

2023

Пропозиція щодо проведення стратегічної сесії

consulting

**DUB
RO
VIN**

Зміст

1. Про мене
2. Пропозиція щодо проведення стратегічної сесії
3. Детальніше про стратегічні сесії

[Назад до змісту](#)

consulting
**DUB
RO
VIN**

Про мене

Про мене

ВІКТОР ДУБРОВІН

Засновник, Dubrovin Consulting

Коуч-консультант з орг розвитку, стратегування та розвитку топ-команд;

Експерт з лідерства, щастя та благополуччя.

- **20 років** у маркетингу
- **10 років** у стратегії
- **10 років** керування та розвитку власного бізнесу — провідної маркетингової агенції України Aimbulance
- **5 років** у коучингу, фасилітації та роботі з топ-командами



The big WHY

consulting
**DUB
RO
VIN**

Більше здорових, реалізованих та процвітаючих лідерів і організацій, які своїм прикладом і впливом роблять світ кращим.

- Школа Організаційного Коучингу
- Бізнес-коучінг команд та проєктів, Інститут бізнес-коучінгу
- Бізнес-діагностика для консалтингу, програма ЄБРР

Програми KMBS, Київ

- Школа стратегічного архітектора
- Перезавантаження для ТОП-ів
- Школа стратегічних змін

Інститут коучингу

- Мистецтво гнучкого управління
- Chief Happiness Officer

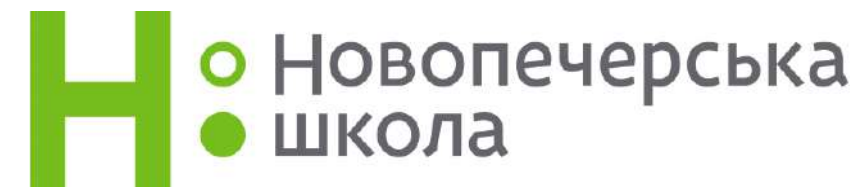
Фасилітація

- Фасилітація. Сучасні методи роботи в групі, KFG
- Стратегічна сесія. Глибинне вивчення процесів, KFG
- Майстерність фасилітації, FacilitationPark
- Просунута фасилітація, Grape People

Complexity management

- "Working with complexity", Bhavesh Patel
- "Leading in complexity", Dave Snowden

Клієнти



Відгуки клієнтів



Наталія Байдала

**Mastercard Ukraine & Moldova,
Director Integrated Marketing
& Communications**

Для нашої компанії робота з Віктором — це завжди джерело нових ідей та проєктів. Цінуємо Віктора за його вміння тонко зчитувати не тільки прямі меседжі, а й бачити глибинні мотиви, контекст та інсайти усіх стейкхолдерів проєкту. Рішення, запропоновані Віктором, завжди максимально кастомізовані під задачу та аудиторію. Він завжди дуже чітко розкладає проблематику на прості та зрозумілі задачі, а також — окреслює скоуп проєкту, скеровує очікування та моделює результат.



Кос Чеканов

**Artkai,
CEO**

Розглядали 3-х досвідчених фасилітаторів у рамках роботи з апгрейду стратегії компанії. Після особистої зустрічі з Віктором на залишилось сумнівів, що працюватимемо саме з ним — досвідчений бізнесмен, консультант та перемовник, і точно розуміє, в який момент використовувати ту чи іншу навичку. У сесії брали участь 4 власники компанії — ненайпростіша аудиторія, яку необхідно було направити для створення бачення і цілей компанії. 20 годин сесії пройшли на одному подиху і зарядили усіх партнерів на плідну роботу.

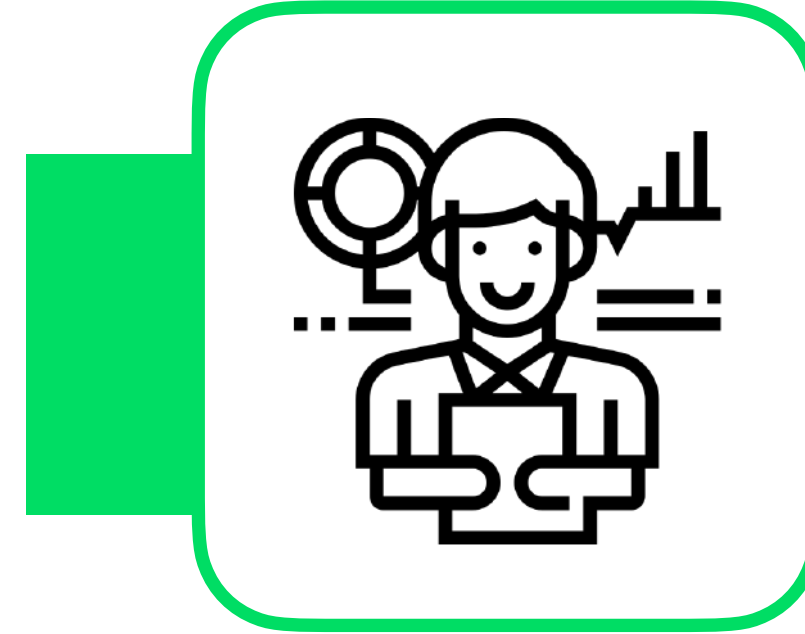
Відгуки клієнтів



Зоя Романенко

**HomeNet,
CEO**

Перед сесією стояла задача проаналізувати та сформувати команду, здатну втілити у життя стратегічні плани компанії. Але мене не надихали стандартні методи SWOT-аналізу. Хотілося емоційнішого підходу до вирішення завдання. Експертиза в маркетингу та рекомендації інших CEO щодо нестандартного підходу до кожного клієнта стали основними критеріями у виборі Віктора як тренера. Працювалося нелегко, подеколи це був вихід із зони комфорту. Основним результатом і для себе, і для команди бачу готовність до висвітлення індивідуальних точок зору та здорового конфлікту, фокусування над однією стратегією та цілях.



Андрій Мірошник

**Home.net,
Акціонер**

Вікторе, хотів би подякувати за те, що дав нам очікуване! Ми дійшли до того, що нам стало бракувати чогось у наших відносинах і це сповільнює бізнес. Це і стало ключовою причиною сесії — розібратися в цьому. Вибір було зроблено на основі рекомендацій людей, що з тобою знайомі та він виправдував усі очікування! Весь процес було побудовано на комунікації та залученості — тебе та команди. Ти відчуваєш команду, а не викладаєш наперед підготовлений матеріал, як лекцію. Сподобалося, що спершу був один план, але потім, коли команда розкрилася, ти зорієнтувався, змінив хід сесії та це дозволило нам побачити справжні причини, що заважають нам рухатися агресивно і швидко. Нам ще є над чим працювати. Дякую за прекрасну сесію!

