



# Новые организационные задачи директора по развитию

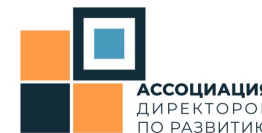
при реализации множественности технологий ИИ и  
новых бизнес-скоростей

Январь | 2026

Евгений Печёрин

Партнёры, эксперт по сквозному управлению развитием

#UralsDigitalMachinery





**ЕВГЕНИЙ ПЕЧЁРИН, партнёр, ГД, эксперт по стратегическим сессиям РКГ «Стратегии устойчивого развития», Исп.председатель Ассоциации директоров по развитию**

Российская консалтинговая группа «Стратегии устойчивого развития» (РКГ СУР) — **эксперт по сквозному управлению развитием (подготовка и проведение стратегических сессий, запуск проектного конвейера), кузница технологий Директор по развитию ©, Директор по росту©, Проектный конвейер ©.**

Компания начала работу в январе 2012 г., к началу 2026 г. выполнено более **230 проектов развития** для организаций из более чем **35-ти отраслей, включая государственный, коммерческий и некоммерческий сектора.**

В мае 2021 г. **начала работу Ассоциация директоров по развитию**, цель которой – вывести развитие в организациях на новый уровень зрелости, от случайной работы к системной, предложить стандарт должности «Директор по развитию». Сейчас в Ассоциации более 620 участников.

Председатель Ассоциации - **крупнейший российский специалист по стратегическому менеджменту, д.т.н., профессор Александр Николаевич Сазанович**, руководитель программы МВА «Стратегический менеджмент».

**РКГ СУР опирается на авторскую методологию «Сквозное управление развитием»**, которая позволяет соединить в логическую исполняемую последовательность все этапы постановки и управления процессом развития.



# Российская консалтинговая группа Стратегии устойчивого развития —

единственная в России **компания-эксперт по сквозному управлению развитием**. Развитие – это не разовое явление, а бизнес-процесс, которого категорически не хватает российским компаниям. В большинстве компаний развитие реализуется случайным образом, часто в вынужденном формате, в стиле «Джаз». Компании хорошо «управляют функционированием», но из рук вон плохо «управляют развитием». Именно технология развития и является предметом нашей практической деятельности.

Вместе с нашими клиентами мы опираемся на два основных инструмента: Стратегическая сессия и проектный конвейер — рождающие особую ответственность участников за вырабатываемые решения и создающую максимальные предпосылки для успешного кратного развития бизнеса. Мы – управленческие технологи, внедряем управленческие решения, создаваемые по авторской возможностной модели разработки стратегии. За 14+ лет работы мы выполнили 230+ проектов для компаний из более чем 35 отраслей.

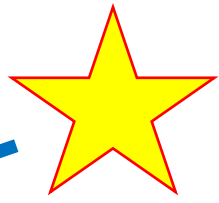
**Накопление  
потенциала перед  
накатывающейся  
неизвестностью**

**Скорость внутренних  
изменений много  
выше скорости  
внешних изменений**



**Набор решений -  
«проектов развития»  
для усиления текущей  
БМ и зарождения  
нового качественного  
состояния компании,  
независимо от целей**

