





**МИХАИЛ  
ВОРОНИН**

---

Бизнес-клуб «Атланты»

**РУБЕН  
ВАРДАНЯН**

---

Бизнес-школа СКОЛКОВО

**МИХАИЛ  
КУЧМЕНТ**

---

Компания Hoff

**ОСКАР  
ХАРТМАНН**

---

HARTMAN HOLDINGS

**РОМАН  
АВДЕЕВ**

---

КОНЦЕРН «РОССИУМ»

**ГЕОРГИЙ  
СОЛОВЬЕВ**

---

Онлайн-школа английского  
языка Skyeng

# АТЛАНТЫ БИЗНЕСА

**стратегии и инструменты  
достижения результата  
от лидеров и топ-менеджеров**

 **БОМБОРА**  
ИЗДАТЕЛЬСТВО

Москва 2022

УДК 005  
ББК 65.290-2  
А92

А92 **Атланты бизнеса.** Стратегии и инструменты достижения результата от лидеров и топ-менеджеров / Михаил Воронин, Рубен Варданян, Михаил Кучмент и др. — Москва : Эксмо, 2022. — 288 с.

ISBN 978-5-04-104912-6

Как быстро трансформировать себя и бизнес, чтобы выиграть в новой реальности? Как выйти из операционного управления, чтобы при этом ваш бизнес не перестал работать? Как запустить проект за рубежом?

Бизнес-лидеры, предприниматели и топ-менеджеры, члены закрытого бизнес-клуба «Атланты» дают ответы на самые актуальные вопросы, делятся своими стратегиями и практичными инструментами достижения результата, которые помогли им, а значит, помогут и вам.

**УДК 005**  
**ББК 65.290-2**

**ISBN 978-5-04-104912-6**

© ООО «РеФорум», 2021  
© Оформление. ООО «Издательство «Эксмо», 2022

## СОДЕРЖАНИЕ

<b>ВМЕСТЕ СИЛЬНЕЕ!</b> .....	<b>9</b>
<i>Михаил Воронин, основатель и старший партнер бизнес-клуба «Атланты»</i>	

### ЧАСТЬ 1. TRENDWATCHING: СИГНАЛЫ БУДУЩЕГО

<b>Партнерство институтов и сообществ как ответ на вызовы новой реальности</b> .....	<b>15</b>
<i>Рубен Варданян — старший партнер бизнес-клуба «Атланты», сооснователь сообщества Noobote, партнер-учредитель бизнес-школы СКОЛЖОВО</i>	
<b>Как смыслы оседают в EBITDA</b> .....	<b>22</b>
<i>Роман Авдеев — председатель совета директоров Концерна «РОССИУМ»</i>	
<b>Disrupt бизнес-модели настоящего, или как эффективно трендовчить</b> ..	<b>25</b>
<i>Оскар Хартманн — предприниматель и инвестор, основатель HARTMAN HOLDINGS, KUPIVIP, CARPRICE, CARFIX, AKTIVO, ZAODNO</i>	
<b>Интернет 3.0. Как блокчейн изменит мир?</b> .....	<b>31</b>
<i>Александр Филатов — сооснователь TON Labs</i>	
<b>Технологии, создающие новые бизнес-модели</b> .....	<b>41</b>
<i>Алиса Чумаченко — основатель и CEO GOSU Data Lab, основатель глобальной игровой компании GAME INSIGHT</i>	
<b>Тренд на персонализацию: как на этом заработать и внедрить в своем бизнесе</b> .....	<b>48</b>
<i>Владимир Волобуев — технологический предприниматель, сооснователь компании MyGenetics</i>	

## СОДЕРЖАНИЕ

<b>Как работает омниканальный ретейл</b> .....	<b>55</b>
<i>Михаил Кучмент — сооснователь компании Hoff, председатель наблюдательного совета ПАО «Совкомбанк», член наблюдательного совета группы X5</i>	
<b>Эпоха фрилансеров: алгоритм работы со специалистами будущего</b> .....	<b>62</b>
<i>Артем Кумпель — генеральный директор TalentTech, создатель рекрутингового проекта <a href="http://ITmozg.ru">ITmozg.ru</a></i>	
<b>Трансформация через кризис</b> .....	<b>69</b>
<i>Петр Авен — председатель совета директоров банковской группы «Альфа-Банк»</i>	
<b>Инновации пожирают своих детей</b> .....	<b>75</b>
<i>Никита Андросов — создатель компании Ingate</i>	
<b>ЧАСТЬ 2. ИССЛЕДОВАНИЕ ВНУТРЕННЕЙ СРЕДЫ: АНАЛИЗ СИЛЬНЫХ И СЛАБЫХ СТОРОН</b>	
<b>ДНК Лидерства с национальным характером</b> .....	<b>83</b>
<i>Валерий Ермаков — вице-президент по работе с государственными и корпоративными сегментами ПАО «Ростелеком»</i>	
<b>Портрет руководителя. Какие качества присущи выдающимся лидерам</b>	<b>98</b>
<i>Георгий Абдушеливили — старший партнер, председатель Совета директоров Ward Howell в России.</i>	
<b>23 принципа создания команды мечты от предпринимателя, управляющего бизнесом, где занято 40 000 человек</b> .....	<b>106</b>
<i>Виктор Найшуллер — учредитель и президент компании «ОМС»</i>	
<b>People management при выходе на международные рынки</b> .....	<b>117</b>
<i>Евгений Демин — генеральный директор компании Splat</i>	
<b>Hard и soft-skills. Формирование модели компетенций</b> .....	<b>128</b>
<i>Виктор Найшуллер — учредитель и президент компании «ОМС»</i>	
<b>Умный нетворкинг</b> .....	<b>134</b>
<i>Андрей Шаронов — президент Московской школы управления «СКОЛКОВО»</i>	

