



# Сессия — мощный инструмент преодоления барьеров реализации стратегии развития компании

Обзор основных типов задач, для решения которых  
эффективно использовать стратегические сессии

ЭКОПСИ

# Более 70% бизнес - стратегий проваливаются в реализации, но стратегические сессии повышают шанс на успех

88%

Крупных корпораций не достигли  
запланированного прибыльного роста  
за 10 лет<sup>1</sup>

67%

Хорошо проработанных стратегий провалились  
из-за неэффективной реализации, связанной  
с недостаточной готовностью руководителей  
к стратегическим вызовам<sup>2</sup>

90%

Топ-менеджеров утверждают, что им  
не удалось достичь стратегических  
целей из-за плохой реализации<sup>3</sup>



на 25%

Повышают успех реализации стратегии  
компании эффективно применяющие  
стратегические сессии<sup>4</sup>

на 30%

Быстрее растут компании с развитой  
практикой проведения  
стратегических сессий<sup>5</sup>



1. Zook & Allen, Profit from the Core, анализ 1854 компаний, 1988-1998

2. Implementation Hub/Navalent, 2016, цит. по HBR 2017

3. HBR, "4 Common Reasons Strategies Fail", 2022, на основе обзоров исследований McKinsey и Bain)

4. HBR, "Off-Sites That Work", 2006

5. HBR, "Why Strategy Execution Unravels—and What to Do About It", 2015

# 5 типовых барьеров - причин провала реализации стратегии компании

01

Отсутствие консенсуса в вопросах: целей, ключевых направлениях и детальных планах реализации стратегии

До 33%<sup>1</sup> топ-команд не достигают единого понимания по ключевым аспектам стратегии. Это напрямую приводит к параличу инициатив и провалу в реализации стратегии

02

Увязание стратегических инициатив из-за организационной инерции и сопротивления изменениям

До 70%<sup>2</sup> стратегических инициатив терпят неудачу из-за того, что руководители на всех уровнях управления сопротивляются изменениям, продолжают следовать привычным практикам, игнорируя новые приоритеты

03

Противоречия требований новой стратегии и проявлений актуальной корпоративной культуры

До 70%<sup>2</sup> изменений, несмотря на поддержку топ-команды, терпят неудачу, поскольку не могут изменить сложившиеся нормы, и привычки рядовых сотрудников. Например, когда стратегия требует инноваций, а культура ориентирована на предотвращение ошибок

04

Межфункциональные конфликты и несогласованность

До 30%<sup>3</sup> стратегий реализуются медленно или с пониженной эффективностью из-за противоречий между подразделениями, таких как конкуренция за ресурсы, разные приоритеты или отсутствие координации

05

Отсутствие оперативных решений по преодолению барьеров реализации стратегии

До 60%<sup>4</sup> стратегических неудач связаны с несвоевременным устранением барьеров и уязвимостей, таких как внешние риски, ресурсные ограничения, бюрократические задержки и т.д. Накапливаясь, они приводят к системным кризисами

1. Согласно исследованию Harvard Business Review

2. Исследования, включая отчеты Harvard Business Review и ClearPoint Strategy

3. Отчет McKinsey о трансформациях

4. ResearchGate (2018): "Strategic Implementation Failures: A Review"

# 5 типов сессий для преодоления барьеров реализации стратегии компании

01

## Сессии по принятию ключевых решений о стратегии развития

Помочь топ-команде договориться о едином видении будущего компании, согласовать конкурентную стратегию, ключевые цели и портфель стратегических инициатив

Отсутствие консенсуса в вопросах: целей, ключевых направлениях и детальных планах реализации стратегии

02

## Сессии по запуску системы управления реализацией стратегии

Вовлечь руководителей разных уровней в реализацию стратегии, конкретизировать планы и обеспечить согласованность действий по реализации стратегических инициатив и достижению поставленных целей

Увязание стратегических инициатив из-за организационной инерции и сопротивления изменениям

03

## Сессии по изменению корп. культуры как драйвера стратегии

Актуализировать важность корпоративной культуры как инструмента реализации стратегии, вовлечь лидеров в создание целевой модели ценностей и программы культурной трансформации

Противоречия требований новой стратегии и проявлений актуальной корпоративной культуры

04

## Сессии по настройке взаимодействия для реализации стратегии

Создать условия для кросс-функциональное сотрудничество, помочь позиционированию сервисных функций как бизнес-партнеров, настроить организационное взаимодействие для совместной реализации стратегии

