

# Углубленное стратегирование с применением технологий ТРИЗ и СМД подходов

Авторы и ведущие: Ирина Качеровская, Антон Кожемяко.

# АВТОРЫ И ВЕДУЩИЕ СЕССИИ УГЛУБЛЕННОГО СТРАТЕГИРОВАНИЯ



Ирина Качеровская.  
Основатель THINK-  
TECH-SHCOOL



Антон Кожемяко.  
Основатель Бизнес-  
ассоциации ТРИЗ

В этом продукте впервые в мире по-настоящему развернут микс технологий мышления ТРИЗ с подходами технологий действия и мышления в версии СМД-методологии.

**Ожидаемый результат:** карта задач на ситуациях заказчика с конкретными планами развития этой компании на ближайшие сроки и со списком мероприятий и сценариев на среднесрочную перспективу и на достаточно отдаленную перспективу.



## СТРАТЕГИРОВАНИЕ. АКТУАЛЬНО ЛИ СЕГОДНЯ?

Сегодня, из-за усилившейся турбулентности и неопределенности мировой обстановки, волатильности рынков стало исключительно трудно просчитать, спрогнозировать не только состояние рынка, но и перспективы собственного бизнеса, стало все труднее видеть новые горизонты развития своей компании, своего продукта.

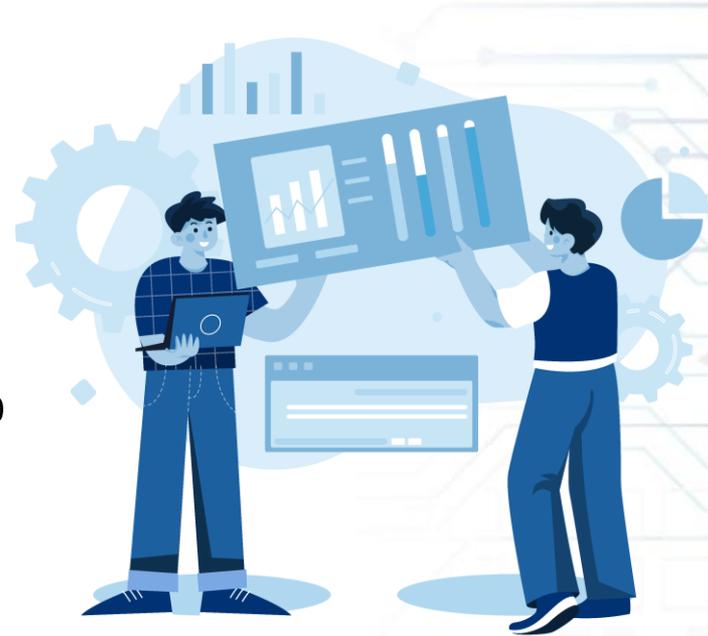
Есть мнение, что сегодня стратегирование бессмысленно. Допустим. И как вам такая альтернатива: плывем по течению, и пусть несет, куда вынесет? Нам кажется, альтернатива как-то не очень.

Напротив, в растущей турбулентности роль стратегирования куда важнее, чем когда всё стабильно. **Сегодня стратегирование становится сложным, нелинейным процессом. Необходимы особые подходы.**



# КАКИЕ ПОДХОДЫ К СТРАТЕГИРОВАНИЮ СЕГОДНЯ ПРЕДЛАГАЮТСЯ?

1. Стратегическая сессия как вариант тимбилдинга. Задач стратегирования не решает, это скорее больше про совместное корпоративное мероприятие.
2. “Фасилитационная” стратегическая сессия. Основана на методах интуитивного поиска и приемах фасилитации. Позволяет вытащить из участников определенные, лежащие на поверхности, смыслы и обьективировать их. Преимущество и недостаток одновременно - легкий и неглубокий формат.



# КАКИЕ ПОДХОДЫ К СТРАТЕГИРОВАНИЮ СЕГОДНЯ ПРЕДЛАГАЮТСЯ?

- 3. Консультационная стратегическая сессия.** Проводится экспертом, глубоко понимающим ситуацию, так как он ее уже прожил. Эксперт - человек “из отрасли” с опытом. Преимущество - можно получить срез опыта эксперта, его экспертизу. Недостаток - не факт, что эксперт знает ситуацию настолько глубоко и широко, чтобы мочь захватить ситуацию заказчика. Может ставить свой опыт выше опыта участников, но самое главное: текущая ситуация и ситуация эксперта - во многом схожи, но они не тождественны.
- 4. Стратегическая сессия по решению задач.** Проводится специалистами, умеющими обнаруживать и решать задачи, как им кажется, понимающими требования компании. Но часто оказывается, что часть важных задач пропущены. Любые преимущества такого подхода могут обернуться недостатком: при изменении ситуации эти рекомендации “поплывут”.



