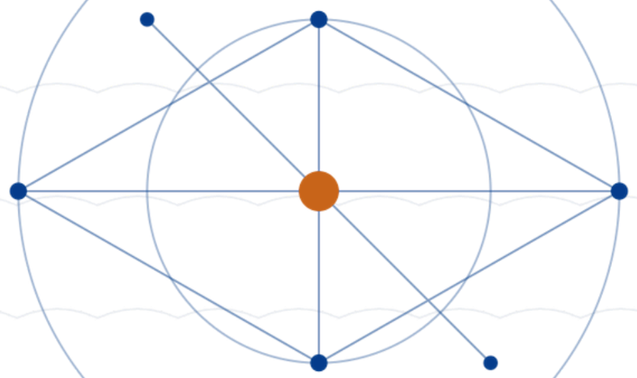
АСМ академия системного мышления

Каталог тем и форматов

Чебоксаров Дмитрий

Системное мышление для корпоративного обучения и программ бизнес-школ



Дмитрий Чебоксаров

Основатель Академии системного мышления (АСМ)

Предприниматель · методолог · консультант · преподаватель

ОПЫТ

15 лет предпринимательского опыта (e-com, реклама, импортозамещение, edtech).
7 лет консультирования руководителей С-уровня и собственников бизнеса.

АВТОР

Учебника по системному мышлению, интерактивного тренажёра по СМ.
Адаптации системного мышления под корпоративные задачи и реалии в РФ.

ДЛЯ КОГО

Руководители корпораций, предприниматели и команды изменений. Фокус: принятие решений в сложных системах, управление изменениями, стратегический контекст, личная эффективность.



КРУПНЫЕ ПРОЕКТЫ

СКОЛКОВО · СИБУР · РСХБ · YADRO · Яндекс Маркет · Т Плюс · Kazzinc · МТС · Спортмастер

ПРИГЛАШЁННЫЙ ПРЕПОДАВАТЕЛЬ

СКОЛКОВО · ВШЭ · РЭУ им. Плеханова · МИСиС · РАНХиГС

Зачем программе системное мышление

ПОПУЛЯРНОЕ ЗАБЛУЖДЕНИЕ

Системное мышление — это **только** про таблички, схемы и систематизацию.

КАК СЛЕДСТВИЕ

СИСТЕМНАЯ ЛОВУШКА

Управлять компанией, людьми, изменениями или собой без понимания, как устроены эти системы, их структуры и паттерны работы — значит копить противоречия и будущие проблемы.

Из этого растут непродуманные решения, конфликты, проваленные проекты и упущенные возможности.

«94% проблем в организации — в системе, а не в людях».

У. Эдвардс Деминг, «Out of the Crisis» (ИСТОЧНИК)

Системное мышление рассматривает то, как **живые системы** *(мы с вами, люди, проекты, компании)* функционируют, развиваются, меняются и деградируют.

ЧТО ЭТО ДАЕТ?

Новая оптика и видение

Эмерджентность, петли обратной связи, ментальные модели и др — кибернетическая парадигма, дающая **преимущества при стратегировании и управлении**

Управление изменениями

Четко видеть текущую и целевую системы, требования стейкхолдеров, гомеостаз (сопротивление системы) и **понимать как со всем этим работать.**

Лидерство

Не приказывать, а **проявлять эмпатию и формировать** поведение других через аттракторы — незаметные точки притяжения в системах

Новые точки приложения усилий

Работать не с симптомами, а с **корневыми причинами и узкими местами** на разных уровнях систем: на уровне паттернов, структур, ментальных моделей.

ИИ-трансформация

Позволяет не автоматизировать хаос. Сначала собрать, описать и переосмыслить систему — потом автоматизировать.
Работа, необходимая **ДО внедрения** ИИ.

Как встраивается в МОДУЛЬ?

СМ — уровень, **дополняющий классический инструментарий** модуля: связывает, углубляет, даёт дополнительные критерии и нюансы «как системно применять».