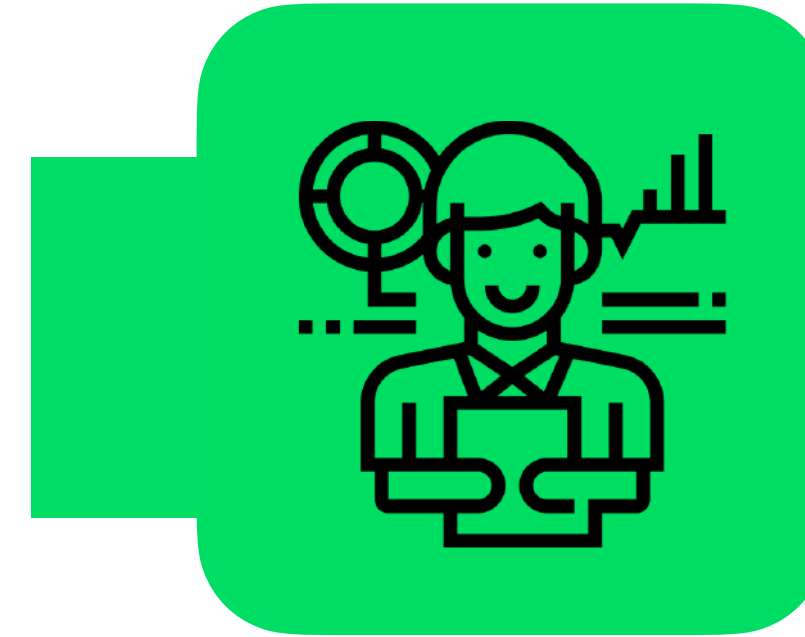
Відгуки клієнтів



Антон Хвастунов

**Gigacloud,
Партнер**

Головною задачею сесії було визначити основні стратегічні вектори розвитку компанії, від яких ми зможемо декомпонувати тактичні задачі на всю команду. Синхронізувати бачення і бажання інвесторів з думками та ідеями ради директорів. Ми були задоволені результатами попередніх сесій з тобою — кожен раз це приємна зустріч із залученим фасилітатором. Ти знаєш нас і наші особливості, та головне — маєш досвід приведення команд до результату, а твоя експертиза в маркетингу завжди додає креативу до обговорення. Сесія пройшла на найвищому рівні — єдине що, наступного разу я б долучав менше людей, щоб підвищити ефективність. На виході, з урахуванням наших планів і амбіцій, потрібна нова сесія з людьми, що мають досвід запуску проєктів в ЄС. Трансформації бізнесу не уникнути і я радію, що сесії та наш спільний досвід допомагають вийти за межі нашого комфорту і відчутти той самий scalable and international approach.



Влад Омелянюк

**LDI,
CEO**

Ми вирішили провести страт сесію, бо не відчували єдності команди топ-менеджерів, а також накопичилось багато підвішених питань, які варто було обговорити та знайти рішення. Це був мій перший досвід. Вважаю, що ми добре попрацювали, процес проведення був гнучким, ми періодично синхронізувалися, щоб обрати правильний вектор руху. Я побачив слабкі місця у топів, які потрібно підсилювати. Побачив з ким не варто продовжувати співпрацю. Побачив сильних гравців, на яких можу покластися. Стало зрозуміло про що думає кожен член команди та наскільки це збігається з моїм баченням і баченням засновників. Ми зробили перші кроки у напрямку підвищення рівня довіри всередині команди та намітили вектор подальшого руху. Ми поставили цілі на рік і пропрацювали бачення компанії на 3 роки вперед. У майбутньому плануємо проводити сесії з тобою раз на 3 місяці — це крутий і корисний інструмент.

Відгуки клієнтів



Валентин Кирик

**IDEA Travel Solution,
CEO, Партнер**

Нещодавно весь менеджмент IDEA Travel Solutions проводив Стратегічну Сесію 2023. І ми на 12 з 12 вгадали з тим, хто там в цьому допоможе
В 2023 ми станемо безумовним лідером ринку України в сфері бізнес тревел. А це потребує роботи над процесами в середині компанії, культурою відносин, планування, систематизації, постановки цілей, орієнтації на результат. Саме з таким запитом ми звернулись до Віктора. І результат перевершив очікування. Мені достатньо було бачити очі колег та їх зарядженість.
Я впевнено можу сказати, що Віктор спеціаліст №1 в Україні з стратегії і розвитку топ команд.
Мені вдалось передати команді з-за допомогою Віктора всі ідеї, але не згори до низу, а навпаки. Щоб кожен учасник їх розділив, підтримував і відчував дотичність до масштабності.
Ми точно будемо співпрацювати далі. А зараз максимально розпочинаємо реалізовувати намічене



Наталія Бурмістр

**IDEA Travel Solution,
HR Director, Партнер**

Наприкінці року ми відчули, що настав час «сповільнитися» та спільно з командою знайти відповідь на питання: яку саме компанію ми будемо?
До Віктора ми звернулись по рекомендації. Вирішальним при виборі для нас був його успішний досвід на позиції керуючого партнера в Aimbulance.
Ще на етапі підготовки до сесії ми оцінили особливий підхід Віктора. Приємно здивувало, що як модератор він орієнтован не тільки на побажання власників, а серйозно ставиться до запиту від усіх членів команди.
Перший день присвятили розв'язанню внутрішніх питань. Як модератор він впевнено, але «екологічно» провів нас крізь частину «шторму». Другий день – сформувавши бачення, намітили пріоритети на найближчий рік, та склали індивідуальні плани для усіх членів команди.
Щиро дякуємо за якісно проведену роботу, завдяки якій ми досягли порозуміння у команді щодо того, куди ми рухаємося, отримали заряд енергії та натхнення.

[Назад до змісту](#)

Пропозиція щодо проведення стратегічної сесії

Розуміння цілей сесії

В рамках запиту, попередьо бачимо наступні можливі цілі та задачі:

- Побудувати простір для відкритого, відвертого діалогу в команді
- Налагодити та покращити контакт та взаємозв'язки між людьми
- Обговорити результати та та підвести підсумки 2023 року
- Обговорити цілі на 2024, об'єднати та залучити людей до їх досягнення
- Визначити поточні складності та відповідні точки покращення комунікації та взаємодії в команді

Твердий фокус для сесії (прикладний) - обговорення, прийняття та просичення команди цілями на 2024.

М'який фокус для сесії (глибинно-якісний) - покращення та оздоровлення комунікації та взаємодії між людьми.

