



КОНФЕРЕНЦИЯ

Командное стратегирование в период турбулентности и перемен

КаргоКульт, 2024



Татьяна Беляева

Бизнес-психолог, executive-
коуч, преподаватель,
подкастер

Цифры



5 000 часов

тренинги в корпоративном
формате



14 лет

лет с удовольствием развиваю
людей, команды, организации



250+

онлайн-образовательных проектов

Интересные факты



Автор и ведущая подкаста
«Психологический анализ бизнеса»
50+ выпусков



Участница, спикер, организатор
профильных и отраслевых
российских и международных
конференций



Модератор стратегических и
командных сессий, длительных
программ развития лидеров

Образование

- 2022 Школа преподавателей, МШУ Сколково
- 2022 Executive coaching in International University Global Coaching
- 2018 Психология в бизнесе, НИУ ВШЭ
- 2017 Business psychology practice in University of Westminster
- 2016 Professional Coach in Erickson College International
- 2009 Инновационный менеджмент, НИУ ИТМО

Победы и достижения

- 2024 Звание «Лучший преподаватель НИУ ВШЭ 2024»
- 2022 Победитель конкурса «Фасилитатор года», номинация онлайн-фасилитация
- 2022 Финалист и победитель программы обучения в «Московская Школа Управления Сколково» среди ведущих преподавателей и консультантов РФ
- 2021 Финалист премии WOW HR, кейс «Лаборатория лидерства - создание экосистемы развития руководителей в ИТ-компаниях»

Кто для вас является примером героя с развитым стратегическим мышлением?

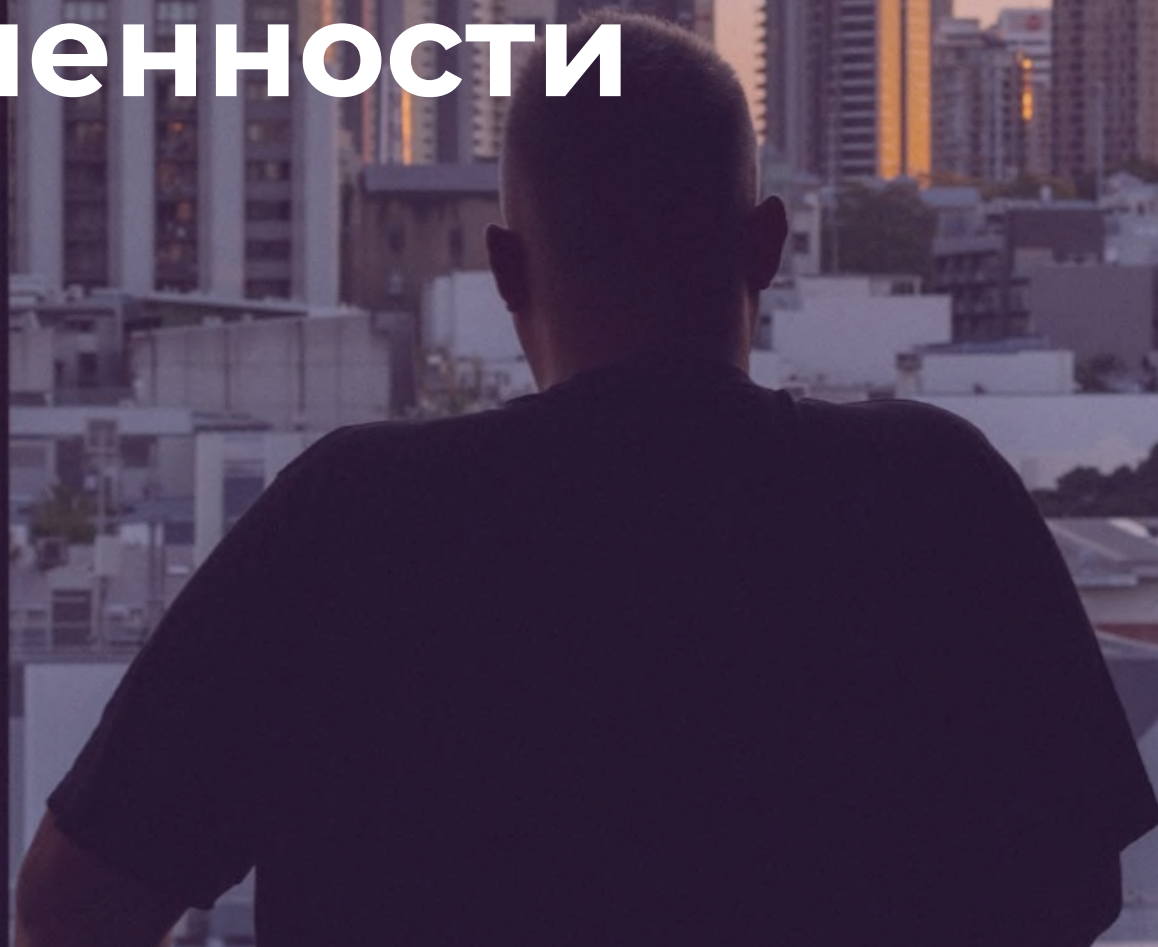
- Яркий образ
- Метафора
- Историческая личность/персонаж

Почему именно он/она?



Стратегическое мышление

Принятие решений в условиях неопределенности



Определение

Стратегическое мышление (СМ) — это совокупность личных или организационных навыков, позволяющих эффективно управлять потоком стратегических решений

[Константинов Г.Н.]

Стратегическое мышление (СМ) — подход к принятию решений с учётом контекста (обычно неопределенного), которые способны системно оказывать влияние на достижение целей

[Кривошея Егор]

Продукт стратегического мышления — это стратегический план, который объединяет людей и процессы для достижения общих долгосрочных целей



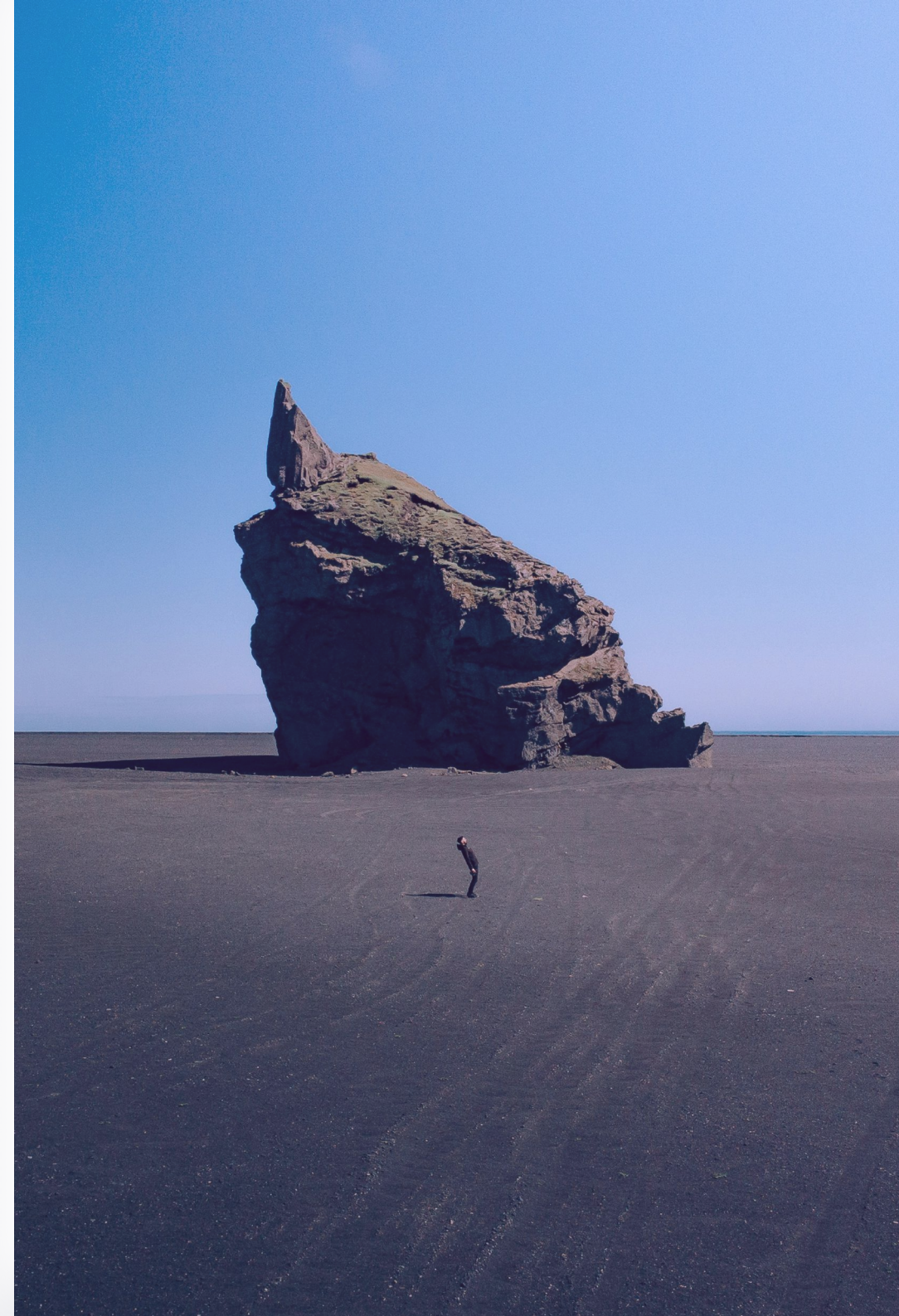
Почему для бизнеса важны лидеры с развитым СМ?

Если вы — стратег, вам нужно научиться работать с будущим. Ваше будущее определяется не кем-то другим или внешними обстоятельствами. Вы сами создаете образ будущего в вашем уме и от вас зависит, какую дорогу выбрать.