ЧТО ГОВОРИТ РЫНОК

AI ↔ СМ
Чем больше рутины забирает ИИ, тем важнее понимание сложных систем.
WEF Future Jobs Report 2025 **(ИСТОЧНИК)**

1 из 3
суперкомпетенций руководителя — системное мышление *(Д.Конанчук)*
Исследование СКОЛКОВО ExEd, 2025 **(ИСТОЧНИК)**

Топ 3 в 2030
СМ — одно из трёх ключевых когнитивных навыков 2030 года
WEF Future of Jobs, 2025 **(ИСТОЧНИК)**

Форматы взаимодействия

01

Сквозной СМ-трек в программе

ЯКОРНЫЙ ФОРМАТ

Дизайн и совместная интеграция в модульную программу (от трех модулей) сквозного трека по системному мышлению

КАК ВЫГЛЯДИТ

— Мероприятие на 2-4 ч. в каждом модуле, адаптированное под тему и задачи модуля
— Работа с командами в рамках проектного трека (при его наличии)
— Тренажеры для межмодульной работы (опционально, но рекомендовано)

ЗАЧЕМ

- Инструменты модуля *(управление изменениями, командообразование, лидерство, личная эффективность, ИИ и др.)* участники применяют глубже и системнее — потому что видят задачу целиком, со всеми неочевиднными связями и системными влияниями.
- В рамках проектного трека: улучшения результатов разрабатываемого проекта за счет более глубокой системной работы.
- В рамках тренажеров: наработка навыка системного мышления для решения профессиональных и личных задач участника.

Успешные проекты в Школе СКОЛКОВО: ДНК Лидерства, Лидеры Распадской

02

Модуль в образовательной программе

6-8 часов под задачи модуля

Зачем: Работа с мышлением участников: восприятие информации, алгоритмы обработки и принятия решений.

03

Экспертное выступление + игропрактики

2-4 часа - лекция или воркшоп по системному мышлению

Зачем: Знакомство участников с различными гранями системного подхода, инструментарием и практиками в контексте модуля

04

Киноразбор

подробнее → сл. 6

3-4 часа - просмотр фильма + практический разбор

Зачем: Полезная активность в конце учебного дня, формирование насмотренности на различные системные паттерны и модели мышления.

05

Тренажеры и проектный трек

подробнее → сл. 6

Варианты межмодульной работы с участниками

Зачем: Наработка навыка системного мышления. Применение системного подхода в рамках работы над практическим проектом.

Перечень возможных тем

Подробное описание → слайды 8–14

Каждая тема — самостоятельный контентный блок в ваш модуль.

Содержание и кейсы адаптируются под задачу, аудиторию и тематику модуля.

01 Вводные
для middle-руководителей

Видение систем — 2–4 ч
Особенности, принципы, инструменты

Ловушки мышления — 2–4 ч
Алгоритмы мышления, создающие ограничения и проблемы

**Нажмите на конкретный блок для более подробного описания*

02 Практики и инструменты
для CEO–1 / –2 / –3

МОСТ — стейкхолдеры — 2–4 ч
Менеджмент требований при реализации практической задачи

Корневые причины — 2–4 ч
Инструменты и парадигма их использования

Кеневин (Cynefin) — 2–4 ч
4 типа системы — определение и алгоритмы работы с каждой

CLD — петли ОС — 3–4 ч
Моделирование систем и сложных взаимодействий

03 Глубокие темы
для топов

4 метафоры — 3 ч
Глубокие и неочевидные ограничения в наших головах

Формирование поведения — 3–4 ч
Разные подходы к осмыслению драйверов и стопперов людей

Постистина — 3 ч
Фреймворк оценки трендов, нарративов и стратегирования

Аттракторы в системах — 2–3 ч
Зачем и почему системы делают что-то

04 Воркшопы · ИИ
для руководителей

Система [Я + ИИ] — 8 ч
Настраиваем ИИ-среду: воркфлоу, скиллы, память, петли самообучения

Подготовка к ИИ-автоматизации — 8 ч
Описываем текущую систему и процессы, находим узкие места

ТРИ СПОСОБА ИСПОЛЬЗОВАТЬ

01 Отдельное мероприятие
на 2–4 часа — одна тема в модуль

02 Сквозной трек
комбинация блоков исходя из задач модуля

03 Интенсив на 1 день
несколько тем, объединённых в единый модуль

Дополнительные форматы

Киноразборы



Развлекательно-образовательная и объединяющая активность. Кампус, напитки и снеки, совместный просмотр фильма, рефлексия и обсуждение увиденного через заданную призму.