1. Стратегическая сессия не заканчивается перечнем конкретных мероприятий, которые должна выполнить компания для достижения поставленных целей.
2. Не решаются задачи, не устраняются проблемные ситуации, препятствующие достижению целей, рекомендации не учитывают реальные условия компании.
3. Обратная сторона: выработанные планы не обладают требуемой антихрупкостью и гибкостью. Если среда меняется, то планы остаются лишь на бумаге.
4. Не оцениваются структурные изменения в компании и изменения бизнес-процессов, необходимые для реализации намеченных мероприятий.
5. Не учитываются (или не прорабатываются) риски и вторичные проблемные ситуации при выработке списка проектов и программы мероприятий.
6. Много внимания уделяется эмоциональной прокачке группы в ущерб содержательной работе, что оставляет прекрасное послевкусие (“классная сессия, все заряжены”), но на стратегическом горизонте это не работает от слова “совсем”.



# ПРЕДЛАГАЕМЫЙ ПОДХОД К СТРАТЕГИРОВАНИЮ

Сессия стратегирования, основанная на применении системных методологий, ситуационного анализа и проектирования будущего при высокой неопределенности, с применением средств и инструментов постановки задач в логике СМД подхода и решения задач в логике ТРИЗ и СМД подхода. При реализации данного подхода к стратегированию заказчик получит и детализированный список преобразований, и гибкую программу, допускающую внесение корректировок при изменении ситуации. Такой тип стратегирования позволяет создать детализированную стратегию на 1...1,5 года и спроектировать гибкую программу развития на 3...5 лет. Минусы этого подхода: серьезные требования к компетенции ведущих и серьезная нагрузка на участников. Потребуется много и напряженно работать.



# ЧТО ДАЕТ СИНТЕЗ СМД+ТРИЗ?

1. ТРИЗ позволяет создать детализированный перечень мероприятий на период 1-1,5 года с учетом рисков. А СМД подход определяет востребованные изменения позиционной карты так, чтобы выполнение поставленных задач стало неизбежным.
2. СМД подход делает выработанные мероприятия антихрупкими, создает гибкую программу, позволяющую компании скорректировать свое движение, если появятся неожиданные “черные лебеди”, предугадать появление которых невозможно.
3. Важно точно определить, где мы имеем дело с функциональным местом, а где – с человеком (личностью), обладающим собственными целями, компетенциями, опытом. И прорабатывать рекомендации из этого понимания.

В том числе для реализации этих задач мы ввели синтез системных методологий, СМД-подхода и ТРИЗ, которые мы положили в основу сессий стратегирования.



1. Курс на развитие бизнеса. То есть, стратегия начинает просчитывать не только тактическое (повседневное) планирование и администрирование, но и пути изменения компании. Компания начинает думать о том, что она может сделать такого, чего раньше не делала, и думать об этом в целях, например, диверсификации своей деятельности.
2. Между тем, стратегия содержит перечень проектов, замыслы которых появляются в нашей программе. Для реализации стратегии нужен еще и тактический план - он конкретизирует и содержит в себе реализационную часть поставленных задач...



3. Тактическое планирование разрабатывается детально, осуществляется на ближнесрочный горизонт. Учитывает риски.
4. Стратегическое планирование проводится на среднесрочный горизонт и отражает направления, темы, сценарии, проблемы и задачи развития. Характеризуется достаточной гибкостью. Осуществляется на горизонт 3...5 лет.
5. Стратегические сессии, основанные на применении системных методологий ситуационного анализа и проектирования будущего в условиях высокой неопределенности, с применением инструментов решения задач.

В нашем варианте стратегирования мы получаем и новые горизонты развития бизнеса, и “взгляд с высоты вертолетчика”.