## СОДЕРЖАНИЕ

### ЧАСТЬ 3. ПОСТАНОВКА СТРАТЕГИЧЕСКИХ ЦЕЛЕЙ: СЦЕНАРИИ РАЗВИТИЯ БИЗНЕСА

- Алгоритм успеха: как создать компанию в 100 млн долларов к 27 годам в России** ..... 143  
*Георгий Соловьев — сооснователь онлайн-школы английского языка Skyeng*
- От идеи до империи: фазовые переходы бизнеса: как предпринимателю вывести компанию на новый уровень** ..... 155  
*Оскар Хартманн — предприниматель и инвестор, основатель HARTMAN HOLDINGS, KUPIVIP, CARPRICE, CARFIX, AKTIVO, ZAODNO*
- Рост 80% финансовой эффективности. Примеры успешной цифровизации в России** ..... 166  
*Вероника Гименез — исполнительный директор Ассоциации практиков цифровизации, заместитель генерального директора, директор по стратегическим проектам КРОК*
- Как создать ценность для миллиона людей на новых территориях** ..... 183  
*Татьяна Филева — первый заместитель генерального директора S7 Group по производству*
- Экспансия на международные рынки: три совета от генерального директора издательства Clever** ..... 189  
*Александр Альперович — основатель и генеральный директор российского издательства Clever*
- Сделано в России: как успешно выйти на мировой рынок** ..... 194  
*Евгений Демин — генеральный директор компании Splat*
- Экспорт как gamechanger: продажи в 140 стран мира как игра** ..... 200  
*Илья Кретов — генеральный директор eBay на глобальных развивающихся рынках*

### ЧАСТЬ 4.

#### СОХРАНЕНИЕ МАНЕВРЕННОСТИ В ТАКТИКЕ

- Стратегия перехода из топ-менеджеров в предприниматели. Секреты успеха** ..... 211  
*Алла Цытович — основатель сети коливингов Log INN, экс-председатель правления «Юниаструм Банка»*

## СОДЕРЖАНИЕ

<b>Привлечение внешних инвестиций: инструмент трансформации и роста .....</b>	<b>219</b>
<i>Алексей Соловьев — венчурный инвестор, основатель инвестиционной компании A.Partners</i>	
<b>Создание стратегической команды.....</b>	<b>226</b>
<i>Алексей Комиссаров — проректор Президентской академии РАНХиГС и директор Высшей школы государственного управления (ВШГУ) при РАНХиГС, генеральный директор АНО «Россия — страна возможностей»</i>	
<b>Активы. Ответственность по рискам. Структура 2020 .....</b>	<b>233</b>
<i>Андрей Крупский — управляющий партнер юридической компании «Лемчик, Крупский и Партнеры. Структурный и налоговый консалтинг»</i>	
<b>+40% к эффективности: как найти идеального бизнес-ассистента.....</b>	<b>248</b>
<i>Георгий Соловьев — сооснователь онлайн-школы английского языка Skyeng</i>	
<i>Валерия Ткачук — бизнес-ассистент CEO</i>	
<b>Почему важно экспериментировать и как правильно это делать .....</b>	<b>260</b>
<i>Дмитрий Кибкало — основатель сети магазинов настольных игр «Мосигра»</i>	
<b>Как, чему и зачем учатся успешные бизнес-лидеры.....</b>	<b>270</b>
<i>Алексей Долинский — основатель Coursalytics Inc, член Экспертного совета при Правительстве РФ, эксперт Российского совета по международным делам.</i>	

## **ВМЕСТЕ СИЛЬНЕЕ!**

**С**оздавать новое, рисковать, идти против течения, верить в свою мечту и гореть идеей изменить не только себя или отдельную отрасль, но и весь мир — такими мы видим настоящих бизнес-лидеров. По этим признакам мы узнаем друг друга и притягиваемся. Потому что точно знаем: вместе сильнее.