[Константинов Г.Н. профессор НИУ ВШЭ]

Входит в ТОП-10 приоритетных компетенций для обучения руководителей

[Конанчук Денис, МШУ Сколково]



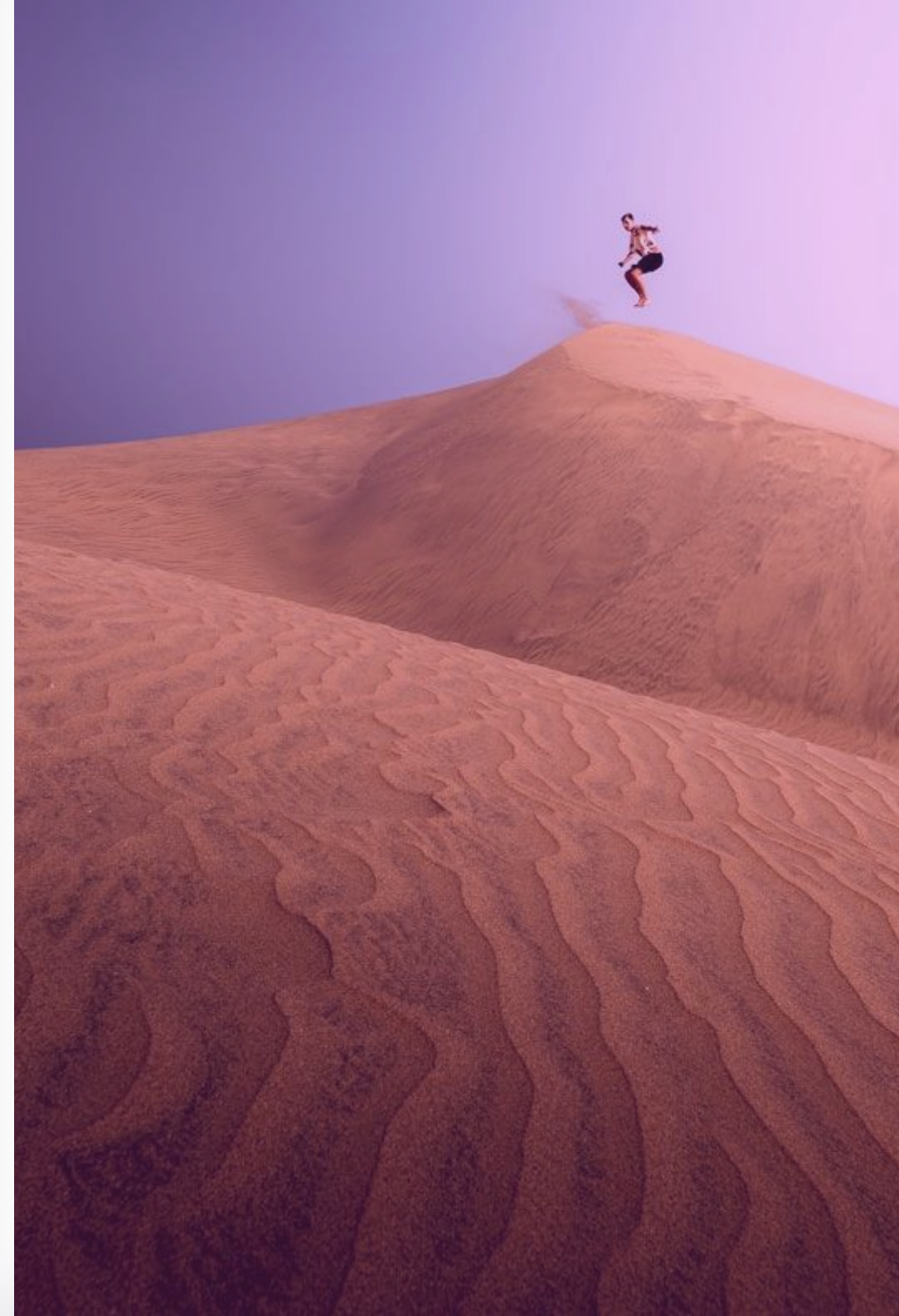
Лидеры с развитым СМ прекрасно могут

- Выиграть конкурентную гонку
поиск, анализ и внедрение лучших практик
определять приоритеты, эффективно управлять
ресурсами, создавать и реализовывать
стратегический план компании
- Создать и развивать dream-team
люди хотят работать с мудрыми и сильными
лидерами
- Развивать корпоративную культуру



Принятие управленческих решений

- Обычно в условиях неопределённости
- Невозможно применить алгоритм
- Требуют трезвого, отвлечённого подхода
- Необходимо учитывать комплексное взаимодействие переменных различной природы в различных направлениях



Неопределённость

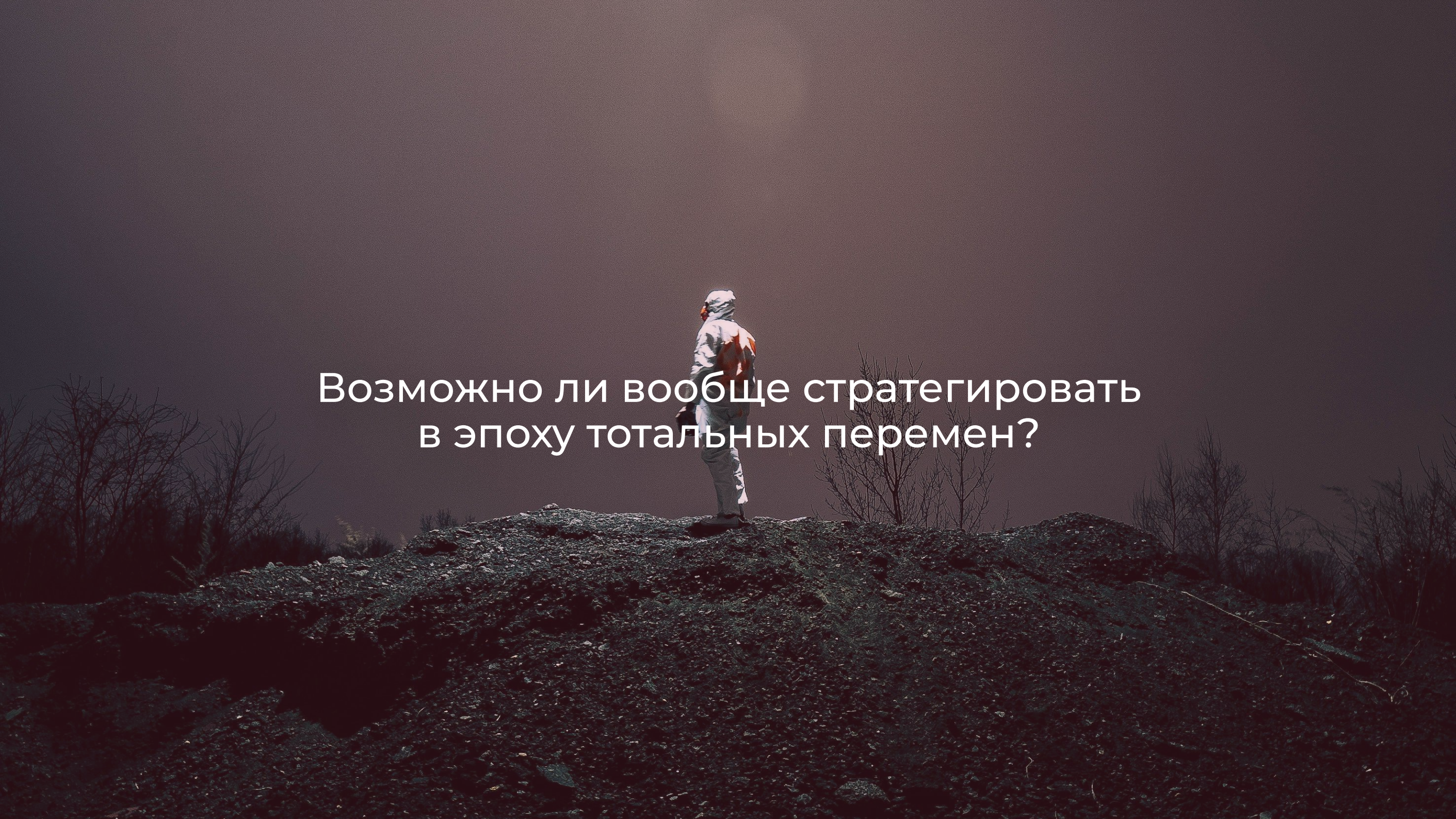
Стратегирование — **это всегда о будущем**, оно всегда связано с неопределённостью

Неопределённость относительно:

- Доступных вариантов действия
- Рисков и преимуществ каждого варианта
- Вероятность реализации рисков или преимуществ
- Недостаток информации, времени, контроля

В ситуациях неопределённости мы склонны делать выбор в пользу **наименее рискованных решений**



A person wearing a white protective suit with orange accents stands on a dark, rocky hill. The background is a dark, overcast sky with some bare trees visible on the horizon. The overall mood is somber and contemplative.

Возможно ли вообще стратегировать
в эпоху тотальных перемен?

Тренды в стратегировании

Миграция стратегирования
на уровень вниз



Диалог сверху вниз
и снизу вверх замыкается
на миддл-менеджерах

Стратегия — удел не только
топ-команды

Высокая неопределенность
— новая норма



Открытый диалог топов и команды,
а не набор «правильных» ответов
“Только вместе мы можем обуздать
фрустрацию”

Непрерывный процесс



Непрерывное
стратегирование: не 1 раз в
1-3 года, а на постоянной
основе

«Одноразовые интервенции»
не работают

От стратегии к стратеги-
ческому мышлению



Вариативность сценариев,
работа с будущим, гибкость

Длительный процесс, «путь
самурая»

Смысл деятельности выходит
на первый план



Совместный поиск ответа
на вопрос «Зачем/Ради чего
большого мы это делаем?»

Рефлексия и осознанность

Командное стратегирование



Новый навык топ-команд
компаний-лидеров

Стратегирование

Практика при которой управленческая команда работают со стратегией не эпизодически, а постоянно

[сбор инфо, анализ, продуцирование гипотез, приоритетные цели, реализация инициатив]

Постоянная работа по уточнению, коррекции и декомпозиции целей компании в «дорожную карту»

Позволяет нарастить гибкость, скорость развития бизнеса за счет постоянной сверки движения вперед с постоянно меняющейся ситуацией



**Стратегия спускается
сверху вниз**

менеджменту каскадируют
видение/ задачи/ проекты



**Стратегия формулируется
снизу вверх**

менеджмент создает стратегию
и защищает её



Подход к стратегированию



ГИБКАЯ СТРАТЕГИЯ

- Разные варианты будущего
- Стратегия, формируется исходя из сценариев будущего
- Меняется при изменениях контекста



УНИВЕРСАЛЬНАЯ СТРАТЕГИЯ

- Стратегия, сформулированная исходя из 1-го видения будущего
- Помогает достичь видения управленца легче
- Меняется вручную (не адаптивна)

Однако многие руководители **не владеют** **навыками СМ**, так как ранее никогда этому не обучались

Результаты зарубежных исследований показывают, что практические навыки стратегического мышления встречаются лишь у незначительной части топ-менеджеров — 23%

[Harvard Business Review Press, июль 2023 г.].