КАК ВЫГЛЯДИТ

- Вечером, после ужина, в один из дней модуля, на кампусе
- Неформальная обстановка с пуфиками, напитками, снеками
- 3-4 часа, в зависимости от длины фильма: задаём контекст и рамку-призму (до 30 мин) → просмотр с остановками и обсуждениями на ключевых моментах → итоговая рефлексия

ПРИМЕРЫ ФИЛЬМОВ И КЛЮЧЕВАЯ ИДЕЯ

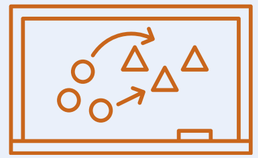
«Человек, который изменил все» — влияние парадигмы мышления на подходы и результаты работы

«Не смотрите наверх» — ментальные модели в разных средах, кросс-функциональные конфликты

«Нефть» — архетип Предпринимателя и его способы мышления

Успешный кейс в Школе СКОЛКОВО: ДНК Лидерства

Проектный трек



Обычно проектный трек — это руководитель проектного трека, трекеры и команды.
Мы добавляем еще одну призму — системный подход.

КАК ЭТО РАБОТАЕТ

- 1-2 встречи (от 1 часа) с каждой командой в межмодульном интервале, в начале и/или ближе к защите
- Находим неучтённые элементы системы, стейкхолдеров, требования
- Обсуждаем и докапываемся до корневых причин
- Делаем решения глубже, системнее, более интегрированными в контекст компании
- Расставляем акценты, которые критично отразить при презентации проекта

ЗАЧЕМ

Глубина и качество решений и проектов, их системность, практичность и применимость в реалиях компании

Активный перенос инструментов системного подхода в непосредственную практику, в работу над проектом

Успешные кейсы в Школе СКОЛКОВО: ДНК Лидерства, Лидеры Распадской

Тренажер «Системное мышление»

Асинхронный продукт как самостоятельное решение или допродажа к программе



ЧТО ЭТО

Краткая теория (текст + видео) + **тренировочные задания** + **реальные кейсы** + работа со **своими кейсами вместе с Ai-коучем**.

Тренажер — это система, которая развивает насмотренность и ставит навык системного подхода.
Проходя тренажер, участник разбирает и решает многие свои личные и профессиональные проблемы и задачи, что большинство участников и называет его ключевой ценностью.

ФОРМАТЫ ВЗАИМОДЕЙСТВИЯ

Сквозной межмодульный трек

Полноценное продуманное и последовательное погружение в системный подход на несколько модулей *(до 50 часов практической работы)*.
Возможна адаптация под специфику клиента, привязка к проектному треку.
Наибольшая результативность и наивысшая оценка от участников.

Проекты: ДНК Лидерства, Лидеры Распадской

Отдельный тренажёр под тему мероприятия

Практический материал, продолжающий и развивающий идеи, озвученные на мероприятии. Практика для формирования навыка.

Проекты: Спортмастер, Yadro, Яндекс Маркет

Разработка кастомной образовательной среды

Под задачи программы и клиента. В наличии: 25 заготовок-модулей, более 50 инструментов для разных академических и технических решений.

Проект: Разработка тренажеров для LMS в СИБУР

20+
Тренажеров под разные темы

4-7
Живых кейсов в каждом тренажере

9,5
Средний NPS тренажеров на ДНК Лидерства, 100 участников, 5 модулей

>10
Своих кейсов, проработанных каждым участником

Ai-коуч
который помогает разбирать кейсы

Приложение

Предлагаемые **темы мероприятий**

Введение в СМ — фундамент

БАЗА. ДЛЯ MIDDLE РУКОВОДИТЕЛЕЙ

Нажмите, чтобы вернуться к общему перечню тем

Видение систем: причины, последствия, взаимосвязи

Знакомство с системным мышлением, его особенностями, основными принципами и инструментами

2-4 часа

1 игропрактика, квиз, 3 инструмента, рефлексия

РЕШАЕМЫЕ ЗАДАЧИ

Научиться смотреть шире и глубже: видеть больше неочевидных взаимодействий, причинно-следственных связей, рисков и точек приложения усилий в системах.

Увидеть ограничения на уровне моделей мышления, разобраться с их механикой.