Межфункциональные конфликты и несогласованность

05

## Сессии по анализу и преодолению барьеров в реализации стратегии

Помочь руководителям адаптироваться к изменению ситуации, актуализировать необходимость этих изменений, повысить эффективность проектов за счет анализа причин задержек, разработки и принятия плана их устранения

Отсутствие оперативных решений по преодолению барьеров реализации стратегии

# Сессии по принятию ключевых решений о стратегии развития

Предмет сессии



Эта сессия нужна когда

Необходимо определить или пересмотреть фундаментальные основы бизнеса: миссию, видение и долгосрочные цели развития

Существующая стратегия не приносит желаемых результатов из-за изменений на рынке или усиления конкуренции, и нужно найти новые способы достижения целей

У компании есть несколько конкурирующих проектов или бизнес-планов, и нужно принять решение, какие из них наиболее перспективны для инвестиций и как они дополняют друг друга

Бизнес-стратегия уже определена, необходимо определить задачи для каждого функционального блока (HR, IT, финансы и т.д.), чтобы обеспечить ее реализацию

Ключевые вопросы, обсуждаемые на сессии

- |   |  |   |   |
|---|--|---|---|
| / В чем наша уникальность как Компании?                 | / Как изменился рынок и наше место / роль в нем?     | / Какие у нас параметры решений об инвестициях?           | / Что является ключевыми барьерами реализации страт. инициатив? |
| / Что нам важно создать и какой масштаб охватить?       | / Чего хотят, о чём мечтают наши клиенты?            | / Как мы можем улучшить бизнес-планы и инициативы?        | / Что нужно для их преодоления?                                 |
| / В каком «виде спорта» и какой «лиге» мы хотим играть? | / За счет чего мы сможем обыграть наших конкурентов? | / В чем синергия между планами разных бизнес-направлений? | / Какие стратегические задачи стоят перед функциями?            |

## 02

# Сессии по запуску системы управления реализацией стратегии

Предмет сессии

2.1 Вовлечение лидеров с реализацией стратегии



2.2 Взаимосвязь системы целей и инициатив



2.3 Запуск практик управления реализацией стратегии



2.4 Активизация команд изменений «на местах»



Эта сессия нужна когда

Стратегия уже создана, но топ-менеджеры не принимают ее, не понимают своей роли или саботируют изменения, продолжая работать по-старому

В компании много целей и проектов, но отсутствует четкое понимание, как они связаны между собой и как вклад каждого подразделения влияет на общий результат

Стратегические задачи постоянно откладываются из-за текучки, а прогресс по ним минимален. Необходимо внедрить системный подход к управлению реализацией стратегии

Руководство вовлечено в стратегию, но линейные менеджеры и команды на местах не показывают результатов, саботируют проекты или не понимают их целей

Ключевые вопросы, обсуждаемые на сессии

- |   |  |   |   |
|---|--|---|---|
| / Какая «эпоха» компании подходит к концу и почему, какие вызовы ставит перед нами новая «эпоха»? | / Каковы ключевые цели компании и их целевые КПЭ?  | / Почему управление реализацией страт. инициатив требует выделенного контура управления?    | / Понимают ли люди, работающие над каждым проектом, его цели, свою роль и влияние на их достижение? |
| / Как нам необходимо реагировать на вызовы?   | / Какова роль каждого блока/ направления в достижении целей и КПЭ компании?                          | / Какие органы и роли входят в этот контур? Какие ритуалы, принципы и протоколы его работы? | / Какие практики управления и правила работают, а какие нет?  |
| / Какова роль каждого руководителя в реализации обновленной стратегии?                            | / Какое подразделение и как может «подвести» своих смежников, и в итоге компания не достигнет целей? | / Что нужно сделать, чтобы его запустить в работу?  | / Эффективна ли система проектной мотивации?  |

03

# Сессии по изменению корпоративной культуры

Предмет сессии

3.1 Вовлечение лидеров в изменение корпоративной культуры



3.2 Создание целевой модели ценностей



3.3 Создание программы изменения корпоративной культуры



3.4 Определение следующих шагов для изменения корпоративной культуры



Эта сессия нужна когда

Инициатива по изменению культуры исходит от одного лидера, а остальная часть руководства не видит в этом необходимости или не понимает, зачем это нужно

Руководство уже согласно с необходимостью культурных изменений и готово к конкретной работе по формулированию или обновлению корпоративных ценностей и ожидаемых моделей поведения

Новые ценности уже определены и утверждены, но не приживаются в коллективе, и нужно разработать конкретный план действий по их внедрению в ежедневную работу

Программа по изменению культуры уже запущена, необходимо оценить ее эффективность, сделать выводы и скорректировать дальнейшие действия для достижения лучших результатов

