БИЗНЕС ИДЕИ
БИЗНЕС РЕШЕНИЯ
БИЗНЕС ТЕХНОЛОГИИ
БИЗНЕС ПРОЦЕССЫ

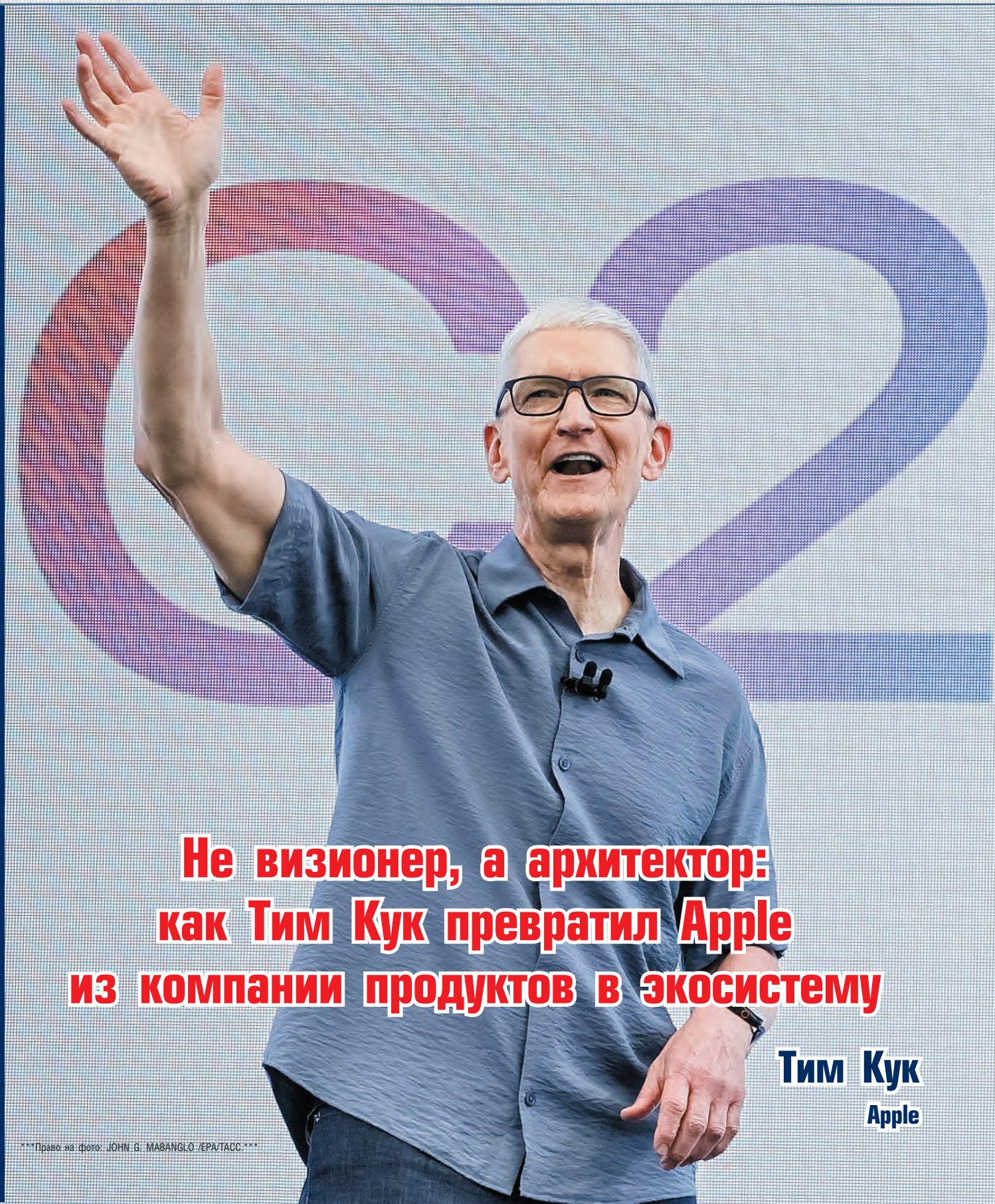
№32 (836) 2026

WWW.TOP-PERSONAL.RU

УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ

Подписные индексы: по каталогу "Роспечати" – 71052; 70855; 72035;

Главная тема: Стратегический диалог



Не визионер, а архитектор: как Тим Кук превратил Apple из компании продуктов в экосистему

Тим Кук
Apple

Право на фото: JOHN G. MABANGLO /EPA/ТАСС.

БИЗНЕС ИДЕИ БИЗНЕС РЕШЕНИЯ БИЗНЕС ТЕХНОЛОГИИ БИЗНЕС ПРОЦЕССЫ

УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ

№32 (836)

Издается с 1996 г. 2026 г.

Содержание

1 ВЫДАЮЩИЕСЯ БИЗНЕСМЕНЫ
Не визионер, а архитектор: как Тим Кук превратил Apple из компании продуктов в экосистему
Тим Кук

7 СОЦИАЛЬНАЯ ПОЛИТИКА & СИБУР
С точки зрения HR-бренда и войны за таланты – это гениальный ход. Но с точки зрения права – это настоящее минное поле
Светлана Довбешко

11 ТАЙМ-МЕНЕДЖМЕНТ
Магия предрассветных часов: почему успешные топ-менеджеры выбирают подъем в 4-5 утра
Денис Гудым

16 ТРИБУНА ДИРЕКТОРА
Клиента нельзя заманивать в пропасть искажённых данных
Николай Нифантов

40 ТРИБУНА ДИРЕКТОРА
В кризис выигрывает не тот, кто быстрее реагирует, а тот, у кого есть команда и клиенты
Вадим Юн

41 КАПИТАНЫ РОССИЙСКОГО БИЗНЕСА
Давид Ян: архитектура технологического роста – как научная идея стала индустриальным стандартом
Давид Ян

44 ТРИБУНА ДИРЕКТОРА
Николай Сторонский: архитектура финтех-гиганта – как инженерный подход перекроил банковскую индустрию
Николай Сторонский

47 КОММЕНТАРИЙ
Кук спас Эппл сделав его независимым
Игорь Залюбовский

49 БИЗНЕС-КНИГИ
Бизнес-книга никуда не ушла, она просто стала другой
Александр Спицын

54 CEO
CEO должен отвечать за результат, которым он может управлять
Милана Сосина

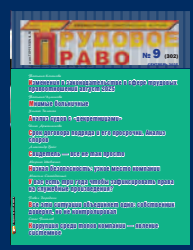
58 CEO
Семь ошибок собственника при найме CEO
Виктория Свободина

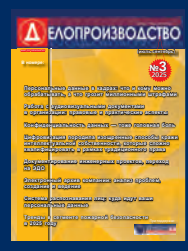
ПРАВО НА ФОТО: JOHN G. MABANGLO /EPA/ТАСС.

Издатель: ИП Гончарова Н.

Издание зарегистрировано Комитетом Российской Федерации по печати Свидетельство о регистрации выдано Министерством РФ по делам печати, телерадиовещания и средств массовых коммуникаций ПИ № 77-15375 от 12 мая 2003 г.

Официальный адрес TP@TOP-PERSONAL.RU





Материалы, опубликованные на данном цвете, печатаются на правах рекламы.

www.top-personal.ru

Подписано в печать 29.10.2026
Формат 60x90 1/8. Печать офсетная.
Тираж 10 000 экз. Печ. л. 8.
Заказ №

Отпечатано в полном соответствии с качеством предоставленного электронного оригинал-макета в ООО «Белый ветер» г. Москва, ул. Щипок, 28

Приглашаем директоров компаний поделиться опытом управления: 7447273@bk.ru

Издательство не несет ответственности за содержание рекламных объявлений. Издательство не всегда разделяет мнения и взгляды авторов. Рукописи не рецензируются и не возвращаются.

