

# СТРАТЕГИЧЕСКИЙ РЕВЕРС: СТРОИМ СТРАТЕГИЮ КОМПАНИИ ЧЕРЕЗ СОЗДАНИЕ ФУНКЦИОНАЛЬНЫХ СТРАТЕГИЙ

КИРИЛЛ КОМАРОВ  
ОХК «УРАЛХИМ»

↳ КОНФЕРЕНЦИЯ 2026  
ФАСИЛИТАТОРОВ  
ПРАКТИКИ ИЗМЕНЕНИЙ И ПРОРЫВОВ

## КОМАРОВ КИРИЛЛ

- Руководитель Корпоративного университета и Департамента бренда работодателя и работы с молодыми талантами Группы «УРАЛХИМ»
- Ментор, фасилитатор и консультант собственников бизнеса и ТОП-руководителей
- Эксперт MBA программ Высшей школы бизнеса МГУ им. М.В. Ломоносова
- Преподаватель Университета Сириус, Skillbox, TopCareer и др.

### КЛЮЧЕВЫЕ КОМПЕТЕНЦИИ

- Персональное лидерство
- Организация команд в новых условиях
- Нематериальная мотивация
- Дизайн-мышление
- Эффективные коммуникации
- Личная эффективность, результативность и «выживаемость» руководителя
- Управление в коучинговом формате
- Работа с зумерами и другими поколениями



**Один из мировых лидеров  
по производству  
минеральных удобрений  
и химической продукции**

**25** млн  
**ТОНН**

Совокупные производственные  
мощности



## АКТИВЫ ГРУППЫ «УРАЛХИМ»

### **УРАЛХИМ**

АО «ОХК «Уралхим» — один из крупнейших мировых производителей и экспортеров азотных и комплексных удобрений, входящий в Группу «Уралхим». Производственные мощности компании расположены в Калининградской, Кировской, Московской областях и Пермском крае.

### **УРАЛХИМ** **УРАЛКАЛИЙ**

ПАО «Уралкалий» — один из ведущих мировых производителей и экспортеров калия, входящий в Группу «Уралхим». Производственные активы компании включают пять рудников и семь обогатительных фабрик, расположенных в городах Березники и Соликамск (Пермский край).

### **ТОЛЬЯТТИАЗОТ**

АО «Тольяттиазот» — один из крупнейших мировых производителей аммиака, карбамида и карбамидоформальдегидного концентрата, входящий в Группу «Уралхим». Производственные активы компании включают семь агрегатов по производству аммиака и три агрегата по производству карбамида, расположенных в городе Тольятти (Самарская область).

**Мир без голода —  
не просто мечта,  
это наша миссия**



Мы являемся мировым лидером в производстве удобрений и создании инновационных решений для сельского хозяйства. Наша забота о большом и стабильном урожае помогает обеспечить людей продовольствием.