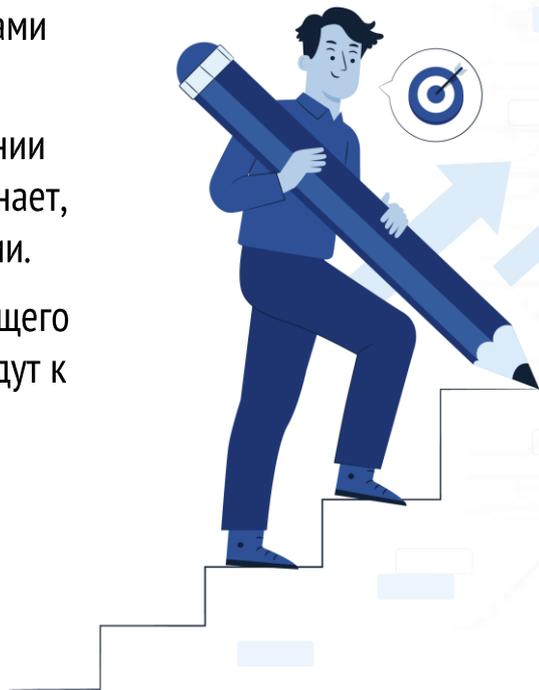
# РЕЗУЛЬТАТЫ УГЛУБЛЕННОЙ СЕССИИ СТРАТЕГИРОВАНИЯ

1. Создание видения будущего компании.
2. Определение тем разворачивания новой деятельности, ситуаций, проблем, целей и задач компании на среднесрочную перспективу.
3. Создание программы действий для реализации выбранной стратегии, с возможностью его оперативной и гибкой корректировки.
4. На основе программы создание детализированного плана на короткий период с учетом рисков.
5. Формирование факторов, которые могут позволить компании на следующем шаге добиваться поставленных целей.
6. Замыслы, прожекты, разработка новых шагов, призванных повысить конкурентоспособность компании.
7. Программа позволяет развернуть средства компании с возможностями маневрирования и открыть возможности развития компании, которые до появления программы были ей недоступны.



# СВЕРХЭФФЕКТЫ ОТ УГЛУБЛЕННЫХ СЕССИЙ СТРАТЕГИРОВАНИЯ

1. Повышение эффективности коммуникации и координации и понимания между различными подразделениями и сотрудниками Вашей компании.
2. Повышение мотивации и вовлеченности персонала в достижении общих целей компании. Каждый сотрудник Вашей компании знает, как его деятельность может повлиять на деятельность компании.
3. Формирование общего видения и согласия относительно будущего компании среди всех заинтересованных сторон. Все сообща идут к заранее проработанной цели.



# ЭЛЕМЕНТЫ СЕССИИ СТРАТЕГИРОВАНИЯ И ЗАЧЕМ ОНИ НУЖНЫ

1. **Подробное интервью с первым лицом компании** позволяет зафиксировать цели, подобрать правильные установки и заложить основы понимания проблематизирующей ситуации.
2. **Определение стержневого процесса организации** позволяет сфокусироваться на главном и построить структуру компании с работающими связями, а, следовательно, не расплывать усилия в ходе продвижения к цели.
3. **Позиционная карта** проявляет позиции ключевых игроков, позволяет удерживать объекты, средства и связи, а также высвечивает отсутствующие позиции и связи, без которых достижение стратегических целей компании затруднительно..
4. **Переход от задач к матрице противоречий** позволяет учесть влияние негативных процессов, неизбежных при внедрении нового.



# ЭЛЕМЕНТЫ СЕССИИ СТРАТЕГИРОВАНИЯ И ЗАЧЕМ ОНИ НУЖНЫ

5. Устранение множественных противоречий позволяет перейти к детализированному перечню мероприятий на ближайший год, причем благодаря заложенной в ТРИЗ механике работы с противоречиями позволяет проработать риски внедрения мероприятий.
6. Проход к среднесрочному горизонту стратегирования через схему программирования позволяет получить гибкую программу развития компании с учетом рыночных, социальных и политических трендов на среднесрочную перспективу, 3...5 лет. За счет гибкости программы при общем сохранении вектора развития компании, достигается ее антихрупкость.
7. Программирование в версии СМД подхода оформляет известные способы работы с будущим в такие типы мышления и деятельности как проектирование, сценарирование, прогнозирование, планирование и тд.



