

ЛИДЕРЫ

XO
X T R A O R D I N A R Y 2.0

О ТРАНСФОРМАЦИИ БИЗНЕСА,
КУЛЬТУРНЫХ СДВИГАХ,
ЛИДЕРСТВЕ НОВОГО ТИПА
И РОЛИ КОМАНДЫ В БУДУЩЕМ КОМПАНИИ

abc
РЕКОМЕНДУЕТ

ЛИДЕРЫ

XO 2.0
X T R A O R D I N A R Y

О ТРАНСФОРМАЦИИ БИЗНЕСА,
КУЛЬТУРНЫХ СДВИГАХ,
ЛИДЕРСТВЕ НОВОГО ТИПА
И РОЛИ КОМАНДЫ В БУДУЩЕМ КОМПАНИИ

УДК 005
ББК 65.290-2
Л55

Л55 **Лидеры ХО 2.0.** О трансформации бизнеса, культурных сдвигах, лидерстве нового типа и роли команды в будущем компании. — Москва : Эксмо, 2025. — 336 с. — (ABC рекомендует).

ISBN 978-5-04-225924-1

«Адизес Бизнес Консалтинг» снова собрал истории лидеров российского бизнеса, которые в прямом смысле строят будущее своих компаний. Это стратеги, реформаторы, амбассадоры перемен — люди, на плечах которых держатся трансформации, корпоративная культура и устойчивость в нестабильное время.

Они первыми слышат сигналы изменений. Первыми идут в неизвестность. Первыми находят язык с теми, кого хотят вдохновить.

«Лидеры ХО 2.0» — это практические, честные и вдохновляющие кейсы о том:

- как трансформировать культуру, а не просто «изменить процессы»;
- как HR становится драйвером роста, а не обслуживающей функцией;
- как управлять эмоциями людей и смыслом работы в условиях турбулентности;
- как выглядит лидер будущего и какую команду он строит;
- почему сейчас важнее всего — сохранить человека в бизнесе.

УДК 005
ББК 65.290-2

© Текст. Прохоров А. В., Тевс М. В., Говзич А. Н., Амбросов С. В., Капшаев А. С., Тамурка Д. В., Утробин А. Н., Юшка Н. К., Маркова Л. В., Хачиян А. А., Суфияров А. Д., Кирьянова Н. С., Сродных М. Ю., Ронами Р. В., Хачатурян Э. О., Сикачина А. Н., Селиверстов А. А., Муравьев В. И., Поляков Н. В., Тихомиров М. М., Рассказов Д. В., Забродин Ю. В., Айнетдинов Р. Х., Васясин А. В., Денисов А. В., Курмашов Б. И., Никитин В. Л., Любимов О. И., Седых М. В., Плаксин М. Г., Бармашов К. С., Корчагов Д. Д., Дурдыев О. А., Новиков А. Н., Вовк А. М., Тябутова Е. Ю., Генусов Б. Л., Фельдт О. А., Кобаладзе Т. Д., Поперлюков А. С., Гречин С. С., Соколова В. Ю., Щапов В. В., Ткаченко С. П., Бехтина Е. А., Сосунов Д. М., Полях В. А., Козлов М. П., Шевелев А. А., Калюгин В. С., Гукасян М. Г., Куррандин А. Ю., Спираков Е. Е., Ковшаров П. А., Каюмов Р. М., Шкуренко В. В., Филиппенко А. А., Смыков Т. Д., Зыбин А. О., Васюков М. С., 2025

ISBN 978-5-04-225924-1

© Оформление. ООО «Издательство «Эксмо», 2025

Содержание

ПРЕДИСЛОВИЕ

Максим Васюков,
заместитель генерального директора РБК
по направлению «Медиа» 13

ЧАСТЬ I. ДВИЖУЩАЯ СИЛА: КАК СТРАТЕГИЯ ОПРЕДЕЛЯЕТ ПУТЬ

КАК МЕЧТА ПОМОГАЕТ РАЗВИВАТЬ БИЗНЕС

Алексей Прохоров,
генеральный директор компании Hoshland в России 19

МОДЕЛИРОВАТЬ — ЗНАЧИТ УПРАВЛЯТЬ: СТРАТЕГИЯ В МНОГОСЛОЙНОЙ РЕАЛЬНОСТИ

Максим Тевс,
президент компании «РМ Рейл» 24

ВИДЕТЬ ДАЛЬШЕ: СТРАТЕГИЯ, ЛЮДИ И ЭНЕРГИЯ ДВИЖЕНИЯ

Алексей Говзич,
заместитель генерального директора по стратегическому
развитию и международной деятельности группы компаний
«Газпром бурение» 29

