

Максим Яцкевич

---

# Почему стратегические Сессии НЕ РАБОТАЮТ



# Максим Яцкевич

Я — IT-предприниматель, бизнес-советник, фасилитатор  
Член экспертной коллегии фонда Сколково

**12** лет

Создавал IT-решения Лукойл, ВТБ, Сбер, Qiwi, Bayer, Аэрофлот, Globus

**1** млрд руб. сэкономлено

**4** стартапа

Я запустил, и все живут

**5** лет, **1000** часов

Я занимаюсь менторством и коучингом

**88** компаний

Завел в резиденты Сколково

**260** предпринимателям

Помог запустить и масштабировать IT-бизнес





# Стратегическая сессия

## Видение

Мы будем пончиковой #1 по выручке и мнению покупателей в Евросоюзе к 2030 г.

## Миссия

Мы создаем альтернативу рыночным практикам. Мы несем новое качество питания нашим клиентам – полезные и вкусные пончики в экологичной упаковке

## Цели на рынке Евросоюза

Лучшая компания быстрого питания [NPS]

Лидерство по выручке [Revenue]

Лучший работодатель [Вовлеченность]

## Стратегические направления развития

Полезный, выданный и экологичный продукт

Масштабирование сети

Лидерство по эффективности

Создание и развитие команды

## Ценности

Открытость

Действие

Скорость

Качество

Гибкость



Выстроить приоритеты



Описать целевое видение



Создать новые идеи



Настроить новые партнерства



Определить цели и задачи

**Стратегическая  
сессия помогает**





Выстроить приоритеты



Описать целевое видение



Создать новые идеи



Настроить новые партнерства



Определить цели и задачи



Сплотить команду



Создать план-график



Собрать честный фидбек



Достичь большего

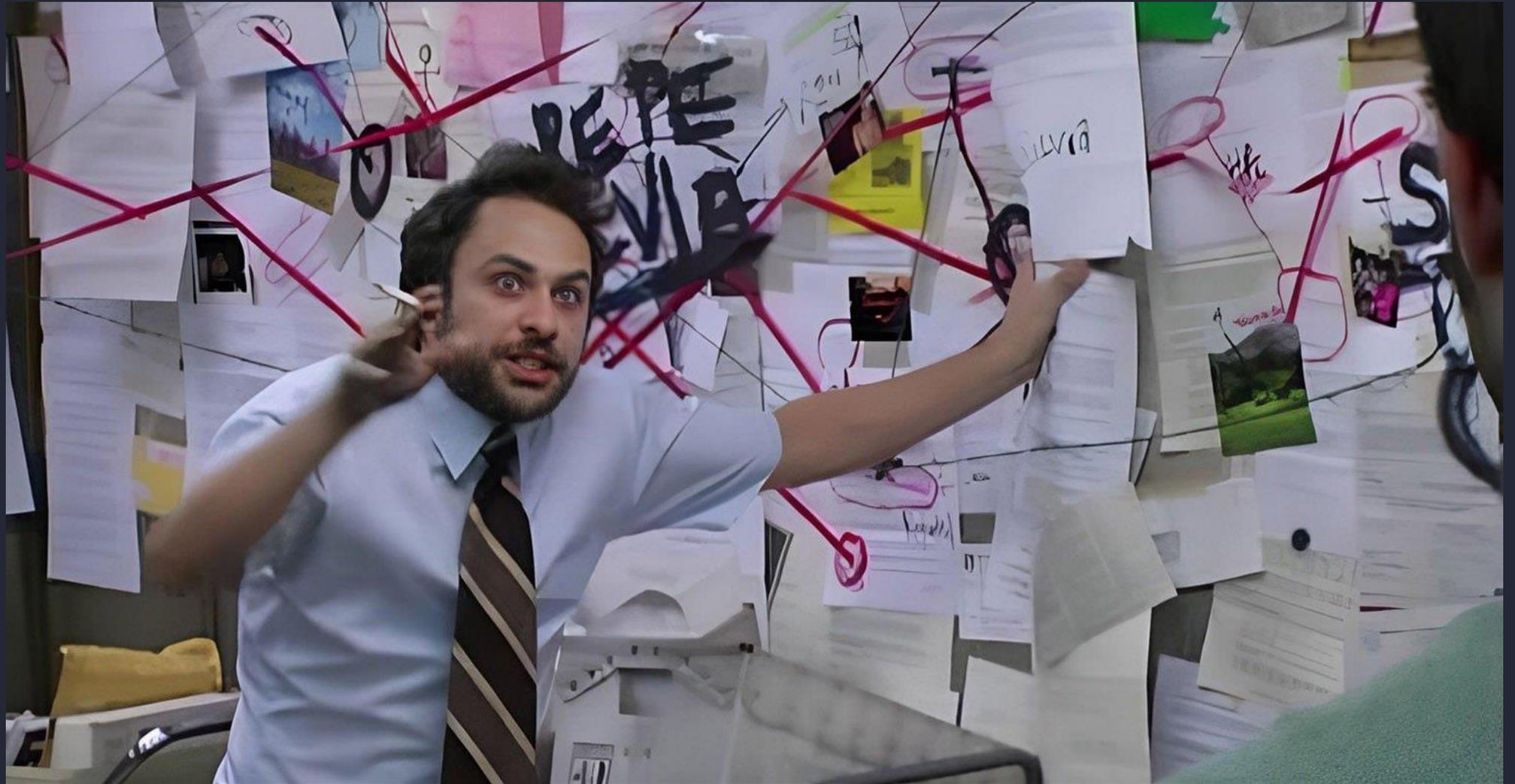


Усилить ценность продукта для команды

## Стратегическая сессия помогает



# Как представляет сессию собственник



# Что происходит после сессии

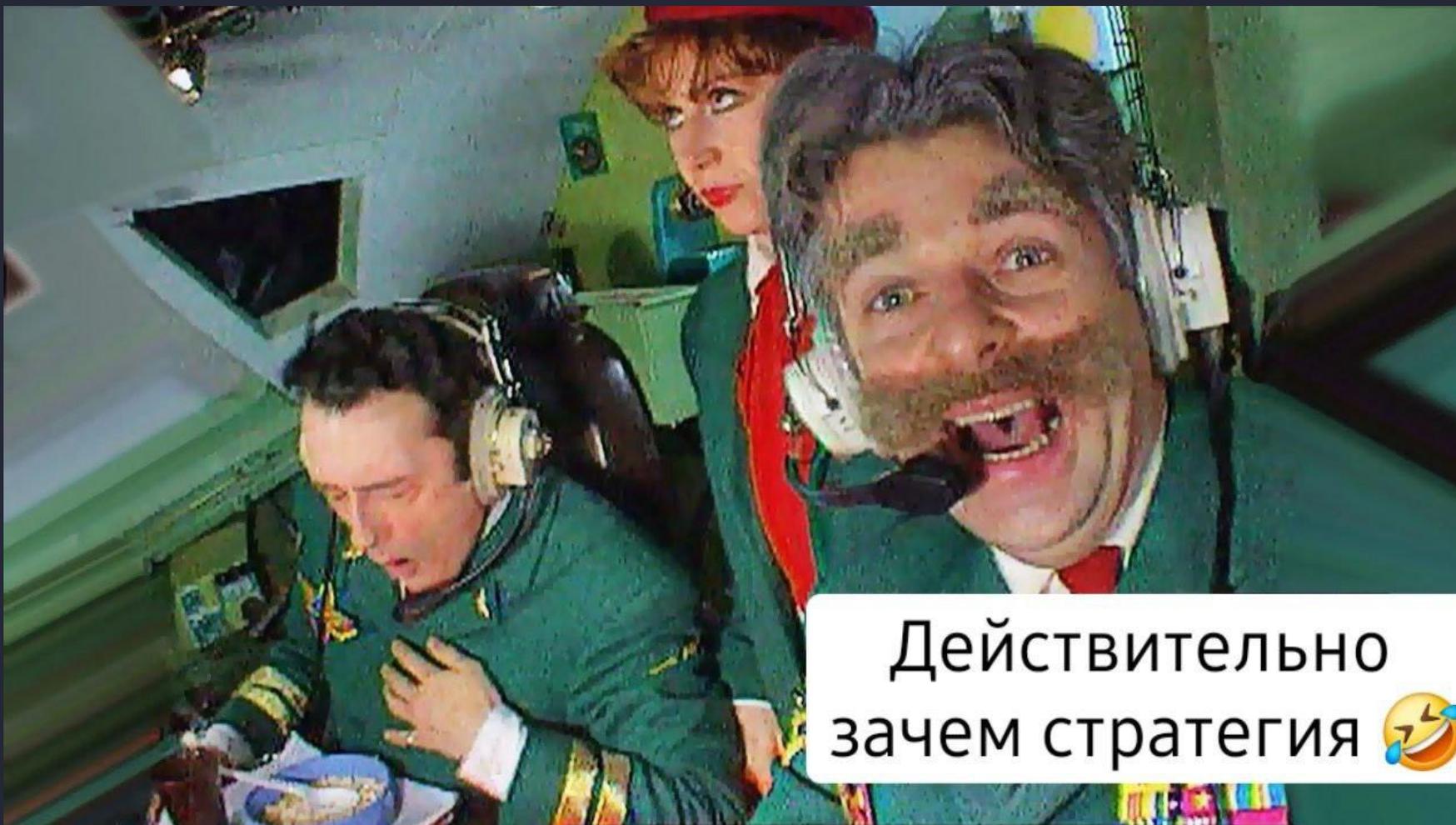


# Ведущий сессии придумывает сценарий



Я вам ща такое устрою

Поэтому, отношение всех:



Действительно  
зачем стратегия 🤔

# И все равно сессии полезны, ибо..

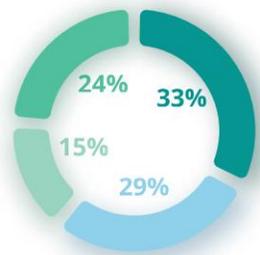


# Исследование Detech 2022 год

В исследовании приняли участие 272 представителя руководящего звена российских компаний.