Неразвитость стратегического мышления называют в числе главных факторов, ведущих к падению эффективности бизнеса

[Hortwath, 2014].



**Как понять, что у менеджера недостаточно
развита компетенция СМ?**

Индикаторы

Менеджер, у которого компетенция развита в недостаточной степени

- Испытывает сложность в работе с большим количеством информации
- Не может структурировать и выявлять причинно-следственные связи имеющихся фактов, не может выстроить отдельные компоненты задачи в комплексный план действий
- В рассуждениях опирается на краткосрочные тактические цели и задачи, предвидит только быстрые результаты и последствия
- Не может соблюдать баланс «внимание к деталям» и «картина в целом» (углубляется в детали, либо наоборот упускает важные факторы)
- Не обладает достаточным опытом, не знает тенденции бизнеса (отрасль, в которой работает)
- Предлагая стратегические решения, не просчитывает все риски и возможные последствия, прогнозируя ситуацию в будущем



**Как понять, что у менеджера чрезмерно
развита компетенция СМ?**

Индикаторы

Менеджер, у которого компетенция развита чрезмерно

- Излишне склонен к теоретизированию
- Нетерпелив при работе с мелочами / деталями, оперативными проблемами
- Разрабатывает слишком сложные планы
- Идёт в разрез со стратегическими приоритетами организации



**Каковы причины неоптимального развития
компетенции СМ?**

Индикаторы

Возможные причины неоптимального развития компетенции СМ

- Поиск простых решений
- Отрицание возможности стратегического анализа
- Отсутствие опыта
- Нежелание работать с предположениями, неумение прогнозировать
- Нежелание рисковать, выполнять работу с неопределенным результатом
- Наличие опыта только в одной области
- Новая должность
- Озабоченность решением тактических задач, приверженность тактическому подходу
- Принятие отстраненной позиции
- Узкий взгляд на проблему



Вопросы для саморефлексии

Для того, чтобы определить развитие у вас компетенции СМ, задайте себе несколько вопросов и проанализируйте ответы:

АНАЛИЗ ИНФОРМАЦИИ

Вспомните, в каких ситуациях вам приходилось работать с большим объемом информации:

- Насколько сложно это было для вас?
- Были ли ситуации, когда вы упустили важные факторы или не учитывали их в ходе анализа? Какой информацией вы не воспользовались и почему? Какую информацию вы учли? Каковы были последствия этой ситуации?
- Какие выводы вы сделали для себя?

ПРОГНОЗИРОВАНИЕ СОБЫТИЙ

Вспомните примеры ситуаций, когда вы анализировали вероятности развития событий в долгосрочной/краткосрочной перспективе:

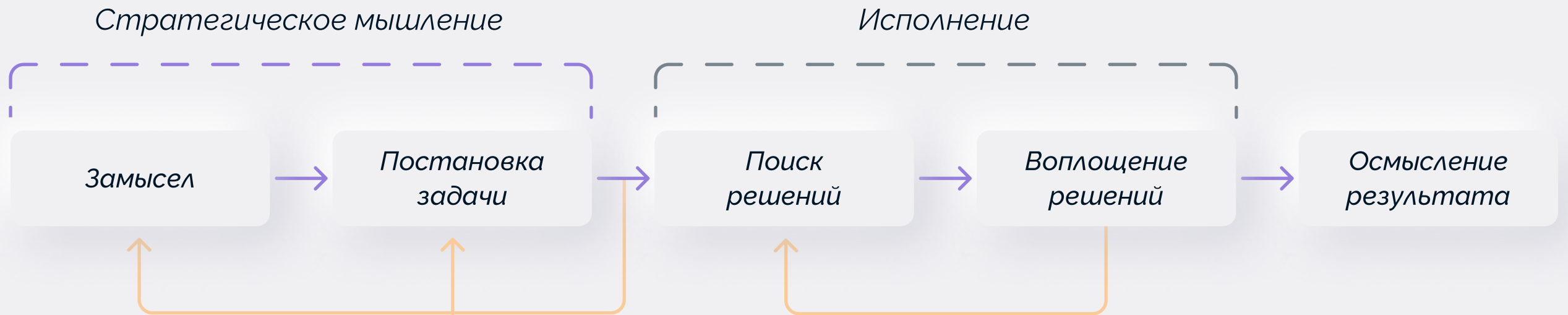
- Как отличалась сформированная вами картина от реальной?
- Каковы были причины и последствия этого?
- В чем для вас была основная сложность?



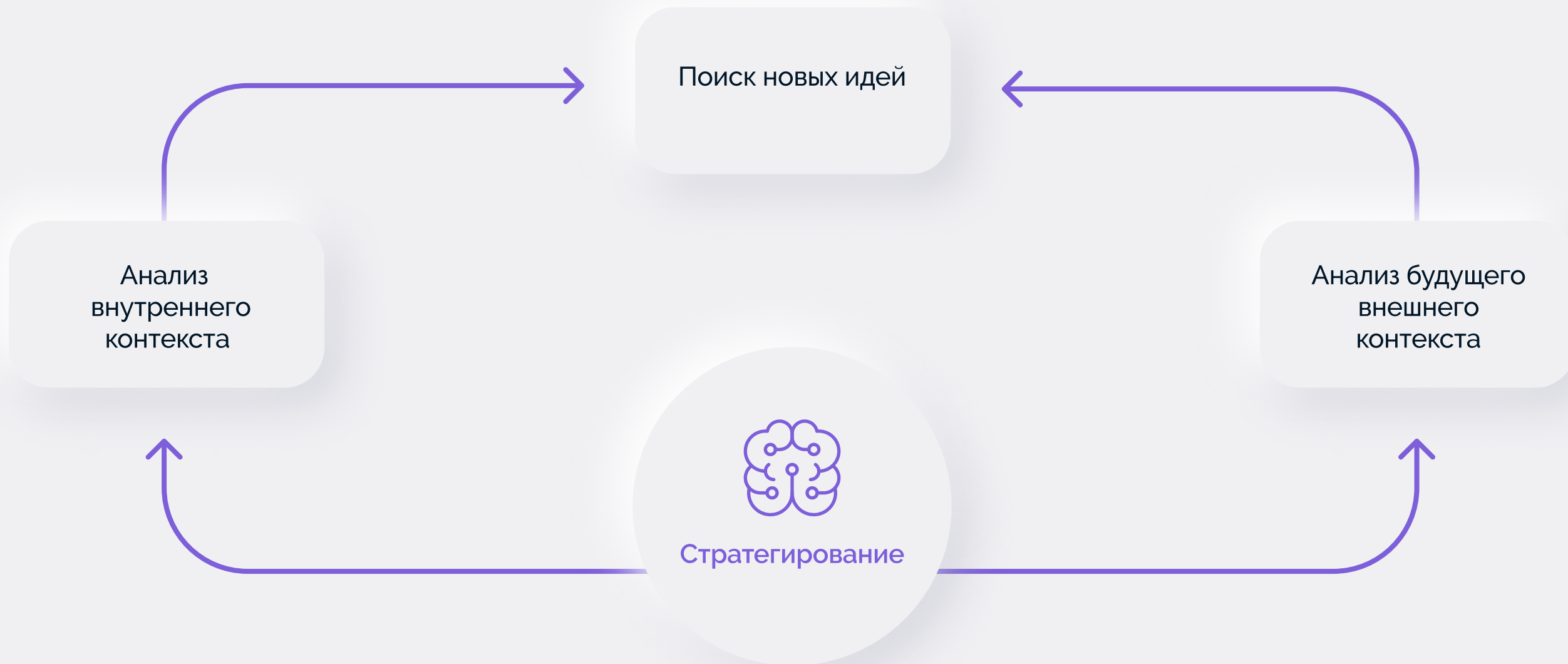
Командное стратегирование для C-level

Стратегическое мастерство

Мастерство — исключительный навык, высокое искусство в какой-нибудь сфере деятельности



Командное стратегирование в период перемен



Варианты запросов

Стратегическое видение компании

расширение горизонта планирования,
понимание возможного пути развития
компании и его фокусировка