ОТ ИДЕЙ К ДЕЙСТВИЯМ:

КАК ЛИДЕР ПРЕВРАЩАЕТ СТРАТЕГИЮ В РЕЗУЛЬТАТ

Сергей Амбросов,
экс-генеральный директор Invitro и LabQuest,
основатель 2LAB 34

КАК НЕ ТРАТИТЬ ПОЛГОДА НА ПЛАН, КОТОРЫЙ УСТАРЕЕТ ЗА ТРИ МЕСЯЦА

Алексей Кашаев,
президент и генеральный директор «Систэм Электрик» 39

МЫСЛИТЬ НА ГОДЫ ВПЕРЕД:

ЗАЧЕМ БИЗНЕСУ НУЖНА НАСТОЯЩАЯ СТРАТЕГИЯ

Дмитрий Тамурка,
основатель и экс-СЕО федеральной розничной сети косметики
«Подружка» 44

СИСТЕМА, В КОТОРУЮ ВЕРЯТ Андрей Утробин, генеральный директор ООО «Управляющая Компания “КРАТА”» .	48
ПЛАНИРУЙ, ПРОВЕРЯЙ, МЕНЯЙ: ЦИКЛ ГИБКОГО УПРАВЛЕНИЯ Николай Юшка, генеральный директор ООО «ПРОФИТ-ЛИГА»	53
ЧЕТКАЯ СТРАТЕГИЯ — ЗАЛОГ УСПЕХА ЛЮБОГО БИЗНЕСА Лилия Маркова, генеральный директор «Газпромбанк Автолизинг»	59
ЧТО ПОЛЕЗНО ЗНАТЬ И ПРЕДУСМОТРЕТЬ, НАЧИНАЯ БИЗНЕС Александр Хачиян, основатель компаний AWG, SkillStaff, TalentNations.....	64
РИТМЫ, ЯСНОСТЬ И ГИБКОСТЬ: АРХИТЕКТУРА УСТОЙЧИВОГО БИЗНЕСА Альберт Суфияров, основатель ГК «Нева Милк».....	69
СТРАТЕГИЯ ВАЖНА В ЛЮБЫЕ ВРЕМЕНА, НО ОСОБЕННО — В НЕСТАБИЛЬНЫЕ Наталья Кирьянова, генеральный директор медиа-агентства Mediamaker (Group4Media)	74
ОТ ОБЩЕГО СМЫСЛА К КОНКРЕТНЫМ ДЕЙСТВИЯМ: МОДЕЛЬ СТРАТЕГИЧЕСКОЙ РАБОТЫ Михаил Сродных, генеральный директор «СКБ Контур».....	79
КАК КОРРЕКТИРОВАТЬ СТРАТЕГИЮ НА ПУТИ К УСПЕХУ Ратмир Ронами, вице-президент ООО «Первая международная букмекерская компания» («Лига Ставок»).....	85
ЧАСТЬ II. ОПОРА НА КОМАНДУ	
ЛЮДИ — СУЩЕСТВЕННАЯ ЧАСТЬ УСПЕХА В БИЗНЕСЕ Эрнест Хачатурян, FSSA, экс председатель совета директоров LUDING GROUP, Executive coach и ментор Центра развития лидерства Московской школы управления СКОЛКОВО	93
ПОЧЕМУ Я ПОСТАВИЛ ПАМЯТНИК УБОРЩИЦЕ Александр Сикачина, генеральный директор торговой сети «Гулливвер».....	98
НЕ БОЙТЕСЬ РАСКРЫВАТЬ ТАЛАНТЫ Алексей Селиверстов, управляющий директор макрорегиона Евразия, член совета директоров и акционер SPLAT Global.	103
НАУЧНЫЙ ПОДХОД К БИЗНЕСУ Виталий Муравьев, президент КФ «Победа»	109

РАСТИ ВМЕСТЕ: МОТИВАЦИОННАЯ МОДЕЛЬ, КОТОРАЯ РАБОТАЕТ

Николай Поляков, генеральный директор ювелирного холдинга SOKOLOV	114
НЕВИДИМЫЙ КРІ: КАК ИЗМЕРИТЬ ВКЛАД ЧЕЛОВЕКА В УСПЕХ	
Михаил Тихомиров, предприниматель, филантроп, CEO ООО «Тиккурила» в России (на момент написания статьи)	119
КОМАНДА ЗВЕЗД ИЛИ ЗВЕЗДНАЯ КОМАНДА?	
Данил Рассказов, управляющий директор Организационное развитие ООО «СИБУР»	124
СЕКРЕТ УСПЕХА — БЫТЬ ТРЕНЕРОМ ДЛЯ СВОЕЙ КОМАНДЫ	
Юрий Забродин, генеральный директор ООО «ЭНИКОМ»	129

