

business  
pocket




ЛИДЕРЫ

# XO

X T R A O R D I N A R Y

О ПРИНЦИПАХ МЕНЕДЖМЕНТА,  
КОМАНДООБРАЗОВАНИИ,  
ФОРМУЛЕ ПРОЦВЕТАНИЯ БИЗНЕСА  
И АКСИОМАХ СЧАСТЬЯ

 **БОМБОРА**  
ИЗДАТЕЛЬСТВО  
Москва

УДК 658  
ББК 65.290-2  
Л55

**Лидеры ХО.** Ordinary о принципах менеджмента, командообразовании, формуле процветания бизнеса и аксиомах счастья. — Москва : Эксмо, 2026. — 352 с. — (Pocket).

ISBN 978-5-04-232431-4

«Адизес Бизнес Консалтинг» собрал под одной обложкой мысли и идеи 45 самых крутых управленцев и предпринимателей нашей страны. Реальная деловая элита. Каждый преодолел личный «идеальный шторм» и уверенно ведет бизнес к намеченным целям.

Они поделились опытом и знаниями, видением будущего, рецептами выживания и процветания даже в самые темные времена.

Экстраординарные лидеры России расскажут:

- кто такие CEO;
- чем приходится жертвовать истинным лидерам ради успеха;
- что такое лидерство в нашей стране;
- какие ценности важно культивировать в своей команде;
- как делать бизнес, когда правила все время меняются.

УДК 658  
ББК 65.290-2

© Антонов В., Арутюнян Р., Балакин С., Батин Б., Белянцева О., Бергер М., Большаков А., Быковских С., Виноградова С., Гугуберидзе Т., Данилевский Ю., Ершов Р., Жуковский П., Иванов Д., Капьев Е., Кац Б., Кац Е., Колесников С., Коровин А., Кузнецов В., Ларкин А., Мазурин Н., Меньшикова И., Можаяева С., Молоканов Д., Мурев Д., Найшуллер В., Несветов С., Новосельский Л., Погодина Е., Подгорный О., Поляков А., Рахманинов С., Родный Ю., Саркисов С., Саркисян Г., Семенов П., Славинский М., Смыков Т., Собе-Панек А., Солонкин В., Столбовских Е., Субботин В., Туголуков Е., Филиппенко А., Ходжаев Д., Штром П., текст, 2024

ISBN 978-5-04-232431-4 © Оформление. ООО «Издательство «Эксмо», 2026

# ОГЛАВЛЕНИЕ

## **Лидеры доверия. Предисловие**

Николай Мазурин,  
главный редактор Forbes Russia ..... 11

## **Дерзайте!**

Питер Штром,  
президент Адизес Бизнес Консалтинг ..... 13

## **Часть I. ЧЕМ ЖЕРТВУЕТ ЛИДЕР**

### **Есть только смысл и радость достижений**

Артем Поляков,  
работал в крупных международных и отечественных  
компаниях, в разное время занимал руководящие должности  
в ГК «Русагро», Lafarge-CIS, ГК «Нефтетранссервис» ..... 17

### **Жертвуй и побеждай как в условиях настоящей войны**

Алексей Филиппенко,  
генеральный директор «Сети предприятий питания»  
(франчайзи-партнер «Вкусно — и точка») ..... 25

### **Счастье вместо жертвы**

Владимир Солодкин,  
генеральный директор SPSR Express ..... 33

## **Часть II. ИСТОКИ**

### **Бизнесмен родом из детства**

Борис Кац,  
председатель совета директоров АО «Планета увлечений»  
(сеть хобби-гипермаркетов «Леонардо»), основатель  
фирмы «Гамма ТД» ..... 43

### Часть III. СТАРТ

#### **Создавать свое — значит совершать собственные ошибки**

Денис Иванов,  
основатель ресторанов «#СибирьСибирь»,  
Krombacher Beer Kitchen, «Жан Хуан Лу», Aziatish, Beerman,  
изакая-бара «[KU:] Ramen» и сети кофеен «Чашка кофе».  
Участвовал в организации питания на Олимпийских играх  
в Сочи. .... 51

#### **Шесть посланий себе в прошлое**

Тихон Смыков,  
президент группы компаний Inventive Retail Group. .... 56

#### **Я отправил бы себе посылку с книгами**

Павел Жуковский,  
генеральный директор АО «Тренд». .... 63

#### **Сначала совершайте ошибки**

Павел Семенов,  
председатель правления «Модульбанка». .... 71

### Часть IV. ПРЕОДОЛЕНИЕ

#### **Ты никогда не остаешься один**

Артем Большаков,  
сооснователь и коммерческий директор  
ООО «Селаникар» (CarPrice) .... 77