Ключевые вопросы, обсуждаемые на сессии

- |   |  |  |  |
|---|--|--|--|
| / Какая у нас сейчас управленческая культура, что ее характеризует? | / Какое поведение нужно сохранять и поощрять для развития компании?            | / Каковы реальные практики поведения сотрудников, в чем они отличаются от целевых? | / Какие инструменты сработали, а какие нет?  |
| / Какая культура для нас целевая и почему?                          | / Какое поведение мы принимаем как обязательное для каждого уровня управления? | / Какое поведение поощряют руководители?   | / Какие категории сотрудников вовлечены, а какие нет?  |
| / Кто из топов готов стать амбассадорами изменений?                 | / Что нам нужно сделать, чтобы изменить поведение?                             | / Какие управленческие практики изменят ситуацию?                                  | / Что нужно изменить в программе трансформации корп. культуры, чтобы сделать ее эффективнее? |

## 04

# Сессии по настройке взаимодействия для реализации стратегии

Предмет сессии

4.1 Обсуждение проблем  
организационного  
взаимодействия



4.2 Изменение модели  
управления компанией



4.3 Совершенствование  
взаимодействия между  
частями компании



4.4 Сервисные функции  
как «бизнес-партнер»



Эта сессия нужна когда

Есть ощущение, что текущие процессы и структура мешают эффективной работе, но нет четкого понимания, в чем именно проблема и как ее решать

У руководителя уже есть конкретная идея или концепция по изменению системы управления, и нужно вовлечь команду в ее обсуждение, проработку и принятие

Между отделами или командами существует конфликт, недопонимание или отсутствие сотрудничества, что мешает общей работе, даже если формально все выполняют свои функции

Поддерживающее подразделение (HR, IT и т.д.) хочет перейти от роли простого исполнителя к роли стратегического партнера для основного бизнеса, но сталкивается с непониманием со стороны коллег

Ключевые вопросы, обсуждаемые на сессии

- |  |  |   |   |
|--|--|---|---|
| / Что в нашем взаимодействии является барьером?  | / Что будет, если мы не изменим систему управления?  | / Устранение недопонимания между частями компании: у кого какая роль и чем она ценна? | / Как мы как функция понимаем свою роль и пользу?   |
| / Какие варианты системы управления существуют, в чем их ключевые достоинства и ограничения? | / Как будут работать разные варианты? Что мы приобретем, что потеряем в результате этих изменений? | / Как частям компании найти общий язык?   | / В какой роли нас видят сейчас бизнес-заказчики?   |
| / Какой вариант модели управления наиболее оптимален для решения стоящих перед нами задач?   | / Что нужно начать делать, чтобы внедрить изменения?   | / Как задачи передаются между подразделениями? Как помочь им лучше взаимодействовать? | / В какой целевой роли мы хотим выступать для «бизнеса», что нужно сделать, чтобы изменить свое позиционирование? |

# Сессии по анализу и преодолению барьеров в реализации стратегии

Предмет сессии



Эта сессия нужна когда

Есть данные (отчеты, исследования), указывающие на проблему, но руководство не осознает ее серьезности или не может решить, какие шаги предпринять

План изменений уже готов, но его реализация тормозится из-за нерешительности, сомнений или пассивности ключевых руководителей

Важный проект по внедрению изменений остановился, столкнулся с непреодолимыми трудностями, нужно принять критическое решение: закрывать его или пытаться реанимировать

Один или несколько проектов завершены (успешно или нет), необходимо провести анализ, чтобы извлечь уроки, избежать повторения ошибок и закрепить удачные практики в будущем

Ключевые вопросы, обсуждаемые на сессии

- |   |  |   |  |
|---|--|---|--|
| / Насколько ситуация «критична», в чем глубинные причины происходящего? | / В чем концептуально план проекта изменений?        | / Каковы основные и глубинные причины отклонений?     | / Какие события и решения создали «линию времени» проекта? |
| / При необходимости изменений, какие должны быть первые шаги?           | / В чем вы согласны или не согласны, в чем сомнения? | / Есть ли возможность привлечь дополнительную помощь? | / Что из них «сработало» на результат, что не «сработало»? |
| / Каких ресурсов и какого включения это от нас потребует?               | / Какие действия и решения требуются от участников?  | / Каковы последствия закрытия проекта?                | / Какие уроки можно извлечь из этого для будущих проектов? |

# Что может стратегическая сессия?

Сессия – это мощный инструмент для создания решений, импульса изменений и сотрудничества в команде