**ЧАСТЬ III. КОРПОРАТИВНАЯ КУЛЬТУРА:
НАСТРОЙКА ПО ЦЕННОСТЯМ**

**ЦЕННОСТИ РЕШАЮТ: КУЛЬТУРА КАК ФУНДАМЕНТ УСПЕХА
БИЗНЕСА**

Рустам Айнетдинов, исполнительный директор Skyeng	137
--	-----

НА ЧЕМ СТРОИТЬ КУЛЬТУРУ В КОМПАНИИ?

Алексей Васясин, генеральный директор киносети «Формула кино» и «Синема Парк»	142
---	-----

ГЛАВНОЕ НЕ ДЕКЛАРИРОВАТЬ — ГЛАВНОЕ ПРОЖИВАТЬ

Александр Денисов, учредитель ООО «ФОРТЕ ХОУМ ГМБХ»	147
--	-----

ИДЕОЛОГИЯ И КУЛЬТУРА

КАК ТОПЛИВО ДЛЯ РОСТА И РАЗВИТИЯ КОМПАНИИ

Булат Курмашов, директор по стратегии ГК «Данафлекс»	152
---	-----

БОЛЬШЕ, ЧЕМ ДЕНЬГИ:

ЗАЧЕМ СОТРУДНИКАМ ДОВЕРИЕ И СМЫСЛ

Виталий Никитин, генеральный директор ООО «Владторг», генеральный менеджер дистрибьюторского направления ГК «ЮНИОН»	157
---	-----

КОГДА ПРАВИЛА РАБОТАЮТ:

КАК ВЫСТРОИТЬ КУЛЬТУРУ ДОВЕРИЯ И ИНИЦИАТИВЫ

Олег Любимов, генеральный директор АО «Селектел»	162
---	-----

**МИССИЯ И ЦЕННОСТИ КАК ОСНОВА КОРПОРАТИВНОЙ
УСТОЙЧИВОСТИ**

Марина Седых, генеральный директор, член совета директоров АО «ИНК-Капитал» (материнской компании ООО «ИНК»)	166
--	-----

**ЗАКОН ОМА ДЛЯ БИЗНЕСА: КАК КУЛЬТУРА СНИЖАЕТ
СОПРОТИВЛЕНИЕ ИЗМЕНЕНИЯМ**

Максим Плаксин,
основатель и CEO giper.fm — официального партнера мировых
брендов, таких как Samsung, Tefal, Haier, Delonghi, Karcher
и других.172

**УПРАВЛЕНИЕ БЕЗ РЕГЛАМЕНТОВ: КАК ФОРМИРУЮТСЯ
ЦЕННОСТИ В «СЕМЕЙНОЙ» КОМПАНИИ**

Константин Бармашов,
генеральный директор АО «ФАБЕРЛИК»178

**ЧАСТЬ IV. ТРАНСФОРМАЦИЯ БИЗНЕСА:
ОПЫТ РЕАЛЬНЫХ ИЗМЕНЕНИЙ**

**КОМПАНИЯ НА ГРАНИ ИЗМЕНЕНИЙ: ДВА СТИЛЯ, ДВА ПУТИ
К УСПЕХУ**

Дмитрий Корчагов,
экс-генеральный директор ООО «Балтийский лизинг»185

**В ДИСКОМФОРТНЫХ СИТУАЦИЯХ МЫ СТАНОВИМСЯ СИЛЬНЕЕ:
КАК ТРАНСФОРМИРОВАТЬ КОМПАНИЮ И СЕБЯ ВМЕСТЕ С НЕЙ**

Ораз Дурдыев,
экс-президент компании «Объединенные Пивоварни»190

**ТРАНСФОРМАЦИЯ БЕЗ ИЛЛЮЗИЙ: КАК ИЗМЕНИТЬ
КОМПАНИЮ И ВДОХНОВИТЬ КОМАНДУ НА НОВЫЕ
ДОСТИЖЕНИЯ**

Алексей Новиков,
управляющий партнер NF GROUP, соучредитель PARUS Asset
Management, член совета директоров «ЦИАН»195