Цена свободная

© ООО «Журнал «Управление персоналом», 1996
© ООО «Управление персоналом»

ISBN 5-95630-007-7

9 785956 300077

Подписные индексы
ГК «Урал-Пресс»: 29431, 29622

Не визионер, а архитектор: как Тим Кук превратил Apple из компании продуктов в экосистему

БИЗНЕС ИДЕЙ БИЗНЕС РЕШЕНИЯ БИЗНЕС ТЕХНОЛОГИИ БИЗНЕС ПРОЦЕССЫ
УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ
www.TOP-PERSONAL.ru

Тим Кук,
Apple

ЧЕЛОВЕК, КОТОРЫЙ НЕ ПЫТАЛСЯ БЫТЬ ДЖОБСОМ

В августе 2011 года Стив Джобс передал пост CEO Apple Тиму Куку – и мир воспринял это скептически. Джобс был визионером, диктатором, лицом бренда. Кук не был ни тем, ни другим, ни третьим: операционный менеджер с инженерным дипломом и двенадцатью годами в IBM. Журналисты прозвали его «скучным бюрократом», а аналитики прогнозировали компании потерю искры.

Но цифры говорят убедительнее прогнозов: за пятнадцать лет капитализация Apple выросла с $350 млрд до $4,6 трлн – более чем в тринадцать раз. Чистая прибыль за 2025 финансовый год составила $112 млрд при выручке $416 млрд. Ни один визионер в истории бизнеса не демонстрировал столь масштабного и устойчивого результата.

Стиль управления не рождается из пустоты – он прорастает из биографии. Чтобы понять Кука-управленца, нужно увидеть Кука-человека.

АЛАБАМА, БУРГЕРЫ ЗА $1.10 И ПЕРВЫЕ УРОКИ ЖИЗНИ

Кук. В 11 лет Тим разносил газеты, в 14 – жарил бургеры за $1,10 в час. «Я учился делать максимум из того, что есть», – вспоминал Кук. В 16 он победил

в конкурсе эссе, написав работу от руки – печатной машинки в семье не было. Приз – поездка в Вашингтон и встреча с президентом Картером. В выпускном классе взял на себя управление школьным альбомом: вёл бухгалтерию, привлекал рекламодателей, установил рекорд по продажам.

Так оформились три будущие черты управленца: умение делать максимум из того, что есть, системный подход к хаосу и ранняя дисциплина.

В Обернском университете Кук получил степень бакалавра промышленной инженерии и впервые увидел Apple II – «влюбился в эту машину». Затем – MBA в школе Фукуа при университете Дьюка. Курс по этике стал для него методологической основой для принятия решений: позже именно этические рамки стали фильтром при выборе стратегии.

ДВЕНАДЦАТЬ ЛЕТ В IBM: ШКОЛА ОПЕРАЦИОННОГО ЛИДЕРСТВА

Кук провёл в IBM около двенадцати лет – от инженера до регионального директора по поставкам. Затем работал в Intelligent Electronics и недолго в Compaq. В Apple он пришёл как зрелый операционный руководитель, досконально знавший глобальные цепочки поставок, умеющий выстраивать работу с подрядчиками и просчитывать риски.

В 1998 году Джобс пригласил Кука в Apple. Решение было принято за пять минут. «Интуиция важна почти во всём, – говорил Кук. – Но без жёсткой подготовки и безупречного исполнения она ничего не стоит». Формула «интуиция + подготовка + исполнение» стала основой его подхода.

ОПЕРАЦИОННЫЙ ФУНДАМЕНТ: ЦЕПОЧКИ ПОСТАВОК КАК СТРАТЕГИЯ

Кук радикально пересобрал цепочки поставок: сократил складские запасы с месячных до недельных, по критичным компонентам – почти до дневных. Закрыл собственные заводы Apple, перевёл производство на подрядчиков в Азии. В кризисах заранее скупал критически важные компоненты – так было после землетрясения в Японии в 2011 году. Это позволило Apple продолжать отгрузки даже когда пандемия ударила по логистике конкурентов.

Кук – инженер, и любую задачу видит как систему с узкими местами. Его алго-

ритм: найти узкое место, оптимизировать, проверить систему на прочность, смоделировав сбой. Если выдерживает – масштабировать. Стратегия без операционной дисциплины не работает – его фундаментальный принцип.

ЭКОСИСТЕМА КАК БИЗНЕС-МОДЕЛЬ

Главный сдвиг при Куке – переход от модели «продал устройство – получил выручку» к долгосрочным отношениям с пользователем. Экосистема построена по четырём слоям:

Устройства как узлы сети. iPhone, iPad, Mac, Apple Watch, AirPods – элементы единой системы. Их сила в связности. Создаётся эффект «стоимости переключения»: уйти к конкуренту становится ощутимо дорого.

Сервисы как источник устойчивого дохода. Apple Music, Apple TV+, iCloud, Apple Pay превратили компанию в поставщика регулярных услуг. В 2025 финансовом году сегмент принёс $109 млрд – около четверти всех доходов Apple.

Розница как пространство опыта. Apple Store – места консультаций, обучения, программы trade-in. Это повышает эмоциональную привязанность к бренду.

Контроль над стеком через Apple Silicon. Переход на собственные чипы дал Apple полный контроль – от процессора до ОС, усилив замкнутость экосистемы.

«МЕТОД БЕСКОНЕЧНЫХ ВОПРОСОВ»

Стиль Кука – противоположность автократии Джобса. Кук почти никогда не говорит «делаем» или «нет». Он задаёт вопросы – одни и те же в разных формулировках, пока не убедится, что команда видит картину целиком. «Он задаст тебе десять вопросов. Ответишь правильно – ещё десять. Ошибёшься – получишь двадцать», – описывал коллега. Цель – вскрыть слепые зоны, скрытые риски, неочевидные зависимости.

Кук встаёт между 3:45 и 4:00 утра. Первые часы читает письма клиентов и сотрудников – до 700–800 в день. На протяжении пятнадцати лет он читал «живые» сообщения: жалобы, благодарности, личные истории. «Это помогает мне держать руку на пульсе того, что чувствуют клиенты».

ДЕЛЕГИРОВАНИЕ И «ЭФФЕКТ 1+1=3»

Кук избегает микроменеджмента: ключевые решения принимают профильные эксперты. Три критерия отбора лидеров: способность к сотрудничеству (вера, что «1+1=3»), любопытство и креативность. Глубокое знание программирования не обязательно – ставка на образ мышления.

Показателен случай со Скоттом Форсталлом, уволенным в 2012 году после провала Apple Maps. Он считался протеже Джобса, но перекладывал вину на других. Кук уволил его, дав сигнал: лояльность основателю не освобождает от ответственности за атмосферу в команде.

ЕГО СИЛА – В СПОСОБНОСТИ ВИДЕТЬ КОМПАНИЮ КАК СЛОЖНУЮ СИСТЕМУ, ГДЕ КАЖДЫЙ ЭЛЕМЕНТ РАБОТАЕТ В СВЯЗКЕ С ОСТАЛЬНЫМИ.