ДЛЯ МОДУЛЕЙ

- Управление изменениями
- Лидерство
- Личная эффективность
- Управление проектами
- Предпринимательское мышление

СОДЕРЖАНИЕ

1. Как работают системы: бизнес-симуляция
2. Зачем? Контекст системного мышления
3. Как? Онтология системного мышления: система, эмерджентность, структура и ментальные модели
4. С помощью чего: Поле Левина, Петли ОС (CLD-диаграммы)

Ловушки мышления

Фокус на установках и алгоритмах мышления, которые создают проблемы при решении задач и в коммуникации.

2-4 часа

Квиз, игропрактика, 2 инструмента, чек-лист, рефлексия

РЕШАЕМЫЕ ЗАДАЧИ

Увидеть, как особенности восприятия и обработки информации ведут к принятию неоптимальных решений, «туннельному» взгляду, конфликтам и перекладыванию ответственности.

Научиться отлавливать и работать с этим уровнем систем у себя и своих команд.

ДЛЯ МОДУЛЕЙ

- Управление изменениями
- Управление командами
- Личная эффективность
- Управление проектами
- Предпринимательское мышление
- Лидерство

СОДЕРЖАНИЕ

1. Как мы добиваемся целей: игропрактика
2. Мышление и его ограничения
3. Импринтинг и влияние предыдущего опыта
4. Ментальные модели. Полезные и вредные в профессиональных и личных задачах и коммуникациях
5. Работа над ментальными моделями — циклы, проверки, рефлексия
6. Структурные паттерны и их системные альтернативы



Нажмите, чтобы вернуться к общему перечню тем

Причины и требования

ПРАКТИКИ И ИНСТРУМЕНТАРИЙ. ДЛЯ CEO−1 / −2 / −3

МОСТ — управление требованиями

Выявление и ревизия паттернов коммуникации участников, которые влияют на результаты при решении практической задачи.

2-4 часа

1 игропрактика, 3 инструмента, рефлексия

РЕШАЕМЫЕ ЗАДАЧИ

Выявление типовых паттернов при работе с требованиями стейкхолдеров.

Освоение системных практик для каждого из этапов проектной работы: целеполагание и планирование, организация работ, работа в условиях изменяющейся среды, презентация результатов работы.

ДЛЯ МОДУЛЕЙ

- Управление изменениями
- Управление командами
- Управление проектами
- Операционная эффективность
- Лидерство

СОДЕРЖАНИЕ

1. Введение и контекст работы
2. Игропрактика — командное строительство Моста
3. Системный инструментарий для каждого из этапов:
   - Формирование целей и команды
   - Планирование и бюджетирование в условиях противоречивых требований
   - Операционное управление командой и адаптация в условиях меняющейся среды
   - Подготовка к сдаче и презентация проекта
4. Итоговая рефлексия пути



Корневые причины

Концептуальная база и инструментарий по выявлению и работе с корневыми причинами.

2-4 часа

1 игропрактика, 3 инструмента

РЕШАЕМЫЕ ЗАДАЧИ

Выход за рамки работы с симптомами при решении рабочих задач.

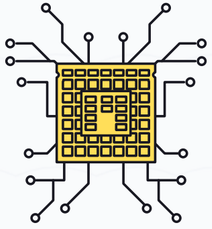
Увеличение глубины анализа при рассмотрении рабочих ситуаций, выявление неочевидных точек приложения усилий. Прививка от «не в моей зоне ответственности».

ДЛЯ МОДУЛЕЙ

- Управление изменениями
- Управление командами
- Операционная эффективность
- Личная эффективность

СОДЕРЖАНИЕ

1. Контекст: работа с симптомами
2. Поиск системных причин и точек приложения усилия
3. Поле Левина
4. Диаграмма Исикавы
5. «Пять Почему?» — системная работа с инструментом



Видеть типы систем и модели

ПРАКТИКИ И ИНСТРУМЕНТАРИЙ. ДЛЯ CEO−1 / −2 / −3

Нажмите, чтобы вернуться к общему перечню тем

Кеневин фреймворк (Cynefin)

Учимся видеть 4 разных типа систем и подбирать к каждой свою эффективную модель работы.

2-4 часа

1 игропрактика, 1 инструмент, рефлексия

РЕШАЕМЫЕ ЗАДАЧИ

Четкая категоризация и использование подходящего алгоритма работы в зависимости от типа системы, в которой работает участник.

Помогает поднять на порядок качество принимаемых решений, улучшить кросс-функциональную коммуникацию и снизить число противоречий в командах.