Ежедневно предприниматели сталкиваются с множеством вызовов, зачастую оставаясь с ними наедине. Вырвавшись вперед, многие с удивлением обнаруживают, что рядом нет тех, с кем можно было бы разделить успех. Желание найти единомышленников — самый частый запрос, с которым приходят в бизнес-сообщества. Именно там среди равных по статусу можно найти наставников, друзей, потенциальных партнеров.

**Поддержка, возможность говорить на одном языке, получать объективную оценку достижений — бонусы, которые получают предприниматели, вступая в бизнес-клубы.**

В последние несколько лет сообщества получили активное развитие как инструмент личного роста, масштабирования бизнеса, появления новых смыслов и целей.

Бизнес-клуб «Атланты» вырос из одноименного бизнес-форума. В 2017 году все началось с идеи, с желания создать что-то значимое для предпринимателей. Сегодня бизнес-клуб

«Атланты» — это порядка 400 резидентов, опытных и осознанных бизнес-лидеров со средним годовым оборотом бизнеса 1 млрд рублей. В клубе существует система верификации, включающая несколько этапов, где важны не только фактические параметры и данные (размер бизнеса, оборот и т.д.), но и общие ценности.

**Главная ценность «Атлантов» —  
близкие по духу люди, готовые поддерживать  
и заряжать энергией.**

Бизнес-клуб дает доступ к опыту предпринимателей из самых разных сфер. Основной формат мероприятий в «Атлантах» — форум-группы. Форум-группа — это личный совет директоров из десяти равных по статусу людей. Встречи проходят раз в месяц, состав группы неизменный.

Все что было на форум-группе, остается здесь, ведь это искренний разговор между людьми, объединенными схожим опытом и ценностями, основанный на полном доверии. Конфиденциальность — одно из главных условий. Общение проходит не в формате советов, а рассказа о личном опыте, чтобы каждый мог сделать вывод самостоятельно.

Суть принципа peer-2-peer («равный — равному») — в обмене практическими знаниями между людьми, которые соответствуют друг другу в социальном и профессиональном плане.

Такой способ передачи информации приносит гораздо больше пользы, чем стандартная система обучения. Особенно тем предпринимателям, которые уже имеют определенный опыт и не имеют много времени на курсы, тренинги. Ценнее бывает услышать рассказ того, кто равен тебе или круче, и он находится рядом, здесь и сейчас ведет свой бизнес.

Этот подход лежит в основе большинства мероприятий, которые проходят в «Атлантах». А их порядка 140 в год. В том числе

## ВМЕСТЕ СИЛЬНЕЕ!

мастер-классы, встречи с известными предпринимателями из списка Forbes, мозговые штурмы по актуальным для бизнеса темам.

Мир постоянно меняется, бросая вызовы и проверяя на прочность. Мы уверены, что сегодня, как никогда, важно объединяться. Именно поэтому мы решили создать книгу, которую вы держите в руках.

Эта книга — концентрация опыта десятков бизнес-лидеров.

- Как быстро трансформировать себя и бизнес, чтобы выиграть в новой реальности?
- Как выйти из операционного управления, чтобы при этом ваш бизнес не перестал работать?
- Как повысить продажи и создать команду мечты?
- Как запустить проект за рубежом?

Ответы на эти и многие другие актуальные вопросы дают на страницах этой книги предприниматели, которые уже построили успешные компании. Они делятся своими стратегиями и инструментами достижения результата, которые помогли им, а значит, могут помочь и вам.

Поднимите перископ над водой, чтобы увидеть и использовать новые возможности для вашего бизнеса!

Попутного ветра и успеха в ваших начинаниях!

*Михаил Воронин,  
основатель и старший партнер бизнес-клуба «Атланты»*



Часть 1

# **RENDWATCHING: СИГНАЛЫ БУДУЩЕГО**



## **ПАРТНЕРСТВО ИНСТИТУТОВ И СООБЩЕСТВ КАК ОТВЕТ НА ВЫЗОВЫ НОВОЙ РЕАЛЬНОСТИ**

**Рубен Варданян — старший партнер бизнес-клуба «Атланты», сооснователь сообщества Noödome, инициатор идеи и партнер-учредитель бизнес-школы СКОЛЖОВО, эволюционный визионер и социальный предприниматель.**

Мы живем в эпоху беспрецедентных изменений, которые происходят с нами каждый день, каждую секунду. Так, например, блокировка аккаунта президента США Дональда Трампа в Twitter 8 января 2021 года — это событие, навсегда изменившее нашу реальность. Никто не отдает себе отчета, что, по сути, произошла революция: частная компания «забанила» лидера могущественнейшей мировой державы.

**Мы наблюдаем перемены,  
которые, по сути, являются революционными.**

Подобные события ведут к переустройству привычного нам миропорядка, сложившегося после Второй мировой войны. В начале 1990-х разрушилась биполярная мировая система, и на какое-то время мир стал однополярным, но уже сегодня трансформируется в многополярный. В устройстве общества на протяжении последних веков преобладали институты,