

КОММЕРЧЕСКОЕ ПРЕДЛОЖЕНИЕ

Весь путь стратегии

От диагностики компании до
стратегии, которая доходит до
исполнения

Полный путь стратегического процесса и его
постановка в организации. Стратегия собирается
за восемь недель короткими встречами с топ-
командой — без выезда и без остановки
операционки.

Гай Карапетян

gaikarapetyan.ru · gai@gai.company



Стратегия ломается не о рынок, а о людей

Стратегии редко проваливаются из-за плохого анализа, плохого плана или нехватки знаний. Они проваливаются, потому что их принимают и исполняют живые люди: у каждого свой предел допустимого риска, свои непроговорённые интересы, свои модели поведения, сложившиеся задолго до этой компании.

Пока эти ограничения не названы, стратегия урезается до размера самого несогласного человека в комнате.

Почему это не решается ещё одной стратсессией

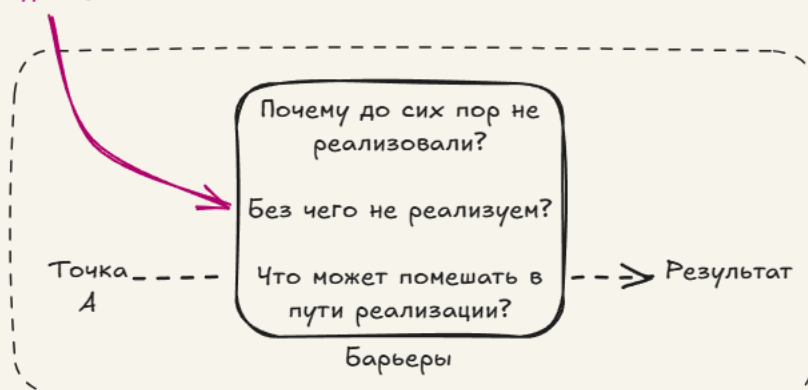
Дело не в незнании. В большинстве компаний, куда меня зовут, правильный ответ уже известен — иногда он записан в презентации годичной давности. Вопрос не в том, что делать, а в том, почему это не исполняется.

Фасилитатор отвечает за процесс, а не за содержание. Его задача — чтобы все высказались и никто не поссорился. Стратегия же требует отказа: выбрать одно направление значит закрыть три других. Согласие всех обычно означает, что выбор не сделан.

Стратегия не рождается на сессии. У сессии свои задачи: познакомить людей с уже созданной стратегией, встроить в неё их работу, обсудить барьеры к реализации. Но сама стратегия создаётся раньше и в узком кругу — там, где решения фактически принимаются.

Команда не пройдёт это сама. Не из-за слабости — из-за устройства иерархии. Подчинённый не скажет собственнику, что узкое место — он сам. Изнутри эта конструкция не ломается.

Вот это вопросы стратегии,
а не создание плана



ЧТО ДЕЛАЕМ

01 Экспресс-диагностика

3 часа, онлайн

Структурированный разбор по 32 параметрам: чем компания зарабатывает, куда идёт, как принимает решения. Часть ответов участники пишут письменно, каждый сам, до обсуждения — расхождения между ними и есть первый результат.

Результат: карта управленческой зрелости, сводка расхождений и моё мнение о том, нужна ли дальнейшая работа. Включая вариант, что не нужна.

02 Стратегический диагноз

15–20 часов, около трёх недель

Персональные встречи с первым лицом, интервью с топ-командой по часу на человека, глубокое интервью с собственниками, разбор управленческих документов.

Результат: отчёт первому лицу — где расходятся представления о целях, какие решения зависли и почему, и три основных барьера, которые с наибольшей вероятностью будут тормозить стратегию и развитие компании.

03 Стратегический трек

около 8 недель, от 16 часов

Рабочая группа 3–7 человек из топ-менеджмента встречается один-два раза в неделю по часу. В перерывах вы продумываете, собираете данные, согласовываете промежуточные решения. Работаем в узком кругу: это даёт скорость.

Результат: стратегия компании в виде стратегической карты (X-матрицы).

Стратегическая карта X-матрица: решения, цели, процессы и результаты связаны между собой, за каждую цель назначен ответственный.



04 Интеграционная сессия

3–5 дней, 24–40 часов

Очная работа над барьерами стратегии: тем, что мешает исполнить принятую стратегию. Состав шире рабочей группы — выводятся руководители, от которых зависит исполнение.

Задачи сессии

01 Барьеры реализации. Барьеры на пути к каждой цели вносятся в стратегическую карту с ответственным и сроком.

02 Каскад в подразделения. Главная X-матрица разворачивается в матрицы подразделений. Стратегия становится политикой компании, а не документом первого лица.

03 Синхронизация. Видение команды синхронизируется с видением первого лица.

Дополнительно — карта стилей принятия решений: как ключевые руководители принимают решения и где эти стили сталкиваются. Карту видит вся команда.