ДЛЯ МОДУЛЕЙ

- Предпринимательское мышление
- Лидерство
- Коммуникации
- Управление изменениями
- Управление командами
- Управление проектами

СОДЕРЖАНИЕ

1. Проблематика: симуляция рабочего кейса
2. 4 типа систем по Кеневину
3. Точка неопределенности
4. Практика: алгоритмы для работы с каждой из систем
5. Нюансы и особенности применения в различных рабочих ситуациях
6. Рефлексия: перенос на свои системы



CLD-диаграммы (Петли ОС)

Воркшоп по простейшему моделированию систем.

3-4 часа

1 игропрактика, практическая работа на компьютерах в цифровой среде моделирования

РЕШАЕМЫЕ ЗАДАЧИ

Формирование навыка качественного моделирования причинно-следственных связей в сложных петлевидных системах.

тли.

Улучшение качества принимаемых стратегических и операционных решений за счет анализа петлевидных структур в системах.

ДЛЯ МОДУЛЕЙ

- Управление изменениями
- Стратегический контекст
- Работа с трендами
- Предпринимательское мышление
- Личная эффективность

СОДЕРЖАНИЕ

1. Зачем моделирование — игропрактика
2. CLD-диаграммы
3. Усиливающие и балансирующие взаимодействия
4. Системные архетипы
5. Практическое решение кейсов с помощью моделирования

Парадигма и поведение

ГЛУБИНА И РЕФЛЕКСИЯ. ДЛЯ ТОПОВ

Нажмите, чтобы вернуться к общему перечню тем

4 метафоры

Глубокий разговор о тех ментальных структурах — метафорах, которыми мы осмысляем свои цели, планы и действия. Куда они ведут и их системные альтернативы.

3 часа
2 игропрактики, 4 инструмента, рефлексия

РЕШАЕМЫЕ ЗАДАЧИ

Пересмотр парадигмы при размышлениях:

- о целях,
- планах,
- критериях и способах их достижения.

Знакомство с системной альтернативой.

ДЛЯ МОДУЛЕЙ

- Управление изменениями
- Предпринимательское мышление
- Лидерство
- Личная эффективность

СОДЕРЖАНИЕ

1. Контекст: метафоричность работы нашего мышления
2. Метафора 1. Поиск правильных подходов и инструментов или почему карты всегда врут
3. Метафора 2. Из точки А в точку Б. Почему движение — всегда запутанный маршрут, а не прямая
4. Метафора 3. Стремление к идеалу — идеала не существует, но существует реальное разрушение систем при подобном подходе
5. Метафора 4. Движение к цели — почему нельзя «прийти», а важно «строить вокруг»



Формирование поведения

Вскрываем неприятную правду про то, как формируется неполезное поведение у нас и людей вокруг.

3-4 часа
2 игропрактики, алгоритм, рефлексия

РЕШАЕМЫЕ ЗАДАЧИ

Пересмотр подходов в работе:

- с командой,
- с собой,
- со своим окружением.

Выявление противоречий, долгосрочных проблем и ограничений. Применение системной практики.

ДЛЯ МОДУЛЕЙ

- Лидерство
- Управление проектами
- Управление командами
- Управление изменениями
- Личная эффективность
- Коммуникации

СОДЕРЖАНИЕ

1. Проблематика: типовое поведение и результаты
2. Бихевиоризм
3. Когнитивизм
4. Конструктивизм
5. Системная парадигма
6. Рефлексия и работа с системным алгоритмом



Стратегия и смысл

ГЛУБИНА И РЕФЛЕКСИЯ. ДЛЯ ТОПОВ

Нажмите, чтобы вернуться к общему перечню тем

Постистина

Серьезный разговор про принятие решений в эпоху постистины.
Где реальность, где фейк и как во всем этом действовать.

3 часа
2 игропрактики, 1 подход, рефлексия

РЕШАЕМЫЕ ЗАДАЧИ

Личные и профессиональные стратегии обычно определяются тем, как мы воспринимаем информацию, тренды, что считаем правильным, а что — не очень.

Но все это — не слишком надежный уровень для принятия решений.
Для высокого руководителя важно видеть мета-игру, игру в конструирование истин и нарративов. Понимать, как это работает и что с этим делать.