**Текущая работа**





**Напомним о классическом функционале  
директора по развитию:**

# Обновлённая модель задач для директора по развитию

**1** Формирование базовой орг.структуры, ориентированной на развитие

Разработка и актуализация стратегии

**2** Управление стратегическим кругозором

**3** Выработка единого понимания целей

**4** Формирование и актуализация Стратегии

Реализация стратегии

**5** Формирование инфраструктуры проектного управления

**6** Формирование системы ежедневных действий

**1 2** Формирование корпоративной культуры, ориентированной на развитие

Управление изменениями

**7** Управление потоком постоянных изменений

**8** Повышение зрелости ключевых бизнес-процессов

Управление активами нового поколения

**9** Фабрика по производству контента

**1 0** Управление Цифр.активами

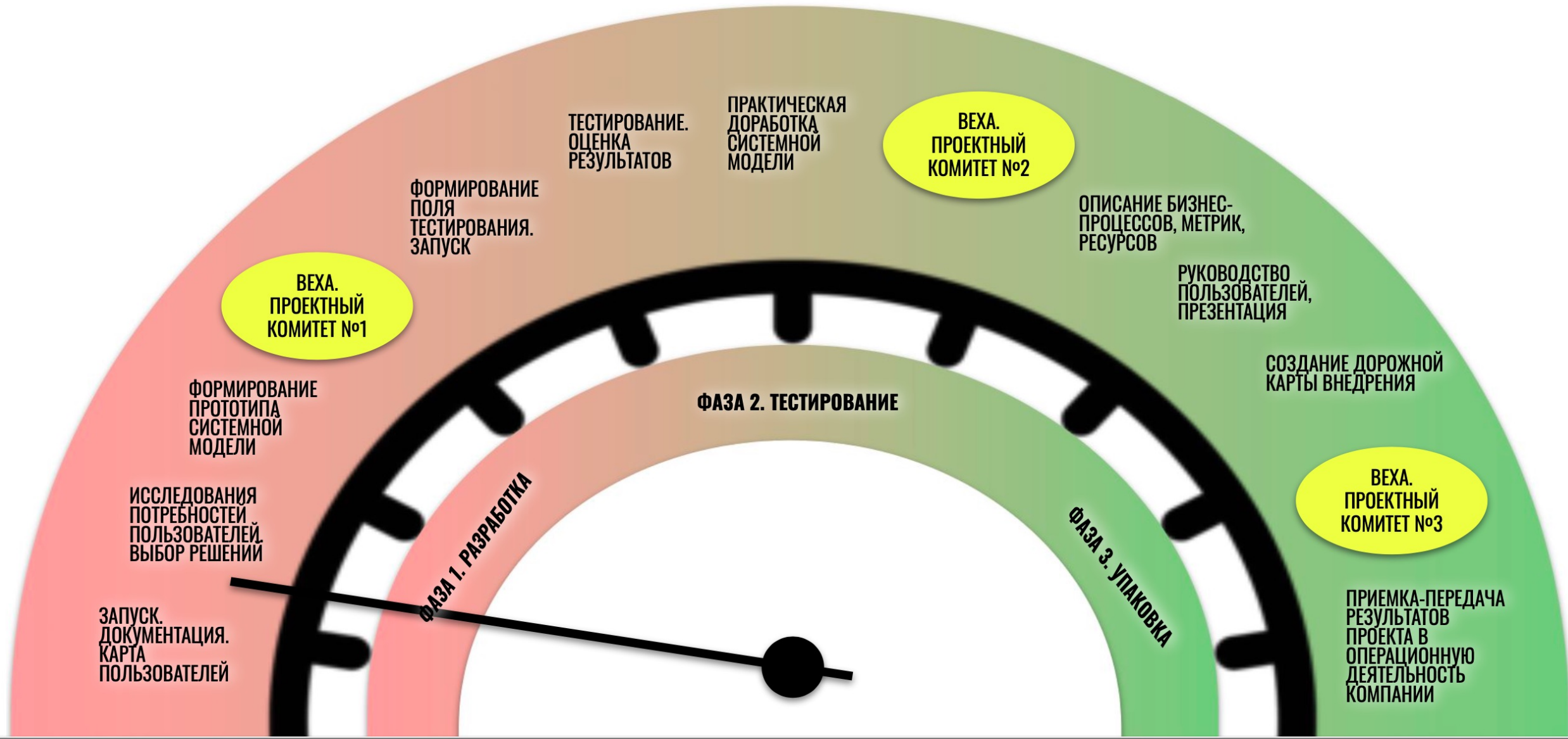
**1 1** Управление талантливыми сотрудниками

**Формирование исчерпывающей системы бизнес-процессов и мягких организационных структур, обеспечивающих «Сквозное управление развитием»**

**1** **Формирование базовой орг.структуры, ориентированной на развитие**

# Приборная панель проекта развития

## Технология “Проектный конвейер 2.0”







**Учить мыслить недостаточно (слабо) оцифрованными результатами, сырыми проектами (начинаем проект / эксперимент, не опираясь на его 100%-ю продуманность и проработанность)**

Перестать превращать проекты развития в места для разборок, выяснения отношений.

