

ТОП-МЕНЕДЖЕР

Настольная книга современного управленца

VALINUROV Business Review



Аршуткин Г.
Валинуров И.
Воронова М.
Гуц Д.
Егорченков Р.
Иноземцева Л.

Кузнецова Е.
Леонтьев А.
Москалев А.
Нищев С.
Петрова С.
Толстых А.

Харский К.
Шершень С.
Шишкина Т.
Шопник Г.
Шульга Т.
Юнкина Н.

Коллектив авторов Топ-менеджер. Настольная книга современного управленца

Текст предоставлен правообладателем

http://www.litres.ru/pages/biblio_book/?art=73237158

*Топ-менеджер. Настольная книга современного управленца / Г.
Аришуткин, И. Валинуров, М. Воронова [и др.]: Книжкин дом -1000
бестселлеров; Москва; 2026
ISBN 978-5-00144-714-6*

Аннотация

Ваше конкурентное преимущество в быстро меняющемся мире – не информация, а ее качество.

«VALINUROV Business Review» – это интеллектуальный навигатор для руководителей и предпринимателей, которые мыслят стратегически. Это сборник, в котором каждая статья – шаг от сложности к ясности, от вызова к решению.

Почему этот сборник должен оказаться на вашей полке?

- Фокус на результате. Материалы написаны практиками для практиков.
- Широта охвата. От операционной эффективности до философии лидерства.
- Глубина проработки. Мы не даем поверхностных советов, а предлагаем разобраться в сути явлений.

- Экспертное комьюнити. Присоединяйтесь к кругу профессионалов, для которых развитие – это привычка.

Куратор сборника Ильгиз Валинуров, известный российский «охотник за головами», карьерный стратег топ-менеджеров, автор девяти книг, основатель сообщества «Карьерные квартирники топ-менеджеров».

Содержание

Предисловие	6
Геннадий Аршуткин	8
Ильгиз Валинуров	25
Мария Воронова	35
Конец ознакомительного фрагмента.	43

Топ-менеджер. Настольная книга современного управленца

© Коллектив авторов, текст, 2025

© ООО «1000 бестселлеров», 2026

© ООО «Книжкин дом», оригинал-макет, 2026

*** * ***

Предисловие

Приветствую читателей первого сборника «VALINUROV Business Review». Каждому из нас есть чем поделиться с миром.

Перед вами – не просто сборник статей. Это интеллектуальный капитал, собранный воедино. В мире, где информационный шум стал привычным фоном, ценность тщательно выверенной мысли, подкрепленной опытом и анализом, возрастает многократно.

«VALINUROV Business Review» был создан как эксперимент и ответ на вызовы современной бизнес-среды: стремительность перемен, сложность управленческих решений, парадоксальность новых рынков. На этих страницах мы не предлагаем простых ответов или универсальных рецептов. Наша задача – предложить вам инструменты для размышления, свежие перспективы и глубокий анализ, которые позволят вам выработать собственные, единственно верные для вашего бизнеса решения.

Здесь вы найдете исследования трендов, кейсы реальных компаний, разбор стратегических прорывов и, что не менее важно, тактических ошибок. Каждый материал – взгляд изнутри, от практиков и мыслителей, которые сами находятся на передовой делового мира.

Мы надеемся, что этот сборник станет для вас не только

источником ценных знаний, но и стимулом для собственных открытий, толчком к трансформации и надежным спутником на пути к новым бизнес-вершинам. И читать ее можно с любой главы!

Особенно ценно, что для многих соавторов это первый опыт упаковки своих идей и смыслов в печатное издание и первый шаг к собственной книге!

Успехов!

Ильгиз Валинуров

Геннадий Аршуткин

ИИ как ваш бизнес-ассистент: что автоматизировать уже сегодня

Аршуткин Геннадий – эксперт по робототехнике и искусственному интеллекту, автор telegram-канала по ии-тематике. Более 15 лет управляет проектами по разработке и поставке высокотехнологичного оборудования и робототехнических комплексов.

* * *

Искусственный интеллект, как и многие трансформационные технологии, эволюционирует постепенно, но наступает внезапно.

Рид Хоффман, соучредитель Inflection AI, LinkedIn и автор бестселлера об ИИ "Superagency"

Введение: рутина, которая тормозит рост

Согласование договора с контрагентом растягивается на недели. Юристы, финансовый отдел, закупщики – каждый работает с документом по несколько дней, а отсутствие клю-

чевого специалиста (в отпуске, на больничном) и вовсе ставит процесс на паузу. В это время контрагент меняет условия, подрядчики простаивают, а сроки проекта сдвигаются. Знакомо?

Так выглядит неэффективное использование самого ценного ресурса – интеллектуального капитала компании.

Ответ на вопрос: «Как ускорить согласование договора внутри компании?» заключается не в найме еще одного специалиста, а в коренном пересмотре подходов к работе.

И использование искусственного интеллекта – уже не отдаленная теоретическая концепция, а практичный инструмент, способный стать продвинутым бизнес-ассистентом, взяв на себя рутину и высвободив время для принятия стратегических решений.

