экспертизу, финансовую проверку, юридическую оценку и обязательные требования к безопасности. Стратегию нельзя доказать аплодисментами в конце встречи.

Существующая рукопись использована как основа расширенной редакции. Имя автора сохранено из исходного документа. Дата редакции: 17 ноября 2026 года.

Оглавление содержит внутренние переходы. В Word можно пользоваться также областью навигации по заголовкам. Рабочие формы допускают заполнение в отдельной копии документа.

Введение. Не уехать командой, а вернуться с выбором

— Нам нужна стратегическая сессия, — сказал Игорь. — Все загружены, продажи растут, а денег не прибавляется.

— Что после неё должно измениться? — спросила Наталья, операционный директор.

— Чтобы все смотрели в одну сторону.

— В какую?

На этом разговор обычно становится неловким. Руководитель хотел заказать понятное мероприятие: хороший зал, ведущий, флипчарты, ужин. А приходится сначала отвечать на вопрос, от которого никакой флипчарт не спасает: какое решение компания откладывает?

Стратегическая сессия — не особый вид совещания, где разрешено говорить более крупными словами. Это специально подготовленная работа руководителей и приглашённых участников над выбором направления бизнеса, существенными ограничениями и согласованными действиями. У неё есть границы: время, данные, полномочия и доступные ресурсы.

На сессии можно обнаружить, что привычная цель не обеспечена мощностями. Можно отказаться от привлекательного сегмента. Можно решить не открывать второй фи-

лиал, пока первый зависит от одного незаменимого сотрудника. Можно выбрать эксперимент вместо немедленного масштабирования. Иногда самым полезным результатом становится не новая инициатива, а прекращение старой.

Но за два дня невозможно автоматически устранить противоречия собственников, проверить весь рынок или сделать руководителей самостоятельными. Сессия даёт управленческий продукт: решения, основания, ограничения, обязательства и порядок проверки. Бизнес-эффект появится позже, если эти решения окажутся обоснованными и будут выполнены.

Книга построена как маршрут собственника. Сначала вы решаете, нужна ли именно сессия. Затем определяете вопрос, собираете людей и факты, готовите программу, проводите обсуждение и превращаете его в работу на следующие девяносто дней. В конце находятся формы, которые можно заполнить, не изобретая документацию заново.

Сквозной учебный пример — компания «Линия сервиса», которая устанавливает и обслуживает коммерческое оборудование. В ней 32 сотрудника. Собственник Игорь хочет расти, но команда уже перегружена нестандартными проектами. Мы проследим не сказочное превращение бизнеса за выходные, а более реалистичный путь: от расплывчатого запроса к выбору, ограниченному тесту и правилам продолжения.

Если ваша сессия через месяц, читайте книгу последова-

тельно. Если через неделю, начните с главы 3, календаря в главе 6 и критериев готовности в главе 15. Если она завтра, не пытайтесь выполнить месячный план за ночь: ограничьте задачу и честно измените формат. Для встречи без подготовленного решения есть своё название — рабочая диагностика. Она может быть полезной, если не выдавать её за готовую стратегию.

Как пользоваться книгой: три маршрута собственника

Если вы проводите сессию впервые, читайте части I–III до приглашения команды. Главная ошибка новичка — назначить мероприятие, а затем искать для него содержание. Вопрос и полномочия определяют состав; состав и доступность данных определяют дату; сложность выбора определяет длительность. Обратный порядок тоже возможен, но обычно обходится дороже.

Если подготовка уже началась, откройте главу 15 и проверьте готовность. Затем сопоставьте свою программу с главами 29–30. Убедитесь, что в ней осталось время на решение, ресурсы и приёмку. При необходимости уберите часть вводных выступлений, но не итоговые обязательства.

Если встреча уже прошла и остались только фотографии, начните с глав 32–34. Не собирайте команду снова на два дня. Сначала восстановите, какие решения действительно приняты, кто вправе их подтвердить и чего не хватает для запуска. Фотография стикера «новый рынок» не является инвестиционным решением.

Работать с книгой лучше в двух документах. Первый — сама рукопись с пояснениями. Второй — ваша рабочая тетрадь: паспорт, календарь, реестр решений и карточки ини-

циатив. В конце даны 25 форм; последние пять сделаны как заготовки для заполнения. Не заполняйте всё ради порядка: выбирайте формы, необходимые для конкретного вопроса.