ИСКУССТВО ОТКАЗА

Apple сознательно выпускает меньше продуктов, чем конкуренты, – но каждый доводят до уровня, когда «не нужно извиняться перед рынком». Показательный пример – закрытие Apple Car в 2024 году. Над ним работали более десяти лет, вложили миллиарды. Но не удалось одновременно обеспечить безопасность, выдержать экономику и сохранить технологическое лидерство. Для Кука логика цифр важнее желания сохранить лицо.

Принцип «полного цикла готовности»: выход на рынок возможен только когда синхронизированы все звенья – производство, розница, маркетинг, сервис. Пока все элементы не состыкованы, продукт не запускают.

ЦЕННОСТИ КАК УПРАВЛЕНЧЕСКИЙ ФИЛЬТР

При Куке ценности стали жёстким фильтром для всех ключевых решений. В 2016 году ФБР потребовало от Apple создать бэкдор в iOS. Кук публично отказал-

ся, назвав требование опасным прецедентом. Позже Apple внедрила Private Relay, усилила защиту данных, запустила Private Cloud Compute.

Экологическая повестка выстроена системно: углеродная нейтральность к 2030 году. В 2013 году Кук назначил Лизу Джексон, бывшего главу EPA, руководителем экологической стратегии – она подчинялась напрямую CEO.

ЧАСТЬ ПЕЧЕНИ: ИСТОРИЯ, КОТОРАЯ ОБЪЯСНЯЕТ КУКА ЛУЧШЕ ЛЮБЫХ КЕЙСОВ

В 2009 году Джобс остро нуждался в трансплантации печени. Кук, узнав о совпадении группы крови, прошёл обследования и предложил стать донором. Джобс отказался категорически – почти кричал: «Нет, я никогда не позволю тебе этого». Кук не стал настаивать.

Эта история раскрывает суть его лидерства: лояльность как поступок, а не лозунг; уважение к чужой автономии; готовность делать неудобное, если это правильно; ориентация на ценность, а не на эффект. На предложения «сменить Стива» он отвечал: «Сменить Стива? Вы что! Нет. Он незаменим».

ОШИБКИ И ЧЕСТНОСТЬ

На прощальном совещании в 2026 году Кук заметил, что его список ошибок «экстраординарно длинен». Ошибка не прячется, а становится материалом для улучшения. После провала Apple Maps – публичное извинение, увольнение ответственных, переработка тестирования. AirPower – честная отмена без попыток вытолкнуть недоработку. Vision Pro – тихое снижение ожиданий и корректировка стратегии.

Алгоритм: признать ответственность, разобрать на процедуры, встроить исправление в регламент, перераспределить ресурсы. После закрытия Apple Car инженеров перевели на проекты по автономии и ИИ.

ЧЕЛОВЕК ЗА ПОРТРЕТОМ

Кук любит пешие походы, ездит на велосипеде, занимается йогой. Обедает в кафетерии Apple, общается с рядовыми сотрудниками. Вегетарианец, смотрит CNBC и ESPN. Почти двадцать лет в совете директоров Nike – консультирует ком

панию и учится маркетингу у Фила Найта: перекрёстное опыление практик и культура взаимного обучения.

ПРЕЕМСТВЕННОСТЬ

Новым CEO стал Джон Тернус – инженер с 25-летним стажем, руководитель создания iPhone и Apple Silicon. Выбор технического специалиста – сигнал: фокус смещается к продукту и инновациям. Кук остался исполнительным председателем, взяв стратегические внешние коммуникации.

Кук не назначал преемника «сверху». Давал Тернусу реальные задачи, позволял брать тяжёлые проблемы, постепенно расширял зону ответственности – так выбор стал очевидным. В прощальном обращении 31 августа 2026 года: «Я испытываю огромное утешение, передавая бразды правления такому способному человеку». Без пафоса – только уверенность в системе.

ИТОГ: АРХИТЕКТОР, КОТОРЫЙ ПОСТРОИЛ СИСТЕМУ

Кук не выходил на сцену, чтобы «взорвать зал».

Его сила – в способности видеть компанию как сложную систему, где каждый элемент работает в связке с остальными.

Он не изобрёл отдельные продукты, но создал экосистему, где устройства, сервисы, розница, чипы и ценности работают как единый механизм.

Важнее всего то, что эта история показывает: великое управление необязательно строится на харизме. Это про дисциплину, терпение, умение выстраивать процессы и растить людей. История Кука – путь мальчика из маленького городка, который разносил газеты и писал эссе от руки. Из этого опыта выросли его главные опоры: инженерное мышление, этическая рамка и дисциплина.

Его формула из выпускной речи в Оберне – «Доверься интуиции, а затем работай изо всех сил, чтобы доказать её правоту» – стала не цитатой, а рабочим методом.

Материал подготовила Ирина Жужгова, эксперт УП

С точки зрения HR-бренда и войны за таланты – это гениальный ход. Но с точки зрения права – это настоящее минное поле

БИЗНЕС ИДЕЙ БИЗНЕС РЕШЕНИЯ БИЗНЕС ТЕХНОЛОГИИ БИЗНЕС ПРОЦЕССЫ
УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ
www.TOP-PERSONAL.ru

Светлана Довбешко –
адвокат-партнер компании Юракцепт, urakcept.ru

Когда я впервые увидела заголовок про миллион рублей от СИБУРа, первая мысль была не «какая щедрость», а «какие там будут налоговые последствия и как они будут отбивать дискриминационные риски».

Давайте уберем в сторону PR-обертку и посмотрим на эту историю глазами практика, которому потом придется это внедрять, проводить через бухгалтерию и защищать в суде.

С точки зрения HR-бренда и войны за таланты – это гениальный ход. Но с точки зрения права – это настоящее минное поле. И сейчас я объясню почему.

Первый и самый банальный вопрос – налоги. Миллион рублей – это огромная сумма. Если компания проводит ее как обычную материальную помощь, то налоговая сразу задаст вопрос: почему мы не облагаем это НДФЛ и взносами?

По закону необлагаемый лимит матпомощи – 50 тысяч рублей в год, либо разовая выплата в связи с рождением ребенка.

Но если СИБУР платит миллион, а не 50 тысяч, разницу придется облагать. Если же оформить это как премию за особые успехи или лояльность, то компания должна будет заплатить сверху около 43% в виде страховых взносов и НДФЛ. То есть реальные затраты бизнеса составят не миллион, а около 1,43 млн рублей. И это нужно четко понимать, закладывая бюджет.

ПОЧЕМУ ДРУГИЕ КОМПАНИИ НЕ ПОБЕГУТ КОПИРОВАТЬ СИБУР ЗАВТРА ЖЕ?

Второй вопрос, от которого у трудовых юристов дергается глаз, – это риск дискриминации. Статья 132 ТК РФ гласит, что зарплата зависит от квалификации и сложности работы, а не от демографических признаков. Как мы будем ограничивать круг получателей? Если напишем «только женщинам», то мужчина, который решил уйти в отпуск по уходу за ребенком (а такое право ему дает кодекс), подаст в суд и выиграет. Если напишем «сотрудникам с детьми», то возникнет вопрос к сотрудникам без детей: почему их система мотивации ущемлена? Если введем ценз по возрасту или количеству детей, это тоже прямой путь к иску.

Юристам придется изобретать очень аккуратные формулировки. Например, привязывать выплату не к факту ухода в декрет, а к выслуге лет и достижению определенных KPI, а сам факт рождения ребенка делать лишь одним из условий бонусной программы.