Меня зовут Геннадий. Еще в 2007 году я создавал свои первые нейронные сети для управления робототехническими комплексами. Сегодня возможности ИИ многократно шире. И в этой статье я расскажу о том, как использовать ИИ для получения реальных конкурентных преимуществ.

С чего начать: диагностика и цена бездействия

Первый шаг – честная диагностика. Задумайтесь, на какие процессы в вашей компании уходит больше всего времени и которые наиболее подвержены риску человеческого фактора?

Простой чек-лист для быстрой самодиагностики:

- Анализ данных и составление отчетных документов растягивается на несколько дней.
- Обработка входящих запросов: работа с письмами и чатами занимает львиную долю рабочего времени ваших менеджеров.
- Первичная проработка документов ведется вручную: договоры, спецификации, ТКП, тендерная документация, служебные записки, резюме.
- Сбор и систематизация информации: мониторинг рынка, отраслевых новостей и активности конкурентов ведется раз в месяц/квартал/год.

Если вы узнали себя хотя бы в одном пункте, процесс отставания уже начался. Пока вы размышляете, ваши конкуренты, уже использующие ИИ, получают аналитику рынка в режиме реального времени, быстрее генерируют новые продукты и быстрее принимают решения.

Согласно отчету компании McKinsey¹, 25 % опрошенных руководителей уже составили дорожную карту развития ИИ в своей компании, а более 50 % работают над ней. При этом 87 % руководителей ожидают роста доходов от использова-

¹ Суперагенты на рабочем месте: как наделить сотрудников возможностями для раскрытия всего потенциала ИИ в работе // McKinsey & Company. – 28.01.2025. – URL: <https://www.mckinsey.com/capabilities/mckinsey-digital/our-insights/superagency-in-the-workplace-empowering-people-to-unlock-ais-full-potential-at-work> (дата обращения: 01.11.2025). – Текст: электронный

ния ИИ в течение следующих трех лет.

Компания, откладываящая внедрение ИИ в бизнес-процессы, уже в ближайшие несколько лет (в зависимости от отрасли) может столкнуться с разрывом в операционной эффективности по сравнению с более адаптивными игроками. Это прямая угроза вашей рыночной доле и прибыльности.

Есть наглядная иллюстрация того, чем является ИИ. В фильме «Скрытые фигуры²» показано, как при появлении в NASA первого компьютера IBM 7090 большинство сотрудников продолжило делать расчеты вручную, не разобравшись, как использовать мощность компьютера в своей работе. Но те сотрудники, кто заранее подготовился к работе с компьютером, впоследствии составили основу отдела расчетов. Сегодня очевидно, что эпоха ручных вычислений в космической программе ушла в историю.

Отвечу на популярный вопрос: «Внедрить ИИ – это значит полностью передать бизнес-функцию от человека к нейросети?» Нет. Как раз наоборот. Внедрить ИИ – это способ сохранить и усилить вашу команду, повысить ее КПД, снизить текучесть кадров и их выгорание. В условиях дефицита сотрудников дополнить вашу команду «цифровыми ассистентами» – стратегически верное решение.

ИИ эффективен настолько, насколько ваши сотрудники

² Кинофильм «Скрытые фигуры», 2016 год.

умеют эффективно его использовать.

Как конкретно использовать ИИ?

Сейчас самое время извлекать выгоду из ИИ и надеяться, что ваши конкуренты просто развлекаются и экспериментируют

Эрик Бриньолфссон, профессор Стэнфордского университета, директор лаборатории искусственного интеллекта (HAI)

Скорее всего, вы уже экспериментировали с запросами в популярные нейросети. Не стоит относиться к ИИ только как к «помощнику по забавным задачкам». Пора воспринимать его как бизнес-ассистента, владеющего колоссальным объемом информации во всех областях знаний и способным взять на себя многие функции (с оговоркой, что ответственность за принятие конечных решений остается за вами).

Проверьте, действительно ли вы используете все возможности ИИ? За последние два года технологии радикально улучшились: расширилось контекстное окно, добавлена мультимодальность (работа с широким набором данных: аудио, видео, фото), улучшен учет контекста запроса, реализованы функции многоэтапного решения задачи, глубокого анализа, интеграции данных из сети Интернет, персонализация (пользовательский контекст).

Модель «Цифровой бизнес-ассистент»: в рамках статьи я

выделил шесть функций, которые может выполнять ИИ (их может быть больше или меньше в зависимости от специфики вашего бизнеса).

Функции ИИ	Примеры задач	Примеры инструментов
<p>1. Аналитик и советник по стратегии: автоматизация работы с данными</p>	<ul style="list-style-type: none"> – Генерация регулярных отчетов по вашим данным. – Анализ рисков и возможностей. – Анализ отзывов клиентов. – Прогнозирование продаж. – Мониторинг ключевых клиентов. – Анализ прибыльности по продуктам/услугам, сравнение ваших продуктов с продуктами конкурентов. – Разработка антикризисной стратегии. – План оптимизации расходов. – Анализ денежного потока и прогнозирование кассовых разрывов. – Оценка инвестиций и окупаемости. – Управление ценообразованием. 	<ul style="list-style-type: none"> – ChatGPT с пакетом Advanced Data Analysis. – DeepSeek. – Copilot в Power BI.
<p>2. Коммуникатор и ассистент: автоматизация взаимодействия</p>	<ul style="list-style-type: none"> – Составление проектов писем. – Сортировка входящих. – Суммаризация звонков, чатов. – Постановка и мониторинг выполнения задач. – Составление проектов писем в нужной тональности. – Подготовка к переговорам с контрагентами. – Управление репутацией компании. 	<ul style="list-style-type: none"> – ChatGPT для написания текстов. – DeepSeek. – Copilot в корпоративных системах (например, «Битрикс24»).
<p>3. Творческий помощник и исследователь: автоматизация генерации идей</p>	<ul style="list-style-type: none"> – Генерация гипотез роста вашей компании. – Поиск инсайтов/трендов в отчетах. – Написание ТЗ, инструкций. – Анализ больших объемов информации. 	<ul style="list-style-type: none"> – Perplexity AI для исследовательских запросов. – Claude для работы с объемными документами.