## СФЕРА ДЕЯТЕЛЬНОСТИ КОМПАНИИ

Для исследования были выбраны три сферы:



- Промышленность / B2B
- Государственное управление
- Информационные технологии
- Остальные сферы\*



- Работа с людьми
- Планирование
- Стратегические задачи
- Взаимодействие с другими
- Оптимизация трансформации процессов
- Обеспечение бесперебойного производства, импортозамещение
- Высокая рабочая нагрузка
- Выполнение задач при нехватке знаний, компетенций
- Работа в условиях неопределенности

## КАКИХ КОМПЕТЕНЦИЙ НЕ ХВАТАЕТ

### Руководители высшего звена

- 1 Развитие подчиненных
- 2 Стрессоустойчивость
- 3 Коммерческое мышление
- 4 Системность мышления
- 5 Планирование и организация

### Руководители среднего звена

- |                              |    |
|------------------------------|----|
| ● Стрессоустойчивость        | 1  |
| ● Развитие подчиненных       | 2  |
| ● Коммерческое мышление      | 3  |
| ● Убедительная коммуникация  | 4  |
| ● Системность мышления       | 5  |
| ● Работа в команде           | 14 |
| ● Построение взаимоотношений | 15 |
| ● Сбор информации            | 16 |
| ● Ориентация на качество     | 17 |
| ● Ответственность            | 20 |



## Ошибка 1

**Нет ресурса, мотивации для  
исполнения стратегии**

# Ошибка – причины



- Нет мотивации работать больше
- Непонятны зоны ответственности
- Для человека новое – это стресс
- Где ему взять еще 5-6 часов сутках?
- Не все мастера тайм-менеджмента и стресс-менеджмента

## Ошибка 2

Решаются «не те» проблемы

# Ошибка – причины



- Нет связи между тем, кто придумывал и теми, кто будет выполнять
- Нет связи с клиентами
- Нет связи со стейкхолдерами
- Собственник часто не погружен в операционку хотя бы чуть
- Не привлечены сторонние независимые эксперты

## Ошибка 3

**Нет процесса для исполнения и  
трекинга стратегии**

# Ошибка – причины



- Описать стратегию не значит ее выполнить
- Нужны сильные организационные изменения – нужна тактика
- Не подумали про дополнительные ресурсы
- Не подумали про систему трекинга и поддержки

Ошибка 4

**Неправильные ожидания от  
сессии**

# Ошибка – причины



- Хотеть стратегию – модно, но знать зачем она – ценно
- Стратегия – это еще и ответ на вопрос «зачем»
- Стратегия – это не планы на 3-6 месяцев
- Не думаем, что должно быть на выходе сессии

## Ошибка 5

**Не было предварительного  
анализа, исследования**

# Ошибка – причины



- Жесткая авторитарность
- Не желания или мыслей – поинтересоваться у сотрудников
- Не собраны рыночные тренды
- Не проводится custdev

Ошибка 6

**Нет ключевых лиц, заказчиков,  
смежников**

# Ошибка – причины



- «Брать стейкхолдеров на сессии – лучшее, что мы сделали в этом году»
- Руководство забывает, что стратегия – это больше, чем продукт, которым занимается его команда

## Ошибка 7

Бегом, бегом, порисуем и пойдём  
работать сегодня же

# Ошибка – причины



- «Да мы быстренько!» - сессии на 4-5 часов
- Ошибочное мнение, что стратсессия – это про веселые приседания
- Негативный опыт с ведущими
- Неправильные ожидания от сессии
- Мысль, что сессия – это хотелка собственника и его же ответственность
- Нет понимания, какие артефакты должны быть на выходе

## Ошибка 8

Нет смены контекста и режима  
работы мозга

# Ошибка – причины



- Для генерации новых идей – нужны новые обстоятельства
- Смена контекста, ведущего, локации, целей и даже команды – на 50% повышает креативность участников

# 7 рекомендаций



Распределяем ответственность



Глубокое исследование до



Человеческий **ресурс** капитал



Выстраивать процесс после



Привлекать сторонних коллег



Привлекать экспертов, ведущих



Стратегия – это больше, чем ваша компания  
Миссия – клиент – ценности - цель

# Управляйте тем, что вам небезразлично



Максим Яцкевич

Про лидерство для  
бизнеса, жизни, личности



@meta\_product