## Создать единую «картину мира» у членов топ-команды

Представление заранее подготовленной информации (например, рыночных данных или внутренней аналитики), формирует общее понимания контекста, проблемы или возможностей и создает основу для содержательного обсуждения и принятия решений



## Обозначить ключевые решения и «поворотные моменты»

В ходе сессии могут быть приняты извучены важные решения, которые определят трек развития организации. Но это требует от лидеров достаточной подготовки и полномочий — без них решения могут оказаться не глубокими или не иметь последующей реализации



## Провести конструктивный разговор на сложные темы

Сессии способствуют открытому, продуктивному диалогу, даже по сложным или ранее «табуированным» темам (например, орг. конфликты или стратегические риски). Они обеспечивают безопасную среду для конструктивного решения деликатных вопросов



## Создать новые креативные идеи

Благодаря мозговому штурму и совместному мышлению, сессии рождают творческие решения или гипотезы, особенно в случае сложных или неоднозначных проблем. И хотя это только «сырые» идеи, они могут стать отправными точками для их дальнейшего развития



## Создать коллективный опыт и «инсайты»

Участники совместно переживают опыт, формирующий их эмоциональную вовлеченность, «озарения» и иногда моменты, изменяющие точку зрения. Это создает у них мотивацию и стремление действовать в соответствии с решениями, принятыми во время сессии



## Выстроить отношения сотрудничества

Общий опыт укрепляет доверие, общение и сотрудничество между участниками, способствуя командной работе за пределами сессии. Это может «взломать» установку на разрозненность и улучшить динамику группового и организационного взаимодействия

# Что не может стратегическая сессия?

При этом как любой инструмент, сессия имеет ряд ограничений, которые необходимо учитывать на этапе ее проектирования



## Почерпнуть информацию для принятия решений «из неоткуда»

Информация, проекты решений, проведенный анализ, который не подготовлен в виде презентации на сессии, мнений или докладов экспертов не возникнет на сессии «вдруг, из неоткуда». Например: если участники сессии в основном руководители поддерживающих функций, то не стоит обсуждать и создавать только с ними рыночную стратегию компании



## Обеспечить детальный анализ и разработку проектов решений

Участникам сессии, как правило, не хватает времени и внимания для углубленного анализа и принятия решений. Например: разработка детального плана шагов или расчет рентабельности инвестиций для новой инициативы требует кропотливой и итерационной онлайн-работы, а не групповых дебатов и голосований



## Гарантировать принятие взвешенных решений

Особенности группового мышления, неполные данные или временные ограничения на их анализ могут привести к неоптимальным решениям. Например: в ходе сессии более безопасный вариант может быть выбран участниками как наилучший по сравнению с рискованным, но значительно более выгодным вариантом



## Глобально изменить «картину мира» участников сессии

Сессия не сможет радикально изменить убеждения, поведение или образ мышления участников. Такие изменения требуют усилий, выходящих за рамки одного события. Например: сессия за один день не превратит не склонного к риску руководителя в венчурного лидера или лидера «новатора»



## За один раз разрешить давно «заржавевшие» конфликты

Сессия может помочь «сломать лед» и начать диалог и прояснение позиций сторон по застарелому конфликту. Но его полное разрешение потребует реализации долгосрочного проекта



## Компенсировать отсутствие у участников необходимой экспертизы

Сессии не могут заменить специальные навыки участников, необходимые для принятия ими экспертных решений. Например: участники сессии не смогут предложить новую ИТ-систему или HR- стратегию, если среди них нет экспертов, опыт которых это позволяет сделать быстро и качественно

# Наши клиенты



Энергетика



Металлургия



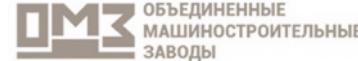
Нефтяная промышленность



FMCG,  
ретейл



Машиностроение



ОБЪЕДИНЕННЫЕ  
МАШИНОСТРОИТЕЛЬНЫЕ  
ЗАВОДЫ



Финансы,  
ИТ-технологии



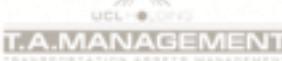
ЦБК, Химическая промышленность



Агропромышленность



Транспорт,  
девелопмент



Гос. управление



Правительство  
Ставропольского края



# Сессия по проработке локальных стратегий развития торгово-развлекательных центров

Клиент



Крупный оператор ТРЦ, с портфелем >2 млн м<sup>2</sup>, перешел под контроль нового инвестора. Инвестор инициировал сессию по представлению локальных стратегий развития ТРЦ. Ситуация осложнена уходом якорных арендаторов с российского рынка, что требует от топ-команды поиска новых драйверов заполняемости