Стратегическое прогнозирование

работа с ключевыми проектами изменений,
которые продвинут к желаемому видению

Форсайт-сессия с целью обучения

развитие ориентации на будущее у руководителей
компании на главном

Форсайт-сессия с целью разработки мотивирующего образа будущего

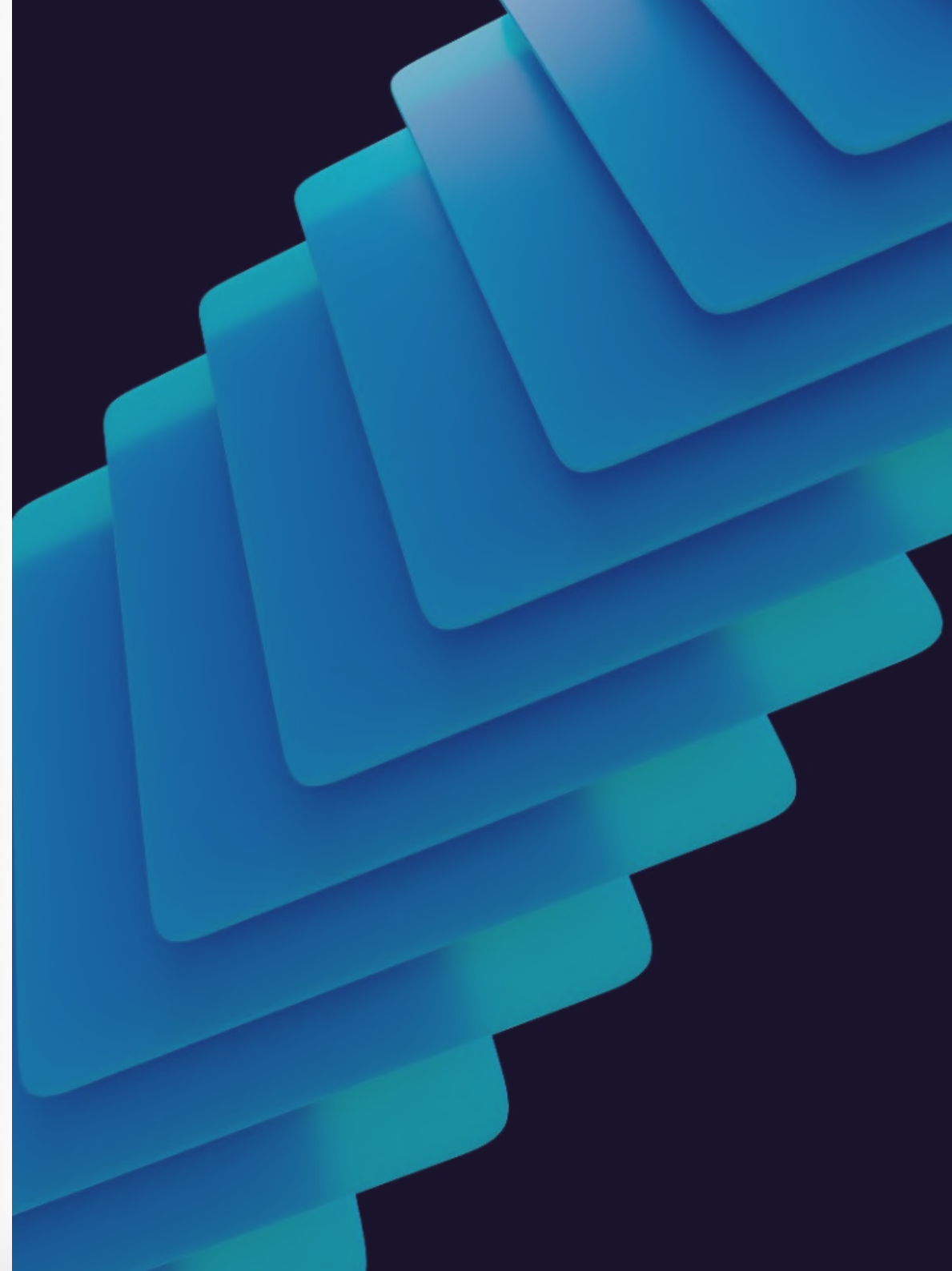
фокус на эмоциональный заряд ТОП команды и план
конкретных действий

Стресс-тестирование

для проверки стратегии проекта на прочность

Метод: сценарное планирование

- Работа с управленческими командами относительно стратегических направлениях развития бизнеса
- Фасилитация о ближайшем будущем: сценарии и перспективные продукты
- Развитие компетенций командного стратегирования у C-level



Форматы обучения и развития руководителей

Групповые / командные форматы обучения руководителей

Компании < 1000 чел.

Компании > 1000 чел.



Этапы реализации



1

Прояснение запроса

Знакомство с ведущими, обсуждение проекта, интервью с бизнес-заказчиком



2

Подготовка к сессии

Диагностические интервью
Выполнение предварительного задания
Разработка архитектуры стратегической сессии
Подготовка визуальных материалов



3

Проведении сессии

Модерация и фасилитация сессии исходя из утверждённого сценария



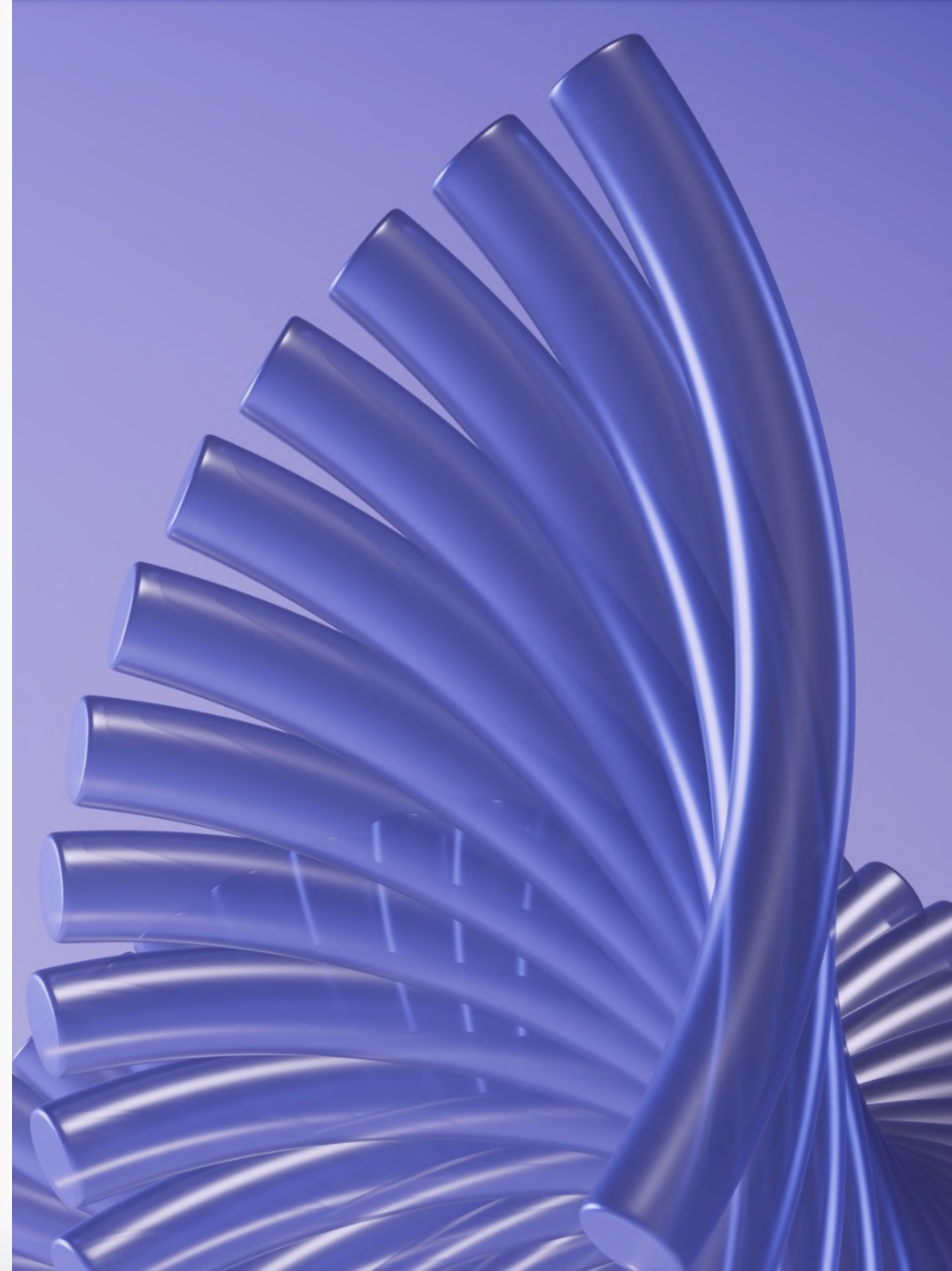
4

Сопровождение проекта

Подведение итогов, формирование action plan
Консультативная сессия для заказчика. Executive Summary
Трекинг стратегии (по запросу)

Метод «Сценарное планирование»

- Использовать знания/факты/валидную информации
- Учитывать динамичный контекст.
Фокус на разных вариантах будущего
- Выходить «за рамки» — стараться не исходить из ограничений и рисков
Кроме заранее определенных
- Не бояться «невероятных» сценариев.
Отправная точка: неопределённости
- Мыслительное движение из будущего в настоящее



Этапы

1

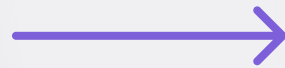
Определение ограничений (тема, срок и тп)

2

Выбор ключевых неопределенностей

3

Создание образа будущего



4

Заполнение деталей сценариев

5

Дополнительные шаги
стресс / тестирование, устойчивая стратегия, детализация динамики развития событий

Какой бы сценарий
не случился —
менеджеры уже
готовы, уровень
осознанности
повышается

Интеллектуальная йога в
корпоративном формате

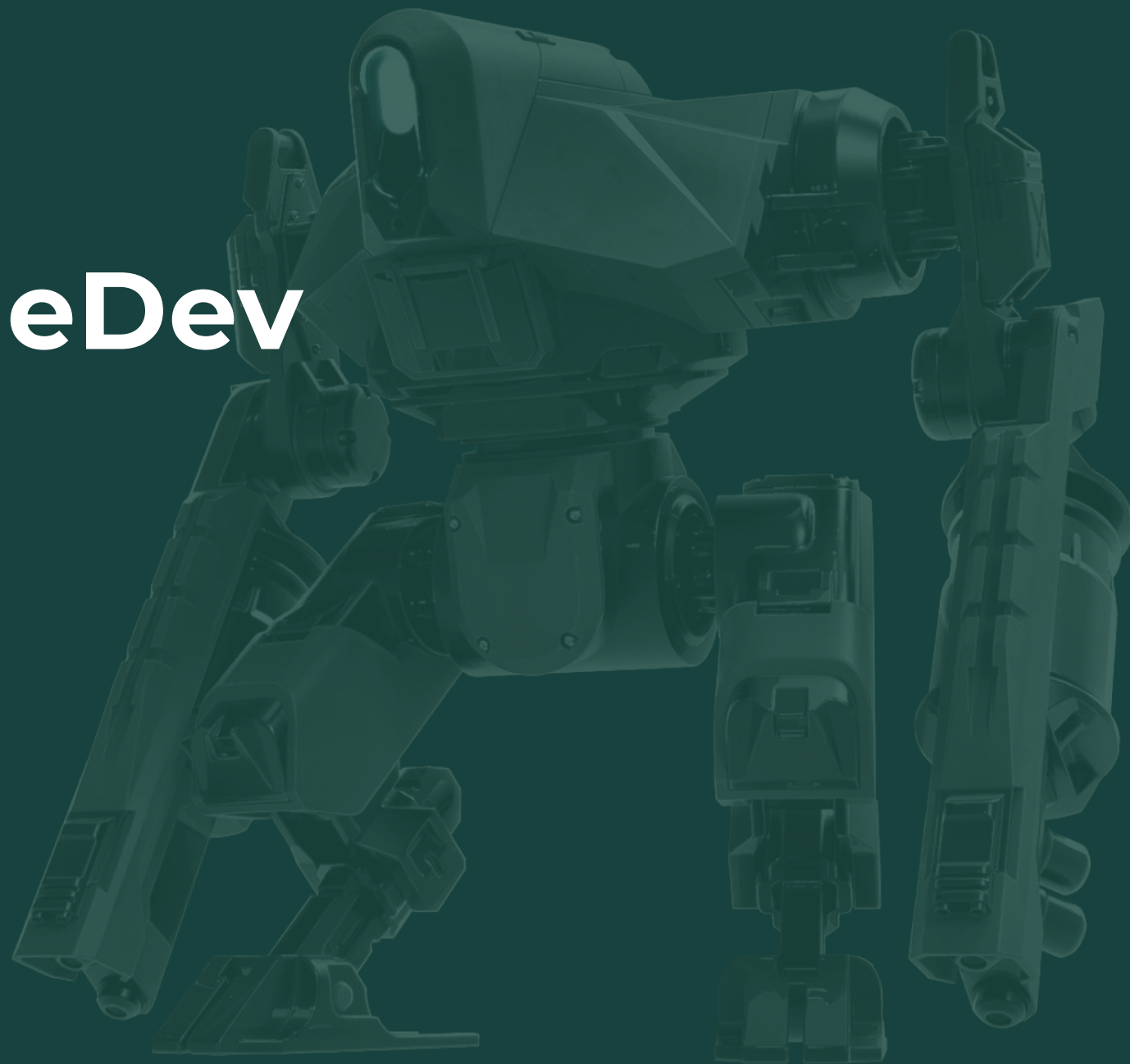


Кейс

Лидеры в GameDev образовании



School



Запрос заказчика



Сформировать единое понимание управленческой командой видения, стратегии и миссии компании