Попереднє бачення адженди сесії:

- Інтро-слово від партнерів (10-15 хв)
- Інтро-слово ведучого (10-15 хв)
- Check-in та налаштування на роботу (45-60 хв)
- Підведення підсумків 2023 - Обговорення досягнень та результатів, викликів та складностей, а також підведення висновків (90 хв)
- Презентація цілей та пріоритетів на 2024 (15-20 хв)
- Обговорення цілей та питань щодо них (1,5-2 години)
- Визначення наступних кроків та задач за результатами сесії (30-45 хв)
- Підведення підсумків та check-out (45 хв)

В ході роботи можливе використання наступних механік групової роботи:

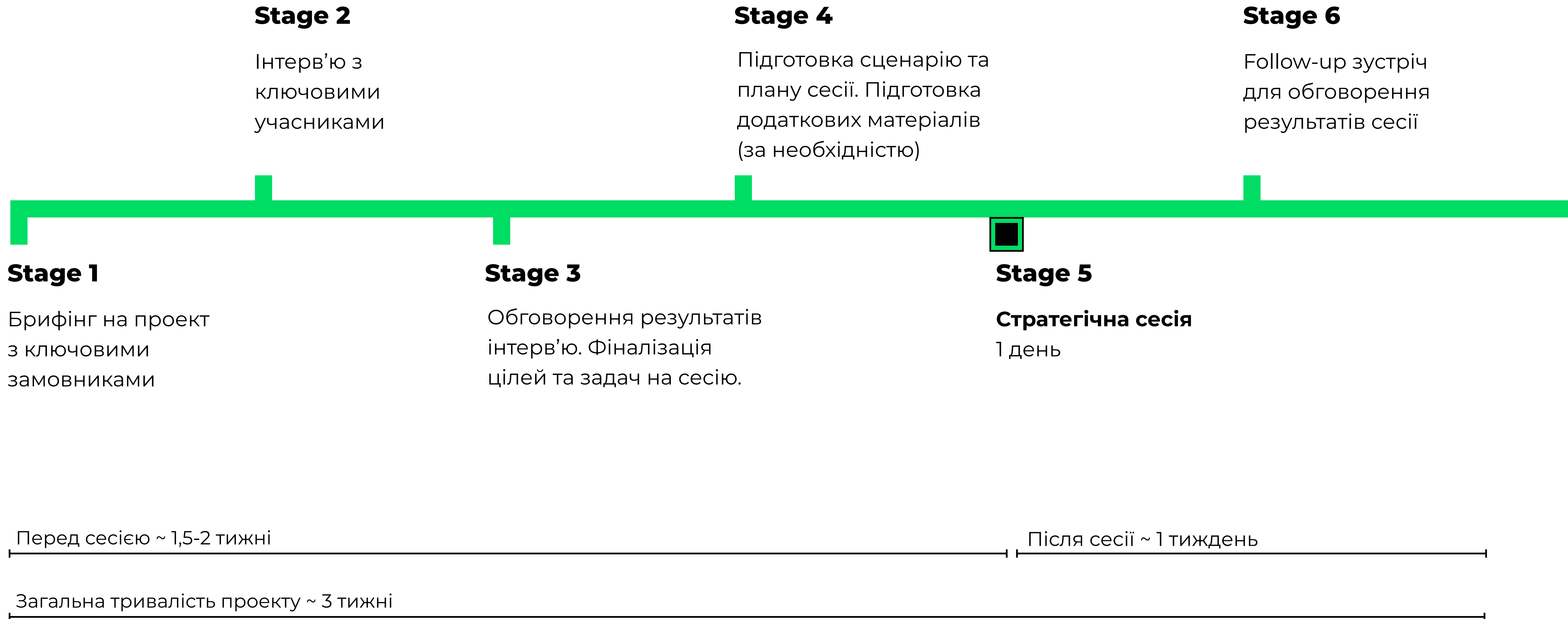
- Спільне обговорення по колу
- Спільне обговорення в режимі поп-корну - в добровільному порядку
- Обговорення в форматі броумівський рух - speed dating (з кількома партнерами)
- Індивідуальна робота з формування думок
- Обговорення в парах-трійках
- Обговорення та робота в Обговорення та робота в маленьких групах - 4-5 людей
- Поетапне обговорення в форматі Me-We-Us (Індивідуальна робота-Робота в парах/трійках-Спільне загальне обговорення)
- Формат "Світове кафе" (World Cafe) - почергова робота групами над кількома питаннями чи темами

Етапи проєкту стратегічної сесії

Основними етапами процесу є діагностика та визначення цілей проєкту. Вірне визначення викликів і проблем дозволяє розробити найбільш доречний і ефективний підхід для кожної конкретної компанії. Вся робота складається з таких етапів:

1. Брифінг з основними замовниками та формування запиту та цілей на сесію.
2. Індивідуальні інтерв'ю з учасниками команди — діагностика ситуації та визначення запиту команди.
3. Підготовка звіту за результатами інтерв'ю та формування командного запиту на сесію. Звіт включає ключові висновки щодо ситуації, сильні та слабкі сторони, уточнення питань для обговорення.
4. Обговорення звіту та уточнення запиту та цілей на сесію.
5. Підготовка до сесії, розробка сценарію та плану. Супроводження та консультування замовника щодо процесу
6. Проведення сесії.
7. Підготовка звіту з висновками та рекомендаціями щодо результатів, команди та наступних кроків аби все почало “проростати”.
8. Follow-up зустріч для обговорення сесії, висновків, рекомендацій та наступних кроків.

Таймлайн та ключові етапи проекту стратегічної сесії



Таймлайн та ключові етапи проекту стратегічної сесії



NB! Що впливає на процес і результат

Зміст та підхід до кожного стратегічного проєкту адаптовані під кожну компанію або команду, з урахуванням конкретних цілей і викликів, актуальних для неї, а також контексту, середовища і конкретних умов, в яких вона знаходиться, наприклад:

- Обсяг і детальність наявної інформації про компанію, клієнтів, ринок, конкурентів
- Поточні стратегічні документи та напрацювання
- Детальність проробки та розуміння ДНК компанії - місії, візії та культури
- Культура та принципи комунікації взаємодії в команді
- Прозорість щодо цілей, результатів та метрик вимірювання результативності
- Попередній досвід проведення стратегічних сесій
- Рівень співналаштованості партнерів та команди
- Рівень синхронізованості топ-команди та вміння домовлятися
- Рівень операційного навантаження і напруги в команді
- Рівень залученості, мотивації та загальний стан команди команди
- Швидкість та якість внутрішньої комунікації, обміну зворотним зв'язком
- Особливості робочої дисципліни та роботи зі стратегічними проєктами
- Зрілість, досвідченість та персональні особливості лідерів

[Назад до змісту](#)

consulting
**DUB
RO
VIN**

Детальніше про стратегічні сесії

Стратегічна сесія ДОЗВОЛЯЄ

за 2 дні досягти того, на що часто йдуть десятки зустрічей і тижнів обговорень, а саме:

- З'ясувати сильні боки сторони та ключові фактори успіху бізнесу
- Сформувати спільне бачення майбутнього і цілей компанії
- Синхронізуватися та сформувати єдине розуміння пріоритетів та ключових дій
- Співналаштуватися та скоординувати дії команди
- Сформувати прихильність та намір діяти

Теми стратегічних сесій

1. Співналаштування для топ-команд - коли потрібно об'єднати, згуртувати і налаштувати фокус
2. Розробка бачення, ключових прагнень та стратегічних цілей компанії
 - + Розробка ДНК компанії - її місії і цінностей
3. Стратегічна сесія - стратегічний аналіз, планування, розробка ключових ініціатив
4. Розробка бізнес моделі і пошук нових можливостей для бізнесу
5. Синхронізація та перезапуск команди у зв'язку з організаційними змінами
6. “Від поразки до прориву”: коли необхідно зібрати та налаштувати команду на роботи під час кризи
7. Постановка цілей і планування - розробка і синхронізація функціональних цілей і цілей бізнесу

Теми стратегічних сесій - детально 1 і 2

1. Співналаштування для топ-команд - коли потрібно об'єднати, згуртувати і налаштувати фокус

- Чесно поговорити та вирішити індивідуальні й крос-функціональні протиріччя.
- Зшити особисті, функціональні та особисті цілі.
- Розподілити ролі та зони відповідальності.
- Пропрацювати принципи роботи та взаємодій в команді.

2. Розробка бачення, ключових прагнень та стратегічних цілей компанії

- Сформувати бачення — "яку компанію ми будемо та чого прагнемо"
- Визначити ідентичність та позиціонування компанії — "хто ми та в якому бізнесі"
- Визначити місію компанії — "навіщо та задля чого компаніє існує"
- Визначити ключові цінності — "які ми та як поведимось"

Теми стратегічних сесій - детально 3 і 4

3. Стратегічна сесія - стратегічний аналіз, планування, розробка ключових ініціатив

- Подивитись на зовнішнє середовище та оточення, виклики та можливості.
- Проаналізувати сильні сторони, здібності та ресурси компанії.
- Сформулювати стратегічні напрямки та проєкти.
- Розробити "стратегічну" дорожню карту.

4. Розробка бізнес моделі і пошук нових можливостей для бізнесу

- Проаналізувати тренди: світ, індустрія, технології тощо.
- Поглянути на ринки, екосистеми та ланцюги створення цінності.
- Пошукати нові ніші, сегменти, моделі розвитку.
- Подивитись на внутрішні процеси, ресурси та обмеження компанії.
- Розробити набір стратегічних гіпотез та експериментів.

Теми стратегічних сесій - детально 5 і 6

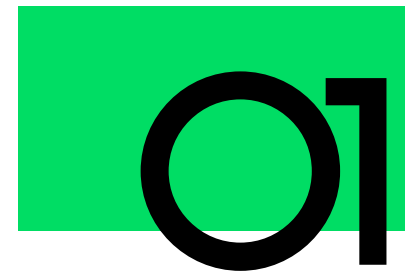
5. Синхронізація та перезапуск команди у зв'язку з організаційними змінами

- Синхронізувати команду у зв'язку з виходом на зовнішні ринки, вертикальною або горизонтальною інтеграцією, цифровою трансформацією або що
- Розробити план трансформації з ключовими ініціативами
- Перевірити та уточнити культуру, структуру, функції, норми
- Розробити дорожню карту змін

6. “Від поразки до прориву”: коли необхідно зібрати та налаштувати команду на роботи під час кризи

- Пропрацювати негатив та знизити градус емоційної напруги у команді.
- Подивитися вглиб больових точок та в корінь проблем.
- Зібрати наново цілі, значення, мотивацію команди.
- Розробити план прориву.

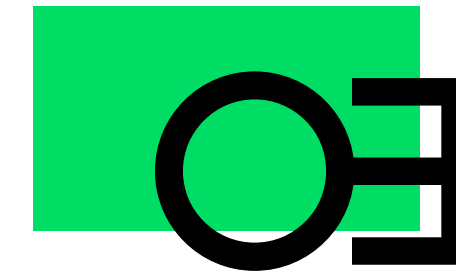
Інші продукти та послуги



**Проекти орг
розвитку та
стратегування**



**Розвиток
команди та
лідерів**



**Індивідуальний
коучинг для
топів**

Детальніше - див. презентацію Products & Services

[Back to table of contents](#)

01. Організаційний розвиток і стратегування

Системний підхід до стратегічного та організаційного розвитку

Стратегування — це системна робота зі стратегією та ДНК компанії та управління змінами. Воно дозволяє своєчасно вибрати найоптимальніший шлях для реалізації візії компанії, враховуючи специфічні внутрішні та зовнішні умови.

- Розробка ідеології та ДНК компанії — місія, бачення, цінності, стратегія.
- Робота з командою для розвитку її згуртованості та узгодженості.
- Розвиток "здорової" культури та принципів роботи.
- Налаштування та розвиток стратегічних процесів та управління.
- Розвиток компетенції стратегічного мислення.

Стратегування. Модель

Стратегування передбачає набір заходів, які спрямовані на створення та підтримку динамічної ясності, фокусування та узгодженості всієї компанії навколо певного вектора її розвитку. Встановлення процесу стратегування в компанії передбачає роботу в чотирьох напрямках:



Лідери

Визначаємо актуальну проблематику, бачення, принципи, переконання, цінності, амбіції та очікування лідерів компанії.



Команда

Формуємо та налаштовуємо команду — розвиваємо єднання, узгодженість, активну участь та відповідальність серед членів команди.



Система

Визначаємо ритм та підтримуємо графік сесій та зустрічей для підтримки динаміки та ясності в команді та всій компанії.