Функции ИИ	Примеры задач	Примеры инструментов
	<ul style="list-style-type: none"> – Мозговой штурм по новым проектам/продуктам. – Внедрение новых бизнес-моделей. 	<ul style="list-style-type: none"> – Jasper (фокус на маркетинге). – также подходят ChatGPT и DeepSeek.
4. HR-помощник: автоматизация индивидуализации подхода к кандидатам и сотрудникам	<ul style="list-style-type: none"> – Составление продающего описания вакансии с учетом специфики вашей компании. – Первичная оценка резюме и интервью с кандидатами. – Составление структурного плана и прицельных вопросов к собеседованию. – Составление программы адаптации с учетом опыта кандидата. – Моделирование возможных проблем с командой и превентивные рекомендации. – Разработка системы мотивации, управления кадровыми резервами. – Управление изменениями. 	<ul style="list-style-type: none"> – ChatGPT. – DeepSeek. – или специализированные HR чат-боты.
5. Финансовый блок	<ul style="list-style-type: none"> – Составление финмодели. – Контроль показателей компании и отдельных юнитов. – Управление долговой нагрузкой. – Тренажер переговоров с банками, инвесторами. 	<ul style="list-style-type: none"> – ChatGPT. – DeepSeek.
6. Автоматизация операционных процессов	<ul style="list-style-type: none"> – Контроль бизнес-процессов. – Контроль выполнения планов. – Мониторинг качества. – ИИ-ассистенты для разработки ПО. – Автоматизация задач программным путем. 	<ul style="list-style-type: none"> – ChatGPT. – DeepSeek. – GitHub Copilot. – Cursor. – Claude.

Как общаться с ИИ: искусство промпта

Работа с ИИ ведется посредством запросов (промптов). Качество результата сильно зависит от качества промпта. Представьте, что вы объясняете задачу очень умному стажеру. Используйте следующую формулу:

- **Роль** (из какой роли ИИ должен готовить ответ. Содержание, акценты, глубина из разных ролей будут отличаться, как и у людей).

- **Контекст** (ваша отрасль, конъюнктура, подробное описание вашей компании и ее продуктов).

- **Дополнительная информация** (портрет вашего клиента, описание вашей воронки продаж или какие-либо ограничения/правила, которые необходимо учесть).

- **Задача** (описание собственно того, что именно должен сделать ИИ. Опишите, какой конкретно результат вам нужен, сколько альтернативных вариантов должно быть предложено).

- **Формат** (что нужно на выходе: таблица, перечень, текст, рейтинг, изображение, видео. Здесь же можно указать, для кого эта информация, и тогда ИИ сам подберет формат, лексику, подачу).

- **Тон** (в зависимости от того, как вы дальше будете работать с ответом, можно задать необходимый тон ответа; например, если это ответ заказчику, то можно сообщить ней-

росети, чтобы она в своем ответе придерживалась конструктивного тона, настраивающего на долгосрочную взаимовыгодную работу, но отметила факторы, мешающие этому).

Плохой промпт: «Напиши квартальный отчет о продажах». **Хороший промпт:** «Ты – директор по продажам (Роль) в компании по производству стройматериалов (Контекст). Наши основные клиенты – небольшие компании и ИП с оборотом до 100 млн рублей (дополнительная информация). На основе приложенных данных за квартал подготовь отчет о продажах (Задача). **Структура:** 1) фактическая выручка по сравнению с планом; 2) ключевые причины отклонений; 3) топ-3 менеджера по продажам; 4) составь список из 10 рекомендаций на следующий квартал, чтобы увеличить продажи (Формат). Тон – профессиональный, лаконичный (Тон)».

Продвинутые техники:

- **Предоставить пример.** ИИ может выполнять задачи по примеру, самостоятельно выделяя паттерны и следуя им при формировании ответа. «Ответь на запросы клиентов в таком же стиле, как в примерах в файле». Можно приложить к запросу документ с данными.

- **Итеративный подход.** Пошагово уточняйте, как с сотрудником: «Расширь второй пункт», «Добавь больше выгод для клиента», «Сделай тон более формальным».

• **Делегирующий подход.** Добавьте к своему промпту фразу «Задавай мне уточняющие вопросы для получения наилучшего результата».