Но даже в этом случае локальный нормативный акт нужно будет выверить буквально под микроскопом, чтобы он не противоречил коллективному договору.

Третий подводный камень – удержание сотрудника. Допустим, мы выплатили женщине миллион. Она берет деньги, выходит из декрета и через месяц пишет заявление по собственному желанию.

Магия предрассветных часов: почему успешные топ-менеджеры выбирают подъем в 4-5 утра

БИЗНЕС ИДЕЙ БИЗНЕС РЕШЕНИЯ БИЗНЕС ТЕХНОЛОГИИ БИЗНЕС ПРОЦЕССЫ
УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ
www.TOP-PERSONAL.ru

Денис Гудым –
редакционный совет журнала
«Управление персоналом»

Кто рано встаёт, тому Бог подаёт.

Русская народная мудрость

The early bird catches the worm.

Английская пословица (дословно: «Ранняя птичка ловит червяка»).

Morgenstund hat Gold im Mund

Немецкая пословица (дословно: «Утренний час держит золото во рту»).

В современной деловой культуре США всё большую популярность приобретает тренд «клуба 5 утра» (а для некоторых – и 4 утра). Известные топ-менеджеры и предприниматели, такие как Тим Кук (Apple) или Ричард Брэнсон (Virgin Group), открыто заявляют, что именно предрассветные часы яв-

ляются главным секретом их высокой продуктивности. Но что стоит за этой привычкой – дань моде или действительно эффективный инструмент управления временем?

Основное преимущество сверхраннего подъема заключается в абсолютном контроле над первыми часами дня. В 4 или 5 утра мир вокруг еще спит:

- Нет входящих звонков, срочных писем и сообщений в мессенджерах.
- Семья (особенно маленькие дети) не требует внимания.
- Социальные сети остаются статичными.

Это создает уникальный вакуум тишины, который психологи называют состоянием потока (the flow). В эти часы бизнесмен может заниматься стратегическим планированием, анализом сложных задач или глубокой сфокусированной работой, на которую обычно не хватает времени в течение суматошного рабочего дня.

Кроме того, раннее утро обеспечивает важнейший психологический фактор – преимущество на старте. Успевая сделать ключевые задачи до того, как большинство коллег только нальют первую чашку кофе, человек получает мощный заряд уверенности и снижает уровень стресса. Этот период часто используется не только для работы, но и для саморазвития: спорта, чтения или медитации. Таким образом, к моменту начала официального рабочего дня лидер уже находится в пиковой физической и ментальной форме.

Однако у этого метода есть и обратная сторона. Эффективность раннего подъема – это не просто умение завести будильник на 4 утра, это жесткая дисциплина, требующая перестройки всего образа жизни.

- Дефицит сна. Нашему организму по-прежнему необходимы 7–8 часов полноценного отдыха. Если ложиться в полночь и вставать в 4 утра, накопленная усталость быстро приведет к выгоранию и снижению когнитивных функций.
- Социальная изоляция. Чтобы встать в 5 утра, лечь спать нужно не позже 9–10 вечера. Это автоматически отрезает человека от вечерней социальной жизни, ужинов с друзьями или позднего семейного досуга.

Клиента нельзя заманивать в пропасть искажённых данных

БИЗНЕС ИДЕИ БИЗНЕС РЕШЕНИЯ БИЗНЕС ТЕХНОЛОГИИ БИЗНЕС ПРОЦЕССЫ
УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ
www.TOP-PERSONAL.ru

Николай Нифантов –
директор по продажам
Группа Компаний «Традиция»

За 25 лет в продажах строительной техники я многое успел повидать.

Я видел, как менеджер за собственные деньги покупал ЗИП – комплект запасных частей, инструмента и принадлежностей, – чтобы передать его клиенту вместе с машиной.

Он обещал этот комплект на переговорах, а при отгрузке его почему-то не оказалось. Причины можно было обсуждать долго, но своё обещание менеджер выполнил, так как в его картине мира обман покупателя – прямой путь к разрушению хороших отношений.

Я видел и другое: как крупные корпорации в одностороннем порядке расторгали уже заключённые договоры поставки и вынуждали клиентов по-

купать ту же технику почти вдвое дороже – без иных понятных покупателю оснований, кроме сиюминутной наживы.

Я знаю случай, когда гарантийный департамент крупнейшего европейского автомобильного концерна сначала прекратил отвечать на звонки, потом – на письма, а затем отключил российскому партнёру доступ к электронным каталогам запасных частей.

И я видел, как собственники дилерского бизнеса в России, несмотря на дорогие кредиты и отсутствие поддержки производителей, продолжали закупать запчасти, расходные материалы и критические детали на склад, содержать механиков и обеспечивать работоспособность проданной техники.

Как люди, так и компании – все разные. Как и их ценности и приоритеты.

НО МОЖНО ЛИ ВООБЩЕ ПРОДАВАТЬ БЕЗ ОБМАНА?

Так как речь в этой статье в основном пойдет о B2B-продажах, следует отметить, что на деловых рынках основным подходом, который определяет, как компания понимает рынок и выстраивает свою деятельность, является маркетинг взаимоотношений.

В научной литературе маркетинг взаимоотношений в B2B определяют как концепцию, фокусирующуюся на установлении, развитии и поддержании долгосрочных, взаимовыгодных отношений с ключевыми бизнес-партнёрами.

Его цель – не просто единичная продажа, а создание устойчивой ценности для обеих сторон через совместное решение бизнес-задач, укрепление доверия и лояльности. Поэтому, разговор наш будет идти о ценности, доверии и лояльности.

А так как для сложного оборудования в B2B основной канал – это прямые продажи через собственных торговых представителей, (т.е. живых носителей голоса бренда и корпоративной культуры) то мы поговорим еще и об этике.

Одна из главных задач нынешнего рынка строительной техники и оборудования – сохранить доверие клиентов не только к отдельным продавцам, но и к бизнесу в целом.

Иначе обман меньшинства нечистоплотных участников рынка придётся оплачивать в складчину всем остальным: компаниям, которые инвестируют в региональные представительства, склады запасных частей, обучение механиков, инструмент и сервисные автомобили; и намерены продолжать работать в России.

Но можно ли вообще продавать без обмана?

И где проходит граница между коммерческой тайной, переговорной тактикой, неполным ответом и намеренным введением покупателя в заблуждение?

Не обязан говорить всё. Но не имеешь права создавать ложную картину

ТАКЖЕ ПРОДАВЕЦ НЕ ОБЯЗАН СООБЩАТЬ КЛИЕНТУ ЦЕНУ ЗАКУПКИ, ПРЕДЕЛ ДОПУСТИМОЙ СКИДКИ, РАЗМЕР СВОЕГО БОНУСА, МАРЖИНАЛЬНОСТЬ СДЕЛКИ ИЛИ СОДЕРЖАНИЕ ПЕРЕГОВОРОВ С ПРОИЗВОДИТЕЛЕМ.

Полагаю, в практике каждого менеджера по продажам бывали ситуации, когда полное изложение всех обстоятельств не помогало завершить сделку и лишь без необходимости усиливало тревогу клиента.

Если трал, перевозивший экскаватор из Забайкальска, сломался в Челябинской области, но логисты оперативно организовали замену и техника прибыла в согласованный срок, едва ли покупателя следует посвящать во все перипетии доставки.

Не сообщить несущественную подробность – ещё не значит солгать.

Также продавец не обязан сообщать клиенту цену закупки, предел допустимой скидки, размер своего бонуса, маржинальность сделки или содержание переговоров с производителем.