Определить план действий и ключевых направлений развития на год



Сделать прозрачным процесс принятия решений в компании во время кризиса



Сплотить команду, вовлечь в формирование целей развития и масштабирования бизнеса



Показать руководителям, что компания — это единый организм, где у каждого есть своя роль и общая цель — успех компании



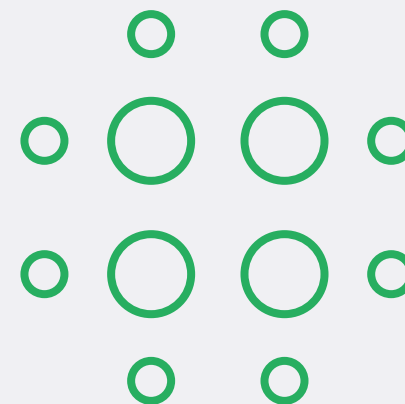
Повысить качество коммуникаций: прозрачность процессов, уровень осознанности, понимание сильных сторон команды



Решение



Каскад онлайн мероприятий



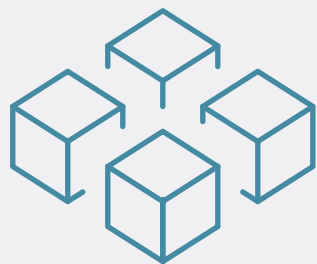
Параллельный трек
работа с топам и работа
с управленческой командой



Шаг 01

Тема, сроки и другие ограничения

Будущее рынка образовательных услуг для GameDev индустрии в РФ и СНГ



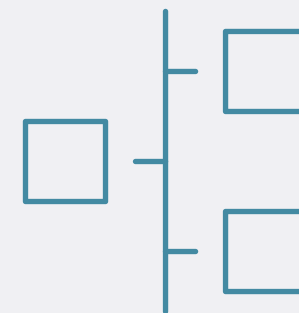
Отрасль

Edtech,
GameDev



География

Мир/СНГ
(русскоговорящее
сообщество)



Временной
горизонт

на ближайшие
3 года

Шаг 02

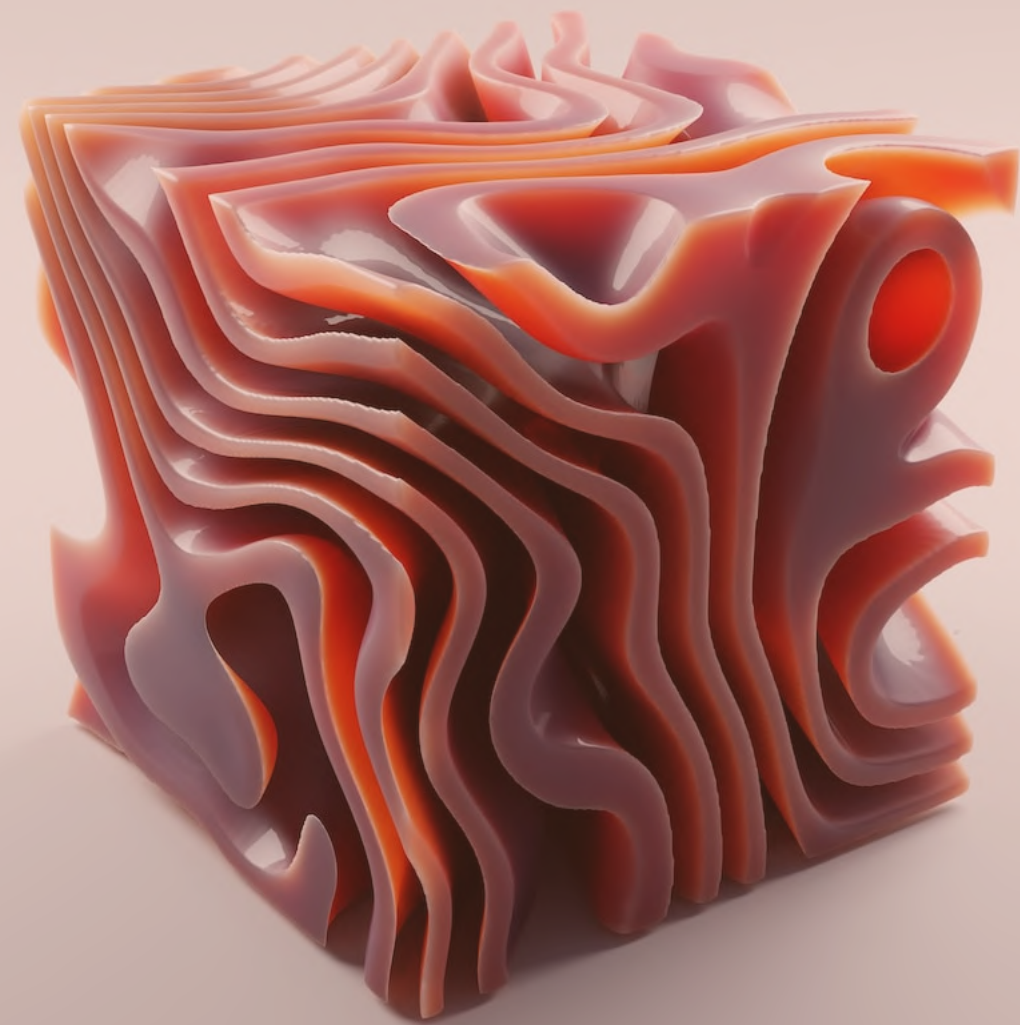
Определение ключевых неопределенностей

Ключевые неопределенности

Текущие или будущие факторы,
которые могут существенно
повлиять на образ будущего

Анализ трендов может помочь
выбрать неопределенности

Факторы должны: быть внешними
по отношению к компании, иметь
диапазон значений и описывать
однородные события



ВНЕШНИЙ КОНТЕКСТ

Стабилизирован VS Дестабилизирован
новые санкции не вводятся,
падение остановлено