Согласиться с идеей: любой результат, созданный за ограниченный срок как максимально возможный – благо!

Можно хвалить сотрудника и ставить ему следующую ограниченную во времени задачу.

# 2

## Резко увеличить количество экспериментов на основе базовой задачи Директора по развитию по расширению кругозора

Стратегические сессии – многократное просеивание гипотез, основанное на потоке гипотез:

- 1) По компании в целом (не для далёкой цели, а для близкой)
- 2) По бизнес-единицам, по функциональным единицам
- 3) По проектам, по бизнес-процессам, по клиентам, проблемам

# 3

**В ускоренном режиме формировать новые привычки, приводящие к высвобождению времени сотрудников**

Операционная деятельность блокирует задачи развития, чтобы задать как можно больше времени сотруднику на собственные операционные задачи: вместо того, чтобы наточить пилу (задача развития), они усерднее пилят

Расшить воронку возможностей для использования ИИ

## Стать главным технологом в операционной деятельности

4

Увеличение количества задач, решаемых за период – интегрально и в моменте  
Уйти от функций, мыслить задачами, выжигание низко продуктивных задач и наполнение себя сложными задачами  
Настоящий слом сознания

# 5

**Учить на регулярной основе весь персонал компании базовым элементам управленческого труда**

Высвободить время сотрудников для задач развития

Время для чего? Чтобы думать о том, что другое можно начать делать. И только потом делать. Именно переключение на задачное мышление приводит нас к тому, что выделить время на думание – это очень конкретная управленческая задача

# 6

**Делать профилактику выгорания от обилия получаемых результатов в результате запущенного процесса «Сквозное управление развитием»**

«Мы привыкли, что из того многого, что мы начинали, получилось очень немногое, и мы к это привыкли»

# 7

**Увеличивать значимость новых, нетривиальных форм мотивации – мотивации от сделанного**

Учить топ-менеджмент и компанию в целом развивать в себе и в других вкус к развёрнутой мотивации

# 8

**Запускать внутренние сообщества, создавая нужный вектор «рыночной тяги» - «намагничивать» компанию на вытягивание талантов как изнутри, так и с рынка**

Создавать новые пространства, в которых люди могут лично и профессионально реализовываться – получать массу всего сверх денег – включая эмоции, признание, амбиции



# 9

Создавать в компании возможности «жить» в разных управленческих парадигмах – компания должна быть одновременно и жёстко структурирована, и быть «бирюзовой» – и соотношение этих форматов может меняться до бесконечности быстро

Мотивация «новеньким» и «интересненьким»