ДЛЯ МОДУЛЕЙ

- Стратегический контекст
- Работа с трендами
- Предпринимательское мышление
- Лидерство
- Коммуникации

СОДЕРЖАНИЕ

1. Этический фундамент разговора
2. Стратегия и успешные системы
3. Социальное конструирование реальности
4. Контроль расширений
5. Игра в истину и постистина
6. Львы и лисы
7. Формирование нарративов
8. Что делать?



Аттракторы в системах

Глубокий разговор про поиск своего пути и адаптация его к текущим реалиям.

2-3 часа
1 практика, 1 концепт, 1 инструмент, рефлексия

РЕШАЕМЫЕ ЗАДАЧИ

Системный ответ на вопросы: куда? зачем? почему?
Помощь в выявлении аттракторов системы каждого участника, его «точек притяжения».

Адаптация текущих стратегий, планов и деятельности под аттракторы, для придания им большего смысла. Актуально для финальных модулей и/или программ со сквозным треком СМ.

ДЛЯ МОДУЛЕЙ

- Лидерство
- Предпринимательское мышление
- Стратегический контекст
- Личная эффективность

СОДЕРЖАНИЕ

1. Про системы и то, как они работают
2. Аттракторы — как «точки притяжения» в системах
3. Практика — выявление аттракторов
4. Воплощение аттракторов
5. Рефлексия по своим аттракторам



Система: человек и ИИ

СИСТЕМНОЕ МЫШЛЕНИЕ + ИИ. ДЛЯ РУКОВОДИТЕЛЕЙ

Нажмите, чтобы вернуться к общему перечню тем

Система [Я + ИИ]

Подготовка и настройка цифровой среды для успешного симбиоза работы участника с ИИ.

Для участников, имеющих базовые навыки работы с ИИ.

8 часов

Инструментарий, работа с Ai-коучем

РЕШАЕМЫЕ ЗАДАЧИ

ИИ можно использовать как продвинутый поисковик — а можно как обученную правую руку: она знает ваши паттерны и подходы к работе, самообучается и берёт на себя всё больше автономных задач. Переход требует развернуть личную рабочую среду.

За день участник с ведущим и Ai-коучем разворачивает всё необходимое — архитектуру, файлы, инструкции, скиллы — и получает гайдлайн для дальнейшей работы.

ДЛЯ МОДУЛЕЙ

- ИИ
- Личная эффективность
- Лидерство
- Предпринимательское мышление

СОДЕРЖАНИЕ

1. Контекст: про память, скиллы, агентов и воркфлоу
2. Описание текущих систем As is
3. Сбор ключевых процессов и функций
4. Разработка архитектуры воркфлоу
5. Реализация архитектуры в Claude Code
6. Реализация петли эволюции системы: самообучение в процессе работы с системой
7. Реализация первичных скиллов, для автоматизации простейших задач участника



Подготовка к ИИ-автоматизации

Описание систем и процессов для будущей ИИ-автоматизации.

Для участников, планирующих автоматизировать работу своих команд.

8 часов

Инструментарий, работа с Ai-коучем

РЕШАЕМЫЕ ЗАДАЧИ

ИИ-автоматизация упирается в подготовку: хотим автоматизировать, но не знаем, с чего начать.

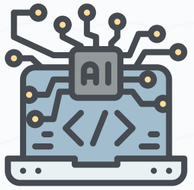
Системный фреймворк и Ai-коуч оцифровывают текущую систему работы — ключевых акторов, их требования, процессы, — подсвечивают узкие места и формируют план целевой системы.
На выходе получаем готовые материалы и артефакты для внедрения ИИ.

ДЛЯ МОДУЛЕЙ

- ИИ
- Управление изменениями
- Операционная эффективность
- Предпринимательское мышление
- Личная эффективность

СОДЕРЖАНИЕ

1. Описание текущей системы As is
2. Сбор ключевых функций: стейкхолдеры, процессы, ТВО
3. Описание VSM — потока создания ценности
4. Узкие места, противоречия, пересмотр процессов
5. Формирование итогового плана To be для автоматизации



Обсудим ваш проект?

Погружусь в задачу и предложу варианты взаимодействия

САЙТ

ecologyofmind.ru

EMAIL

hi@ecologyofmind.ru

ТЕЛЕФОН

+7 (926) 577-24-49 · Дмитрий

TELEGRAM

@Cheboksarov