• **Цепочка промптов** – это последовательность взаимосвязанных запросов, где результат каждого предыдущего шага используется в следующем. Это имитирует естественный процесс решения сложных задач, когда мы разбиваем их на этапы. Позволяет решать многоуровневые вопросы с промежуточным контролем качества на каждом этапе. Важно! Явно ссылайтесь на предыдущие результаты, чтобы сохранить контекст между шагами.

• **Имитация рассуждений.** При решении сложных (особенно вычислительных) задач полезно добавить в промпт фразу «Решай по шагам, показывай рассуждения на каждом шаге».

Частые ошибки при работе с ИИ (и как их избежать)

Ошибка 1. Неполный промпт. Если ИИ не хватает информации, то он ее додумает, и не факт, что в нужную вам сторону. Чем точнее описана задача и чем больше исходных данных вы предоставили, тем полезнее будет результат.

Ошибка 2. Отсутствие проверки результатов. ИИ может «галлюцинировать» – выдумывать факты. Такова особенность работы больших языковых моделей (LLM). Любой результат должен проверяться экспертом на адекватность.

Также помните: ИИ не умеет считать. Он оперирует вероятностями, а не точными значениями. Он может привести перечень из шести пунктов и сообщить, что их четыре.

Ошибка 3. Игнорирование безопасности. Не загружайте в ИИ конфиденциальные данные о вашей компании или о клиентах. Используйте обезличенные данные или специальные корпоративные решения. Использование защищенного ИИ (к примеру, ChatGPT Enterprise или аналоги) для внутренних нужд дороже, но может стать решением для регулируемых отраслей.

Ошибка 4. Попытка автоматизировать все и сразу. Начните с малого, добейтесь результатов в одном бизнес-процессе и только потом двигайтесь дальше. Это снижает риски поломки бизнес-процессов и сопротивление команды.

Спринт-план внедрения ИИ бизнес-ассистента за пять шагов

Шаг 1. Инвентаризация. Выберите одну-две рутинные повторяющиеся задачи (например, подготовка еженедельного отчета отдела продаж).

Шаг 2. Пилот. Сформулируйте промпты, дающие эффективное решение вашего запроса. Сохраните отдельные элементы в мастер-промпт (например, описание компании и ее продуктов можно включать во все ваши промпты).

Шаг 3. Ресурсы. Попробуйте несколько ИИ (ChatGPT, DeepSeek, Perplexity или другой), оцените, какой справляет-

ся с вашей задачей лучше.

Шаг 4. Анализ. Полученные результаты сравните с ручными по критериям: время, качество, отклонения. Решите: масштабируем или возвращаемся к шагу 1.

Шаг 5. Масштабирование. Создайте библиотеку промптов. Обучите команду. Роль сотрудников – контроль результата, выданного ИИ, и работа над исключениями.

Когда внедрена автоматизация отдельных задач, пора переходить к картированию рабочих процессов отдела с пересмотром всей цепочки создания ценности. Это необходимо для наглядности всей картины и для внедрения более сложных решений: чат-ботов, RPA или ИИ-агентов. Для такой работы потребуется создать сильный экспертный потенциал внутри компании либо привлечь внешних специалистов.

Кейсы ведущих компаний

Конкретные кейсы с приведением полных диалогов с ИИ по объему заняли бы отдельный том. Хотя по времени, например, разработка полноценной маркетинговой стратегии на 50 и более листов может занять всего несколько дней, а иногда и часов, в зависимости от специфики бизнеса. В рамках данной статьи ограничусь приведением информации по использованию ИИ в бизнес-процессах нескольких компаний. Информация взята из открытых источников.

Так, 98 % сотрудников-консультантов Morgan Stanley³ (финансовые услуги) используют внутренний чат-бот для поиска ответов на вопросы из базы знаний компании. Время на поиск информации в документах сократилось в четыре раза. Консультанты стали больше общаться с клиентами.

Morgan Stanley использует ИИ также для анализа рынка и составления исследовательских отчетов. Релевантность результатов проверяют по трем критериям:

1. Оценка точности и качества перевода информации.
2. Оценка качества резюмирования (анализ точности, релевантности и связности резюме).
3. Сравнение результатов работы ИИ с эталонными ответами экспертов (оценка точности и релевантности людьми).

Indeed⁴ (сайт по поиску работы) запустил автоматическую сверку резюме с описанием вакансии и приглашением откликнуться. Тексты вакансии, составленные с помощью ИИ, получили на 16 % больше откликов. А приглашенные к подаче кандидаты, в 15,1 раза чаще подают заявки на вакансию, чем соискатели, которые просто видят ее в поиске.

³ Morgan Stanley использует оценки ИИ для формирования будущего финансовых услуг // OpenAI. – URL: <https://openai.com/index/morgan-stanley> (дата обращения: 01.11.2025). – Текст: электронный.

⁴ Как Indeed использует ИИ: инструменты для соискателей и ответственное использование // Indeed. – 17.09.2025. – URL: <https://www.indeed.com/hire/resources/howtohub/how-indeed-uses-ai> (дата обращения: 01.11.2025). – Текст: электронный.

Компания Lowe's⁵ (ритейлер товаров для дома, 16 млн клиентов в неделю) использует ИИ в ценообразовании, прогнозировании и управлении цепочками поставок. Компания внедрила более 50 моделей машинного обучения в эти сферы. В компании сформировалось внутреннее экспертное сообщество, увлеченное поиском способов использования ИИ для решения их бизнес-задач.

