

ТИМУР ДЕРГУНОВ

Хорошая  
управленческая  
практика для  
эффективного  
руководителя



# НА ВСЕХ ПАРУСАХ

альпина **PRO**

Тимур Дергунов

**На всех парусах. Хорошая  
управленческая практика для  
эффективного руководителя**

«Альпина Диджитал»

2026

УДК 65.011  
ББК 65.290-2

**Дергунов Т.**

На всех парусах. Хорошая управленческая практика для эффективного руководителя / Т. Дергунов — «Альпина Диджитал», 2026

ISBN 978-5-00-206033-7

«На всех парусах» – это современное практическое руководство для предпринимателей и управленцев, руководителей, стремящихся к реальному росту и лидерству. Автор из личного опыта делится работающими методиками, живыми примерами из корпоративной среды и мира яхтинга, параллели с которым задают особую динамику повествованию. Эта книга предлагает действенные решения, применять которые можно сразу после прочтения.

УДК 65.011  
ББК 65.290-2

ISBN 978-5-00-206033-7

© Дергунов Т., 2026  
© Альпина Диджитал, 2026

## Содержание

|  |    |
|--|----|
| От автора  | 9  |
| Глава 01. Про первый опыт на яхте, о том, чего ждет экипаж от капитана на корабле и что такое «хорошая морская практика» | 11 |
| Первый морской поход   | 11 |
| Конец ознакомительного фрагмента.  | 13 |

# Тимур Дергунов

## На всех парусах: Хорошая управленческая практика для эффективного руководителя

Знак информационной продукции (Федеральный закон № 436–ФЗ от 29.12.2010 г.)



Главный редактор: *Мария Султанова*

Руководитель проекта: *Евгения Васильева*

Арт-директор: *Татевик Саркисян*

Корректоры: *София Шпитонкова, Евгений Бударин*

Верстка: *Олег Щуклин*

© Дергунов Т., 2026

© Оформление. ООО «Альпина ПРО», 2026

\* \* \*

Тимур Дергунов

# НА ВСЕХ ПАРУСАХ

Хорошая  
управленческая практика  
для эффективного  
руководителя



Москва  
2026

*менты и элементы, включая текст, изображения и иное, не подлежат копированию и любому другому использованию без разрешения правообладателя. В частности, запрещено такое использование, в результате которого электронная книга, ее часть, фрагмент или элемент станут доступными ограниченному или неопределенному кругу лиц, в том числе посредством сети интернет, независимо от того, будет предоставляться доступ за плату или безвозмездно.*

*Копирование, воспроизведение и иное использование электронной книги, ее частей, фрагментов и элементов, выходящее за пределы частного использования в личных (некоммерческих) целях, без согласия правообладателя является незаконным и влечет уголовную, административную и гражданскую ответственность.*

Книга Тимура Дергунова «На всех парусах» оправдывает свое название хотя бы тем, что читается она тоже на всех парусах. Взявшись, я уже не мог остановиться. Увлекательный сторителлинг, в который врываются вкрапления очень важной и уже, к тому времени, понятной информации об эффективном и актуальном управлении, – безусловная находка автора, за которую читатели будут точно благодарны.

*Радислав Гандапас,  
президент Ассоциации спикеров СНГ, международный спикер, автор*

Эта книга – для тех, кто хочет в концентрированном виде получить набор управленческих инструментов, проверенных в реальной практике. Они тщательно отобраны и изложены понятным, прикладным языком – так, что их можно брать и применять уже на следующий день. Книга написана практикующим управленцем, который ежедневно решает именно те задачи, о которых говорит.

*Илья Соколов,  
генеральный директор «ПартКом» – федерального дистрибьютора автозапчастей и компонентов*

С большим удовольствием изучил вторую книгу Тимура Дергунова. Считаю, что его разносторонний опыт, как в управлении, так и в иных жизненных сферах, делает его книги интересными для собственников бизнеса и руководителей. Мне кажется особенно важным его умение обобщать этот опыт в набор рекомендаций. Рекомендую для изучения и осмысленного внедрения с учетом специфики деятельности.

*Александр Фридман,  
консультант, эксперт-методолог по регулярному менеджменту*

По роду своей профессиональной деятельности я сталкиваюсь с разными преподавателями и бизнес-тренерами, которые часто могут неплохо выглядеть в аудитории и очень складно рассказывать о том, как надо управлять людьми, но в действительности абсолютно не демонстрировать эти навыки в реальной работе с коллективами своих компаний. Тем ценнее становятся книги по менеджменту, написанные реальными практиками, такими как Тимур Дергунов, добившимися больших успехов в управлении компаниями и нашедшими в себе силы обобщить свой управленческий опыт в виде очень простых и понятных рекомендаций. Книга содержит в себе очень конкретные и практичные советы, следование которым действительно может помочь серьезно повысить качество менеджмента в подразделениях и организациях. При этом иногда при прочтении может показаться, что это

абсолютно «элементарно» и не представляет никаких сложностей внедрить эти рекомендации в свою деятельность, но, как всегда в менеджменте, самое сложное заключается в регулярности и системности применения правильных инструментов. Я уверен, что каждый читатель найдет для себя практики, которые захочется незамедлительно забрать в свой регулярный менеджмент, и я надеюсь, что эта книга позволит каждому руководителю сделать, цитируя автора, серьезный шаг в «изживании в себе себя предыдущего».