# 10

**Увеличивать долю персонала, занятого в проектах развития «прививка развития»**

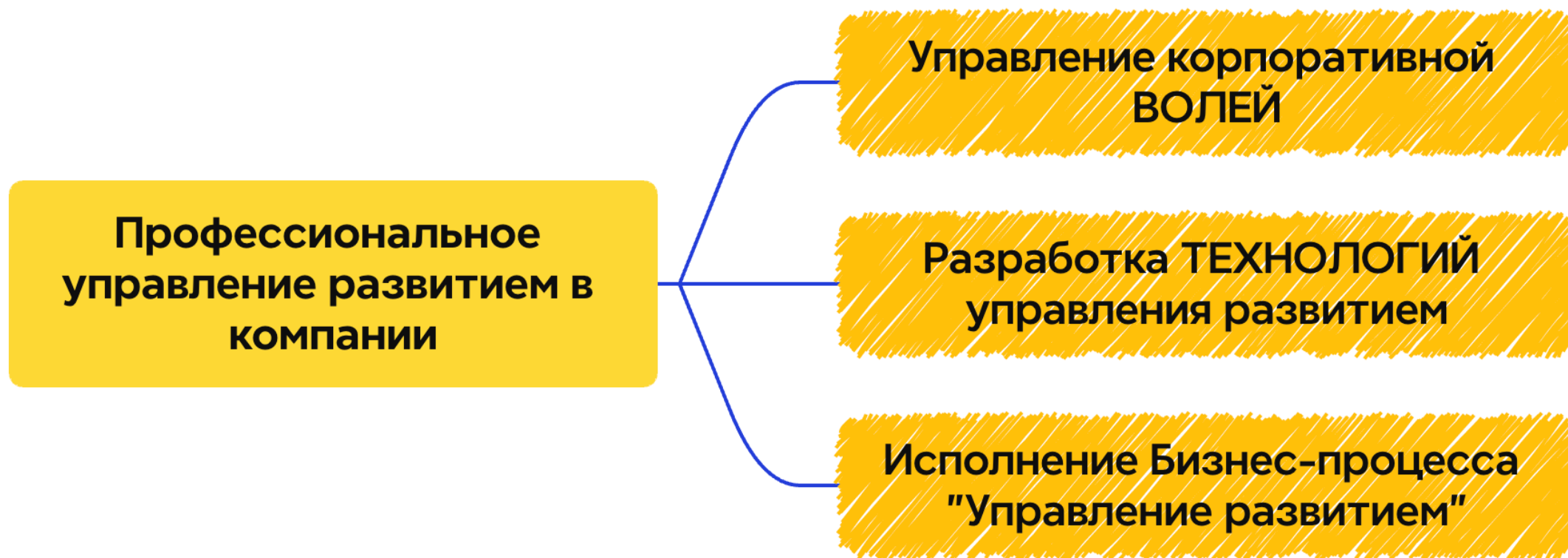
Понимать при этом, что необходимо создавать условия, при которых вхождение в задачи развития для сотрудников – чаще всего не самое желанное развитие событий



**Искать новые сверх-амбициозные цели  
для освоения новой полученной прибыли**

Запуск

**Убедительно работающая триада факторов, позволяющая запускать, исполнять, повторять и масштабировать бизнес- процесс «Управление развитием»**



# Профессиональное управление развитием в компании

## Управление корпоративной волей

Выявление ограничивающих убеждений на всех уровнях

Работа с сопротивлением на всех уровнях

Развитие корпоративной воли (концентрация на действии)

**1** Формирование базовой орг.структуры, ориентированной на развитие

**1 2** Формирование корпоративной культуры, ориентированной на развитие

Разработка и актуализация стратегии

**2** Управление стратегическим кругозором

**3** Выработка единого понимания целей

**4** Формирование и актуализация Стратегии

Реализация стратегии

**5** Формирование инфраструктуры проектного управления

**6** Формирование системы ежедневных действий

Управление изменениями

**7** Управление потоком постоянных изменений

**8** Повышение зрелости ключевых бизнес-процессов

Управление активами нового поколения

**9** Фабрика по производству контента

**1 0** Управление Цифр.активами

**1 1** Управление талантливыми сотрудниками

## Новая роль Директора по развитию в эпоху ИИ

**Реализовывать стратегию КАЖДЫЙ день –  
учить компанию меняться быстрее, чем  
меняется рынок.**

**Стратегия компании реализуется сразу же, со  
следующего дня после стратегической сессии.**

**Или никогда не реализуется.**

## 1. Выявление ограничивающих убеждений на всех уровнях

**Суть:** Глубокая психологическая и орг.диагностика, работа с причиной будущего сопротивления.

**Аналогия:** Поиск минного поля до того, как по нему прошла армия.

**Функция:** Диагностико-аналитическая.

### Набор задач:

#### Индивидуальный уровень:

- Проведение глубинных интервью с ключевыми игроками (собственниками, топами).
- Фасилитация рабочих сессий по выявлению ментальных моделей («В каких идеях мы уверены как в очевидных?»).
- Анкетирование и анонимные опросы для выявления «невысказанных правил».

#### Командный уровень:

- Выявление групповых убеждений - наблюдение за коммуникацией («У нас так не принято», «Мы уже пробовали»).
- Картирование «корпоративных мифов» и историй, которые сотрудники рассказывают новичкам.