НЕ БОЙТЕСЬ СВОИХ ЖЕЛАНИЙ

Андрей Вовк,
генеральный директор ООО «ФосАгро-Регион»200

ПЕРЕМЕНЫ В КОМПАНИИ: СОВМЕСТНЫЙ ПУТЬ К УСПЕХУ

Елена Тябутова,
генеральный директор «Юнилевер Русь»205

**СОПРОТИВЛЕНИЕ НЕИЗБЕЖНО, НО УПРАВЛЯЕМО:
СТРАТЕГИЯ ИЗМЕНЕНИЙ В БИЗНЕСЕ**

Борис Генусов,
генеральный директор ООО «Найк» в России211

КАК СОЗДАТЬ ВЫСОКОЭФФЕКТИВНУЮ КОМАНДУ

Ольга Фельдт,
управляющий директор Блока «Х5 Еда»216

УРОКИ НЕСОСТОЯВШИХСЯ ИЗМЕНЕНИЙ

Тамара Кобаладзе,
экс-СЕО Уральского завода химического машиностроения
(«Уралхиммаш»).220

ОТ ИТ-СЕРВИСА К БИЗНЕС-ПАРТНЕРСТВУ:
ЦИФРОВАЯ ТРАНСФОРМАЦИЯ В ДЕЙСТВИИ

Алексей Поперлюков,
генеральный директор ООО «Газпромнефть —
Цифровые решения».....225

УДАЛЕНКА КАК ПРЕИМУЩЕСТВО: ТРАНСФОРМАЦИЯ
КОМПАНИИ В КОНКУРЕНТНОЙ СРЕДЕ

Сергей Гречин,
генеральный директор AliExpress CIS230

МААГ: ПЕРЕЗАПУСК БИЗНЕСА В ЭКСТРЕМАЛЬНЫХ УСЛОВИЯХ

Вероника Соколова,
генеральный директор АО «Новая мода»236

МЕЧТА С МОЗОЛЯМИ

Валерий Щапов,
президент ООО «Марс».....241

КАК ЛЕГКО ЗАПУСКАТЬ ПЕРЕМЕНЫ В КОМПАНИИ

Сергей Ткаченко,
президент Sitronics Group.....246

ЧАСТЬ V. ПРАКТИКА УЛУЧШЕНИЙ

ОТРЫВ ОТ КОНКУРЕНТОВ: ФОРМУЛА УСТОЙЧИВОГО
ЛИДЕРСТВА

Елена Бехтина,
генеральный директор «Делимобиль»
(ПАО «Каршеринг Россия»).....255

СПИРАЛЬ УСПЕХА: КАК РАЗВИВАТЬ БИЗНЕС ЦИКЛИЧНО
И ПРИБЫЛЬНО

Дмитрий Сосунов,
генеральный директор «Алькор и Ко».....260

КАЙДЗЕН БЕЗ ПАУЗ:

КАК ПОСТОЯННЫЕ УЛУЧШЕНИЯ ВЕДУТ К РОСТУ

Владимир Полях,
член совета акционеров АО «ОРМАТЕК».....266

СПЛАНИРОВАЛ? ДЕЙСТВУЙ!

Максим Козлов,
генеральный директор ООО «ГК Демидов»271

ЗАЧЕМ СОЗДАВАТЬ КУЛЬТУРУ ВНУТРЕННЕГО
ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСТВА В КОМПАНИИ?

Александр Шевелев,
генеральный директор компании «Северсталь»276

ГИБКОСТЬ В ЖЕСТКОЙ СИСТЕМЕ:

КАК УПРАВЛЯТЬ ПРОЕКТАМИ В УСЛОВИЯХ ХОЛДИНГА

Вадим Калюгин,
генеральный директор АО «Швабе».....281

ЧАСТЬ VI. РАСШИРЯЯ РАМКИ:
НОВЫЕ ПРОДУКТЫ И РЫНКИ

ИНСТРУКЦИЯ ПО ОСВОЕНИЮ НОВЫХ РЫНКОВ

Мэри Гукасян,
управляющий директор компании
«Kraft Heinz, Ближний Восток и Африка».....289

КАК ВЛЮБЛЕННОСТЬ В ПРОДУКТ РАЗВИВАЕТ БИЗНЕС

Александр Курандин,
генеральный директор «Бауцентр».....294

СТРАТЕГИЯ БЕЗ КОНКУРЕНТОВ: КАК НАЙТИ СВОЙ
СТРОИТЕЛЬНЫЙ ГОЛУБОЙ ОКЕАН

Евгений Спиряков,
операционный директор СБЕ «Полимерные мембраны и PIR»
компании «ТЕХНОНИКОЛЬ».....299

