



Мастерская  
КОНЦЕПТУАЛЬНОГО МЫШЛЕНИЯ

Программа

# ДИР по *технологии управления* ЕКТ *развитием организаций* РАЗВИТИЮ ОР

ДИРЕКТОР  
Образовательная программа для управленцев  
высшей квалификации

РАЗВИТИЮ

## Образовательная Программа

1. Назначение
2. Цели
3. Замысел
4. Содержание
5. Технология освоения
6. Особенности Программы
7. Условия обучения
8. Ведущий
9. Контакты

Это образовательный проект по расширению профессиональных компетенций менеджеров, ответственных за развитие организаций, проектов, команд

Точное название образовательного проекта - ТЕХНОЛОГИИ УПРАВЛЕНИЯ РАЗВИТИЕМ ОРГАНИЗАЦИЙ. Содержание Программы, ее дидактические ресурсы, способы восхождения к результатам образования созданы для того, чтобы придать развивающей деятельности технологичный характер.

Программа выстроена на основе успешной практики управления развитием организаций и глубокого исследования закономерностей развития.

Программа разработана в Научно-консалтинговой группе «DBA-concept» (Москва) и методологически поддерживается профессиональными концептуальными аналитиками.

## 1. Назначение

Программа предназначена менеджерам, выполняющим функции директора по развитию компаний или самостоятельных подразделений со свободой в принятии решений о развитии

Полезно менеджерам и аналитикам, входящим в стратегические группы и погруженным в развивающие процессы в организациях

Бесполезно менеджерам с начальными компетенциями в области менеджмента

## 2. Замысел Программы

Программа построена на следующих идеях:

- Интенсивное погружение в инструментарий успешной бизнес-практики по управлению развитием – минимум знаний об общем
- Обращение к современным наработкам практики и теории менеджмента в развитии деятельности – отобранный репертуар инструментов директора по развитию
- Восхождение к причинам успешных решений и поведения на усложняющемся рынке – обращение к корням решений
- Практичность с первой концепции
- Непрерывная включенность слушателей Программы в задействование и испытание инструментов в деятельности своей компании
- Управление глубиной индивидуального "погружения" в теорию и практику развития организаций и деятельности

Исходя из этих идей, отобрано содержание курса и разработана технология его освоения.

### 3. Цели программы

- Помочь участникам проекта освоить развитие как специфическое средство существования организаций с нарастанием их возможностей в условиях перемен;
- Научить направлять свои организации на развитие в различных контекстах деятельности;
- Вооружить руководителей инструментами организации развивающих процессов в компаниях, в подразделениях, в проектных командах, которыми они управляют;
- Способствовать расширению личных возможностей руководителей как субъектов развития.

### 4. Содержание Программы

Программа состоит из пяти модулей:

**Модуль 1. Разработка и запуск стратегий развития бизнеса**

**Модуль 2. Способы адаптации организаций к изменениям**

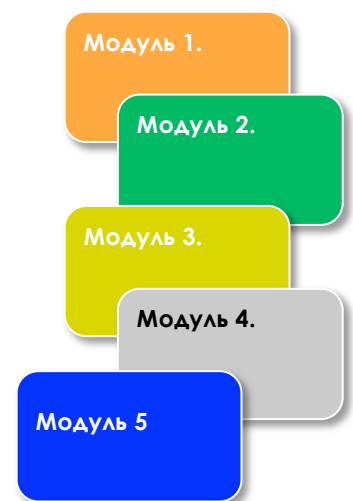
**Модуль 3. Разработка и развитие структур компании**

**Модуль 4. Развитие и управление инновациями**

**Модуль 5. Управление организационными изменениями**

Каждый модуль имеет свои особенности целеполагания:

- Научить нахождению новых ниш существования организаций при исчерпании существующей и профессиональному переходу от одной к другой с нарастанием живучести (первый модуль);
- Научить сохранению своих траекторий устойчивого движения к успеху в условиях возмущающих, агрессивных перемен (второй модуль);
- Научить создавать живучие и сверхживучие организационные структуры для различных условий деятельности (третий модуль);
- Научить организовывать в компаниях пространство для рождения и воплощения инновационных идей, создающих непрерывный поток развивающих проектов (четвертый модуль);
- Научить изменять организации при объективном сопротивлении персонала развивающим процессам (пятый модуль).



Каждый модуль представляет собой целостную в содержательном и деятельностном плане часть Программы, связанную с конкретным блоком управленческих компетенций в области развития.

Вместе все эти модули содержат компоненты, необходимые для полноценного освоения функциональной области Директора по развитию компаний.