#### Организационный уровень:

- Анализ исторических решений и их последствий, которые сформировали текущую культуру.
- Выявление противоречий между заявленными ценностями компании и реальными практиками, которые поощряются/наказываются.

**Ключевой результат:** Составленная «Карта ограничивающих убеждений» компании с разбивкой по уровням и сотрудникам. Понимание *почему* люди будут действовать определенным образом.

## 2. Работа с сопротивлением на всех уровнях

**Суть:** Тактическая работа с следствием. Это реакция на конкретные проявления негативной реакции на изменения *здесь и сейчас*.

**Аналогия:** Тушение пожаров и разминирование уже сработавших мин.

**Функция:** Коммуникационная и тактико-операционная.

### Набор задач:

#### Проактивное управление:

- Разработка и реализация плана коммуникации изменений (объяснение «Зачем?», «Что это даст лично тебе?»).
- Создание пилотных групп и привлечение early adopters (ранних последователей) для демонстрации успеха.
- Обучение руководителей инструментам работы с командой в период изменений.

#### Реактивное управление:

- Оперативное выявление очагов сопротивления (отказ от работы по новым правилам, саботаж, сплетни).
- Проведение индивидуальных и групповых встреч для работы с возражениями.
- Использование техник (например, «Вкладка сопротивления»): выслушать, признать право на эмоцию, перевести возражение в конкретный риск и совместно разработать план его mitigation (снижения).
- Принятие кадровых решений в отношении злостных противников изменений, демонстрирующих активный саботаж (как крайняя мера).

**Ключевой результат:** Снижение интенсивности и масштабов сопротивления до приемлемого уровня, позволяющего продвигать изменения вперед.



### 3. Развитие корпоративной воли

**Суть:** Стратегическая работа по формированию организационной компетенции. Это создание среды и способности *постоянно* справляться с изменениями и трудностями.

**Аналогия:** Не просто потушить пожар, а построить пож.службу с обуч.командами, техникой и протоколами на все сл.ж.

**Функция:** Культурно-стратегическая и архитектурная.

#### Набор задач:

##### Формирование среды:

- Внедрение систем и ритуалов, поддерживающих принятие решений и ответственность (еженедельные операционные совещания по проектам развития, доски принятия решений).
- Создание и формализация прозрачных процедур инициирования и запуска изменений (чтобы каждый знал, куда нести идею и что будет дальше).

##### Развитие компетенций:

- Обучение руководителей и лидеров навыкам фасилитации, управления проектами, работы с неопределенностью.
- Создание программ наставничества и обмена лучшими практиками.

##### Изменение системы мотивации:

- Внедрение KPI и системы премирования, которые поощряют не только операционный результат, но и достижение целей развития, готовность к риску и эксперименту.
- Публичное признание и награждение не только побед, но и ценных провалов, из которых были извлечены уроки.

##### Работа с культурой:

- Формирование нарративов и историй успеха о том, как компания справлялась с кризисами.
- Поддержка и развитие сообщества внутренних «агентов изменений».

**Ключевой результат:** Создание самообучающейся организации, которая не боится сложностей, умеет быстро принимать решения, доводить их до конца и извлекать уроки. Появление у компании «мышцы воли».

# Управление корпоративной волей на уровне регулярного менеджмента

## 1. Элементы РМ для Выявления ограничивающих убеждений

Это элементы диагностического контура, встроенные в регулярную деятельность.

### **Ритуал «Проверка гипотез» на стратегических сессиях.**

Перед запуском любого нового проекта команда обязана ответить на вопрос: «Какие наши глубинные убеждения могут помешать этому проекту?» (Например: «Мы верим, что наш клиент не готов платить за это больше»). Это убеждение сразу становится первым пунктом для проверки в плане проекта.

### **Онбординг-интервью с фокусом на культуру.**

При приеме на ключевые роли (не только топ, но и миддл-менеджмент) HR и прямой руководитель проводят беседу, чтобы выявить ментальные модели кандидата. Вопросы: «Расскажи о своем самом крупном провале и каком уроке ты из него извлек?», «Что в твоей прошлой компании было «священной коровой», которую нельзя было критиковать?».