# ПРЕИМУЩЕСТВА

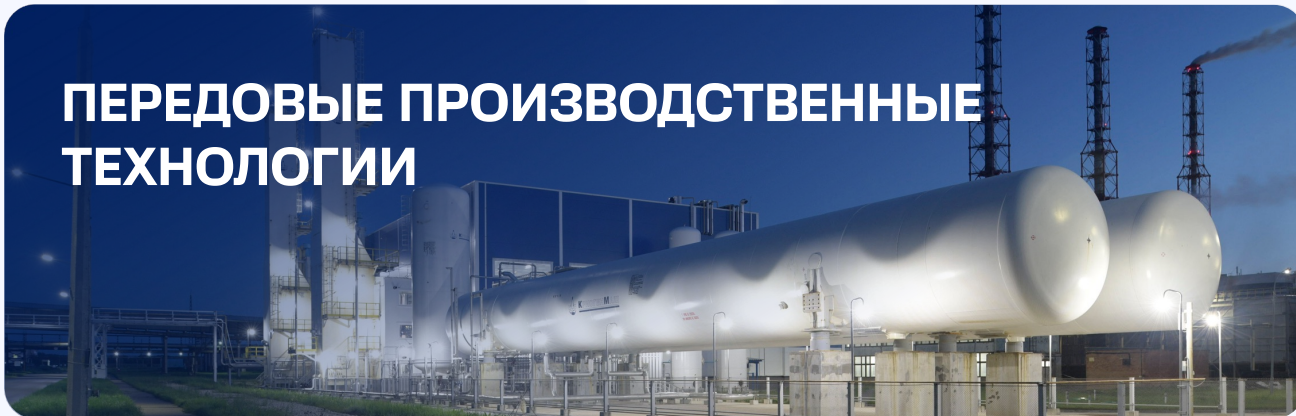
КВАЛИФИЦИРОВАННЫЙ ПЕРСОНАЛ

**38 000+** сотрудников

ГЛОБАЛЬНОЕ  
ПРИСУТВИЕ



ПЕРЕДОВЫЕ ПРОИЗВОДСТВЕННЫЕ  
ТЕХНОЛОГИИ



ВЫСОКОЕ  
КАЧЕСТВО ПРОДУКЦИИ



ГИБКАЯ  
БИЗНЕС-МОДЕЛЬ

МАСШТАБНАЯ  
ИНВЕСТИЦИОННАЯ ПРОГРАММА

**БЫТЬ ИЛИ НЕ БЫТЬ?!**

# ЧТО У НАС С ОБЩИМ ВИДЕНИЕМ?!

Зачем существует  
компания?