# ОРИЕНТИРОВОЧНАЯ ПРОГРАММА СЕССИИ УГЛУБЛЕННОГО СТРАТЕГИРОВАНИЯ

1. Подготовительная процедура. Организационная фаза, а также интервью, которые проводятся до начала стратегической сессии.
2. Определение стержневого для деятельности компании процесса.
3. Разработка позиционной карты. Конституирование систем во времени – (“прошлом” и “будущем”), вертикальный и горизонтальный проход по времени.
4. Переход к четкой системной прорисовке будущего. Стержневой процесс развития. Vision.
5. Окончательная объективация ситуации.
6. Определение разрывов (разрыв появляется там, где нет того, что должно быть).
7. Анализ разрывов и их декомпозиция (инструменты бизнес ТРИЗ).
8. Разработка предварительных мероприятий и выход на систему противоречий.
9. Моделирование и устранение противоречий.



# ОРИЕНТИРОВОЧНАЯ ПРОГРАММА СЕССИИ УГЛУБЛЕННОГО СТРАТЕГИРОВАНИЯ

10. Учреждение списка мероприятий ближнего горизонта стратегирования.
11. Определение среднесрочного горизонта стратегирования.
12. Тематизация сценариев развития.
13. Постановка задач среднесрочного горизонта стратегирования.
14. Проблематизация на среднесрочном горизонте стратегирования.



# ТАЙМИНГ И СТОИМОСТЬ

## Длительность сессии:

5 дней активной работы группы в разных составах.  
2 дня консультаций с первым лицом компании.

**Стоимость пятидневной сессии стратегирования:** 1 млн. рублей.

В стоимость не входит аренда зала и райдер ведущих.  
Организационные моменты оговариваются отдельно.



# КАКИЕ ПРОЕКТЫ СТРАТЕГИЧЕСКИХ СЕССИЙ С ПРИМЕНЕНИЕМ ТРИЗ БЫЛИ УЖЕ ПРОВЕДЕНЫ?

Приведем несколько кейсов:

1. Разработка стратегии развития продукта для субъектов малого предпринимательства в “Синара Банк”.
2. Разработка рыночной стратегии филиала Ростелеком Северо-Запад.
3. Разработка рыночной стратегии в условиях санкционного давления для компании Акметрон (аэрокосмическая отрасль).
4. Разработка стратегии удержания показателей и развития компании AKS-Finance в условиях изменения законодательства РФ.
5. Разработка стратегии развития компании Дельта-Лизинг (ранее: Siemens Finance).

 **синара банк**

 **Ростелеком**

 **акметрон**

 **Акс Финанс**

 **DeltaЛизинг**

## НАШИ КОНТАКТЫ:

Бизнес-ассоциация ТРИЗ

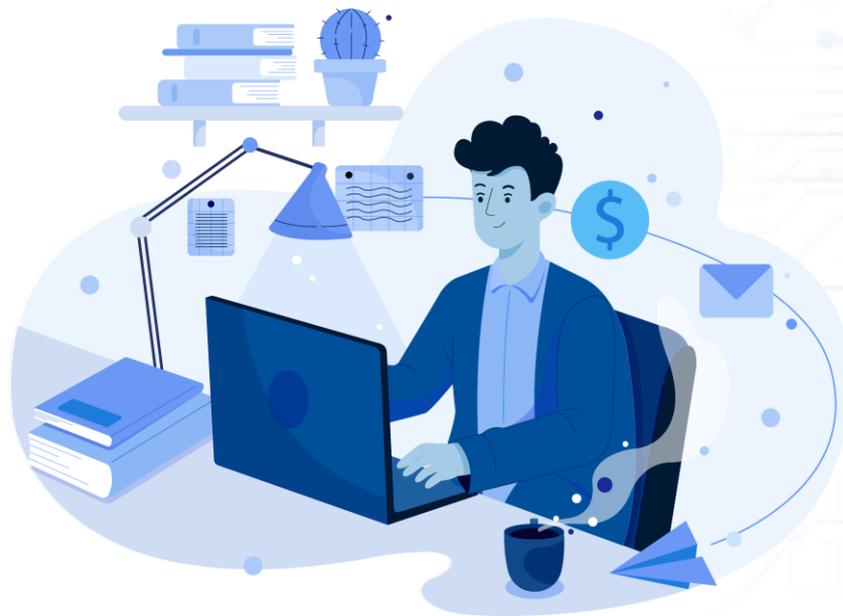
+7(932) 010 0232

+7(499) 348 8171

email: [info@bmtriz.ru](mailto:info@bmtriz.ru)

сайты: [batriz.ru](http://batriz.ru)

[bmtriz.ru](http://bmtriz.ru)



**СПАСИБО ЗА  
ВНИМАНИЕ!**



Designed by iconicbestiary / Freepik