## Модуль 1

### Тема 1.

#### Закономерности развития организаций

- Уроки примеров развития деятельности
- Основные «механизмы» развития организаций
- Базовые решения о стратегии

### Тема 2.

#### «Анатомия» стратегического процесса

- Обоснование состава «портфеля» стратегических решений по развитию
- Разработка концепции развития организации
- Стратегическое целеполагание
- Приближение к стратегии

### Тема 3.

#### Альтернативные подходы к разработке стратегий

- Подходы к конструированию стратегий и их уместность
- Существо анализа стратегического окружения организации
- Альтернативные алгоритмы разработки стратегий
- Оценка стратегического выбора

### Тема 4.

#### Настройка и запуск стратегических решений

- «Грубая» настройка – рецептурный подбор стратегий
- «Тонкая» настройка – контекстуальное «взвешивание» стратегий
- Проблемы запуска бизнес-стратегий и их решение

Модуль 1.  
РАЗРАБОТКА И ЗАПУСК  
СТРАТЕГИЙ РАЗВИТИЯ  
БИЗНЕСА

#### Основные приращения компетенций

Представления о ключевых закономерностях развития организаций

Понятия о полном портфеле решений по развитию компании

Навыки в разработке концепций и стратегий развития различными способами

Различные подходы к стратегическому оживлению организаций

## Модуль 2

### Тема 1.

#### Обоснование требований к технологиям адаптации

- Облик развивающейся бизнес-среды
- Основания успеха поведения в динамичной бизнес-среде

### Тема 2.

#### Структурные инструменты адаптации организаций

- Устройство организаций как процессов выработки решений
- Существо и примеры адаптивного управления
- Разнообразие адаптивных структур организаций

### Тема 3.

#### Ресурсные инструменты адаптации организаций

- Конструктивный подход к ресурсам и способностям организации
- Инструменты создания и использования организационных способностей компании и подразделений

### Тема 4.

#### Инструменты адаптации на основе организационной культуры

- Действующие модели организационных культур
- Механизм адаптации на основе организационной культуры
- Закономерности развития организационной культуры
- Подходы к оздоровлению организационной культуры

### Тема 5.

#### Адаптация как творчество организационных решений

- Существо идеи адаптации на основе творчества организационных решений
- Логика успешного изобретательства в условиях сильных перемен

Модуль 2.

СПОСОБЫ АДАПТАЦИИ  
ОРГАНИЗАЦИЙ К  
ИЗМЕНЕНИЯМ

#### Основные приращения компетенций

Понимание существа механизма адаптации организаций к изменениям внешней и внутренней сред

Навыки в конструировании адаптивных организационных структур

Навыки по использованию способностей компании в развивающихся процессах

Представления о возможностях развивающейся работы с организационной культурой

Навыки успешной структурной подстройки организации под изменения

## Модуль 3

### Тема 1.

#### Простейшие структурные варианты организаций

- Организация как норма деятельности
- Простейшие структуры организаций

### Тема 2.

#### Процессный взгляд на организацию

- Концептуальная структура процесса
- Организация как процесс и система процессов
- Граница процессного взгляда на структуру организации

### Тема 3.

#### Структуры организации как потоковой системы

- Особенности структуры организации как потоковой системы
- Инструменты работы с организационной структурой как с потоковой системой
- Подходы к реструктуризации организации как потоковой системы

### Тема 4.

#### Структуры организации как целенаправленной системы

- Особенности структуры как целенаправленной системы
- Облики адаптивных организационных структур
- Облики сверхживучих адаптивных организационных структур

### Тема 5.

#### Организационные структуры в развитии

- Понятие о системных классах структур
- Организационные структуры на шкале развития
- Возможности организационных структур различных уровней развития

### Тема 6.

#### Структуры организации как самоорганизующейся системы

- Особенности структуры организации как самоорганизующейся системы
- Структуры открытых организаций
- Построение самоорганизующихся структур

### Тема 7.

#### Структуры организации как саморазвивающейся системы

- Особенности саморазвития
- Структура «механизма» саморазвития
- Способы построения самоорганизующихся оргструктур

Модуль 3.

РАЗРАБОТКА И  
РАЗВИТИЕ СТРУКТУР  
КОМПАНИИ

#### Основные приращения компетенций

Знакомство с огромным количеством организационных структур

Представление о развитии оргструктур и о свойствах оргструктур различных уровней развития

Навыки в анализе и построении разнообразных организационных структур

Понимание возможностей организаций с различными организационными структурами

## Модуль 4.

### Тема 1.

#### Развитие как объект управления

- Свойства развивающихся перемен
- Развитие это... закономерности «малого круга»
- Закономерности развития «большого круга»
- Подходы к управлению развитием
- Инновации как инструменты развития

### Тема 2.

#### Инновационная деятельность как целое

- Концепции инновации
- Концепт «пространство инноваций»
- «Портфель» инновационных деятельностей
- Разнообразие свойств инноваций