ДНК компанії

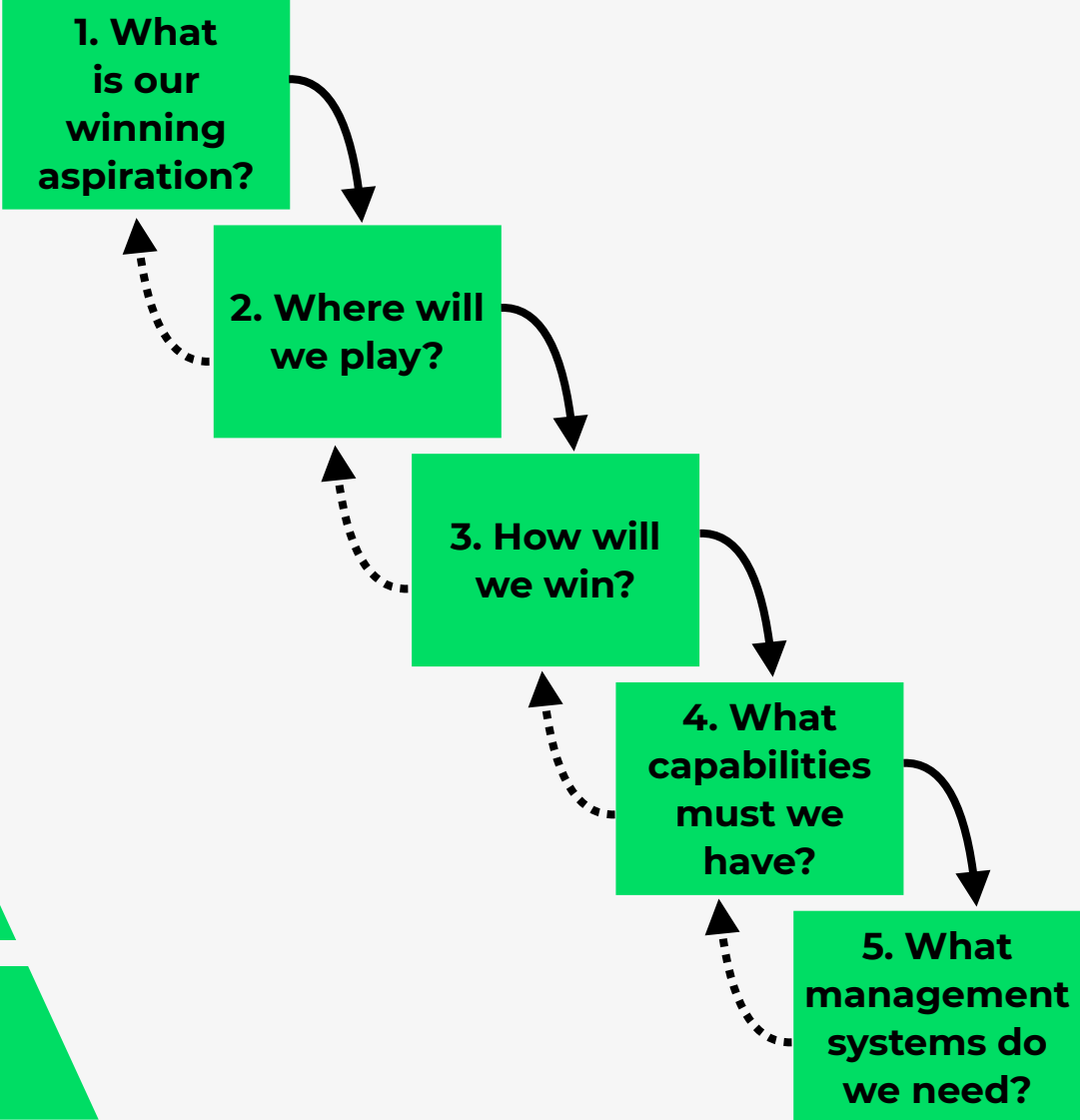
Визначаємо та узгоджуємо відповіді на ключові питання щодо сутності, принципів, візії та стратегії розвитку бізнесу.

Models



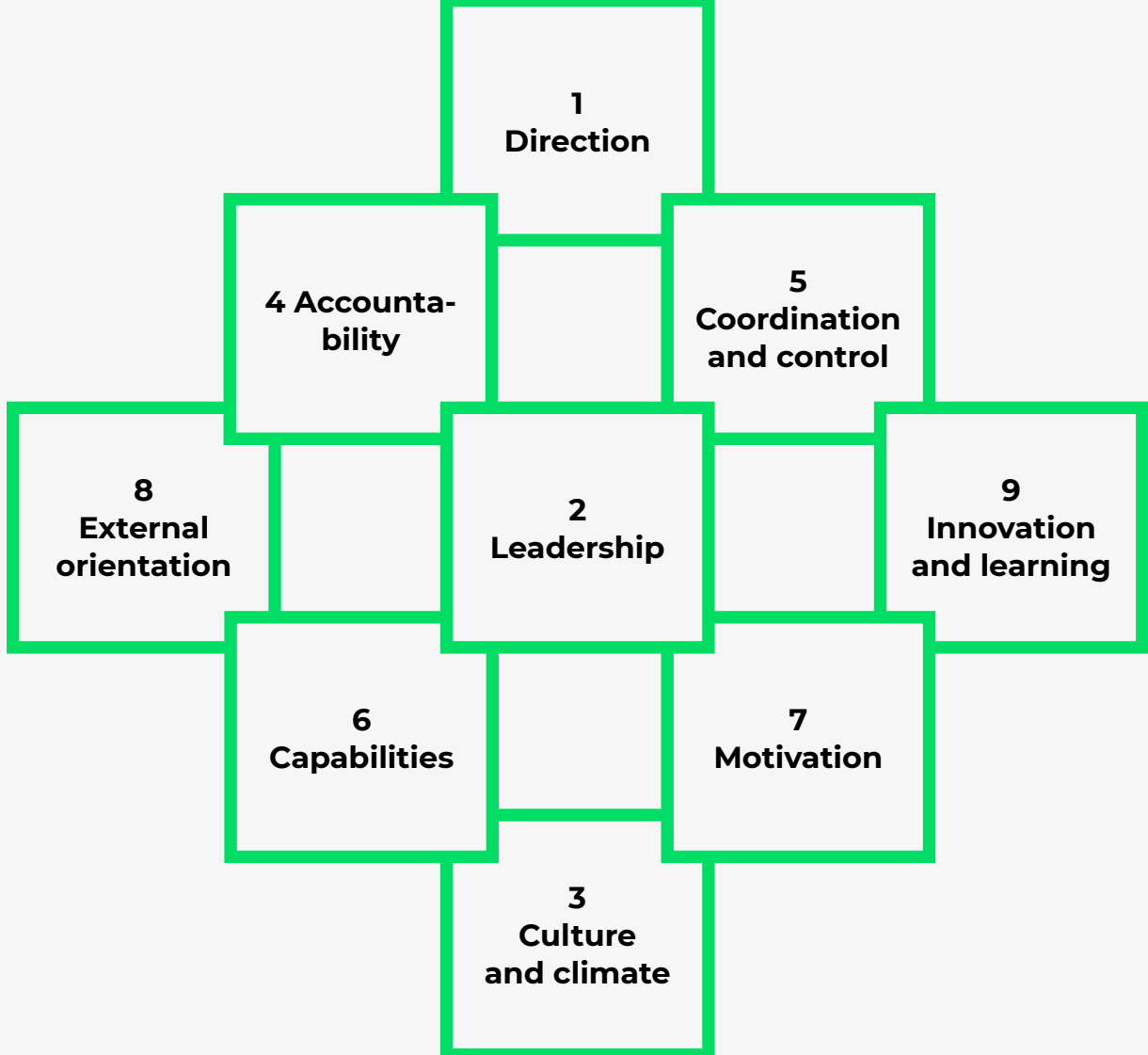
Model 1.
Lencioni's pyramid of team dysfunctions