В бизнесе существуют конфиденциальность, коммерческие интересы и право не раскрывать внутреннюю информацию.

Однако отказ сообщить сведения и сообщение неправды – не одно и то же.

Полезно различать четыре ситуации.

Прямая ложь – продавец сообщает факт, который сам считает недостоверным: «Все запасные части есть на складе в нашем подразделении». Хотя знает, что локальный склад состоит преимущественно из расходных материалов, а основные узлы поставляются под заказ.

САМО ПО СЕБЕ МОЛЧАНИЕ ЕЩЁ НЕ ВСЕГДА ЯВЛЯЕТСЯ ОБМАНОМ.

Умолчание – существенная информация не сообщается. Само по себе молчание ещё не всегда является обманом.

Но если продавец понимает, что без этой информации клиент сформирует принципиально ошибочное представление о продукте, умолчание однозначно становится этически сомнительным.

Полуправда – продавец использует правдивые фразы, чтобы подтолкнуть клиента к ложному выводу. В научной литературе это называется paltering. Авторы одного исследования1 определяют его как «активное использование правдивых утверждений для создания ошибочного впечатления» – здесь и далее цитаты переведены мной. Paltering отличается от умолчания (лжи путём бездействия) следующим образом – так это описывает Тодд Роджерс из Школы Кеннеди: при продаже подержанного автомобиля с неисправным двигателем ложь путём умолчания – это молчаливое нежелание поправить покупателя, когда тот говорит: «Полагаю, машина в отличном состоянии и двигатель работает хорошо». В то же время paltering предполагает введение покупателя в заблуждение: и на вопрос «Были ли у этой машины механические проблемы?» продавец отвечает, например, так: «Я ездил на ней вчера при температуре минус 5 градусов, и она ехала хорошо».

Такое высказывание не даёт прямого ответа на поставленный покупателем вопрос, но создаёт впечатление, что ответ дан, – а именно впечатление, что у ма-

шины нет технических проблем. Эксперименты показали, что такой приём может принести краткосрочную переговорную выгоду, но увеличивает вероятность тупика в будущем и наносит ущерб репутации. Адресаты оценивают обнаруженную полуправду почти так же строго, как прямое ложное заявление.

Наконец, существуют честные рамки раскрытия информации:

«Я не могу сообщить максимальный размер скидки, но могу объяснить, от каких условий зависит окончательная цена». Здесь продавец не раскрывает всю внутреннюю информацию, но и не создаёт у клиента ложной картины.

Отсюда главный принцип:

Продавец не обязан говорить всё. Но всё сказанное им должно быть правдой – не только по букве, но и по смыслу.

В 1930-х годах Альфред Коржибски, учёный стоявший у истоков направления «общая семантика», сформулировал идею, как язык и наши ментальные модели соотносятся с реальностью.

Ему принадлежит фраза «Карта не есть территория». Коржибски хотел подчеркнуть фундаментальную разницу: карта (схема, модель, описание, наше представление) – это лишь инструмент для отображения реальности, но не сама реальность. Применяя метафору Коржибски в переговорах о сделке, задача бизнеса – дать клиенту «точную карту»

Клиента нельзя заманить в пропасть искажённых данных.

Нельзя за пустотой terra incognita скрыть важные детали: все критические параметры и риски заранее должны быть обозначены, чтобы клиент мог принимать осознанные решения на пути к достижению своей бизнес-цели.

Почему ложь опасна именно в сложных B2B-продажах

В продаже недорогого потребительского товара неправда подчас заканчивается возвратом покупки и отрицательным отзывом. На деловом рынке, в продаже строительной техники она может закончиться простоем объекта, срывом производственного графика, неустойкой, аварийным ремонтом и судебным разбирательством.

Покупатель приобретает не только машину. Он покупает:

соответствие техники реальной задаче;

возможность запустить её в установленный срок;

доступность технической поддержки;

обеспеченность запасными частями;

предсказуемость расходов;

надежность и скорость восстановления после отказа;

остаточную стоимость;

способность поставщика выполнять обещания после получения денег.

Цена является лишь видимым фасадом решения, а его устойчивость определяется надежностью бренда, свойствами техники, возможностями сервиса, наличием, экономикой владения, опытом и управлением риском простоя. И здесь коммерсант должен быть не «ходячим прайс-листом», а проводником клиента по рельефу сделки через сложность выбора к последствиям решения.

Поэтому ложь в B2B редко остаётся всего лишь безответственной болтовней продавца. Она становится будущим обязательством компании-поставщика в целом.

Менеджер сказал: «Всё есть на складе». Отвечать придётся заведующему складом.

Пообещал выезд механика в день обращения. Искать свободного механика будет директор сервиса.

Назвал технику подходящей для конкретных условий. Доказывать это придётся инженеру, когда машина не обеспечит расчётную производительность.

Ложь менеджера по продажам – это своеобразная приватизация бонуса и национализация последствий: деньги получает продавец, а убытки распределяются

между клиентом, сервисом, руководителем подразделения и акционерами дилера.

Не в бровь, а в глаз:

вопросы клиента, на которые сложно ответить правдиво

«У вас есть все запасные части на складе?»

Это не вопрос о количестве стеллажей и не о количестве позиций на локациях.

Клиент в действительности спрашивает: «Если машина остановится, как быстро вы вернёте её в работу?»

Ответить «да» можно только тогда, когда на складе действительно присутствует вся подразумеваемая номенклатура.

На практике почти ни один дилер не хранит локально каждую деталь из многотысячного каталога. Это экономически нецелесообразно.

Но и ответ «нет» без пояснений будет формально честным и коммерчески беспомощным.

Профессиональная формулировка может звучать так:

Не все детали каталога постоянно находятся на местном складе.

Здесь хранятся расходные материалы и наиболее востребованные позиции. Критичные узлы обеспечиваются центральным складом, наиболее редкие детали поставляются под заказ.

Давайте проверим фактическое наличие и сроки поставки именно по рассматриваемой вами модели и по тем узлам, отказ которых особенно опасен для вашего производства.

Ещё сильнее – показать клиенту:

перечень критичных позиций;

фактические складские остатки;

статистику гарантийных случаев;

сроки пополнения склада;

регламент аварийной поставки;

среднее время восстановления техники;

количество механиков и сертификаты пройденных ими обучений.

Клиенту не нужен склад, на котором лежит всё. Ему нужна система, в которой его простой не останется только его проблемой.

«Это лучшая машина за эти деньги?»

Может ли менеджер, которого собираются уволить за отсутствие продаж, ответить положительно? Угроза увольнения не изменяет характеристики машины. Но слово «лучшая» является оценочным. Лучшая по какому критерию? Одна модель выигрывает по производительности. Другая – по расходу топлива. Третья – по сроку поставки. Четвёртая – по ремонтопригодности. Пятая – по остаточной стоимости.

Иногда лучшая машина – та, которая уже находится на складе и сможет выйти на объект в конце недели.

Поэтому продавец вправе сказать «да», если он определил:

задачу клиента;

условия эксплуатации;

критерии выбора;

круг альтернатив;

ограничения собственной модели.

КЛИЕНТУ НЕ НУЖЕН СКЛАД, НА КОТОРОМ ЛЕЖИТ ВСЁ. ЕМУ НУЖНА СИСТЕМА, В КОТОРОЙ ЕГО ПРОСТОЙ НЕ ОСТАНЕТСЯ ТОЛЬКО ЕГО ПРОБЛЕМОЙ

Честный ответ:

Лучшей машины вообще не существует. Но для вашей задачи – такой материал, такая сменность, такая производительность и такой бюджет – я считаю эту модель одним из наиболее обоснованных вариантов. Она выигрывает по трём параметрам: … При этом по параметру … у конкурента есть преимущество, которое вам нужно учитывать.