#### **Иногда я все еще «лезу на броневик»**

Денис Ходжаев,  
основатель компании ООО «ДЕСАН» .... 85

### Часть V. ДОВЕРИЕ

#### **Живая организация**

Юрий Данилевский,  
сертифицированный консультант Института Адизеса,  
экс-директор по продажам и маркетингу крупнейших  
международных фармацевтических компаний  
(Merck & Co) .... 93

**Доверяй и проверяй**

Виктор Кузнецов,  
генеральный директор и сооснователь  
онлайн-гипермаркета «ВсеИнструменты.ру»..... 101

**Доверие подобно снежному кому**

Дмитрий Мурев,  
генеральный директор АО «РЖД Логистика»..... 106

**Одних финансовых отчетов недостаточно**

Ефим Кац,  
генеральный директор  
ООО «Мебельная фабрика Мария»..... 114

**Доверие вместо контроля**

Леонид Новосельский,  
президент компании «Градиент»..... 119

**Доверие — удел слабых и ленивых**

Михаил Бергер,  
генеральный директор ГК «Румедиа»  
(радиостанции Business FM и «Шоколад») 2009–2023 гг.,  
профессор Высшей школы экономики..... 126

**Хочешь построить корабль — увлечи людей  
стремлением к бесконечному морю**

Рубен Арутюнян,  
председатель совета директоров HENDERSON..... 131

**Смелость доверять**

Сергей Быковских,  
президент «Лаб Индастриз» (ранее «Хенкель Рус») и  
генеральный менеджер подразделения Henkel  
Beauty Care в России и СНГ..... 138

**Если не доверяешь человеку,  
то и не работаешь с ним**

Светлана Виноградова,  
генеральный директор компании «Рольф»,  
крупнейшего автодилера России..... 144

**Купеческое слово важнее денег**

Сергей Колесников,  
 совладелец и управляющий партнер корпорации  
 «Технониколь» ..... 149

**Мой компас земной**

Сергей Несветов,  
 исполнительный директор Северо-Западного  
 рыбопромышленного консорциума ..... 155

**ДНК организации**

Сергей Саркисов,  
 вице-президент обувного направления группы  
 компаний «Новард» ..... 162

**Часть VI. ПРИВЕРЖЕННОСТЬ****Быть приверженным собственному «Я»,  
 а не только созданию добавочной стоимости**

Юрий Родный,  
 генеральный директор diHouse ..... 169

**Построить что-то большое  
 без приверженности невозможно**

Михаил Славинский,  
 экс-СЕО «Ситилинк» ..... 176

**Преданные миссии**

Вадим Субботин,  
 генеральный директор  
 ООО «Сумитек Интернейшнл» ..... 183

**Часть VII. БИЗНЕС-ИНСАЙТЫ****Решился изменить мир — будь готов меняться сам**

Андрей Ларкин,  
 генеральный директор СПАО «Ингосстрах» ..... 191

**Когда сформирована идея, ничего не останавливает**

Борис Батин,  
 сооснователь финтех-холдинга IDF Eurasia ..... 199

**Для российского предпринимателя****пессимизм — роскошь**

Виктор Найшуллер,  
 учредитель и президент компании ОМС ..... 204

**Принимать любой вызов — в ДНК лидера**

Ольга Белявцева,  
акционер компаний «Прогресс», «Бигласт»  
и «Агроном-сад» ..... 211

**Часть VIII. СЧАСТЬЕ****Помогая другим менять жизнь к лучшему**

Ирина Меньшикова,  
генеральный директор ООО «Амвэй» ..... 219

**Счастье — в трещинах повседневности**

Алексей Коровин,  
экс-председатель правления  
АО «Азиатско-Тихоокеанский банк» ..... 225

**Когда ярко чувствуешь, что сегодня стал лучше,  
чем вчера**

Геворк Саркисян,  
серийный предприниматель  
(«Иннова», «Кидзания», «Турбо», «Фура») ..... 231

**Для нас успех — счастье покупателей**

Теймураз Гугуберидзе,  
генеральный директор управляющей компании Bosco di Ciliegi,  
председатель правления, член совета директоров  
ПАО «Торговый дом ГУМ» ..... 238

**Я хочу, чтобы миром правили счастливые**

Елена Столбовских,  
председатель управляющего совета  
«Алкогольная сибирская группа» (АСГ) ..... 246

**Семь принципов счастья на работе**

Олег Подгорный,  
генеральный директор группы компаний  
«Шоколадница» ..... 255

**Делай, что любишь**

Сергей Рахманинов,  
генеральный директор «Форум-Авто» ..... 263

**Формула счастья на работе**

Владимир Антонов,  
исполнительный директор ООО «ЧЕТРА» ..... 268

**Часть IX. НАСЛЕДИЕ****Быть частью чего-то значимого**

Роман Ершов,  
президент группы компаний Askona Life Group ..... 279

**Часть X. ИННОВАЦИИ VS СТАБИЛЬНОСТЬ****Как расти на традиционном рынке**

Евгений Капьев,  
генеральный директор издательства «Эксмо» ..... 289

**Будущее за сотрудничеством и партнерствами**

Екатерина Погодина,  
управляющий директор «Янссен», подразделения  
фармацевтических товаров Johnson & Johnson,  
Россия и СНГ ..... 298