- **Healthy and effective/functional team**
- Accountability
- Conflicts solving
- Trust



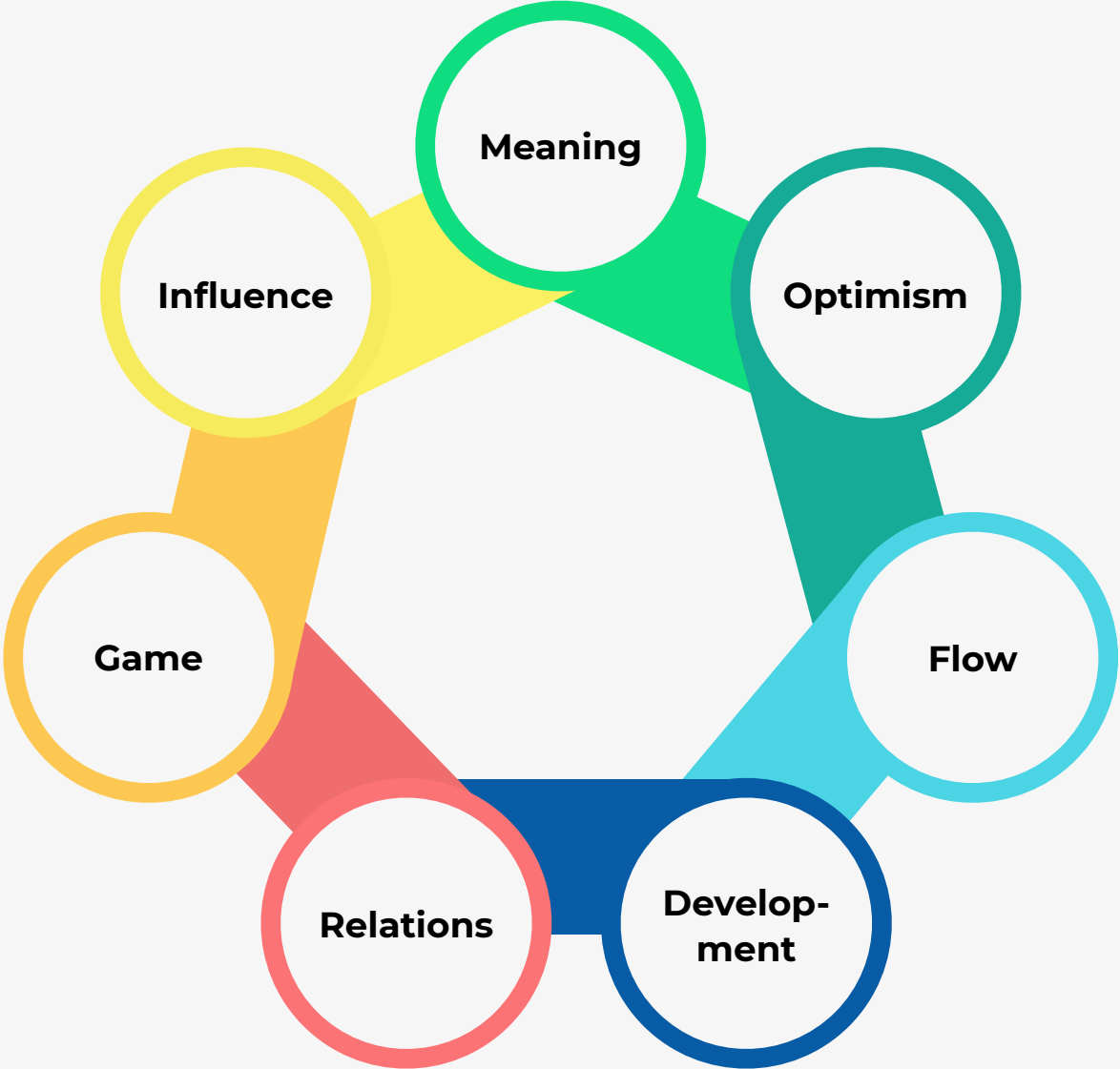
Model 2.
Strategic choices cascade "Playing to Win"

- **Clear market-oriented strategy**
- Coherence
- Competitiveness
- Congruence - Market-orientation
- Consistency - Viability and Agility



Model 3.
Nine elements of organizational health

- **Healthy organization**
- Internal alignment
- Quality of execution
- Capacity for renewal



Model 4.
Seven sources of energy in work

- **Engaged people/Culture**
- Intrinsic motivation
- Fulfilment & involvement
- Performance

Фреймворки, що використовуються для організаційного розвитку та оновлення організацій



