



**IV Форум лидеров
корпоративного
обучения России**

Современный управленческий кадровый резерв

квантовый скачок vs постепенного развития

Александр Анапольский
Ректор АНО ДПО «ВСК Университет»

19.07.2025

Раньше было так...



IV Форум лидеров
корпоративного
обучения России

Задачи кадрового резерва ВСК

- Удержание талантов, снижение текучести высокорезультативных и высокопотенциальных работников
- Признание, обучение и развитие компетенций наиболее высокорезультативных и высокопотенциальных сотрудников
- Планомерная подготовка работников требуемой квалификации на руководящие должности

Программы развития управленческого резерва ВСК

- долгосрочная программа развития MBA-MIX, в ходе которой управленческая экспертиза резервистов прирастает постепенно
- подготовка управленцев к эффективному решению операционных задач на вышестоящих позициях
- долгосрочная программа развития – больше возможностей для назначения резервистов на вышестоящие позиции

Турбулентность сместила фокус



IV Форум лидеров
корпоративного
обучения России

Цель кадрового резерва – использование потенциала управленцев для квантового скачка

Квантовый скачок – это мгновенный переход системы на более высокий энергетический уровень:

Ускоренная подготовка лидеров, готовых принимать и формулировать **вызовы** в условиях турбулентности

Готовность лидеров брать на себя ответственность за достижение **сверхрезультатов** в условиях неопределенности

Умение лидеров пользоваться инструментами для фокусировки команд на задачах **CHANGE** и **DISRUPT**

Программа развития основана на реальных вызовах



IV Форум лидеров корпоративного обучения России

Концепция современной программы развития управленческого кадрового резерва

01

Начинаем с формирования навыка принятия решений в условиях неопределенности.

Формат – **стратегические бизнес-симуляции** для погружения участников в парадигму «Лидер – Вызов – Сверхрезультат»

02

Вовлекаем резервистов в решение **стратегических задач** компании в самом начале программы развития

03

Обучаем инструментарию для **фокусировки команд** на задачах CHANGE и DISRUPT – фреймворк OKR

04

Развиваем метакомпетенцию **«Управленческая гибкость»** в лидерских модулях программы развития резерва с использованием игровых форматов

05

Фокусируем на **цифровой трансформации и использовании ИИ** в «хардовых» модулях программы развития резерва

06

Заменяем итоговые работы на **итоговые проекты** на основе решения реальных задач CHANGE и DISRUPT

07

Используем **непрерывный P2P** (peer-to-peer)

Вызов

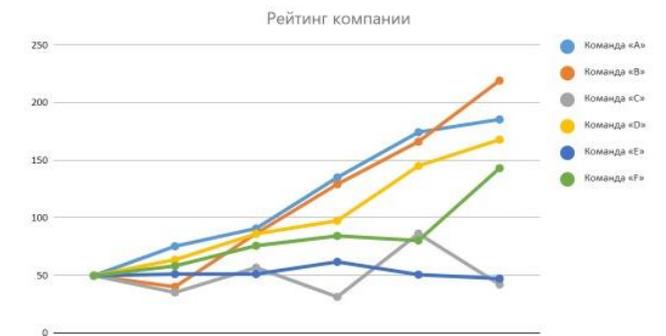
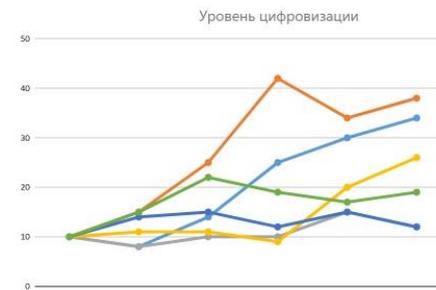
- Операционное и стратегическое управление на турбулентном рынке
- Лидерство в финансовых показателях
- Гибкое прогнозирование связей «вызовы рынка – решения лидера – достижение сверхрезультата»



| СТРАТЕГИЧЕСКИЙ ПЛАН | | ВЫЗОВ | | | |
|---------------------------------------|------------|-----------|---------|----------|-----------|
| ПАРАМЕТР | ИНВЕСТИЦИИ | ИЗМЕНЕНИЯ | | | |
| | | финансы | продажи | качество | инновации |
| АРЕНДА ОФИСА | | | | | |
| аренда | 4 | 1 | 4 | 1 | |
| ремонт | 3 | | 5 | | |
| услуги | 3 | 1 | | | |
| коммуналка | 3 | | | | |
| транспорт | 1 | | | | |
| прочие услуги | 2 | 2 | | | |
| КОММУНИКАЦИОННЫЕ СЛУЖБЫ | | | | | |
| телеком услуги | 6 | | 4 | 4 | 4 |
| информационные | 4 | | 2 | 2 | 2 |
| консалтинг | 3 | | 1 | 1 | 1 |
| прочие услуги | | | | | |
| ЦЕНОВАЯ ПОЛИТИКА | | | | | |
| ценности | | | | | 1,2 |
| качество | | | | | 3, 1,1 |
| инновации | | | | | 6, 1,3 |
| прочие услуги | | | | | 9, 1,3 |
| НАБОР ПЕРСОНАЛА | | | | | |
| ОБРАЗОВАНИЕ ПЕРСОНАЛА | | | | | |
| ОПЛАТА ТРУДА ЦЕЛЫХ СОТРУДНИКОВ | | | | | |
| зарплата | 4 | 3 | 3 | 3 | |
| премии | 1 | 1 | 1 | 1 | |
| прочие услуги | 1 | 1 | 1 | 1 | |