Яндекс⁶ внедряет ИИ во все свои сервисы. Поисковик, Алиса, переводы, краткие пересказы и ответы на вопросы в браузере – это только самая заметная часть. На 34 % больше конверсии получили рекламодатели директа в кампаниях с использованием ИИ, чем без него.

Сбер⁷ оценил эффект от использования ИИ в первом полугодии 2025 года в 30 млрд рублей.

⁵ Lowe's использует искусственный интеллект для поддержки розничной торговли товарами для дома // OpenAI. – 05.05.2025. – URL: <https://openai.com/index/lowes-chandhu-nair> (дата обращения: 01.11.2025). – Текст: электронный.

⁶ Полезный ИИ // Яндекс. – URL: <https://ya.ru/ai/useful-ai> (дата обращения: 01.11.2025). – Текст: электронный.

⁷ Финансовый эффект Сбера от внедрения генеративного ИИ за полгода составил 30 млрд руб. / Сбер ПРО // ComNews. – 30.07.2025. – URL: <https://www.comnews.ru/content/240453/2025-07-30/2025-w31/1010/finansovyy-effekt-sbera-vnedreniya-generativnogo-ii-za-polgoda-sostavil-30-mlrd-rub> (дата обращения: 01.11.2025). – Текст: электронный.

Будущее уже здесь

Технологии не ждут. Вопрос не в том, внедрять ли ИИ, а в том, успеете ли вы адаптировать бизнес-процессы раньше конкурентов. Начните с одного отчета, одного процесса. Этот первый шаг определит ваше место в новой реальности, где ИИ не абстракция, а прикладной инструмент для решения конкретных бизнес-задач.

Согласно отчету McKinsey⁸, сотрудники готовы к использованию ИИ больше, чем думают руководители. Эффективные компании будущего – не обязательно те, у которых огромные бюджеты на внедрение ИИ, а те, где сотрудники являются экспертами в своей области и органично используют ИИ в своей ежедневной работе.

ИИ-технологии развиваются столь стремительно, что все написанное в данной статье может оказаться устаревшим довольно скоро. Хотите узнать больше и быть в курсе актуальной информации по теме ИИ? Подписывайтесь на мой канал по QR-коду ниже. Там я делюсь практичными рекомендациями, актуальными кейсами, заметками по книгам, размыш-

⁸ Суперагенты на рабочем месте: как наделить сотрудников возможностями для раскрытия всего потенциала ИИ в работе // McKinsey & Company. – 28.01.2025. – URL: <https://www.mckinsey.com/capabilities/mckinsey-digital/our-insights/superagency-in-the-workplace-empowering-people-to-unlock-ais-full-potential-at-work> (дата обращения: 01.11.2025). – Текст: электронный.

лениями и новостями в областях искусственного интеллекта и робототехники.



По вопросам внедрения ИИ вы можете связаться со мной по телефону:

+7 915 477 49 47 или написать мне на e-mail: Agennady@yandex.ru

Ильгиз Валинуров

Карьера топ-менеджера

Валинуров Ильгиз – карьерный консультант топ-менеджеров, «охотник за головами», известный российский бизнес-тренер, автор книг о карьере и управлении персоналом.

* * *

Чем отличаются руководители, которые зарабатывают 500 тысяч рублей и миллион?

Я занимаюсь поиском руководителей более 25 лет. И каждый день общаюсь с работодателями и топовыми кандидатами. На одну и ту же вакансию резюме присылают кандидаты с разными ожиданиями по доходу. И мне стало интересно исследовать принципиальные отличия между кандидатами в определении своей стоимости. Зачастую их знания, навыки, образование очень схожи, но... одни готовы работать за 500 тысяч рублей, а другие только за миллион. И здесь возникает вопрос: почему одни топы выходят на высокие заработные платы, а другие довольствуются меньшим? Где эта точка бифуркации?

Давайте структурировать. Свою реальную цену знают те, кто осознанно подходят к своей карьере. Если вы знаете, у

какого работодателя есть вакансии с нужным количеством нулей в зарплате, и туда стремитесь, то это уже первый правильный шаг.

Можно ли получить приглашение на олимп «случайно»? Конечно, можно. Но строить свою жизнь и карьеру на случайностях недальновидно. Все, чем мы не управляем, не является совсем неуправляемым. Просто управляется другими людьми, а не вами.

Большинство наемных топ-менеджеров начинают думать о карьере в тот момент, когда становятся кандидатами. И кандидатами не от хорошей жизни. Кризис на рынке, сокращения, жена недовольна уровнем жизни, санкции, компания «режет?», нет развития.

Мало кто думает о будущем, находясь в зоне комфорта и имея престижный статус. Стабильность притупляет внимание, любознательность и гибкость.

Особенно этим отличаются топ-менеджеры иностранных компаний, трудившиеся на благо корпорации десятилетиями.

Работая с топовыми вакансиями, я встречал сотни резюме, в которых кандидат писал, что, проработав 20 лет в одной компании, после увольнения за год менял 2–3 места работы. Почему это происходит? Из-за потери адаптивности.