### Тема 3.

#### Управление инновациями

- Проблемы инноваций
- «Плацента» инноваций
- Уровни управления инновациями
- Особенности управления «вертикальными» (развивающими) инновациями

### Тема 4.

#### Ресурсы развития инноваций как деятельностей

- Концепт деятельности
- «Механика» развития целей
- «Механика» развития людей
- «Механика» развития процессов
- «Механика» развития отношений

Модуль 4.  
РАЗВИТИЕ И УПРАВЛЕНИЕ  
ИННОВАЦИЯМИ

#### Основные приращения компетенций

Отделение развития от всех других процессов

Освоенные закономерности развития,

Понятый полный цикл деятельности, придающих развивающий эффект инновациям

Освоенные инструменты анализа инновационной деятельности компании

Знакомство с разными мировыми моделями организации инновационной деятельности

Различия вертикальных (прорывных) и горизонтальных (приспособительных) инноваций

## Модуль 5

### Тема 1.

#### Выбор технологии управления изменениями

- Генеральная логика управления переменами
- Понимание перемен как ситуаций
- Выбор технологии управления переменами

### Тема 2.

#### Технология «жестких» изменений

- Общая логика и особенности технологии
- Системные инструменты технологии
- Пошаговый алгоритм «жесткой» технологии вмешательства в ситуации
- Стратегии внедрения перемен

### Тема 3.

#### Технология «мягких» изменений

- Управление сложными изменениями
- Шаги организационного развития как «мягкой» технологии изменений
- Подходы к управлению организационной культурой

### Тема 4.

#### Условия успешности организационных изменений

- Тактическое пространство управления изменениями
- Принципы конструктивного поведения во время организационных изменений

### Тема 5

#### Управление изменениями и обучение

- Облик самообучающейся организации
- Модели профессионального обучения

Модуль 5.  
УПРАВЛЕНИЕ  
ОРГАНИЗАЦИОННЫМИ  
ИЗМЕНЕНИЯМИ

#### Основные приращения компетенций

Понимание логики действий при готовности изменять организацию в условиях новой бизнес-стратегии

Навыки оценки ситуаций и выбора технологии управления изменениями

Навыки в использовании инструментов «жесткого» управления изменениями

Навыки анализа проблемных ситуаций с помощью системного инструментария

Понимание техник развивающих изменений на основе мобилизации социального ресурса

Представления об условиях успешности перемен

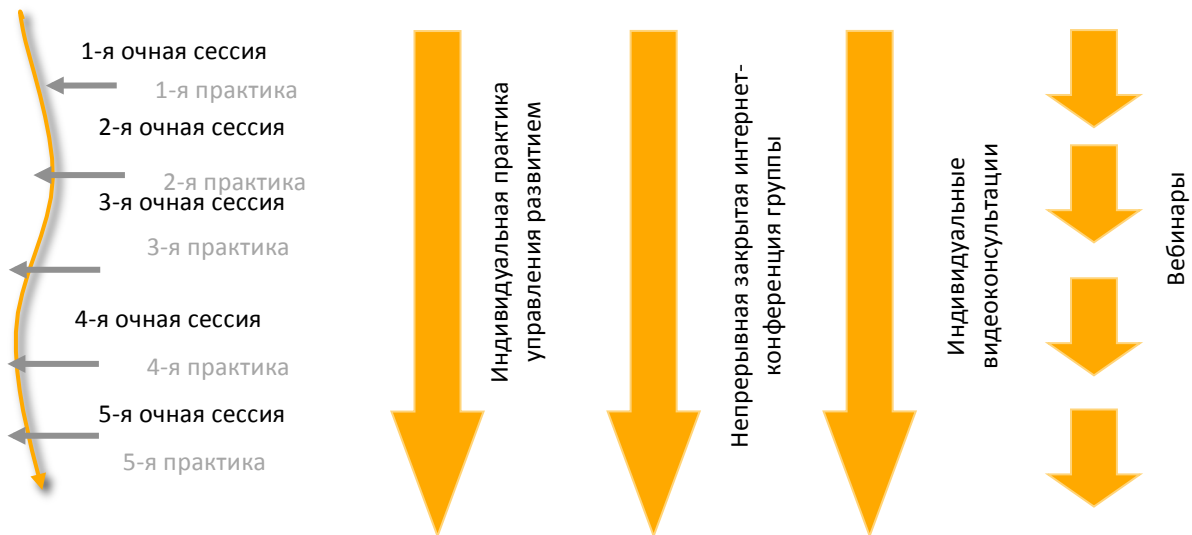


## 5. Технология освоения

Программа задействует технологию интенсивного смешанного обучения (blended learning).