Задачи сессии



- Достичь согласованного понимания рыночной ситуации для каждого ТРЦ
- Проверить «на прочность» подготовленные проекты «Стратегий развития ТРЦ»
- Создать и обсудить новые идеи и направления для развития ТРЦ
- Утвердить ключевые направления развития каждого ТРЦ и план действий по доработке и финализации «Стратегий развития ТРЦ»

Подход к выполнению проекта



I этап. Подготовка сессии командой клиента

- Провели анализ рынка, планов арендаторов, планов и потребностей региона/города
- Сформировали набор стратегических инициатив, релевантных для региональной рыночной ситуации
- Сделали верхнеуровневый просчет инвестиционных сценариев для каждого ТРЦ

II этап. Проведение сессии

- Лидеры ТЦ представили акционерам проекты стратегий в формате Funding pitch по структуре: выводы из анализа рынка (MSP), целевое видение, 3 «большие ставки», расчёты ROI
- Акционеры оценили каждый проект через систему «жюри»: вопросы, цветовая маркировка привлекательности, риски, сильные стороны, и сформировали рекомендации по доработке
- В смешанных группах участники доработали стратегии 6-ти ТРЦ по итогам Funding pitch с активным участием акционеров
- В завершении сессии, участники сформулировали задачи и распределили ответственность за доработку стратегий с привязкой к срокам

Провели валидацию локальных стратегий развития каждого ТРЦ и определили ТОП-3 задачи для ее последующей доработки

Создали атмосферу конструктивного диалога между топ-командой Оператора, ТРЦ и представителями акционера



# Сессия по созданию инициатив, важных для функциональной интеграции холдинга

## Контекст



Холдинг в области микроэлектроники проходит этап централизации управления, стремясь к внедрению единой продуктовой линейкой и технической и коммерческой политики. Эти изменения обострили проблемы взаимодействия между управляющей компанией и производственными активами

## Задачи сессии



- Актуализировать для руководителей предприятий важность и выгодность активной интеграции в рамках Холдинга
- Найти решения по улучшению взаимодействия между управляющей компанией и производственными активами
- Обозначить проактивную и конструктивную позицию лидеров управляющей компании в решении вопросов интеграции

## Подход к выполнению проекта



### I этап. Подготовка сессии

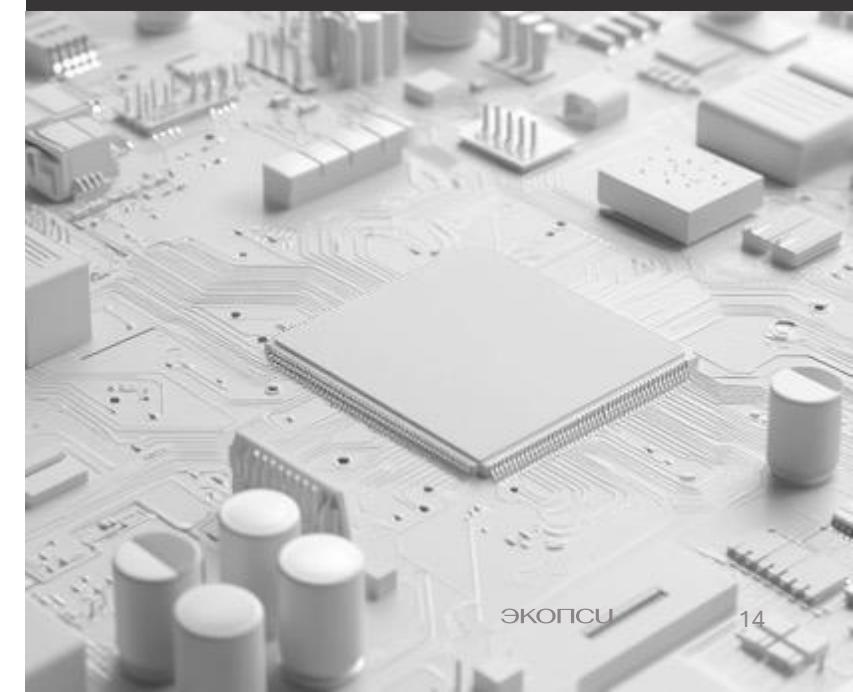
- Провели интервью с лидерами мнений для диагностики ключевых проблем взаимодействия
- Разработали сценарий с использованием методик: «Сkeptики-оптимисты», «управленческие дебаты»
- Провели встречи с заказчиками по согласованию списка поднимаемых вопросов и сценария сессии