КЛЮЧЕВОЙ РЫНОК

Международный VS Локальный
внутренний

ОСНОВА ЭКОНОМИКИ

Предпринимательство
и частный сектор VS Национальные
проекты и бюджеты

ИНФРАСТРУКТУРА, СИСТЕМА ПРИНЯТИЯ РЕШЕНИЙ

Централизованная VS Децентрализованная

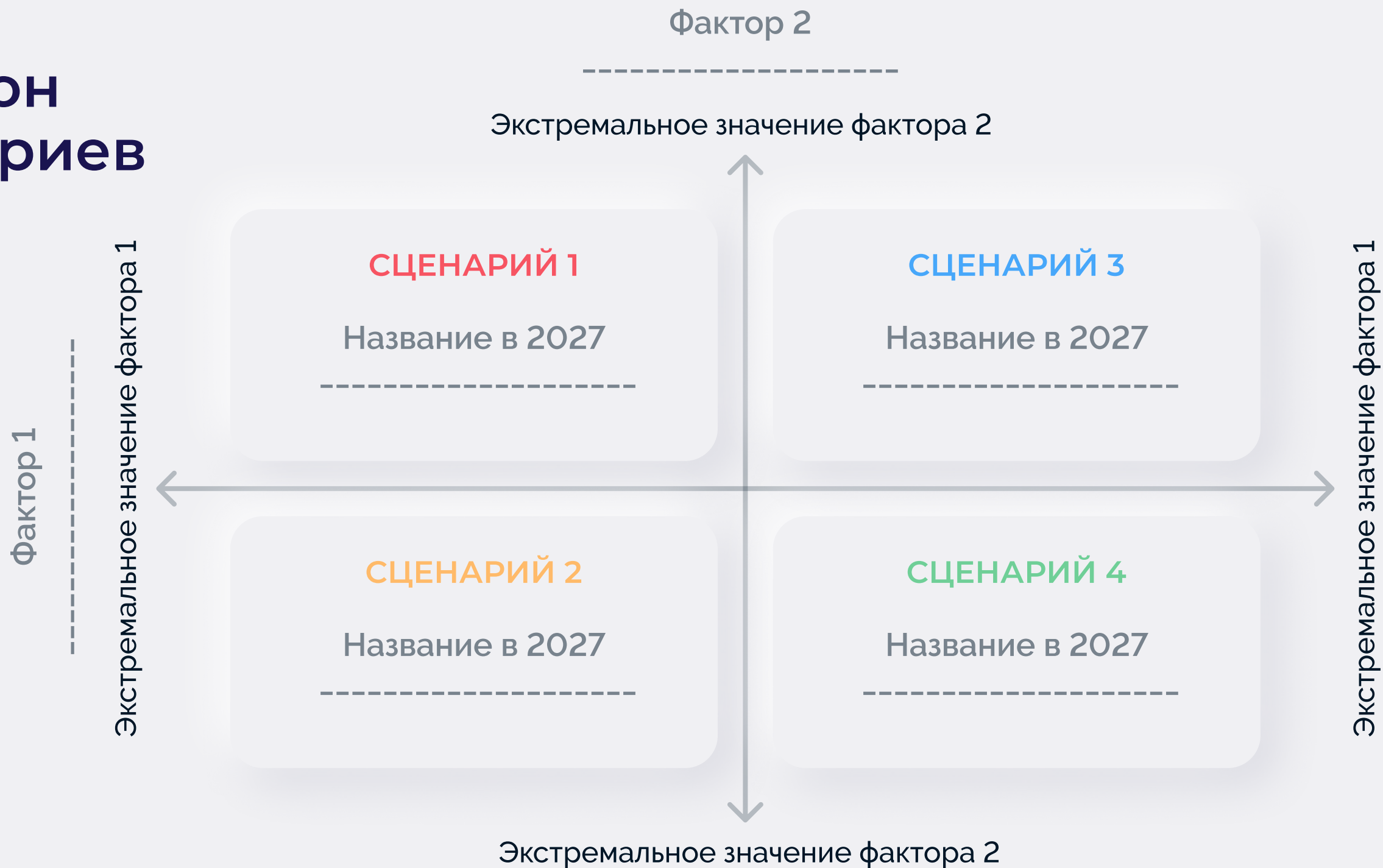
РЕГУЛИРОВАНИЕ

Ужесточенное регулирование VS Ослабленное
закрученные гайки регулирование

Шаг 03

Создание образа будущего

Шаблон сценариев



Задание в группах

Описание сценариев

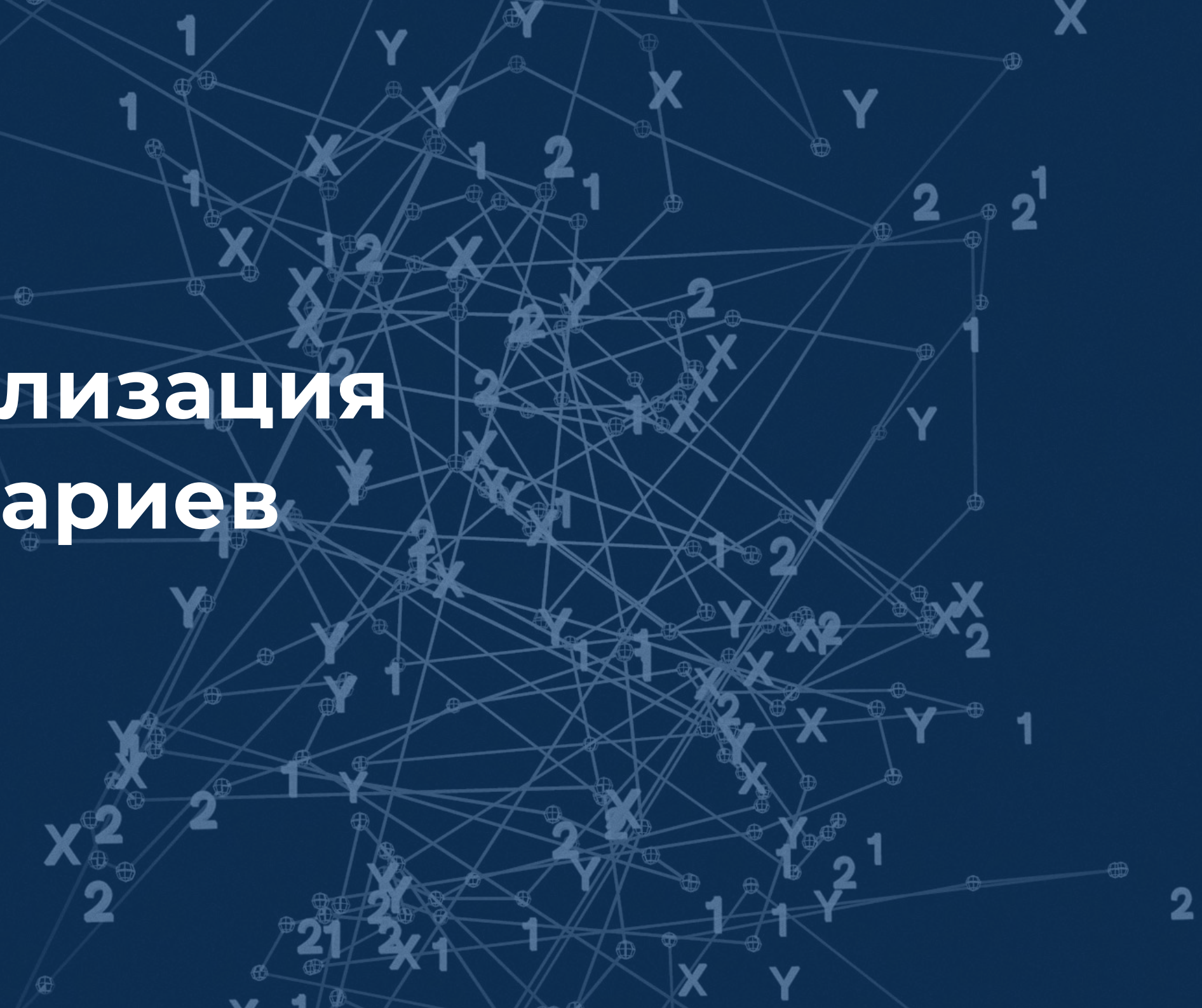
В своей группе **опишите 4 сценария** по предложенному шаблону [40 мин]

1. Дайте «говорящее» название каждому сценарию
2. Дайте короткое описание контекста [что происходит в данном сценарии]
3. В формате ярких газетных заголовков опишите динамику развития этого сценария через 1 год — 2 года — 3 года
4. Будьте готовы рассказать один ваш сценарий другим группам и добавлять коллег [5 мин на каждую группу]

1	Название		ФАКТОР 1 ↑ +	Название			
	Описание			Описание			
	2024			2024			
2	2025		2025	2025			
	2026			2026			
3	Название		← ⊖	Название		⊕ →	ФАКТОР 2
	Описание			Описание			
	2024			2024			
	2025		2025				
	2026		2026				

Шаг 04

Детализация сценариев



Какой сценарий самый вероятный?



Вероятный



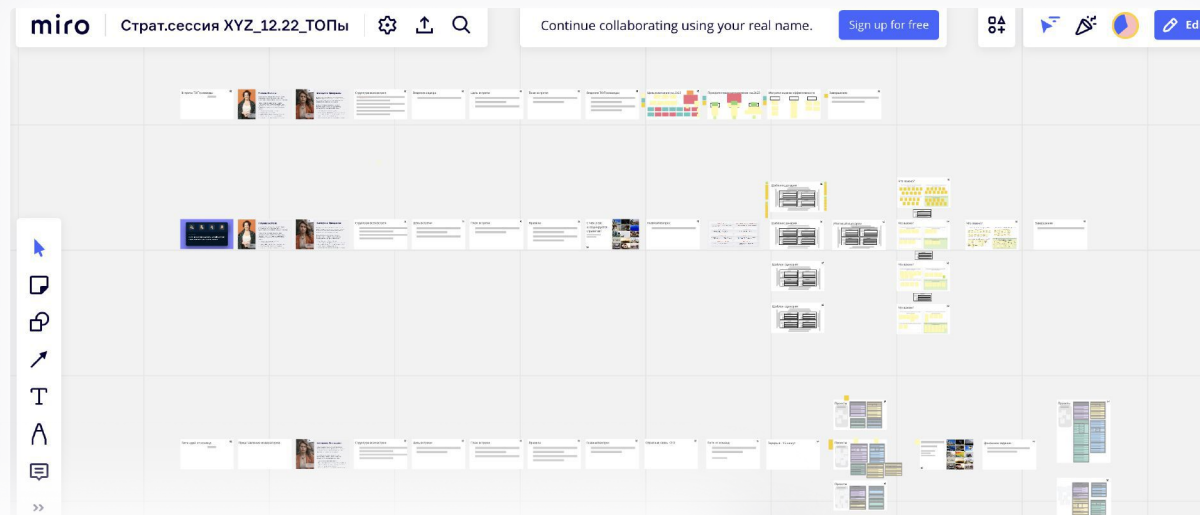
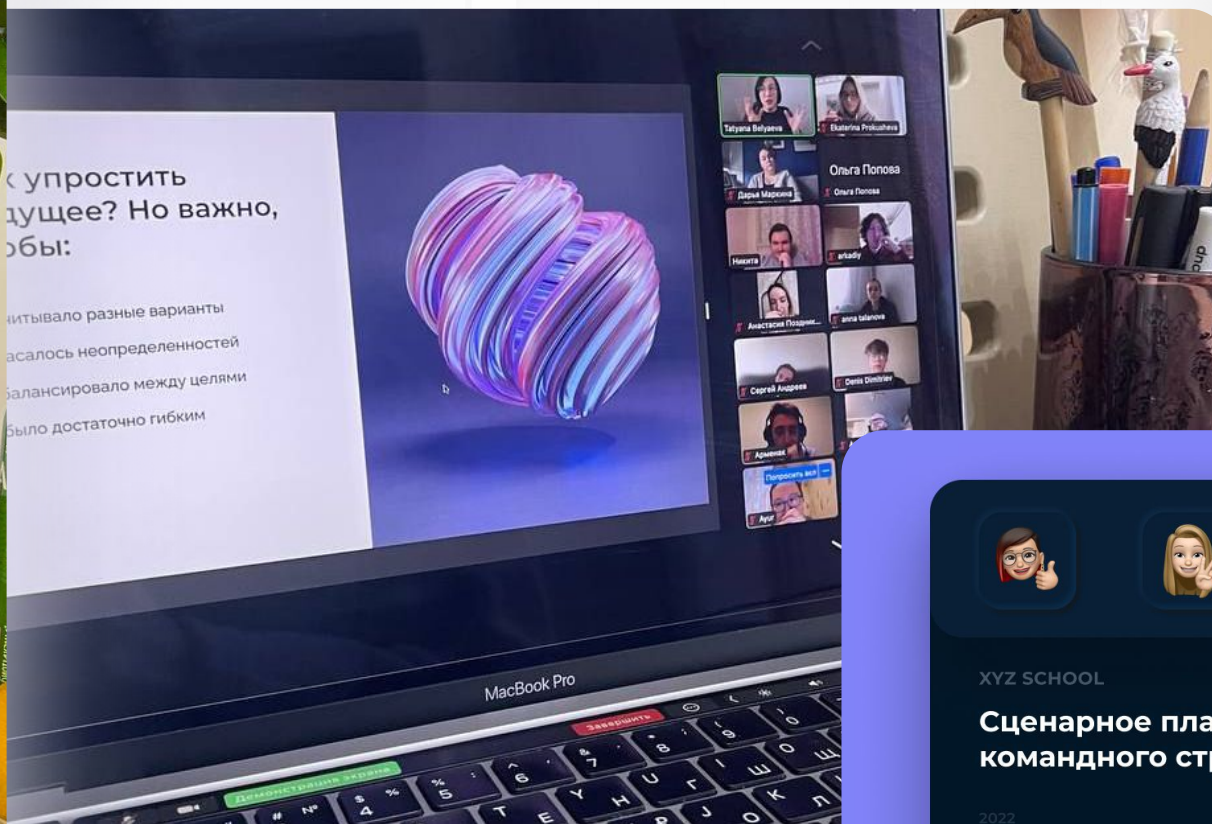
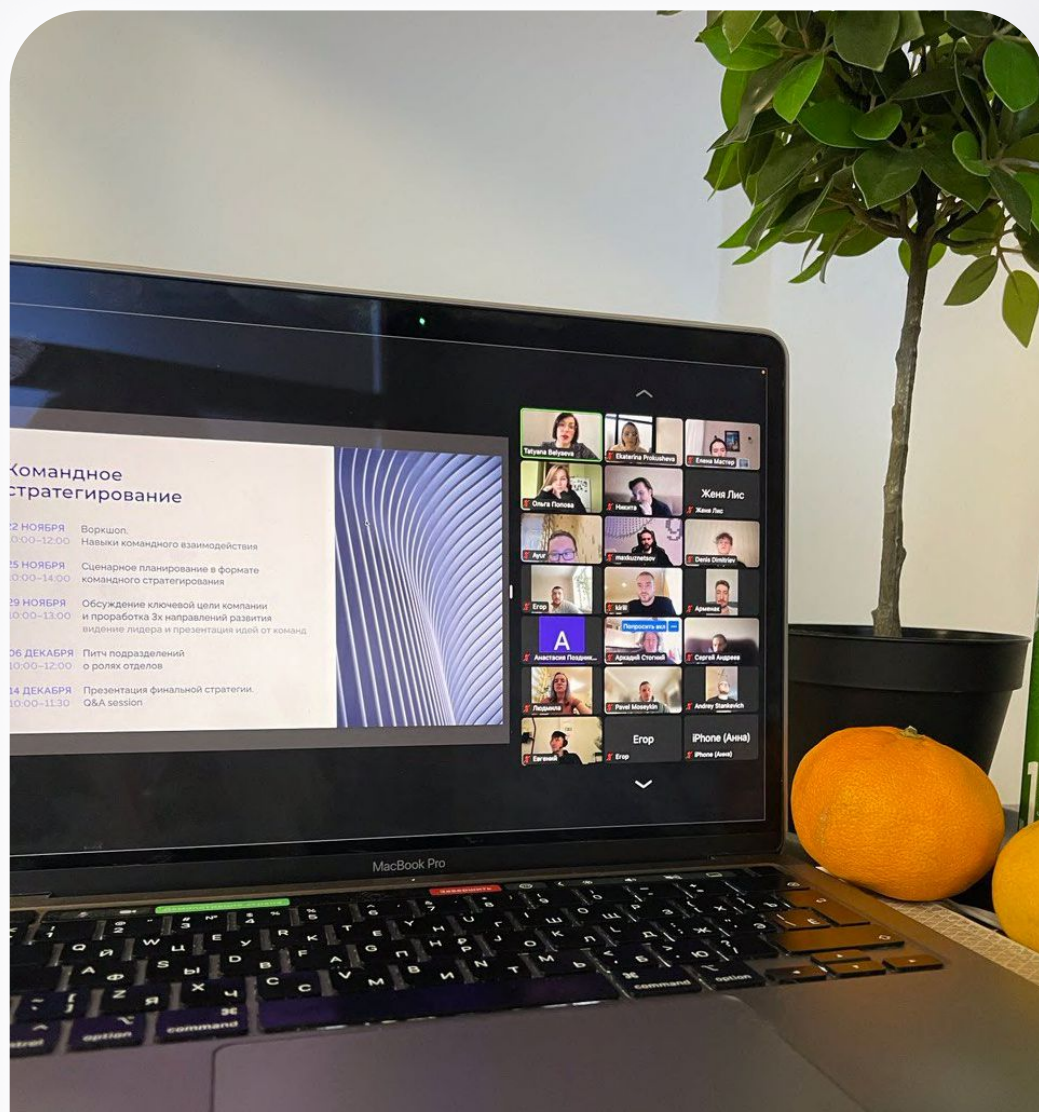
Невероятный