При этом полезно менять места работы каждые 3–4 года. По многим причинам.

Во-первых, это развитие. Новые отрасли, функции, рын-

ки, окружение, клиенты, поставщики и, может, даже города и страны.

Во-вторых, это более высокий уровень дохода. Если переход на новое место делать не из необходимости перейти хоть куда-то, то, скорее всего, предложение будет с повышением.

Это может быть более высокий статус, должность, доход.

Топ-менеджеры, приходя ко мне на карьерные консультации, часто говорят: «Я никогда не искал работу, меня приглашали. Вот резюме первый раз сделал и на собеседованиях 20 лет не был».

На мое замечание «Тогда вы неудачник» получаю недоумение и даже гневные возражения.

А если копнуть глубже?

Получается, вы никогда не управляли своей карьерой, а шли туда, куда пригласили. А зачем им это? Чтобы вам было счастье? Ну конечно, нет. Чтобы решить свои задачи. В таком контексте вы смотрели на свои прошлые переходы?

Ладно, пусть это не ваш случай. Вы сами нашли вакансии на спец. платформах или ТГ-каналах. А задумывались над тем, кто их разместил и привлек внимание вкусными обещаниями? Опять работодатели.

Вы до сих пор уверены, что управляли своей карьерой? Так как же управлять карьерой? Пойти с конца. С выхода на пенсию.

Представьте себя в последний рабочий день перед пенсией или, если хотите перестать работать раньше официально-

го наступления этой прекрасной даты, просто последний рабочий день в найме.

Кто вы? Какая должность, отрасль, страна, заработная плата?

Допустим, это председатель совета директоров агрохолдинга с заработной платой пять миллионов рублей в месяц с головным офисом в Москве.

Это точка С. В большинстве случаев кандидаты думают о том, как из точки А попасть в точку В. То есть найти следующую работу. А к чему нахождение в точке В приведет, кажется вторичным. Однако некоторые точки В уводят не в новые карьерные треки, а в глубокое пике. Уверен, и вы в своей карьере можете вспомнить не самые удачные трудоустройства.

Когда мы понимаем и принимаем точку С, то не просто каждый переход становится осознанным, а каждый рабочий день.

Вы знаете, что сегодня не просто должны выполнить поставленный сверху KPI, а и свой собственный.

Что это может быть:

- нужные контакты, связи;
- профессиональный бренд, репутация;
- компетенции, реализованные задачи.

На консультациях мне часто задают вопрос «А какие ком-

петенции стоит сейчас развивать?». Вопрос больше риторический. Но есть на него и прагматичный ответ.

Откройте «вакансии мечты». Если не получится найти в открытом доступе «председатель совета директоров агрохолдинга», то отыщите близкие вакансии или другие руководящие позиции в этом агрохолдинге и изучите, что ждет работодатель и какие у него требования. Это именно те компетенции, которые вам нужно развивать сейчас, находясь на текущем месте работы, чтобы через какое время стать «идеальным кандидатом».

Ваша компания не внедряет ИИ-ассистентов? Придите с инициативой. Может, их нет потому, что никто не предложил возглавить проект. Нет бюджета? Пройдите обучение сами, внедрите (незаметно) в своем департаменте.

На рынке труда не бывает идеального кандидата для всех. Могут быть идеальные кандидаты для конкретной компании.

Когда вы начнете думать и действовать в этой парадигме, то слова «осознанная карьера» будут не абстракцией, а ежедневным ритуалом, привычкой, практикой.

Уверен, что логика понятна. Если хочется разобраться глубже, то разберемся на карьерной консультации индивидуально.

А сейчас улучшим понимание точки С.

Где и за что много платят:

1. Масштаб ответственности напрямую связан с до-

ходом. Миллион могут платить тысячи компаний. А миллионы – это первая тысяча крупнейших работодателей России. Изучать надо не рейтинги известности и репутации, не полученные награды, а масштаб. Посмотрите рейтинги РБК-500 или похожие исследования. И пометьте маркером те организации, которые интересны с точки зрения отрасли, корпоративной культуры, планов развития.

2. Многофункциональность. Директор по персоналу может зарабатывать более миллиона. У меня были такие вакансии в работе. Но если хочется быть первым на олимпе, генеральным директором, то нужно разбираться и в финансах, и в продажах, и в маркетинге, и в ИТ, и в логистике, и в юриспруденции, и в производстве, и в GR, и в других функциях. Не каждый директор по персоналу к этому готов. Да и не каждый ИТ или коммерческий директор инвестирует временные и интеллектуальные ресурсы, чтобы глубоко владеть всеми необходимыми знаниями из смежных функций.

Поэтому их точка С – это вице-президент со своей функцией или заместитель генерального директора, а если генеральный директор, то небольшой компании.

Кроме того, важны управленческие компетенции. Если вы думаете, что они у вас есть, то посетите обучение у Александра Фридмана⁹ – и увидите, что у вас их нет.

3. Репутация. Крупная компания на виду. Отчитывается перед акционерами, государственными органами, участвует

⁹ Александр Фридман – эксперт и методолог по регулярному менеджменту.

на встречах федерального и мирового уровня. Что о вас пишут газеты? Можно найти интервью? Ведете канал?