### II этап. Проведение сессии

- Представили стратегию развития до 2030 года, совместно с директорами активов обсудили возможности и риски ее реализации, фокусы особого внимания и необходимые шаги
- Выявили ключевые проблемы взаимодействия, такие как: конкуренция между предприятиями за заказы, низкая синергия в GR, отсутствие единой технической политики, недостаточная координация в закупках оборудования, развитии продуктов и HR
- Определили проекты совершенствования в следующих областях: техническая политика, продажи, проектный офис, международные отношения, HR, GR
- Сформулировали системные изменения, включая усиление роли Комитета по финансам и инвестициям и Научно-технического совета

Преодолено скрытое напряжение, между руководителями активов и управляющей компанией, заложено начало конструктивного диалога

Определены целевые изменения по приоритетным областям: техническая политика, продажи, проектный офис, международные отношения, HR и GR



# Сессия по поиску нового позиционирования и проектов улучшения внутренних процессов

Контекст



Девелоперская компания, лидер сегмента комфорtnого жилья, столкнулась с копированием своих решений конкурентами и появлением сильного игрока с аналогичным продуктом по более низкой цене. Одновременно рост компании привел к усложнению коммуникаций и росту транзакционных издержек

Задачи сессии



- Вовлечь топ-команду в обсуждение уникальных конкурентных преимуществ компании, понимание потребностей клиентов
- Определить, как восстановить восприятие продукта компании как уникального и ценного в условиях усиления конкуренции
- Выработать решения для повышения эффективности взаимодействия между частями компании

Подход к выполнению проекта



I этап. Подготовка сессии

- Провели интервью с лидерами мнений
- Разработали сценарий сессии с использованием методики «Стратегическая канва» и бизнес-игры «Рынок глазами представителей целевых аудиторий»
- Провели встречи с заказчиками по согласованию списка поднимаемых вопросов и сценария сессии

II этап. Проведение сессии

- Проанализировали уникальность текущего ценностного предложения и выявили его «размытие»
- Поняли, что некоторые идеи компании не находят активного отклика у клиентов: значительная часть предложений оказалась невостребованной, так как клиенты не видят в них уникальной ценности
- Сформулировали и протестировали новые идеи ценностных характеристик для разных клиентских групп (зуммеры, миллениалы и др.)
- Определили ключевые проблемы в сквозных процессах (создание продукта, концепции, проектирование) через разбор реальных кейсов взаимодействия
- Обсудили и приоритизировали инициативы по совершенствованию процессов взаимодействия

Сформирован пул новых ценностных предложений и определены проекты по их дальнейшему тестированию

Определили проблемы во внутренних процессах и разработали план их улучшения через регулярные рабочие группы



# Сессия по созданию проектов развития систем управления персоналом

## Контекст



Компания, ведущая разработку нефтяных месторождений на Ближнем Востоке, на фоне активного роста бизнеса столкнулась с барьерами в обеспечении, удержании, обучении и мотивации персонала

## Задачи сессии



- Вовлечь топ-менеджмент в обсуждение проблем в привлечении, удержании, обучении и мотивации сотрудников
- Сформировать консолидированную позицию топ-команды по целям и проектам совершенствования ключевых HR-систем (привлечение, адаптация, развитие, мотивация, корпоративная культура)

## Подход к выполнению проекта



### I этап. Подготовка сессии

- Провели интервью с лидерами мнений: глубинное обсуждение их позиций по HR-темам
- Подготовили информацию: анализ показателей по Группе (динамика найма, текучести, обучения)
- Провели встречи с заказчиками по согласованию списка поднимаемых вопросов и сценария сессии

### II этап. Проведение сессии

- Выявили системные HR-проблемы и риски через диагностику («как есть» vs «как должно быть») и обсуждение аналитики по Компании и рынку труда
- Сформировали и обсудили альтернативные сценарии развития HR-систем (привлечение, обучение, оценка, культура) через голосование и дебаты
- Создали и приоритезировали список инициатив и проектов для достижения целевого состояния HR
- Проработали отобранные инициативы в группах, определив ожидаемые результаты, шаги реализации, барьеры и необходимые ресурсы
- Определили механизмы реализации (лидеры проектов, комитеты, регламенты) и зафиксировали договоренности по дальнейшим действиям

Участники сессии признали системный характер HR-проблем и свою ответственность за их решение

Сформировано согласованное видение развития HR-систем

Утвержден перечень приоритетных проектов по их развитию



# Сессия по обсуждению новых направлений и согласованию планов развития холдинга

## Контекст



Агропромышленный холдинг активно вырос за последние 4 года.