Что с этим делать?

Какие задачи и компетенции будут у бизнеса?

1. Какими должны быть внутренние процессы компании в вероятном сценарии?
2. Каким должен быть бренд в вероятном сценарии?
3. Как нам нужно развивать образовательную среду в вероятном сценарии?
4. Что будет востребовано всегда в EdTech / GameDev?

Фотоматериалы и артефакты



XYZ SCHOOL

Сценарное планирование в формате
командного стратегирования

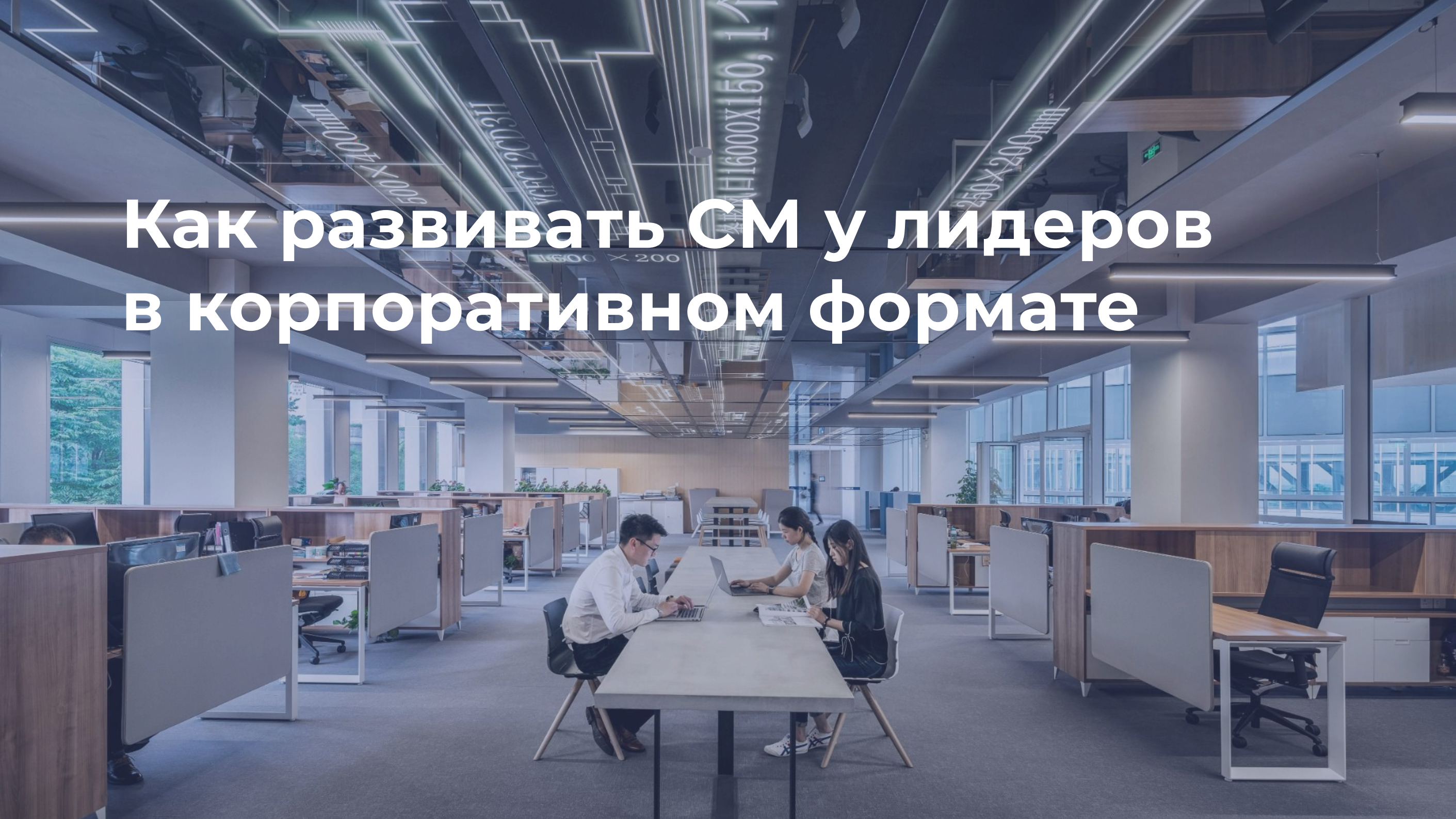
2022

Результат

- Итоговый утверждённый согласованный документ: стратегия развития компании на год
- Внедрение принципов постановки задач и каскадирования (OKR)
определены ключевые направления работы
- Дорожная карта проектов на 1 квартал с ясными, понятными целевыми показателями
- Развитие компетенций командной работы эффективное взаимодействие и интеллектуальное стратегирование, принятие решений