Призма

- Стратегическое управление стоимостью бизнеса (рейтинг компании)
- Балансировка показателей бизнес-стратегии, HR-стратегии и стратегии цифровизации
- Навыки планирования в условиях турбулентности





Вовлекаем резервистов в решение стратегических задач компании в самом начале программы развития

Резервисты формируют проектные команды для работы над **существующим** в компании вызовом

Резервисты **самостоятельно формулируют новые вызовы** для компании и собирают проектную команду для работы над ними

Резервисты включаются в состав существующих **стратегических команд**

Проектный трек – на протяжении всей программы развития



Результаты исследования

(группа «ВСК» и некоторые компании-партнеры)

Руководители (CEO-2)

Реальность

83%

опер. задачи

17%

стратегия

Идеал

30%

опер. задачи

70%

стратегия

Сотрудники

Реальность

91%

опер. задачи

9%

стратегия

Идеал

60%

опер. задачи

40%

стратегия

Причины недостаточной фокусировки



IV Форум лидеров
корпоративного
обучения России

01

Рыночная ситуация такова, что нужно **«тушить пожары»** в операционке

02

Команды перегружены, просто руки до стратегических задач не доходят

03

Кажется, что **еще будет время заняться** стратегическими задачами (прокрастинация из-за длинных горизонтов стратегии)

04

Для стратегических задач требуется **вовлечение смежников**, а они сейчас на 100% в операционке

05

Общее **снижение вовлеченности** сотрудников (для стратегии нужны «подвиги», мало кто к этому готов)

Решение – обучение резервистов применению отдельных элементов фреймворка OKR



IV Форум лидеров
корпоративного
обучения России

01

Адаптивное целеполагание с коротким горизонтом (квартал)

- Команда формулирует качественные изменения, которые хотелось бы реализовать за квартал (квартальная цель)
- Команда определяет список ключевых метрик для изменения (квартальный KR)

02

Ритм прогресс-собраний

- Встречи (заранее запланированные) на квартал, на которых проходит обзор динамики KR и движение по реализации бэклога (с корректировкой бэклога, при необходимости)

03

Использование опережающих метрик / атомарных вех проекта

- Команда реально чувствует прогресс движения к цели на каждом прогресс-собрании (мотивация + вовлечение)

Успешные кейсы в отраслях: страхование, производство

Инструмент 4 Развитие метакомпетенции «Управленческая гибкость»



IV Форум лидеров
корпоративного
обучения России

Сквозной трек в различных модулях программы с применением игровых форматов



Creative machine

Гибкость в
решении
креативных
задач



Париж-Дакар

Гибкость в
решении задач в
распределенных
командах



4 стихии

Гибкость в
нахождении
баланса целей



Ледяной рубеж

Гибкость в
кросс-
функциональном
взаимодействии



Завод Холодок

Гибкость в
достижении
операционной
эффективности

Успешные кейсы в отраслях: страхование, производство, медицина, пищевая промышленность

Акцент на цифровую трансформацию и использование ИИ



Программа «Мастер управления цифровым развитием компании»

| Модуль 1 Стратегия и маркетинг | Модуль 2 Цифровизация в различных функциях бизнеса | Модуль 3 Навыки руководителя для управления цифровой трансформацией |
|---|--|---|
| <ol style="list-style-type: none">1. Стратегический менеджмент2. Маркетинг для менеджера | <ol style="list-style-type: none">1. Новые бизнес-модели и цифровизация в финансах2. Цифровизация в маркетинге3. Управление цифровым клиентским опытом4. Искусственный интеллект и большие данные5. Цифровизация в управлении человеческими ресурсами6. Цифровизация в операционном менеджменте | <ol style="list-style-type: none">1. Управление работой проектных команд при цифровой трансформации2. Цифровая трансформация бизнес-процессов3. Риск-менеджмент в условиях цифровой трансформации4. Организационные изменения и сопротивление изменениям5. Лидерство в условиях цифровой трансформации6. Проектный менеджмент в условиях цифровой трансформации7. Принятие командных решений и форсайт8. Управление инновационными проектами и стартапами9. Кросс-функциональная коммуникация в условиях турбулентности |

- Сетевая программа ВСК Университета и Президентской Академии
- Реализуется в открытом формате: резервисты ВСК + лидеры из других компаний



Инструмент 6

Подготовка итогового проекта на основе решения реальных задач CHANGE и DISRUPT

22 реализованных стратегических бизнес-проектов резервистами в ВСК за 4 года



**Развитие
клиентского
сервиса**



**Рейнжиниринг
процессов компании**



**Развитие сервисов
дистанционного
обслуживания для
ФЛ и ЮЛ**



**Запуск новых бизнес-
моделей**

Непрерывный P2P (peer-to-peer)



Отдельные «хардовые» модули в программе развития резервистов реализуем на 80% через P2P

01

LIVE-сессия с экспертом
новые фокусные точки,
вызовы, инструменты

02

P2P в группах
обмен лучшими практиками
и ошибками, подготовка
обзора для других групп

03

P2P между группами
взаимное обучение групп на
основе обзоров лучших
практик / ошибок

04

Подготовка
**индивидуальных
планов** внедрения
изменений на основе P2P

Со старта программы создаются корпоративные профессиональные сообщества руководителей:

- модерируются ВСК Университетом во время прохождения программы развития
- продолжают активно использоваться после окончания программы развития

Будем рады обменяться опытом!



IV Форум лидеров
корпоративного
обучения России



Александр Анапольский
Ректор АНО ДПО
«ВСК Университет»



Подписывайтесь на телеграм канал,
чтобы узнавать актуальные новости
и получать полезные статьи



Переходите на сайт, чтобы узнать
больше о возможностях
ВСК Университета