Продавцу следует верить в продукт. Без этой веры его слова, интонации и поведение будут расходиться. Но убеждённость должна быть результатом анализа, а не заклинанием от невыполнения плана.

Немаловажно добавить, что говорить «это лучшая машина на рынке» только потому, что на неё назначен лучший бонус, – всё равно что объявить размер премии новой технической характеристикой.

«Вы молодо выглядите. Вы вообще кому-нибудь продавали такую технику?»

Может ли новичок, не продавший ни одной машины и опасающийся увольнения, ответить положительно?

Нет.

Это вопрос о проверяемом факте личного опыта. Приписывать себе чужие сделки нельзя.

Но честность не требует отвечать растерянно:

«Нет, я вообще ничего не продавал. Я здесь второй месяц».

Такой ответ правдив, но не профессионален. Он не показывает клиенту ресурсов, которыми располагает менеджер.

Можно сказать:

Лично эту модель я пока не продавал: я недавно работаю в компании и не хочу приписывать себе чужой опыт. Но наша команда поставляла такую технику. Со мной в сделке участвуют специалист по продукту и руководитель сервиса. Я покажу Вам работающие машины, предоставлю отзывы владельцев и организую

разговор с коллегой, который отвечает за ввод в эксплуатацию. Если нам в этой сделке понадобится директор – он также будет приглашен.

Новичок не обязан быть ветераном. Он обязан понимать границы собственной компетентности и уметь подключать компетенции организации, по необходимости.

«Сколько у вас было гарантийных случаев?»

Особенно неудобен этот вопрос для предпринимателя, который только выводит новый продукт на рынок. Допустим, продано две машины, они работают три месяца, и гарантийных обращений пока не было. Можно ли ответить:

«Ни одного гарантийного случая»?

Формально – да. По смыслу – этого недостаточно.

Если ноль случаев подаётся как доказательство исключительной надёжности, продавец создаёт ложное впечатление. Нулевая статистика на небольшом парке и коротком сроке эксплуатации не позволяет делать сильные выводы.

Корректный ответ:

На сегодняшний день у нас не зарегистрировано гарантийных случаев по этой модели. Но парк пока небольшой, а срок наблюдения короткий, поэтому я не буду выдавать отсутствие обращений за доказательство абсолютной надёжности. Мы можем предоставить данные производителя, условия гарантии и регламент действий при неисправности.

Если случаи были, следует сообщать не только их количество, но и контекст:

Поставлено 18 машин. За прошлый год зарегистрировано четыре обращения: два по датчикам, одно по соединению гидролинии, ещё один случай признан эксплуатационным повреждением. Все подтверждённые гарантийные случаи закрыты. Признаков повторяющегося системного дефекта по имеющимся данным мы не видим.

Полезная гарантийная статистика состоит как минимум из четырёх элементов:

количество проданных машин;

срок эксплуатации или наработка;

количество и характер неисправностей;

способ и срок устранения.

Предпринимателю не обязательно доказывать, что новый продукт никогда не сломается. Это обещание лучше оставить героям рекламных роликов. Он должен доказать, что компания не исчезнет, когда неисправность появится и предъявить доказательства экспертизы в решении технических вопросов.

Продукт X, продукт Y и бонус, умноженный на три

Предположим, РОП настойчиво вменил продавцам продвигать продукт X. К тому же за него назначен тройной бонус. Однако менеджер по продажам знает, что по определённому критерию конкурентный продукт Y лучше.

Обязан ли он отправить клиента к конкуренту и остаться без денег?

Нет. Продавец является представителем своей компании, а не независимым экспертом всего мирового рынка строительных машин. Он вправе продвигать продукт работодателя, раскрывать его преимущества и защищать коммерческие интересы бизнеса.

Но он не вправе:

приписывать продукту отсутствующие свойства;

скрывать критичное несоответствие задаче;

обещать результат, которого машина не обеспечит;

называть локальное преимущество абсолютным превосходством;

подменять интерес клиента размером собственного вознаграждения.

Исследование Индёрста и Оттавиани2 описывает изначально заложенное в ра-

боте продавца противоречие: он должен одновременно экспертно консультировать клиента, какой продукт лучше подходит для решения задачи, и добиваться продаж продуктов своей компании. Чем выше стимулы продать определённый товар, тем выше риск продажи неподходящего решения. Авторы прямо связывают масштаб таких ошибочных продаж с организацией процесса, прозрачностью комиссий и силой материальных стимулов.

Если X пригоден, хотя Y сильнее в одном параметре, можно ответить:

По максимальной производительности модель Y действительно сильнее. Модель X выигрывает по цене, сроку поставки и доступности нашего сервиса. При вашем объёме работ дополнительная производительность Y, вероятно, окупится в достаточно далекой перспективе. Поэтому я рекомендую X не как лучшую машину на планете, а как более рациональное решение для вашего производства.

МЕТААНАЛИЗ 158 ПРЕДПОЛАГАЕМЫХ ПРИЗНАКОВ ОБМАНА ПОКАЗАЛ: «МНОГИЕ ВИДЫ ПОВЕДЕНИЯ НЕ ОБНАРУЖИЛИ ЗАМЕТНОЙ СВЯЗИ С ОБМАНОМ ЛИБО ПОКАЗАЛИ ЛИШЬ СЛАБУЮ СВЯЗЬ».

Если X не выполняет критичного требования:

По вашему ключевому условию модель Y имеет преимущество. Я представляю X и заинтересован в его продаже, но не готов обещать равнозначный результат. Мы можем проверить другую конфигурацию либо признать, что для этой задачи наше предложение не оптимально.

Этичная продажа не требует восхвалять конкурента при каждом его локальном преимуществе. Она требует не выдавать пригодное за идеальное, а непригодное – за пригодное.

Увы, ложь не всегда распознается

Распространено мнение, что опытный покупатель или руководитель сразу видит обман по взгляду, жестам, паузам и голосу. Но наука осторожна с выводами.

Метаанализ 158 предполагаемых признаков обмана показал: «Многие виды поведения не обнаружили заметной связи с обманом либо показали лишь слабую связь». Обманывающие люди в среднем могут быть напряжённее, менее открытыми и производить более отрицательное впечатление. Но ни отсутствие зрительного контакта, ни пауза, ни беспокойство сами по себе не доказывают ложь.

Естественность продавца – не обязательно зеленый сигнал детектора лжи, а компетентность не всегда проявляется улыбкой правильной интенсивности.

Исследования эмоционального поведения сотрудников показывают, что подлинность эмоций усиливает восприятие дружелюбия и способна влиять на удовлетворённость, но не компенсирует плохое выполнение задачи.

СРЕДНЯЯ ТОЧНОСТЬ ОПРЕДЕЛЕНИЯ ПРАВДЫ И ЛЖИ СОСТАВИЛА ОКОЛО 54% – ЛИШЬ НЕМНОГО ВЫШЕ СЛУЧАЙНОГО УГАДЫВАНИЯ

А слишком интенсивные, неуместные эмоциональные проявления вообще могут снижать ощущение подлинности и доверие.

Другой метаанализ5 объединил результаты 206 работ и 24 483 наблюдений.

Средняя точность определения правды и лжи составила около 54% – лишь немного выше случайного угадывания.