*Александр Шаталов,*

*заместитель генерального директора СберУниверситета*

*Посвящается моему другу, соратнику, партнеру, попутчику, болельщику и самому честному критику – моей супруге Марии Дергуновой, которая верит в меня даже в те моменты, когда я сам сомневаюсь в своих силах*

## От автора

Десять лет назад я, еще будучи CEO одной крупной консалтинговой компании, написал свою первую книгу «Формула менеджмента»<sup>1</sup>. В тот момент я преследовал две цели: постараться структурировать все, что постоянно приходилось рассказывать на различных собраниях, встречах и обучении, а также сделать себе супервизитку в виде книги, чтобы использовать ее как до предстоящих переговоров, так и непосредственно в их процессе.

После выхода книги меньше стоять у флипчартов я не стал, а вот визитка получилась довольно эффективная. Она дала мне возможность познакомиться с очень большим числом интересных людей, а также успешно провести многие и многие переговоры. Случалось, что мы подписывали с международными глобальными компаниями большие контракты, в которых содержалось условие: подписант должен иметь какие-нибудь публикации на внешних площадках. Вероятно, таким образом партнеры пытались застраховаться от начала отношений с подставными лицами. Написанная и изданная книга пришлась тогда как нельзя кстати.

На книгу было много отзывов и рецензий, одну из глав даже опубликовал *Forbes*. А Альфа-Банк выкупил и брендовал под себя большую партию цифровых версий, чтобы в дальнейшем использовать их в качестве новогодних подарков для своих корпоративных клиентов.

Некоторое время назад я начал заниматься яхтингом. Каждый раз, находясь с командой в море, я думал о том, как много общего в деятельности капитана яхты и управленца в бизнесе. По сути, капитан выполняет все классические функции менеджмента. На море, как и в бизнесе, очень важны планирование и тщательная подготовка похода, изучение морских карт, анализ мест предполагаемых ночных стоянок, а также – запасных локаций, на случай, если по ряду причин пришвартоваться будет невозможно.

Участвуя в парусных регатах, важную роль мы всегда отводили командообразованию, абсолютно все члены экипажа были вовлечены в процесс. Каждый должен был знать детали маршрута, стратегию, понимать свою роль и зону ответственности во время гонки или швартовки яхты. Даже самые хрупкие девушки всегда помогали сильным парням, работавшим на лебедках на сильном ветру. Натягивать паруса под большой нагрузкой – это, скажу я вам, деятельность, требующая серьезной физической подготовки.

Подробный инструктаж всего экипажа – это то, чем никогда не пренебрегают опытные шкиперы, в отличие от коллег-менеджеров в организациях на берегу. Если кто-то из членов экипажа не понимает, что происходит, не проинформирован о правилах безопасности, не осознает, какие из его действий помогают команде, а какие могут навредить, то это очень быстро может не только привести к негативным последствиям для итогов соревнований, но и быть настоящим опасным для экипажа и корабля.

Роль лидера, способного оказать поддержку тому, кто дрогнул при возникновении нештатной ситуации (а они в море происходят почти в 100% морских походов), сложно переоценить. Корректировка выбранной на берегу тактики в зависимости от фактического положения дел и меняющихся погодных условий – это навык, незаменимый как для шкипера, так и для управленца любой компании.

Общий сбор по итогам дня, с обсуждением того, что получилось на отлично, и допущенных ошибок, – важная часть процесса, про которую классические руководители забывают гораздо чаще, чем их коллеги-шкиперы.

---

<sup>1</sup> Дергунов Т. Формула менеджмента. Практическое пособие начинающего руководителя. – М.: Манн, Иванов и Фербер, 2015.

В море ошибок не спрятать, там работа управленца – как на ладони, каждое решение и действие – на виду. В этом есть и свои преимущества, и свои недостатки. Среди яхтсменов большим уважением пользуются лидеры, которые берут в море своих подчиненных из бизнес-организаций в качестве членов экипажей и даже участвуют с ними в соревнованиях. Знаю немало таких управленцев, они – крутые ребята, искренне болеющие за дело, которым заняты. Сотрудники видят их работу за штурвалом, проходят вместе с ними через различные испытания, и от этого уважение к такому руководителю только растет.

Есть, правда, и другие управленцы, которые имеют лицензию шкипера и сами время от времени выходят в море, но никогда не берут с собой коллег. Стесняются показаться растерянными в нестандартных ситуациях, берегут свой сформированный в высоких кабинетах образ. Таких менеджеров тоже можно понять, но я все же к отношению к ним с некоторой долей недоверия, сомневаюсь в их управленческих компетенциях и лидерских навыках.