Если вы эксперт и профессионал на своем рынке, этого уже недостаточно. Вас должны знать и те, кого не знаете вы. Примером может служить Сергей Иванов из ЭФКО, который известен далеко за пределами агросектора. То есть, нанимая вас и выплачивая высокую заработную плату, компания платит не только за вашу функцию и опыт, но и повышает (или подтверждает) свою репутацию.

4. Сфера бизнеса. ИТ, нефтегаз, крупные производственные компании, банки, страховые компании, агросектор, логистика, добывающая отрасль – направления, где годовой доход топ-менеджера может быть с восемью нулями. В ресторанном бизнесе или индустрии красоты таких доходов не будет.

5. Выясните систему мотивации. Крупнейшие компании могут платить годовой бонус за повышение капитализации в разы, а то и в десятки раз больший, чем окладная часть. Вы знаете, как повысить капитализацию? Отслеживаете недооцененные компании, которые могут взлететь?

6. Высокая заработная плата – это подтверждение уровня ответственности, которая на вас возложена. Берите на себя больше задач, проектов, особенно тех, от которых зависит весь успех компании, ее рыночная стоимость, и заработная плата будет расти.

Было интересно?

Так почему же одни не могут пробить стеклянный потолок в 500 тысяч рублей, а другие, шагнув за миллион, уверенно продолжают расти в доходе?

Разница в зарплате – это отражение разницы в масштабе создаваемой стоимости. Это экономически оправданный обмен. Компания готова платить миллионы тому, чьи решения приносят ей миллиарды.

Есть что предложить рынку труда?

Успехов в карьере!

По куар-коду вы можете бесплатно скачать книгу «Идеальный кандидат» на пяти языках:



А по этому – узнать больше о карьерной консультации:



Или просто пишите мне:

Телеграм: <https://t.me/IlgizValinurov>

Мобильный: +7 903 260-25-51

Хотите встретиться на карьерном квартирнике? Анонсы тут:



Мария Воронова

Дата-драйв: как заставить данные работать на бизнес, а не бизнес на данные (почему ваша CRM не работает и как это исправить)

Воронова Мария – руководитель с экспертизой в сбыте и оргразвитии. Практик в создании команд и настройке кросс-функционального взаимодействия для максимизации коммерческих результатов.

*** * ***

Есть ли у Вас РАБОТАЮЩАЯ CRM система, которая собирает не только данные по клиентам (картотекам), но и показывает процессы взаимодействия (воронки) и метрики по всем этапам взаимодействия?

Анонимный опрос

32 % Да, есть, работаем!



12 % Да, есть, боремся, чтобы в ней работали!



12 % Да, есть, но работаем в ней «так себе»



25 % Нет, но очень хочу



0 % Нет, не вижу смысла



19 % Есть, но это не полноценная CRM



Знакома картинка? А вы знали, что даже у тех, кто в CRM ¹⁰ работает, она используется не более чем на 60 %?

В малом и среднем бизнесе тратят солидный бюджет на написание собственной CRM. В моей практике сейчас кейс: два года разработок технического задания (ТЗ), написания своего софта, но инструментом для увеличения продаж она стала только спустя шесть месяцев моей работы. Я бы хотела поделиться опытом внедрения/перехода подобных систем, чтобы ваш бюджет был освоен эффективно.

¹⁰ CRM (от англ. Customer Relationship Management) – система управления взаимоотношениями с клиентами.

Введение. Эпоха цифровой трансформации и вызовы управления

Современный бизнес столкнулся с парадоксом: мы тонем в данных, но испытываем жажду информации. Каждая транзакция по банковской карте, каждый звонок, каждое цифровое взаимодействие формирует массивные информационные потоки. По оценкам экспертов, объем данных в мире удваивается каждые два года. Рекламные кампании, маркетинговые воронки, прогнозирование спроса – сегодня любое управленческое решение должно подкрепляться данными. Однако ключевая проблема современного руководителя заключается не в сборе данных, а в способности трансформировать их в стратегические решения.

«CRM... Как много в этом звуке!» Многие руководители видят в этой системе волшебную таблетку, рассчитывая, что, купив ее, они навсегда освободятся от рутинных отчетов, задач и контроля. Но это не так. После решения «Сейчас купим CRM – и продажи полетят, будем слышать клиентов, собирать о них информацию, товарооборот увеличится» следом возникает новый вопрос: какую CRM выбрать? Их великое множество: помоднее, функциональнее, дешевле. А затем выясняется, что есть абонентская плата, ограничения по пользователям – это дополнительный бюджет.

Давайте разберемся, а может, значение CRM в нашей ра-

боте преувеличено и нужно сделать что-то еще, чтобы освоенный бюджет приносил действительно ожидаемую пользу?

На протяжении 15 лет в управлении продажами я прошла путь от простых Excel-отчетов до сложных CRM-систем с AI-аналитикой. Внедрила семь систем с нуля и участвовала в оптимизации 15 других. Главный урок: технологическая мощь системы бессильна перед человеческим фактором. Классическое «мне неудобно работать в этой программе» – лишь симптом системных проблем в процессах и методологии. Ценность данных определяется не их объемом, а способностью компании их структурировать, анализировать и делать на их основе точные прогнозы, которые в современном мире называются не угадыванием, а планированием.