КРИТИЧЕСКИЕ ОШИБКИ
ПРИ ОСВОЕНИИ НОВЫХ РЫНКОВ

Павел Ковшаров,
основатель сети семейных парков развлечений «Замания»,
вице-президент САПИР.....304

10

ИННОВАЦИИ, КОТОРЫЕ МЕНЯЮТ ИГРУ: ПРОРЫВНЫЕ РЕШЕНИЯ
ДЛЯ БИЗНЕСА

Рушан Каюмов,
генеральный директор и владелец компании «Еврокар-плюс».....309

КАК ЗАПУСКАТЬ ПРОЕКТЫ:
ФОРМУЛА ВЫЖИВАНИЯ В КОНКУРЕНТНОЙ СРЕДЕ

Виктор Шкуренко,
совладелец «ТД “Шкуренко”», сетей «Низкоцен», «Победа»,
SPAR, «Дарим вкус», Inmart, «Регионпиво», «Скуратов кофе»,
«Паркфитнес», «Электро» и др.....313

ЧАСТЬ VII. ПЕРЕДАЧА ПОЛНОМОЧИЙ:
БОЛЬШЕ, ЧЕМ ДЕЛЕГИРОВАНИЕ

ВТОРОЙ ПИЛОТ БИЗНЕСА: РОЛЬ ОПЕРАЦИОННОГО ЛИДЕРА

Алексей Филиппенко,
генеральный директор ООО «СПП»321

ЭВОЛЮЦИЯ ЛИДЕРСТВА: ОТ КОНТРОЛЯ К ДОВЕРИЮ

Тихон Смыков,
генеральный директор Inventive Retail Group.....327

СТАБИЛЬНОСТЬ НА ВЫХОДЕ:
КАК БИЗНЕСУ ПЕРЕЖИТЬ СМЕНУ ЛИДЕРА

Антон Зыбин,
генеральный директор АО «Ланцет»332

Предисловие

Максим Васюков,
заместитель генерального директора РБК
по направлению «Медиа»

Российскому бизнесу в этом году исполняется 37 лет, если считать точкой отсчета советский закон о кооперации. Первые годы ушли на борьбу с «болезнью роста», а около двух десятилетий назад в речь наших предпринимателей вошло слово «стратегия».

Эпоха первоначального накопления капитала завершилась. И это заставило бизнесменов первой волны задуматься о будущем их компаний и глубинных смыслах, которые наполняют их ежедневную работу. Конечно, простая идея «как заработать больше» не исключается из контекста, но опираться только на нее теперь не получится.

Забота о положении дел в отдаленном будущем — привилегия зрелого бизнеса. Его владельцы уверены, что правила игры стали прозрачными и неизменными на длительный срок. Планирование, выходящее за пределы десятилетия, невозможно, если бизнес-процессы не наполнены глубокими смыслами.

В обывательское представление, связывающее предпринимательство с жадной наживы, вписывается разве что ночной ларек. Собственники «взрослой» компании уже удовлетворили все мыслимые материальные потребности, и деньги сами по себе потеряли для них былую привлекательность.

Цель жизни владельца бизнеса часто становится миссией компании. И она может быть самой разной: от «стать самым крутым в секторе» до «изменить мир к лучшему и колонизировать Марс». Когда команда принимает цель собственника, когда у нее есть энергия для ее достижения, начинается разработка долгосрочной

стратегии. Сильная стратегия — это фундамент, на котором выстраиваются тактические планы, будь то HR, маркетинг или IT.

Книга, которую вы держите в руках, ценна уникальным опытом ее авторов. Вы узнаете, как самые яркие российские self-made предприниматели преодолевали путь от мечты до четкого плана, позволяющего воплотить ее в жизнь.

В отличие от классических учебников по стратегическому менеджменту, эта книга отвечает не только на вопрос «Как управлять правильно?», но и на «Как правильно думать?». Изменить образ мышления сложнее, чем овладеть алгоритмами, предлагаемыми бизнес-школами. В этом, безусловно, следует опираться на личный опыт тех, кто уже достиг успеха и готов об этом рассказывать.

Зачем гендиректору изучать шахматы? Почему российская компания должна принимать во внимание низкую рождаемость в Китае? Как опыт воспитания детей применим в управлении коллективом? Как узнать, какая суперспособность присуща именно вам? На этих страницах — эмоции и мысли живых людей — лидеров, за которыми идут тысячи. Не упустите шанс научиться нестандартно мыслить и строить нешаблонные долгосрочные планы.

ЧАСТЬ I