Модель 1.
Піраміда Ленчіоні для (дис-)функціональної команди

Згуртована та ефективна команда

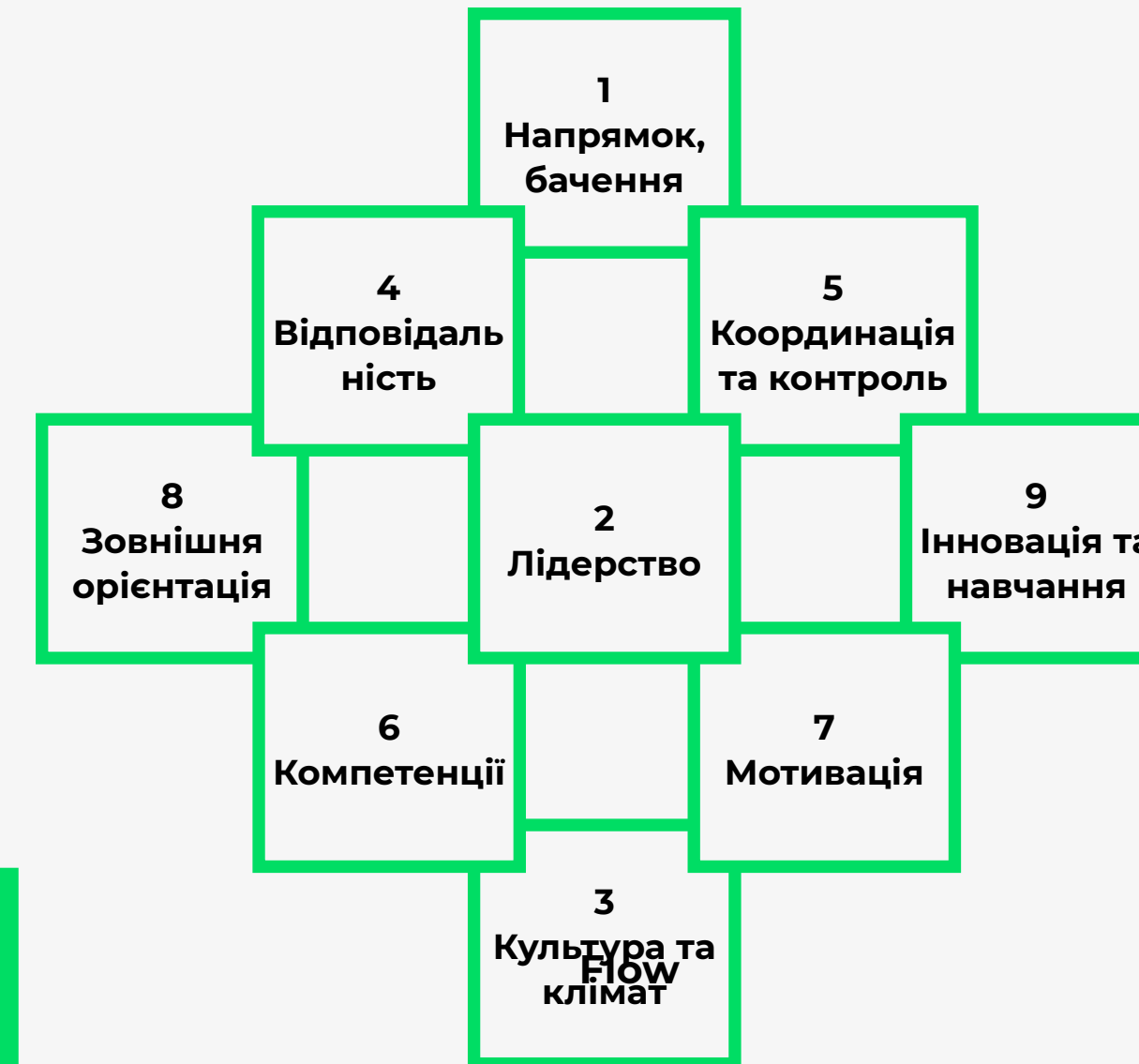
- Відповідальність
- Вирішення конфліктів
- Довіра



Модель 2.
Каскадний стратегічний вибір "Playing to Win"

Чітка, послідовна ринково-орієнтована стратегія:

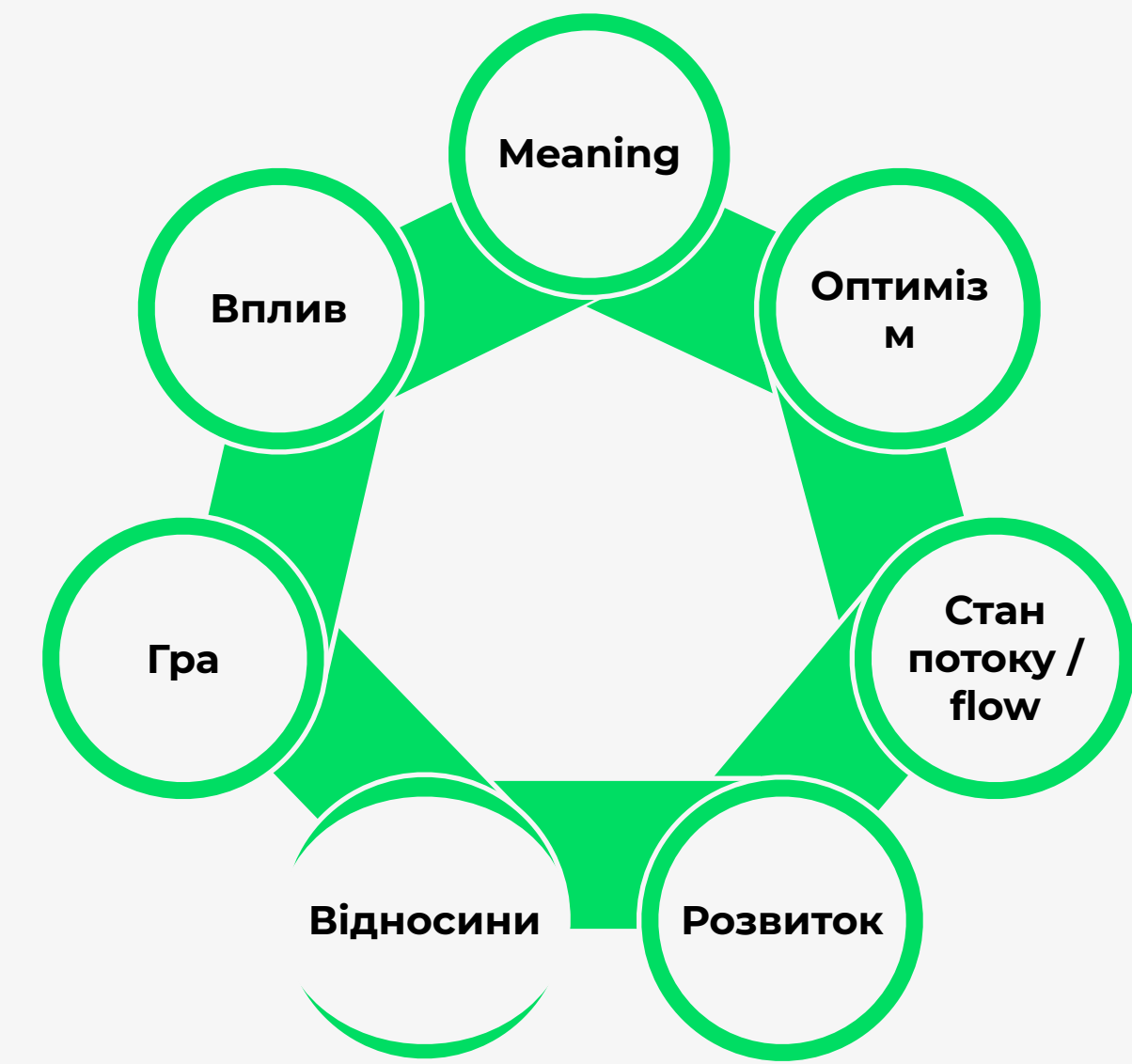
- Конкурентоспроможність
- Орієнтація на ринок
- Життєздатність та гнучкість