Длительность программы – 5 месяцев. В этот период состоятся:

- Пять очных сессий по два дня каждая. Это групповая работа слушателей над учебными заданиями под руководством ведущего. В основе сессий – содержательные проходы в проблематику развития, дискурсы, работа с кейсами, деловые игры, аналитические интервенции;
- Индивидуальная практика решения управленческих задач и профессиональных проблем под руководством ведущего – работа с учебными материалами по выполнению специальных заданий;
- Непрерывная закрытая интернет-конференция слушателей и ведущих с консультированием по ходу освоения материала на портале Мастерской;
- Индивидуальные видеоконсультации (Skype-сессии);
- Письменные рецензируемые контрольные работы слушателей (обязательно);
- Вебинары.



### Поддержка освоения Программы

В поддержку освоения Программы обучение на каждом модуле сопровождается дополнительными возможностями:

- Обучение непрерывно сопровождается образовательными и консультационными сессиями ведущего;

- По инициативе слушателей могут быть организованы аналитические (концептуальные) работы по проблемным вопросам их реальной практики. Эти работы организуются как самостоятельные консалтинговые проекты

### Учебно-методический комплекс

1. Руководство по освоению программы
2. Учебные пособия (около 70 – 100 страниц по каждому модулю)
3. Буклеты с практическими заданиями
4. Презентационные материалы

### Итоговые документы

В результате успешного освоения программ каждой ступени слушатели могут получать сертификаты – свидетельства приобретенной компетенции.

## 6. Особенности Программы

### Программа выращена в ходе многолетнего опыта управления развитием

- Из практики стратегического проектирования направлений развития компаний (в рамках [проектов «Мастерской концептуального мышления»](#));
- Из тщательного анализа и концептуальной расчистки существующей риторики в области стратегического планирования;
- Из практики анализа готовых, состоявшихся стратегических решений компаний в ответах на вызовы окружения;
- Из анализа трудностей менеджеров в освоении инструментов стратегического планирования.

### Это не является...

... работой с результатами «мозговых штурмов»; сборником известных моделей и концепций, которые можно прочитать в переведенных книжках; пересказом известных примеров успешного бизнеса. Это профессиональная позиция в отношении к развитию компаний через стратегии и отрефлексированный опыт управления.

### Это осваивается, поскольку...

- Объясняется просто, убедительно, мастерски;
- Сразу же показывается на практических примерах;
- Запоминается с помощью наглядных образов.

## 7. Условия обучения

На Программу приглашаются менеджеры, удовлетворяющие условиям:

- Опыт управленческой деятельности не менее 5 лет;
- Должностной статус – директор по развитию в компании среднего и крупного бизнеса; директор по развитию или генеральный директор в компании малого бизнеса; возможно, руководитель подразделения с перспективой на должность директора по развитию;
- Желательно – опыт обучения в системе дополнительного профессионального образования (диплом о переподготовке, MBA, Executive MBA).

Наибольшая польза от Программы возможна для компаний со свободой в выборе направлений развития и готовностью к переменам.

## 8. Ведущий

ТЕСЛИНОВ Андрей Георгиевич

Профессор, Д.т.н

[www.teslinov.ru](http://www.teslinov.ru)

Генеральный директор НКГ «DBA-concept»

[www.DBAconcept.ru](http://www.DBAconcept.ru)

Профессор РАНХ и ГС при Президенте РФ (ИБДА)

[www.ibs-m.ru](http://www.ibs-m.ru)

### Основные сферы деятельности

Концептуальное проектирование сложных решений

Разработка концепций и стратегий развития организаций

Экспертиза концепций и стратегий развития организаций и технологий разработки этих концепций

Консалтинг в области управления концептуально сложными предметными областями и концепций развития

Бизнес-образование в области стратегического менеджмента и менеджмента среднего звена организаций



## 9. Контакты

Программа ДИРЕКТОР ПО РАЗВИТИЮ ведется на нескольких образовательных площадках «Мастерской» в партнерстве с образовательными центрами и школами бизнеса

### Москва

Мастерская концептуального мышления

Ирина Протасова  
+7 (916) 954 97 58  
+7 (495) 745 75 80  
[ip@DBAconcept.ru](mailto:ip@DBAconcept.ru)

### Пермь

Институт повышения квалификации (РМЦПК)

Галина Юрьевна Новикова  
+7 (912) 785 62 78  
+7 (3422) 20 36 28  
[novikova@rmc.edu.ru](mailto:novikova@rmc.edu.ru)

### С. Петербург

Открытая Школа бизнеса

Сергей Федоров  
+7 (921) 931 13 00  
[fsb@ou.ru](mailto:fsb@ou.ru)

### Вильнюс

Международный институт менеджмента

Юрий Сокол  
+370 521 30 452  
+370 618 12 536  
[jurij@tmi1.lt](mailto:jurij@tmi1.lt)

### Иркутск

Центр развития бизнеса «Хорс»

Мария Ведерникова  
+7 (902) 510-24-64  
[personalum@mail.ru](mailto:personalum@mail.ru)