Весь маршрут на одной странице

Когда	Что делает собственник	Что должно появиться
За 6–4 недели	Проверяет задачу, полномочия и достаточность исследования	Решение о формате; вопрос; ответственный за подготовку
За 4–3 недели	Определяет состав, правила и доступные ресурсы	Паспорт; роли; запрос данных
За 3–2 недели	Проверяет факты, интервью и ограничения	Короткий пакет; карта неизвестных
За неделю	Читает пакет; обсуждает готовность с ведущим	Готовность или честное сужение задачи
В первый день	Слушает; проверяет объяснения; рассматривает варианты	Общая картина; сопоставимые альтернативы
Во второй день	Принимает выбор; подтверждает отказы и ресурсы	Решения; ограниченный портфель; план исполнения
В первые 2 рабочих дня	Утверждает точную запись и объяснение компании	Единый итоговый пакет
В первые 2 недели	Снимает конкурирующую работу; устраняет блокеры	Реально запущенные действия
На 30, 60 и 90-й день	Проверяет факты и принимает следующий шаг	Продолжение, изменение либо остановка на ясных основаниях

Это не нормативные сроки и не обещание результата. Они задают исходный ритм. Если исследование занимает два месяца, начните раньше. Если решение узкое и материалы готовы, сокращайте календарь без потери необходимых прове-

рок.

Часть I. Сначала задача, потом мероприятие

Глава 1. Когда нужна стратегическая сессия

Стратсессия нужна, когда компании предстоит значимый выбор, затрагивающий несколько функций и требующий совместного понимания последствий. Выйти в новый сегмент или укрепить действующий. Сохранить индивидуальные проекты или стандартизировать продукт. Развивать собственные продажи или партнёрский канал. Выбрать между инвестициями в мощности и сокращением ассортимента.

Обычная планёрка отвечает: кто и к какому сроку сделает известную работу? Стратегическая работа спрашивает: какую работу нам вообще стоит делать, для каких клиентов и за счёт каких преимуществ?

Если у вас не исполнен уже утверждённый план, сначала проверьте причины. Возможно, не хватает владельца результата, денег, информации или управленческой дисциплины. Новая стратегия не заменяет эту работу. Если возникла срочная авария, нужна антикризисная группа с короткими циклами решения, а не двухдневный выезд. Если конфлик-

туют партнёры о распределении власти, сначала требуется их отдельная договорённость.

Четыре признака подходящего запроса: есть развилка; последствия существенны; для выбора нужны разные компетенции; присутствующий решающий вправе распорядиться ресурсами в заданных пределах.

У «Линии сервиса» было два удобных объяснения: продавцы обещают лишнее, исполнители работают медленно. Ни одно не отвечало на главный вопрос: какие заказы компания хочет получать и какие способна прибыльно исполнять? Именно этот выбор стал предметом сессии.

Перед объявлением даты напишите два предложения: «Мы должны выбрать между…» и «Без этого выбора в ближайшие месяцы произойдёт…». Если получаются только «обсудить развитие» и «повысить вовлечённость», запрос ещё не готов.

Действие собственника. Назовите решение, которое нельзя принять силами одного отдела. Отдельно выпишите текущие проблемы, которые следует исправить обычным управлением. Не отправляйте на сессию всё накопившееся раздражение.

Глава 2. Что является стратегией, а что только пожеланием

«Удвоить выручку», «стать лидером», «повысить качество» — возможные цели, но не стратегия. Они не объясняют, где компания будет конкурировать, что предложит клиентам и от чего откажется ради этого предложения.

Для практической работы достаточно связать пять элементов: выбранные клиенты и задачи; ценность для них; способ её создавать и доставлять; экономические и операционные ограничения; отказ от несовместимых действий. Если пятый элемент отсутствует, компания рискует назвать стратегией длинный список желаний.

В нашей учебной компании фраза «продавать больше» могла означать противоположные модели. Первая — брать любые нестандартные внедрения. Вторая — продавать типовой сервис определённой группе клиентов. Различаются компетенции, циклы сделки, риски, загрузка инженеров и потребность в оборотных средствах. Нельзя честно объединить их одним лозунгом, не проверив совместимость.

Полезная формулировка выбора звучит так: «В следующем полугодии проверяем типовой сервис для действующих клиентов; новые уникальные внедрения принимаем только через отдельное согласование мощности и экономики». Это

ещё не доказанная успешная стратегия. Но уже решение, последствия которого можно проверить.

Не путайте горизонт направления и срок плана. Направление может обсуждаться на два-три года, а первые обязательства — на девяносто дней. Долгий горизонт описывает желаемую модель и предпосылки; короткий — конкретные действия и точки переоценки. Дальние числа не становятся достовернее от того, что их красиво разместили на временной шкале.

Действие собственника. Закончите фразу: «Чтобы выбранное направление было выполнимым, мы не будем…». Если отказ звучит болезненно, не спешите его стирать. Возможно, вы впервые приблизились к настоящему выбору.

Конец ознакомительного фрагмента.

Текст предоставлен ООО «Литрес».

Прочитайте эту книгу целиком, купив полную легальную версию на Литрес.

Безопасно оплатить книгу можно банковской картой Visa, MasterCard, Maestro, со счета мобильного телефона, с платежного терминала, в салоне МТС или Связной, через PayPal, WebMoney, Яндекс.Деньги, QIWI Кошелек, бонусными картами или другим удобным Вам способом.