**Предназначение**

Конкурентные  
преимущества  
и отличительные  
компетентности

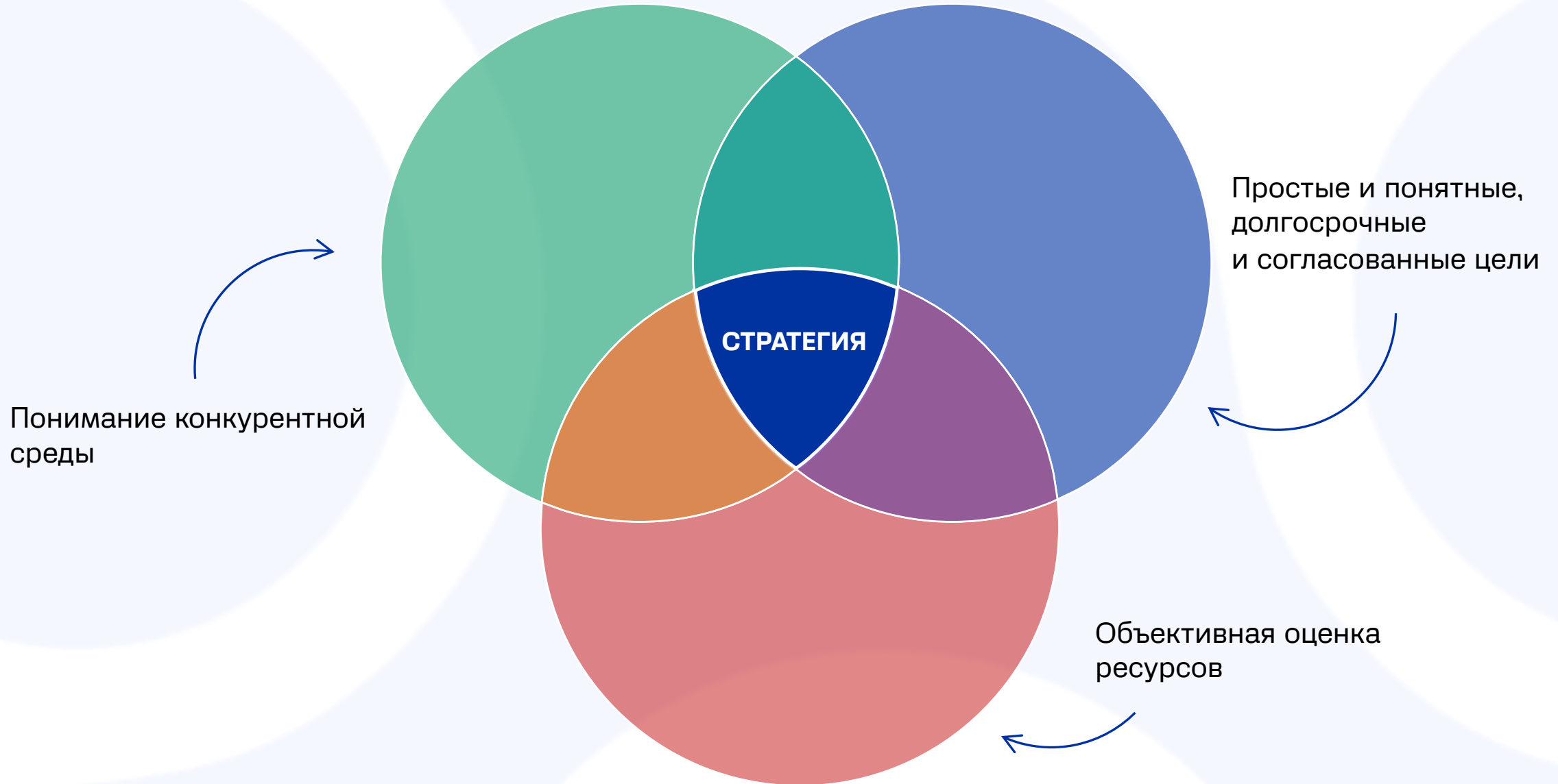
**Стратегия**

**Ценности**

Во что верит  
компания?

**Нормы  
поведения**

Политика и правила поведения,  
поддерживающие отличительные  
компетентности и систему ценностей



## СТРАТЕГИЧЕСКОЕ УПРАВЛЕНИЕ

от успешного будущего –  
к настоящему и обратно

## СТРАТЕГИЧЕСКОЕ ПЛАНИРОВАНИЕ

от прошлого через  
настоящее – к будущему

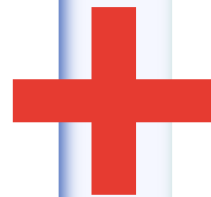
**VS**

## СТРАТЕГИЧЕСКОЕ УПРАВЛЕНИЕ

от успешного будущего –  
к настоящему и обратно

## СТРАТЕГИЧЕСКОЕ ПЛАНИРОВАНИЕ

от прошлого через  
настоящее – к будущему



# СТРАТЕГИЧЕСКОЕ ВИДЕНИЕ





Ответственность всего менеджмента за стратегию, исходя из стратегического реверса



## ПРЕПЯТСТВИЯ

---

- Каждая функция видит приоритеты через свою призму
- Цели и бюджеты формируются изолированно
- Противоречия между стратегиями разных функций
- Риски, очевидные «со стороны», остаются невидимыми
- Невовлеченность ДО и линейных
- Финальная сборка требует множества итераций



## ВЫГОДЫ

---

- Нейтральная позиция — не принадлежит ни одной функции
- Стратеги и КУ видят всю картину одновременно
- Понимание общего корпоративного контекста
- Правильные вопросы
- Обнаружение противоречий до финальной сборки

1

## Стратегические планы и анализ от ДО

- Каждое ДО готовит свои стратегические планы на 5 лет
- Готовит глубокую аналитику по тенденции рынка труда и особенностям региона
- Готовит аналитику по планам развития города/региона

2

## Функциональная сборка

- Каждое направление делает сборку информации по своему направлению, проводя большую подготовительную работу по аудиту и анализу
- Готовит внешние и внутренние факторы влияния, ситуацию AS IS, целевое видение, цель функции, план мероприятий, оценку рисков, бюджетные индикативы, экономические эффекты и др.
- Проводит каскад стратегических сессий с модерацией от стратегов и Корпоративного университета