Часть 1. Стратегическое планирование: от данных к метрикам

Итак, что такое CRM? CRM – это инструмент, который позволяет в автоматизированном режиме контролировать ключевые показатели компании. В России есть программы типа AmoCRM, Bitrix24 и многие другие. Они позволяют следить за эффективностью сотрудников, есть дашборды на базе Power BI для контроля за показателями высшего уровня.

Когда мы задумываемся об оцифровке бизнеса, перед нами много путей и решений. При выборе любого инструмен-

та стоит понимать: CRM не волшебная таблетка, а именно инструмент.

Выбор инструмента: от граблей до экскаватора

Любое решение всегда начинается с определения цели: для чего нужен этот инструмент? Например, для работ в саду вы выбираете грабли – для сбора листьев, для рыхления земли – или лопату – для льда, ямы или траншеи – и вдруг можете решить, что вам вообще нужен экскаватор. Забегая вперед, скажу: чаще всего CRM не работает именно потому, что его купили, а делать продолжают по старинке.

1. Иерархия метрик: от операционных к стратегическим

- Четко разделите метрики по уровням управления:
- KPI уровня собственника: рентабельность, LTV, стоимость привлечения клиента.
- KPI отдела продаж: конверсия, средний чек, цикл сделки.
- Операционные метрики менеджера: количество контактов, активность в воронке.

Критически важно договориться о терминологии внутри команды. Для одной компании «лид» – это посетитель сайта, для другой – клиент, запросивший коммерческое предложение, для третьей – любой потенциальный покупатель продукта. Единое понимание – основа любой системы.

2. Процессный подход как основа

Типичная ошибка – автоматизация хаоса. Прежде чем выбирать CRM, опишите «as-is» и «to-be» («как есть» и «как должно быть») процессы. Основной бизнес-процесс компании – это то, что происходит с момента прихода клиента до полного исполнения обязательств. У кого-то это три этапа, у кого-то – десять. Например, в B2B с длинным циклом продаж критически важны этапы квалификации и согласования, в то время как в ритейле – скорость обработки заказа и работа с повторными покупками. Именно эта схема станет каркасом для будущей CRM.

3. Интеграционная экосистема

CRM, работающая в вакууме, обречена. Рассмотрим реальную историю: производственная компания внедрила CRM без интеграции с бухгалтерской программой. Результат – менеджер оформил заявку на 100 рублей, бухгалтер выставил счет по запросу менеджера, но клиент увеличил заказ до 120 рублей, а менеджер не сделал повторный запрос в бухгалтерию. Да-да, большинство бизнесов все еще многие операции осуществляет вручную. И если у вас есть хоть один процесс, который зависит от коммуникации между смежниками, то это потенциальная черная дыра, куда может утекать ваша прибыль.

Часть 2. Практика выбора: методология снижения рисков

1. Чем пользуются коллеги по рынку?

Самый эффективный способ – учиться на чужих ошибках. Анализируйте три-пять решений на рынке. Запрашивайте референсы у вендоров с похожей спецификой бизнеса. Посещайте тестовые среды и проводите пилотное тестирование. Если вы не хотите обращаться к прямым конкурентам, опросите своих поставщиков или партнеров. Узнайте, какими системами они пользуются, с какими подводными камнями столкнулись и что сделали бы иначе.

2. Финансовая модель внедрения

Помимо стоимости лицензии, обязательно учитывайте скрытые затраты: стоимость доработок (обычно 30–50 % от стоимости лицензии), потери производительности на этапе внедрения (10–15 % на два – три месяца), а также стоимость обучения и технической поддержки. Только полная финансовая картина позволит адекватно оценить рентабельность инвестиций.

3. Пилотное внедрение: страховка от провала

Никогда не внедряйте систему сразу на всей компании. Опыт из практики: за два года работы осуществила внедре-

ние и переход трех CRM, и сразу на всю компанию. В результате финальная версия CRM встретила гигантское сопротивление, и на данный момент CRM функционирует только на 30 %.

Часть 3. Управление изменениями: психология внедрения

1. Коммуникационная стратегия

Сотрудники боятся, что их «начнут считать» и ужесточат контроль. А ведь и на самом деле, в большинстве случаев мы вспоминаем о CRM в контексте: «Продажи упали, а почему никто не может ответить» или «Опять продавцы/отдел продаж плохо работают! Нужно их контролировать», и так далее и тому подобное. Ваша задача – перевернуть эту парадигму. CRM в первую очередь нужна для облегчения работы и фокусировки продавцов на продаже ваших товаров и услуг, а не для сбора информации по крупицам со всех источников. А если возникает спорный вопрос, то с помощью CRM можно легко разобраться, в чем проблема.

Конец ознакомительного фрагмента.

Текст предоставлен ООО «Литрес».

Прочитайте эту книгу целиком, [купив полную легальную версию](#) на Литрес.

Безопасно оплатить книгу можно банковской картой Visa, MasterCard, Maestro, со счета мобильного телефона, с платежного терминала, в салоне МТС или Связной, через PayPal, WebMoney, Яндекс.Деньги, QIWI Кошелек, бонусными картами или другим удобным Вам способом.