Модель 3.
Девять елементів організаційного здоров'я McKinsey

Здорова, спрямована на зростання організація

- Внутрішня узгодженість
- Якість виконання
- Здатність до оновлення

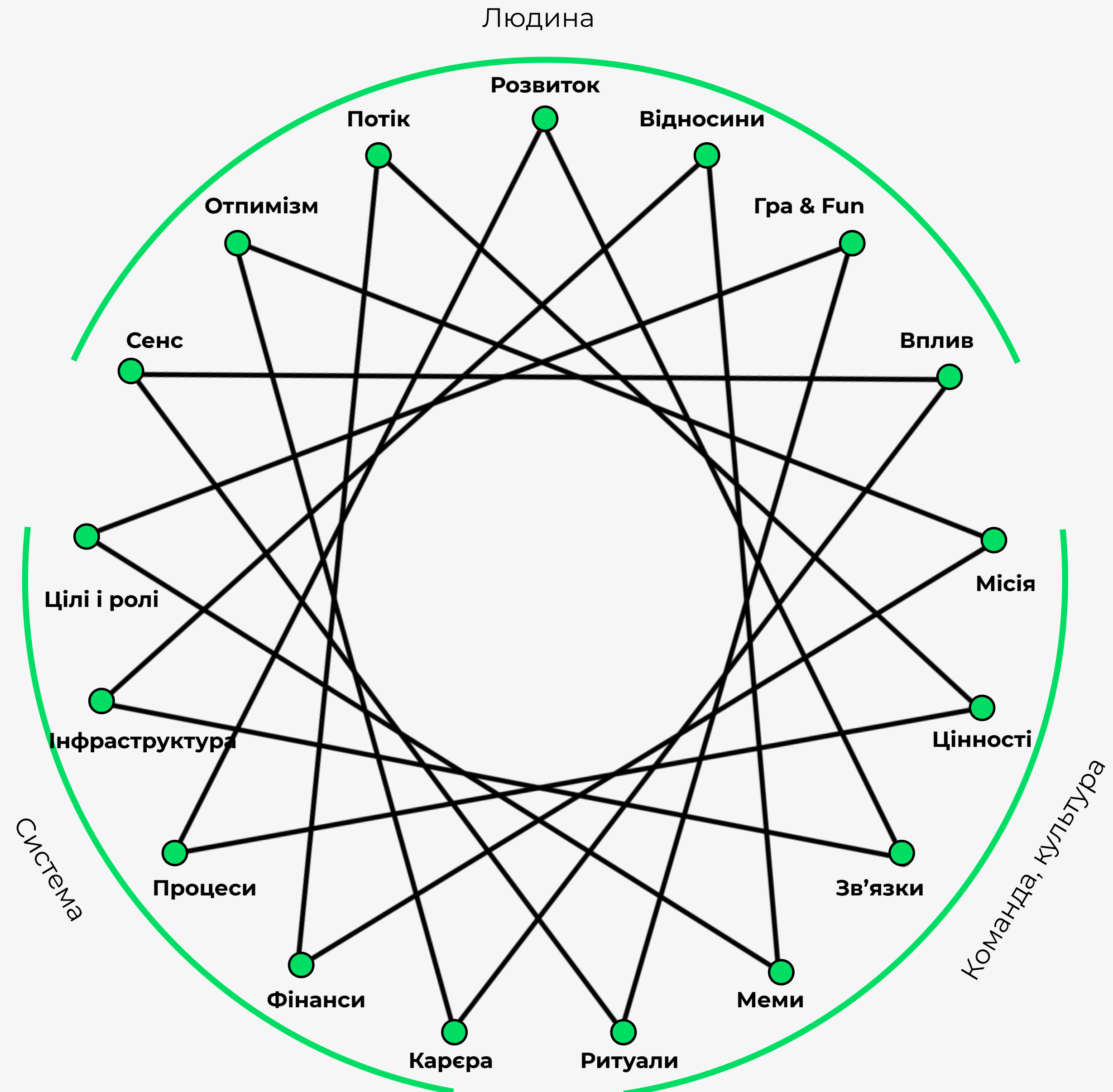


Модель 4.
Сім джерел залученості на роботі

Створення сприятливого середовища та підтримки

- Внутрішня мотивація
- Задоволення та обов'язання
- Результативність & лояльність

17 джерел щастя в організації



Людина — індивідуальний рівень, “Я”

На індивідуальному рівні існує 7 джерел та рушіїв залученості та високої продуктивності:

1. **Сенс** - пошук відповідей на питання: Чому? З якою метою? Які головні причини робити те, що я роблю?
2. **Оптимізм** - здатність дивитися на будь-яку ситуацію позитивно та знаходити можливості для найкращого розвитку подій.
3. **Стан потоку / Flow** - пошук способу бути повністю залученим, високо сконцентрованим та продуктивним, здатність повністю занурюватися в діяльність.
4. **Розвиток** - здатність до особистого росту та розвитку, опанування нових навичок та використання нових способів та підходів на практиці.
5. **Відносини** - вміння створювати глибокі, здорові, повні довіри та поваги відносини та атмосферу на роботі.
6. **Гра & fun** - вміння досягати гри і розваг на роботі, збагачуючи її легкістю, веселощами та креативністю.
7. **Вплив** - здатність бачити та розширювати свою зону впливу, спрямовуючи енергію та зусилля на це.

Команда, культура рівень

1. **Місія** - пошук відповідей на питання: яка є наша велика мета? Мати значимі та змістовні цілі на роботі з соціальним впливом.
2. **Цінності** - створення автентичних та об'єднуючих цінностей та побудова культури та принципів прийняття рішень на основі них.
3. **Зв'язки** - створення здорових зв'язків, які сприяють продуктивному управлінню та взаємодії.
4. **Меми** - побудова корпоративного словника та символів-реакцій, що підтримує формування здорової культури та стилю роботи.
5. **Ритуали** - розробка корпоративних заходів та ритуалів, що сприяють культивуванню нових залучальних та командоутворюючих звичок.

Організаційний рівень / системний

1. **Мета та ролі** - визначення чітких, узгоджених та взаємопов'язаних цілей, а також уточнення прозорості та ефективної структури влади, відповідальності та повноважень.
2. **Інфраструктура** - створення простору робочого місця, що є зручним, ергономічним та екологічним, сприяє легким та ефективним взаємодіям всередині компанії.
3. **Процеси** - розробка прозорих та ефективних бізнес-процесів, що забезпечують легкий та комфортний робочий потік.
4. **Фінанси** - забезпечення фінансової стабільності компанії та пропонування справедливої компенсації людям.
5. **Кар'єра** - створення прозорих та гнучких варіантів для кар'єрного зростання, а також пропонування відповідних та ефективних програм розвитку та навчання.

Побудова здорової організації

Розвиток та успіх компанії залежить від її гнучкості та здатності швидко змінюватися у відповідь на нові вимоги та постійні зміни зовнішнього середовища.

Систематична робота над усіма 17 факторами допомагає компанії збалансувати свою стабільність та розвиток з обох сторін - як з "твердої", так і з "м'якої" сторони. В результаті компанія стає швидкою та гнучкою, щоб залишатися стійкою конкурентоспроможною та ефективною в будь-якому середовищі та обставинах, а також постійно розвивається та зростає.

2023

ДЯКУЮ!



Віктор Дубровін

+380 67 292 00 64

<https://dubrovin.consulting>

consulting
DUBROVIN