И работодателю и потенциальному покупателю следует знать – ложь не видна на лице продавца. Лишь со временем она становится очевидна в расхождении между его словами, документами, решениями и действиями.

Искренне пообещать невозможное – всё равно значит пообещать невозможное. А в связи с тем, что ложь плохо распознается, – задача руководства дилера оградить продавцов от соблазна выйти за рамки этических норм.

Давид Ян: архитектура технологического роста – как научная идея стала индустриальным стандартом

БИЗНЕС ИДЕЙ БИЗНЕС РЕШЕНИЯ БИЗНЕС ТЕХНОЛОГИИ БИЗНЕС ПРОЦЕССЫ
УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ
www.TOP-PERSONAL.ru

Давид Ян

В истории российского технологического предпринимательства путь Давида Яна – редкий пример того, как академическая задача превращается в глобальный бизнес с устойчивыми рыночными позициями. Его траектория не укладывается в популярный нарратив «стартап за выходные»: это системная работа по превращению сложной науки в понятные, надёжные и востребованные продукты. В фокусе – не скорость ради скорости, а точность, предсказуемость результата и глубокая проработка пользовательских сценариев.

Начало истории ABBYY лежит в фундаментальной проблеме: как научить машину «понимать» текст. В 1990-е годы распознавание символов воспринималось как узкоспециализированная задача для узких специали-

Николай Сторонский: архитектура финтех-гиганта – как инженерный подход перекроил банковскую индустрию

БИЗНЕС ИДЕИ БИЗНЕС РЕШЕНИЯ БИЗНЕС ТЕХНОЛОГИИ БИЗНЕС ПРОЦЕССЫ
УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ
WWW.TOP-PERSONAL.RU

Николай Сторонский

В современном финтехе громкие имена часто ассоциируются с дерзкими стартапами и взрывным ростом. История Николая Сторонского выбивается из этого шаблона: это не столько про «взлёт на волне тренда», сколько про системную перестройку отрасли силами инженера, который смотрел на банк как на сложный технический продукт. Revolut стал не просто альтернативным финансовым сервисом, а полноценным вызовом традиционной банковской модели – и заслуга в этом во многом принадлежит управленческой оптике Сторонского, где каждая функция, каждая метрика и каждый регуляторный барьер воспринимались как задача, требующая точного решения.

Отправной точкой для Revolut послужило не желание «сломать банки»,

Кук спас Эппл сделав его независимым

БИЗНЕС ИДЕЙ БИЗНЕС РЕШЕНИЯ БИЗНЕС ТЕХНОЛОГИИ БИЗНЕС ПРОЦЕССЫ
УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ
www.TOP-PERSONAL.ru

Игорь Залюбовский –
Основатель «Эталон»

Если снять стандартную для США рекламную обёртку (типа продавал пирожки – стал миллиардером) Кук останется умнейшим человеком в исконном смысле слова УМНЫЙ.

До него существование крупных американских технологических фирм строилось по типовой схеме – привязка к ВПК, огромные военные контракты, но… потеря независимости.

Что сейчас и происходит на наших глазах с Илоном Маском – значительная часть Старлинк уже фактически принадлежит не ему, а военным, т.е. госструктурам.

А это напрочь лишает бизнес-процессы гибкости и пр.

Что сделал Кук – в присланной статье об этом говорится, но без акцен-

тирования, а между тем это важнейшие шаги, кот. определили всё последующее:

- закрыл собственные заводы Apple, перевёл производство на подрядчиков в Азии, т.е. вывел из-под юрисдикции производственные процессы;

- перешел на собственные чипы, избавившись от «тайваньской зависимости», полностью подконтрольной американским властям;

- о чем не говорится в статье – вывел из управляющих органов Apple ряд представителей американских властей и военных.

Всё это – реально провидческие решения. Илон Маск сейчас, возможно, с радостью сделал бы то же самое, но поезд ушёл.

Добавлю ещё два соображения по поводу Кука.

1. Фактически, Том Кук на новом уровне повторил путь Генри Форда I – технологическая цепочка, начиная с сырья – собственная. И «любую задачу видит как систему с узкими местами» – это прямо по книге Форда «Моя жизнь, мои достижения».

2. Возможно, успешные решения ему подсказала 12-летняя работа в IBM. Ведь IBM, будучи безусловным мировым компьютерным лидером, – распылил своё преимущество, сделав ставку на гос. и военные контракты. И когда другие компании начали делать персоналки, сопоставимые по возможностям (Dell, Compac и пр.), обнаружилось, что IBM потеряла гибкость, увязла в бюрократической сети, а вместе с этим довольно быстро утратила и рынок. Сначала перевод заводов в Азию, затем лихорадочная попытка вернуть их в США уже не помогли, и бизнес персональных компьютеров был продан китайской компании Lenovo.

Это эпическое поражение IBM, вошедшее в учебники, не могло не повлиять на формирование Тома Кука как руководителя.

Бизнес-книга никуда не ушла, она просто стала другой

Александр Спицын –
руководитель отдела корпоративных продаж
издательства Манн, Иванов и Фербер

Книги для бизнеса сыграли огромную роль в его развитии. А что сейчас, куда движется бизнес-книга? Как изменились авторы? Качество текстов?

Нон-фикшн по-прежнему работает, но сместился в сторону хардскиллов и российских кейсов. Потому что иностранные примеры сейчас мало кому интересны – реалии разные, бизнес живёт в своей логике.

Авторы изменились. Их стало больше, и они разные. Кто-то пишет глубоко, кто-то – поверхностно. С одной стороны, это хорошо: больше голосов. С другой – качество текстов сильно разнится.

Нам как издательству важно проверять рукописи. Мы не выпускаем масс-маркет, у нас новинок в год немного, но каждая успешна. Если текст написан с помощью ИИ, мы это видим и просим переписать. ИИ не заменит живого автора, который прошёл через свой опыт.

Какие книги сейчас издают компании?

Компании издают разное. Но главное у них появилась осознанность. Они подходят к книге с вопросами: зачем мы это делаем, какую задачу решаем, как будем использовать.

Самые частые направления: детские книги для передачи ценностей, юбилейные издания, книги в поддержку корпоративной культуры, фотоальбомы, авторские книги от первого лица.

В этом году я участвовал в жюри премии «Лучшая корпоративная книга». Среди проектов были книги для новых сотрудников, профориентационные, корпоративные учебники, книги в поддержку территорий присутствия. Направлений много – всё зависит от того, какую бизнес-задачу решает книга. Если задача не сформулирована, книга не получится.

Вы здорово предложили на форуме отмечать книги и статьи, написанные с участием ИИ. Можно подробнее?

Да, я считаю, что контент, созданный с помощью ИИ, должен быть с маркировкой. Люди имеют право знать, что они читают.

Почему это важно? Потому что ИИ-контент может быть непроверенным. Если человек использует такие тезисы в работе, а они ошибочны это проблемы. Мы в МИФе каждую рукопись проверяем с научным редактором. А на рынке много продуктов, выпущенных людьми, которые считают себя экспертами, но на самом деле ими не являются.

Маркировка ИИ это про честность. И про защиту читателя.

Аудио и видео-книги вполне развиваются. За ними будущее?

Аудио и электронные книги развиваются, это факт. Но будущее не за одним форматом. Бумажные книги никуда не уйдут, электронные тоже.

Люди воспринимают информацию по-разному: кто-то любит слушать, кто-то читать, кому-то важно держать книгу в руках.