### **Анонимные «Опросы убеждений».**

Регулярные (раз в квартал) короткие pulse-опросы не об удовлетворенности, а об убеждениях: «Я верю, что в нашей компании можно предлагать безумные идеи без страха осуждения», «Я верю, что карьерный рост зависит от реальных заслуг, а не от связей». Анализ разрывов в ответах между топ-менеджментом и линейными сотрудниками — кладезь информации.

### **Ретроспективы проектов с фокусом на мышление.**

Вместо вопроса «Что пошло не так?» задается вопрос: «Какие наши изначальные предположения и убеждения оказались ошибочными?». Это переводит разговор из плоскости поиска виноватых в плоскость обучения

# Управление корпоративной волей на уровне регулярного менеджмента

## 2. Элементы для Управления сопротивлением

Это элементы оперативного реагирования, инструменты в руках руководителей.

**«Карта стейкхолдеров» для каждого проекта изменений.** Обязательный живой документ, где напротив каждого ключевого лица указывается:

- Уровень влияния / Уровень заинтересованности
- Ожидаемая позиция (сторонник, нейтрал, противник)
- План работы с ним (какие аргументы, какая коммуникация).

**Чек-лист «Диагностика сопротивления» для руководителей.** Простой алгоритм действий при столкновении с саботажем:

- Определи тип (молчаливое/активное, индивидуальное/групповое).
- Проведи 1-на-1 встречу по техникам ненасильственного общения.
- Переведи возражение в конкретный риск или задачу.
- Закрепи договоренность.

**Коммуникационный план изменений (Change Comms Plan).** Не просто рассылка писем, а регламент:

- Ключевые сообщения для каждой аудитории.
- Каналы коммуникации (совещания, почта, чаты, доски).
- Ответственные за донесение информации.
- График коммуникаций.

**Роль «Агента изменений» (Change Agent).**

Формальная или неформальная роль в проекте. Человек, чья задача — не контроль задач, а работа с людьми: отслеживать настроения, собирать обратную связь, быть «адвокатом» команды перед руководством и наоборот.

# Управление корпоративной волей на уровне регулярного менеджмента

## 3. Элементы для Развития корпоративной воли

Это элементы стратегического контура, формирующие долгосрочную культуру

### Система KPI и премирования, включающая цели развития.

В годовую премию топов и руководителей зашиваются не только финансовые показатели, но и:

- Успешный запуск и внедрение проектов развития.
- Выращивание и вывод в самостоятельные роли сотрудников.
- Количество проведенных экспериментов (даже неудачных, но с извлеченными уроками).

**«Церемонии» признания за волю (не только за результат)** Публичное награждение на общих собраниях:

- За готовность брать на себя сложные и непопулярные решения.
- За настойчивость в доведении до конца провального на первый взгляд проекта.
- За «продавливание» интересов компании вопреки сопротивлению смежных отделов.

### Архитектура принятия решений.

Четкий регламент: какие решения на каком уровне принимаются. Это снимает главный источник «волевого паралича» — непонимание, кто за что отвечает и кто что может решить. Например, внедрение методологии DACI/RACI.

### Регулярные «Волевые тренажеры».

Деловые игры и симуляции (как «Битва за реальность»), которые становятся не разовым мероприятием, а обязательной частью программы развития для всех руководителей. Они прокачивают «мышцу» принятия решений в условиях неопределенности и сопротивления.

### Нарративы и корпоративные мифы.

Внутренний PR и истории, которые рассказывают и тиражируют не про успехи, а про то, *как* компания справлялась с кризисами.

«Помните, как мы в 2020 году за две недели перевели всех на удаленку, хотя все говорили, что это невозможно?». Это создает «силу прошлых побед» и формирует идентичность «Мы — те, кто может».

*«Будущего нет; будущее делают ныне живущие.»*



**@PECHERINSTRATEGY**

Александр Сазанович, председатель совета директоров РКГ «Стратегии устойчивого развития», профессор, д. т. н., руководитель программы MBA «Стратегический менеджмент» бизнес-университета МИРБИС