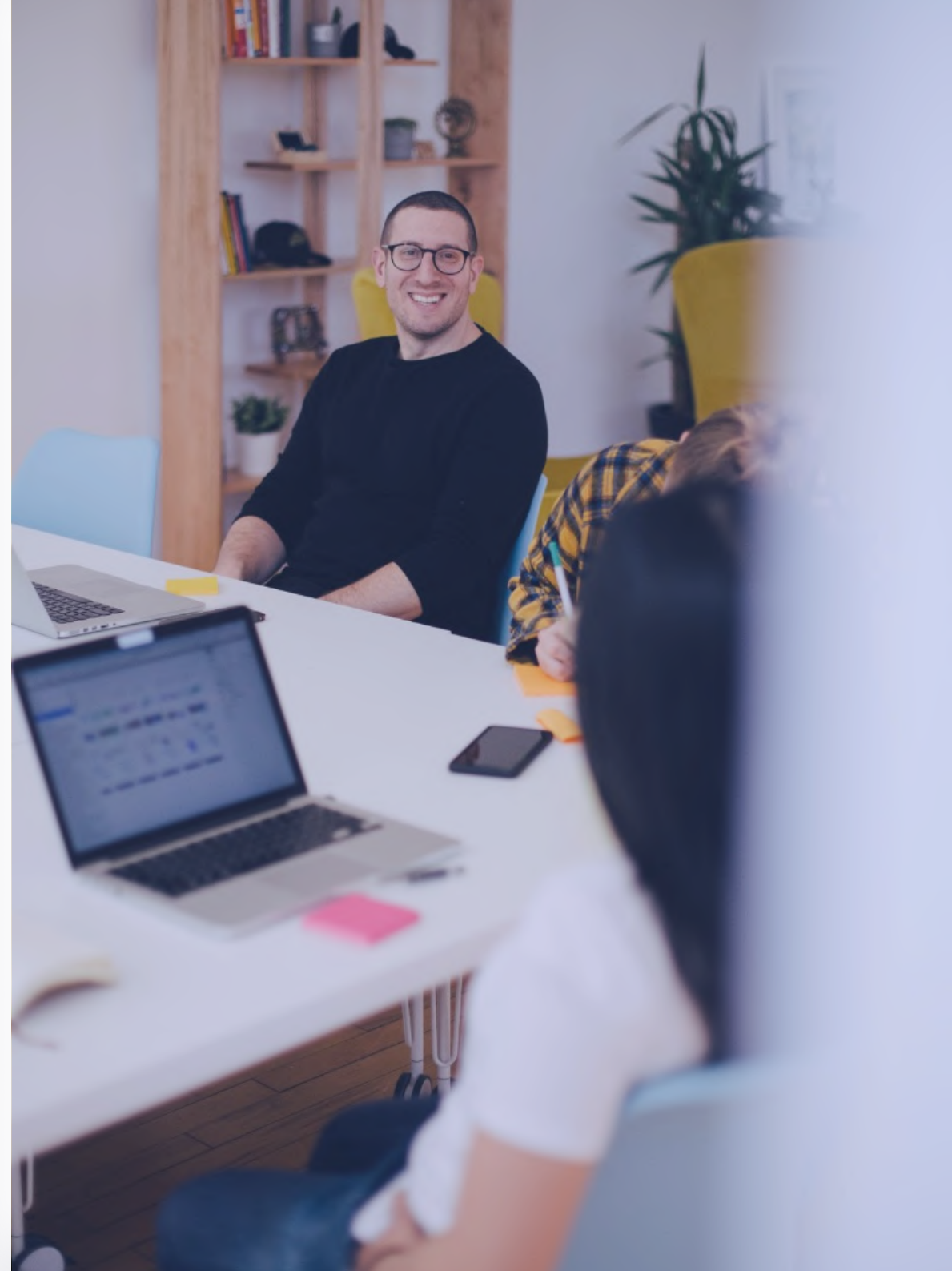


Как развивать СМ у лидеров в корпоративном формате



Форматы развития СМ

- Участие в стратегических сессиях отдела/ компании/индустрии
- Сфокусированное развитие компетенции в корп. и открытых программах
- Корпоративный коучинг и менторинг
- Работа с массивом данных — анализ конкурентов, ЦА, бизнес-кейсы, прогнозирование и планирование
- Работа с данными — анализ, структурирование, выявление связей и закономерностей, поиск трендов



Форматы развития СМ

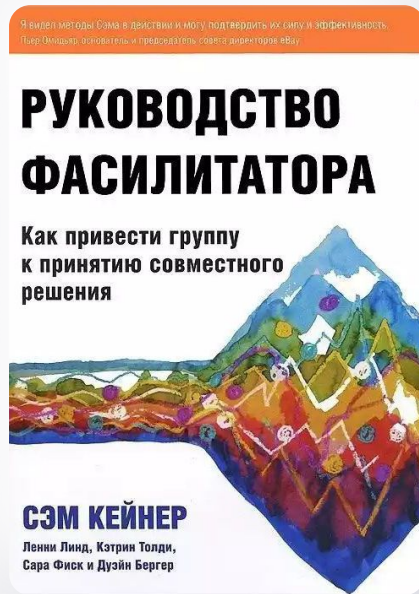
- **Чтение стратегической литературы** — изучайте книги и статьи по стратегическому управлению, это поможет вам изучить существующие подходы и методы
- **Анализ кейсов** — разбирайте успешные и неудачные кейсы проектов/компаний. Понимание причин успеха или провала поможет вам развить критическое мышление и предвидение
- **Наставничество** — найдите ментора с опытом в стратегическом управлении. Обсуждение реальных ситуаций и получение обратной связи ускорит ваше развитие
- **Работа с коучем/консультантом** — подключайте экспертов для развития прикладных навыков, взгляд со стороны и фокус на цели помогут продвинуться
- **Регулярный самоанализ/рефлексия** — фиксируйте свои мысли о стратегических вопросах, успехах и неудачах. Это поможет вам отслеживать прогресс и выявлять области для улучшения
- **Разностороннее развитие:** Изучайте логику, математику, философию, научные исследования, тренируйте память

Способы развития СМ

- **Развитие аналитических навыков** — освоите инструменты анализа данных (например, SWOT, PESTEL). Умение обрабатывать информацию и выявлять тренды критично для стратегического мышления
- **Системные и творческие методы решения задач с множеством данных и переменных** — ТРИЗ и теория ограничений и брейнстормы, рассуждения «от обратного»
- **Стратегические компьютерные и бизнес-игры, шахматы** — тренируйте наблюдательность, внимание и концентрацию, учитесь находить альтернативу и ресурсы для достижения цели



Книги и полезности



Руководство
фасилитатора

Сэм Кейнер



Стратегическая
сессия

Соломон Лиза Кэй,
Эртел Крис



Стратегическое
мышление

Константинов Г.Н.



Сильная
стратегическая
сессия

Борисов Константин



Карты «Конструктор
сессий»

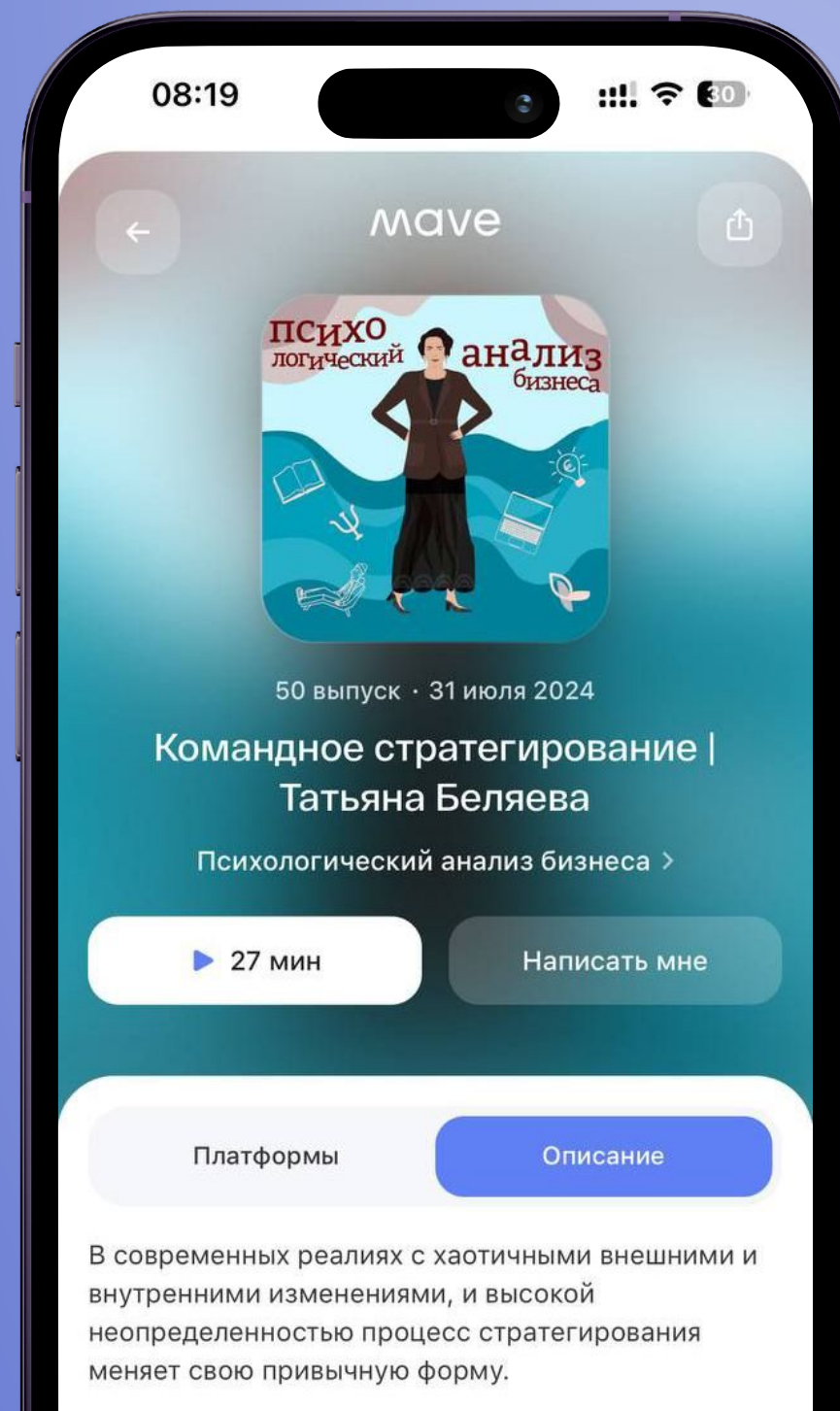
Дудоровы Людмила
и Александр

Больше информации о командном стратегировании

в подкасте «Психологический
анализ бизнеса»



psyhoanaliz.mave.digital



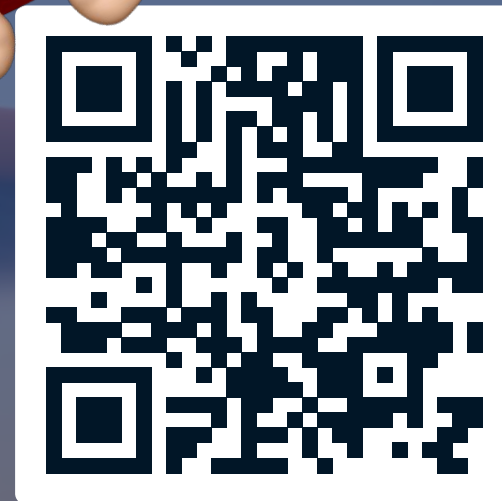
Буду рада общению!

Беляева Татьяна

+7 916 696 3802

tb@businessology.ru

t.me/psyhoanalizbiznesa



Сессия вопросов и ответов