**Непрерывно меняться, опираясь  
на непреложные ценности**

Дмитрий Молоканов,  
генеральный директор «Мишлен» в России ..... 306

**Инновации ради стабильности**

Светлана Можяева,  
генеральный директор сети магазинов Familia ..... 314

**Цели устойчивого развития как инструмент лидерства**

Антон Собе-Панек,  
основатель и генеральный директор глобального  
клуба по устойчивому развитию «SDG+» ..... 319

**Самый ценный капитал — человеческий**

Евгений Туголуков,  
инвестор, основатель группы компаний «Медскан» ..... 331

**Сила инноваций — в любви**

Сергей Балакин,  
председатель правления АКБ «Фора-банк» ..... 342

# Лидеры доверия.

## Предисловие

*Николай Мазурин,  
главный редактор Forbes Russia*

**45** основателей и руководителей (часто в одном лице) самых разных успешных российских компаний, состоявшиеся бизнесмены собрались на страницах этой книги, будто на стратегической сессии, чтобы поделиться богатым опытом. Читателям «Лидеры ХО» повезло: они могут запросто присоединиться к этой компании не только классных управленцев, но и визионеров.

Сборник их эссе — это увлекательное и полезное чтение для самой широкой аудитории: от студентов и стартаперов до топ-менеджеров больших холдингов. Как и в любом учебном модуле, помимо теоретических знаний и нетворкинга, эксперты делятся личным опытом.

Что, не считая успеха, объединяет авторов этой книги? На мой взгляд, доверие в самом широком смысле. «Высокий уровень доверия к бренду — один из ключевых факторов развития бизнеса», — говорит Рубен Арутюнян, президент Дома моды HENDERSON. Причем бренду должны доверять не только клиенты, покупающие мужские костюмы и галстуки, но и сотрудники компании. Иначе нельзя рассчитывать на успех в долгосрочной перспективе.

О доверии как важнейшем инструменте управления рассказывает генеральный директор крупнейшего автодилера России «Рольф» Светлана Виноградова. Для нее доверие — это максимальное делегирование функций подчиненным.

Доверие упрощает, ускоряет и повышает эффективность всех бизнес-процессов практически в любой организации, считает Дмитрий Мурев, генеральный директор АО «РЖД Логистика». Он всегда доверяет людям, с которыми работает, это облегчает коммуникацию, упрощает взаимодействие, помогает взаимопониманию и ускоряет работу.

А еще все авторы доверяют «Адизесу» и издательству «ЭКСМО», ведь благодаря им они и собрались вместе. Надеюсь, прочитав книгу, читатели убедятся в искренности и добросовестности бизнесменов, поделившихся своим бесценным опытом. Ведь это и есть доверие.

# Дерзайте!

*Питер Штром,  
президент Агизес Бизнес Консалтинг*

**О**пыт самых экстраординарных лидеров нашей страны не менее ценен, чем диплом бизнес-школы. Вы держите в руках не просто книгу о лидерстве. На страницах этого сборника живут реальные истории, о которых не напишут в учебниках по бизнесу.

Мы собрали под одной обложкой важные мысли и практически применимые советы от успешных топ-менеджеров из самых разных сфер. Вы узнаете, какое событие изменило генерального директора СПАО «Ингосстрах»; благодаря чему CEO группы компаний «Шоколадница» много лет чувствует себя счастливым на работе; как борется с пороками и их последствиями Askona Life Group; и откроете для себя еще много пронзительно-честных и вдохновляющих примеров. Каждый автор выбрал тему, которая ему ближе всего и создал емкое, вдохновляющее эссе, в котором искренне рассказал об управленческих инсайтах, доверии, счастье, трансформации, ошибках, достижениях, падениях и взлетах.

Книга «Лидеры XO» — это напутствие, дружеские советы, ответы на острые вопросы и просто важные слова для любого руководителя, предпринимателя или того, кто только мечтает им стать. Это сборник уроков по бизнесу, которые

преподает сама жизнь, а значит, их легко перенять и воплотить.

Не удивляйтесь, если, только начав читать, почувствуете искру мотивации и захотите сделать что-то великое. Дерзайте. Истории из этого сборника поддержат вас на любом отрезке пути.

Пусть эта книга станет настольной — открывайте ее всякий раз, когда нужен будет совет наставника или заряд мотивации.

Приятного чтения!

Часть I  
ЧЕМ ЖЕРТВУЕТ  
ЛИДЕР