05 Поддержка реализации

90 дней, 6 часов в месяц

Внедрение стратегии и снятие организационных ограничений: два стратегических ревью, рабочие сессии (OKRA), корректировка целей по итогам квартала.

06 Замер

через шесть месяцев после запуска

Повторная карта управленческой зрелости, отчёт «до / после».

Что обязательно: связка «диагноз и трек»

Разрабатывать стратегию, не разобравшись, где она сломается, — то же самое, что лечить по симптомам. Остальные ступени берутся по решению и в любой момент.

Что остаётся у компании

ДОКУМЕНТЫ

Стратегическая карта компании (X-матрица)

Каскад в подразделения: X-матрицы функций

Реестр барьеров реализации

Карта стилей принятия решений

Ритм стратегии: календарь и регламент ревью

ИЗМЕРИМОЕ

Процент выполнения квартальных целей

Решения, зависшие дольше двух месяцев

Доля решений, принимаемых без первого лица

Доход от новых продуктов и рынков



Карта управленческой зрелости: 32 показателя в шести направлениях, шкала от нуля до двух баллов. Оценку выставляю я, на основании интервью и ваших документов, и показываю каждый выставленный балл — оба раза. Значения на диаграмме демонстрационные.

КТО ЭТО ДЕЛАЕТ

Гай Карапетян. В стратегическом консалтинге с 2017 года. Работал с Dentsu / OKKAM, Siemens Finance, Habr, RetailCRM, ФРИИ, FUJIFILM, Cardsmobile, «Интерволга», Eqvanta и другими компаниями.

Инструменты: стратегическая карта X-матрица и её каскад в подразделения, OKR, регулярный менеджмент стратегии, карта управленческой зрелости. Врач и психолог по образованию — в этой работе оно фоном: я вижу не только то, какие решения приняты, но и то, как именно их принимают конкретные люди.

ЧТО ГОВОРЯТ ТЕ, С КЕМ РАБОТАЛ

«Определили три вектора развития продуктов и набросали больше десятка тактических идей. Инструменты простые, прикладные, ясные. Коллективу задан новый тип анализа, который мы теперь регулярно используем.»

Дмитрий Бороздин · RetailCRM

«Мы поработали с Гаем и как с экспертом для корректировки стратегии, и с резидентами акселератора. Внедрили X-матрицу — рекомендую, мы продолжаем использовать — и OKR.»

Гаджимурад Алиев · ФРИИ

«Гай помог внедрить культуру стратегического планирования через работу с OKR. Цели компании стали прозрачными и понятными для каждого сотрудника, а взаимодействие команд — более слаженным.»

Денис Крючков · Habr

«Учитывая предыдущий опыт в Dentsu, это была уже пятая сессия с Гаем. Задачей было создание единого видения и единого информационного поля с учётом изменений в компании и на рынке.»

Юрий Лысенко · Dentsu / OKKAM

Стоимость

Я работаю по часовой ставке — 50 000 ₽ за час. Час — это интервью, сессия, разбор документов или сборка отчёта. Стоимость программы равна количеству часов, умноженному на ставку. Ни процента от результата, ни надбавок за размер компании.

Степень	Часов	Стоимость
Экспресс-диагностика	3	150 000 ₽
Стратегический диагноз	15–20	от 750 000 ₽
Стратегический трек	от 16	от 800 000 ₽
Интеграционная сессия	24–40	от 1 200 000 ₽
Поддержка реализации	6 в месяц	от 300 000 ₽ / мес
Замер	3	150 000 ₽

Работа начинается со стратегического диагноза — от 750 000 ₽. Без него я стратегию не разрабатываю. Дальше трек — от 800 000 ₽. Остальные ступени берутся по решению и в любой момент. Сессия проходит в вашем офисе или на выбранной вами площадке; на выезде площадка, проживание и трансфер — за счёт компании. Оплата — 100% предоплата каждой ступени отдельно.

Начните с трёх часов. Экспресс-диагностика с вашей командой онлайн — 150 000 ₽. На выходе карта управленческой зрелости и моё честное мнение, включая вариант «вам это не нужно».

[Записаться на диагностику](#)

УСЛОВИЯ РАБОТЫ

- 01 Личный материал участников заказчику не передаётся.
- 02 Характеристик и рейтингов сотрудников я не даю.
- 03 Карту стилей принятия решений видит вся команда.
- 04 Любой участник может не отвечать; руководству это не сообщается.
- 05 На отдельных блоках я вправе попросить первое лицо выйти: пока оно в комнате, часть ограничений не будет названа вслух.
- 06 **Я говорю то, что вижу — включая случаи, когда причина в первом лице.**

КОГДА ИМЕЕТ СМЫСЛ

Имеет смысл, если у вас есть хотя бы три признака:

- Прощая стратегия выполнена меньше чем наполовину
- Решения ждут и не принимаются
- Соглашаются на совещаниях, после — ничего не происходит
- Между ключевыми людьми напряжение, которое обходят
- Видение топ-команды не сведено с видением первого лица
- Компания упёрлась в потолок, хотя рынок позволяет больше