3

## Синхронизация

- Кроссфункциональные встречи для синхронизации мероприятий и др. материалов
- Предзащиты с участие всей ТОП-команды
- Корректировки финальных материалов, выравнивание

4

## Общая стратегия

- Формирование общей карты зависимостей функций
- Общий свод материалов
- Моделирование и прогнозирование
- Защита на СД

**Помощь в формировании  
проектных команд по стратегии**

**Поддержка в формулировании  
целей стратегии**

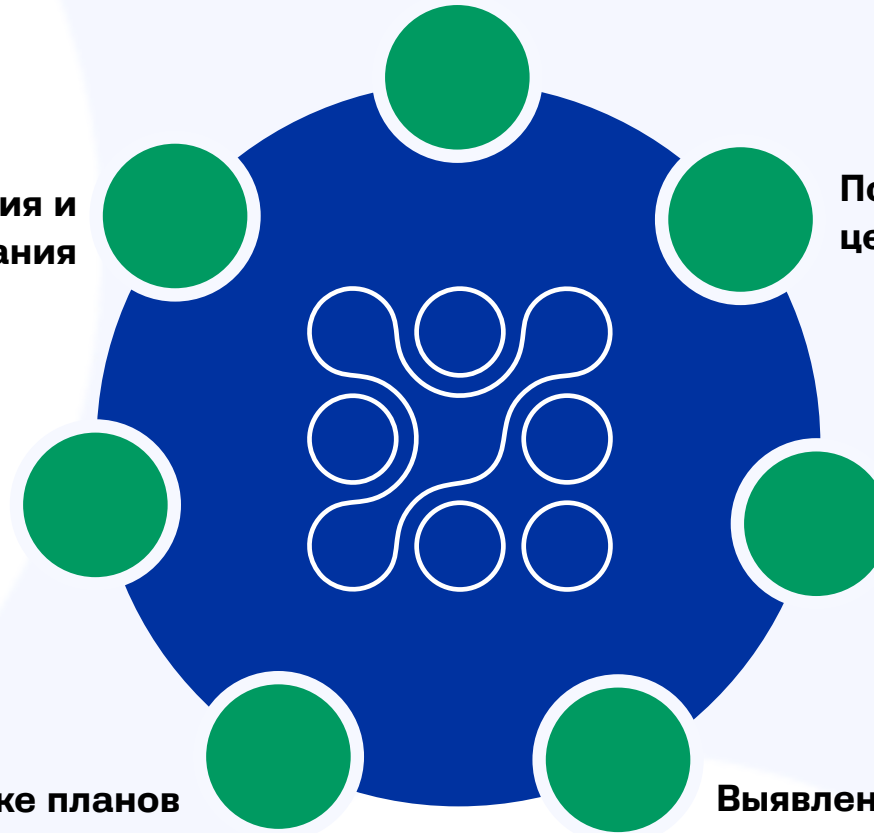
**Определение фокусов и целей  
функциональной стратегии**

**Выявление и проработка планов  
митигации рисков**

**Помощь в проработке планов  
мероприятий**

**Проведение каскада сессий**

**Помощь в сборке видения и  
прогнозирования**





## ФАСИЛИТАТОР

- 01** Проектирует структуру каскада сессий
- 02** Управляет динамикой
- 03** Удерживает команду в фокусе
- 04** Фиксирует договоренности и решения



## КОНСУЛЬТАНТ

- 01** Подсвечивает влияние на другие функции
- 02** Подсвечивает противоречия функциональных стратегий
- 03** Задает уточняющие вопросы
- 04** Помогает избежать «слепых» зон

# Корпоративный университет —

новый виток партнерства с  
бизнесом через погружение в  
глубину Компании и помощь в  
принятии качественных  
управленческих решений

## Ценности для бизнеса

**01**

Скорость

**02**

Качество

**03**

Связанность

**04**

Глубина

# ОТВЕТЫ НА ВОПРОСЫ