Правление было усилено новыми высоко-квалифицированными топ-менеджерами, готовыми самостоятельно разрабатывать стратегии направлений.

Команда находится в процессе перехода к системному корпоративному управлению

## Задачи сессии



- Организовать защиту и утверждение бизнес-планов развития направлений бизнеса
- Обсудить и наметить новые, перспективные направления деятельности холдинга
- Обеспечить конструктивный диалог между Советом директоров/акционерами и топ-менеджментом впервые в таком формате, минимизируя риски неконструктивной критики

## Подход к выполнению проекта



### I этап. Подготовка сессии

- Лидеры направлений холдинга создали проекты стратегических планов (бренд, продажи, производство, R&D, эффективность, кадры, проекты)
- Организовали индивидуальные встречи с каждым лидером для подготовки их презентаций
- Департамент стратегии Холдинга проверил и согласовал целевые значения KPI по страт. планам

### II этап. Проведение сессии

- Ключевые руководители представили и защитили проекты стратегических планов и инициатив
- Мы организовали конструктивное обсуждение представленных планов, в ходе которого участники (СД, акционеры, топ-менеджмент) определили ключевые возможности и риски для холдинга
- Участники обсудили и наметили стратегии развития с конкретным планом доработки, включая новые направления (круглогодичный агробизнес, глубокая переработка сырья)
- Участники сформулировали целевое видение и цели развития холдинга на ближайшее десятилетие
- В завершение сессии мы организовали обсуждение производственной и кадровой политики холдинга

Сформулировано видение и цели Холдинга на 5 лет вперед  
Утверждены стратегии по функциональным направлениям  
Определены новые направления

Создали конструктивный диалог между топ-командой, членами совета директоров и акционерами



# Сессия по запуску риск-ориентированного управления производственной деятельности

## Контекст



Нефтедобывающая Компания столкнулась с риском системных уязвимостей в производственной безопасности. Текущие подходы не обеспечивали прозрачного управления рисками, что создавало угрозы для персонала, бизнеса и репутации. Требовался переход на методологию РОУПД при поддержке ключевых руководителей

## Задачи сессии



- Добиться признания топ-менеджерами критичности рисков ПБ и необходимости системных изменений
- Сформировать принятие РОУПД как оптимального подхода к внедрению
- Утвердить критерии идентификации неприемлемых рисков
- Определить целевой периметр внедрения (активы, подрядчики)
- Закрепить решения по интеграции РОУПД в управленческие процессы

## Подход к выполнению проекта



### I этап. Подготовка сессии

- Провели интервью с лидерами мнений: глубинное обсуждение их позиций по оценке уязвимости по ПБ
- Совместно с экспертами Компании, подготовили доклады по системным уязвимостям ПБ (динамика инцидентов, слабые места контроля)
- Разработали презентации о сути целевого подхода, критериям оценки рисков и дорожной карте внедрения

### II этап. Проведение сессии

- Оценили актуальность рисков ПБ через интерактивное голосование и управляемую дискуссию
- Обсудили противоречия внедрения РОУПД в формате дебатов с анализом внешнего и внутреннего опыта
- Сформулировали критерии неприемлемых рисков (этические, финансовые, репутационные) и протестировали их на рабочих кейсах
- Определили периметр внедрения, приоритезировав активы по уровню риска (добыча, переработка, подрядчики)
- Закрепили управленческие решения по интеграции РОУПД: изменения в политиках, KPI, мотивации, распределение ролей и полномочий

Утверждено решение о внедрении РОУПД как обязательного подхода с текущего года

Согласован план внедрения РОУПД, включая обучение директоров активов, пилоты, аудит барьеров

Определены ответственные и органы управления





# Даниил Мартыненко

Партнер практики  
«Стратегический консалтинг»

+7 926 464-64-17  
+7 495 645-00-40  
martynenko@ecopsy.ru  
ecopsy.ru



## Образование

2003 - Открытый университет (OU)  
курс «Эффективный менеджмент»

1996 - СГУВТ  
специальность «Организация  
перевозок и управление на водном  
транспорте»

Преподаватель программ НИУ ВШЭ:  
«Организационное развитие»  
«Мастер по управлению вознаграж-  
дением (Rewards Manager)»

## Основная специализация

Создание и проведение сложных бизнес-сессий  
и конференций следующим по темам:

- Разработка стратегии развития компании
- Совершенствование внутри организационного взаимодействия
- Разработка модели управления и внедрение изменений
- Разработка ценностей и трансформация культуры