Я сам читаю и электронные, и бумажные, и слушаю аудио. Это гибридный формат. Какой-то текст удобнее воспринимать на слух, какой-то читать, какой-то удобнее брать с собой в дорогу в электронке.

Так что будущее не за одним форматом, а за их сосуществованием.

СЕО должен отвечать за результат, которым он может управлять

БИЗНЕС ИДЕЙ БИЗНЕС РЕШЕНИЯ БИЗНЕС ТЕХНОЛОГИИ БИЗНЕС ПРОЦЕССЫ
УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ
WWW.TOP-PERSONAL.RU

Милана Сосина –
эксперт по системному управлению, цифровой трансформации бизнеса и внедрению искусственного интеллекта, фаундер Центра ИИ-трансформации бизнеса.

А как бы Вы нанимали СЕО для строительства БАМа и МКС?

Я бы начала подбор СЕО для проекта масштаба БАМа или МКС с определения его полномочий. Кто утверждает цели, распоряжается финансированием, меняет сроки? Какие решения руководитель принимает сам? Если заказчики об этом не договорились, значит, кандидату предлагается отвечать за результат, которым он не может управлять.

Для обоих проектов я бы выбирала человека, в первую очередь, обладающего системным мышлением, умением выстраивать долгосрочные многоходовые стратегии и принимать сложные решения.

В то же время для строительства уровня БАМа я искала бы также опыт управления распределёнными стройками, снабжением и подрядчиками в сложных условиях, с доведением объектов до ввода в эксплуатацию, и, безусловно глубокое понимание GR.

Я, кстати, имела честь работать с одним из бывших руководителей стройки БАМа: это был человек с очень глубоким, ясным и практическим умом, и он прекрасно, как рыба в воде, разбирался в хитросплетениях системы госуправления.

Для проекта, подобного МКС, на мой взгляд, особенно важны техническая компетентность и способность согласовывать решения международных партнёров.

У реальной МКС ответственность распределена между космическими агентствами. Поэтому здесь также важно владеть геополитическим контекстом и уметь тонко балансировать интересы.

Кроме того, обе позиции предполагают полную включенность в рабочий процесс, поэтому здесь важно, чтобы личные приоритеты кандидата совпадали с целями проекта.

На интервью я предложила бы разобрать конкретный срыв в прошлом проекте кандидата. Когда он узнал о проблеме, что изменил, как пересмотрел бюджет и сроки, какой результат получил, как пережил неудачу? Затем проверила бы его версию у бывших заказчиков и коллег.

Отдельно дала бы рабочую ситуацию: ключевой подрядчик отстаёт, лимит бюджета сокращается, партнёр требует сохранить дату запуска. Мне важно увидеть ход мысли, отношение к риску, готовность сообщать неприятные факты и работать под давлением

Обещание «всё сделаем» без расчётов для такой роли недостаточно и даже опасно – все мы помним историю «Челленджера», когда под давлением сроков пренебрегли техническими требованиями, что привело к трагическим последствиям.

Вы подберете CEO команду или только он сам может это сделать?

Команду я подбирала бы вместе с новым CEO. HR и отраслевые эксперты помогают описать роли, найти людей, проверить квалификацию. Выбор прямых под-

Семь ошибок собственника при найме CEO

БИЗНЕС ИДЕЙ БИЗНЕС РЕШЕНИЯ БИЗНЕС ТЕХНОЛОГИИ БИЗНЕС ПРОЦЕССЫ
УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ
WWW.TOP-PERSONAL.RU

Нанять CEO, чтобы выдохнуть: почему собственник через полгода снова ищет генерального

Виктория Свободина –
HR-бизнес-партнер, консультант по командам, управлению и продажам

УСТАЛОСТЬ – ПЛОХОЕ ТЕХЗАДАНИЕ

Чаще всего собственник ищет CEO не потому, что компании нужен CEO, а потому, что он сам разрывается.

Бизнес вырос, на нём продажи, деньги, люди, поставщики и ещё десяток мелочей, которые никто, кроме него, не решает. Хочется нанять человека, который «заберёт головную боль».

Проблема в том, что головная боль – не задача. Что именно должен забрать новый руководитель, никто не сформулировал. Результаты не оцифрованы, делегировать страшно, а критерии успеха звучат как «чтобы всё работало».

К этому добавился новый риск. Резюме с красивыми цифрами сегодня легко собрать с помощью нейросети, а навыка проверить эти цифры и сопо-

ставить опыт кандидата с задачами конкретного бизнеса у собственника обычно нет. Плюс на текущем рынке отклик на CEO позиции 300+ резюме за неделю.

Сценарий повторяется: через полгода собственник разочарован, CEO уходит, и следующего ищут с той же размытой задачей. Цикл стоит компании не только зарплаты руководителя, но и полугода потерянного времени, ушедших сотрудников и веры команды в перемены, а это цифры уже семизначные, которые считают редко.

Хорошо уметь быть CEO собственнику не обязательно. Обязательно уметь две вещи: сказать, какой результат вы покупаете, и проверить, что он есть спустя 3, 6 мес.

Ниже – ошибки, которые я чаще всего вижу в практике и их послествия.

ЧАЩЕ ВСЕГО СОБСТВЕННИК ИЩЕТ CEO НЕ ПОТОМУ, ЧТО КОМПАНИИ НУЖЕН CEO, А ПОТОМУ, ЧТО ОН САМ РАЗРЫВАЕТСЯ.

ОШИБКИ СОБСТВЕННИКА ПРИ НАЙМЕ

1. Ищут CEO, когда проблема ниже

Продажи не растут – нужен РОП или порядок в отделе продаж, а не генеральный директор. Хаос в операционке – нужен операционный директор. CEO в компании без устроенного среднего звена становится самым дорогим менеджером, который всё делает руками.

Кейс. Ко мне пришла собственница производственной компании: опт, розница, маркетплейсы. Запрос – найти коммерческого директора. Когда мы разобрали задачи, оказалось, что стратегию продаж она прекрасно держит сама, а не хватает человека, который каждый день управляет менеджерами, планом и воронкой. Мы закрыли позицию руководителем отдела продаж как переходной ступенью: дешевле, быстрее, с понятными цифрами на входе. Если человек вырастет, через год его можно будет перевести на позицию выше, рисков меньше.

Эксклюзивное интервью для УП Управление персоналом

события | обзоры | анализ | советы | аналитика

ЖИЛИЩНОЕ ПРАВО

№ 10 октябрь 2026

Подписные индексы по каталогу Урал-пресс — 79154, 79357

Ульяна Зеленая

Покупка квартиры с торгов — проблемы, документы, анализ споров

Виталий Кутиков

Недвижимость — это бетонная валюта, которая ни то, что не падает в цене, а только растёт?

Елена Васильева

Кто отвечает за ущерб от действий людей, живущих в соседней квартире?

Павел Бобрович

Хозяин квартиры отказывается возвращать залог: что делать арендатору в этой ситуации?

Наталия Брайловская

Mini-дешёвая квартира в Сириусе: выгода или проблема — время покажет, но проверить можно заранее

Любовь Цветкова

Как выигрывать холодные тендеры: ошибки, риски и правила подготовки

Ульяна Зеленая

Виталий Кутиков

Елена Васильева

Павел Бобрович

Любовь Цветкова

Евгений Колотилов
Андрей Ващенко
ПРОДАЖИ В КРИЗИС
КАК ОБОЙТИ КОНКУРЕНТОВ В ТРУДНОЕ ВРЕМЯ