## Направления работы

Проекты по внедрению организационных изменений  
Разработка и внедрение системы управления  
эффективностью персонала – постановки целей  
и оценки их достижения

## Профессиональный опыт

Более 25 лет опыта в области HR и управленческого  
консультирования

В течении 10 лет возглавлял HR функции российских  
компаний и банка

В «Экопси Консалтинг» с 2006 года. Лидер практики  
«Организационный консалтинг и С&В» с 2009 по 2017 г

Лидировал проекты по разработке систем KPI в металлургии,  
машиностроении, банковском и финансовых секторах

## Ключевые клиенты

ГПБ РА, КАМАЗ, СИБУР, РТК ИТ, Газпром Нефть



Даниил  
Мартыненко

Партнер практики  
«Стратегический  
КОНСАЛТИНГ»



[https://www.ecopsy.ru/about/  
team/daniil-martynenko/](https://www.ecopsy.ru/about/team/daniil-martynenko/)

## Отрасль/компания



Машиностроение



ИТ-технологии



Гос. управление



Гос. управление



Химическая промышленность



Химическая промышленность



Машиностроение



Нефтяная промышленность



Энергетика



Телекоммуникации



ИТ-технологии



Химическая промышленность



Нефтяная промышленность

## Примеры проектов

Проведение стратегической сессии с топ-менеджерами по обсуждению направлений развития бизнеса и новой модели управления активами

Проведение сессии топ-менеджеров и конференции с руководителями по трансформации модели управления бизнесом

Фасилитация конференции «Организация проектной деятельности и реализации национальных проектов в субъектах РФ»

Проведение 5 сессий: «Регион как точка роста» - разработка планов решения актуальных задач, стоящих перед региональной властью

Проведение серии из 6 сессий по поэтапной разработке стратегии развития группы компаний

Проведение сессии по разработке инициатив по трансформации модели работы с клиентами Дирекции базовых полимеров

Проведение сессии по созданию стратегии развития и обсуждению ключевые барьеры ее реализации и инициатив по их преодолению

Проведение стратегической сессии с топ-менеджерами «Программа Актив будущего. Развитие корпоративной культуры»

Проведение сессии с топ-менеджерами по обсуждению состава корпоративных ценностей и подходов к их внедрению

Проведение 6-ти сессии по проработке содержательного наполнения корпоративных ценностей и разработке планов их дальнейшего внедрения

Проведение командной конференции по прояснения ожиданий стейкхолдеров и выстраиванию модели взаимодействия между частями организации

Проведение сессии «Цели команды Актива, ключевые барьеры и угрозы их достижения. Решения по повышению эффективности работы команды актива»

Проведение серии ежегодных сессий Блока экономики и финансов. Обсуждение достижений, ключевых вызовов и инициатив по развитию блока



**Входит в ТОП-5**

по динамике роста выручки  
в стратегическом консалтинге  
(RAEX, 2023-2025 гг)



**1 МЕСТО**

в области управления  
персоналом  
(RAEX, 2015-2025 гг)

Стратегия и операционные модели

HR-системы

Производственные системы

Производственная безопасность

Системы работы с клиентами

Люди: оценка и развитие

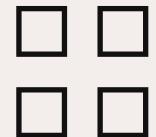
работаем на стыке

**ЭКОНОМИКИ И ПСИХОЛОГИИ**

## Управленческий консалтинг

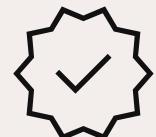
**20+**

отраслей



**85%**

компаний из топ-спиков РБК и Forbes



**250+**

консультантов



**90%**

лояльных клиентов



**500+**

Корпоративных  
исследование

**20+**

Всероссийских  
исследований

«Инсайты для бизнеса»

Собственная лаборатория,  
состоящая из более чем  
50 консультантов, которая  
проводит исследования под  
запрос для бизнеса и НКО

Помогаем первым лицам крупнейших  
российских компаний

В получении новых данных и инсайтов о своём  
бизнесе, принятии управленческих решений  
и разработке стратегий для развития  
компании



Помогаем компаниям понимать текущие  
тенденции

И ситуацию на рынке, получать бенчмарки  
для сравнения и выявлять области, в которых  
можно улучшить производительность  
и эффективность бизнеса



## Сергей Минин

Партнер, руководитель практики  
«Стратегический консалтинг»

-  +7 929 621-51-25
- +7 495 645-00-40
-  minin@ecopsy.ru

## Даниил Мартыненко

Партнер практики  
«Стратегический консалтинг»

-  +7 926 464-64-17
- +7 495 645-00-40
-  martynenko@ecopsy.ru