Завершив карьеру менеджера в крупной московской консалтинговой компании, я получил приглашение развивать коммерческую функцию в компании «ПартКом»<sup>2</sup>, которая является федеральным дистрибьютором автомобильных запасных частей и компонентов, одним из лидеров этого рынка. Сейчас компания продает клиентам порядка 3 миллионов единиц товаров ежемесячно – как в B2B–, так и в B2C-сегментах, имеет годовой оборот в несколько десятков миллиардов рублей и развивается, опережая по темпам как свою отрасль, так и экономику в целом. Только за последние несколько лет ее рост составил по меньшей мере 300%.

«ПартКом» имеет филиалы и представительства в большинстве регионов России, что делает деятельность по управлению такой компанией менеджментом в масштабе страны. Руководство большой, разветвленной структурой, части которой расположены в тысячах километров друг от друга, в разных часовых поясах, – это одновременно и весьма непростое, и крайне увлекательное занятие. Такая работа требует от менеджера некоторых дополнительных компетенций, о которых мы обязательно поговорим.

Мне показалось полезным, необходимым и интересным написать новую книгу, более объемную и насыщенную, дополненную кейсами из управленческой практики, раскрывающую множество неочевидных нюансов в работе руководителя.

Советую вам во время прочтения использовать карандаш или маркер, чтобы фиксировать прямо на страницах моменты, которые покажутся вам максимально практичными и которые вы захотите забрать с собой в свою повседневную управленческую жизнь.

---

<sup>2</sup> <https://part-kom.ru>.

# **Глава 01. Про первый опыт на яхте, о том, чего ждет экипаж от капитана на корабле и что такое «хорошая морская практика»**

## **Первый морской поход**

Однажды мой брат Алексей придумал для нас недельный поход на яхте по Атлантике, в акватории Канарских островов. Предложение было очень заманчивое – от перспектив предстоящего океанского плавания буквально захватывало дух. Разумеется, оно было без колебаний принято.

С тех пор прошло уже более 15 лет. Помню, как в течение нескольких месяцев, оставшихся до поездки, я представлял себе красно-оранжевые восходы, живописные закаты, стаи дельфинов, которые будут сопровождать нашу яхту в походе, легкий морской бриз, прикосновение соленого воздуха к коже, брызги от разбивающихся о борт волн. Почему-то казалось, что с нами на яхте будет седой опытный капитан, обязательно с бородой, курительной трубкой, подозрительной трубкой и, если повезет, с попугаем на плече.

В действительности же в команде, отправившейся в поход по Атлантическому океану, оказались люди, большинство из которых, так же как и я, до этого видели настоящие парусные яхты только в кино, на картинках и фотографиях, а один новоиспеченный матрос вообще не умел плавать. Только шкипер раньше уже выходил в море и вроде был обучен морскому делу, о чем свидетельствовал соответствующий документ. На этого шкипера и была вся наша надежда, хотя, как оказалось позднее, его управленческий (капитанский) опыт был крайне невелик. Разумеется, все эти подробности нам следовало бы узнать заранее.

Так или иначе, я впервые оказался в море, точнее сказать – в океане, в качестве матроса на борту выдавшей вида 46-футовой парусной «Баварии»<sup>3</sup>.

Атмосфера на причале мне сразу понравилась. Моряки перемещались по пирсам не торопясь, официанты в кафе тоже не бегали – складывалось ощущение, что все вокруг происходит вовремя. Приветливые разновозрастные улыбающиеся люди из разных стран демонстрировали весьма специфичный «яхтенный» загар. Как известно, у горнолыжников лицо загорает только в местах, не закрытых маской, а остальная его часть остается белой. Такие же белые участки незагорелой кожи вокруг глаз от солнцезащитных очков были и у яхтсменов, а еще присутствовал странный загар на кистях рук. Как мы узнали позднее, в море все операции выполняются в перчатках с обрезанными пальцами, в результате чего большая часть кисти остается бледной. Одежда почти у всех яхтсменов тоже была особенная: на ногах – не слишком новые топсайдеры с кожаными шнурками, плюс шорты, специальные непродуваемые кофты с длинным рукавом или футболки с названием команд. Солнцезащитные очки абсолютно у всех встреченных нами людей были снабжены специальным шнурком, позволяющим крепить их на голове так, чтобы их не унесло в море сильным порывом ветра.

Все эти люди говорили между собой на разных языках, да и флаги на мачтах яхт указывали на мультикультурное соседство.

Очень заманчиво выглядели небольшие колоритные ресторанчики с приморской едой и домашними напитками, выдержанными в бочках. Владельцы таких заведений чаще всего

---

<sup>3</sup> Bavaria – марка яхт, выпускаемых компанией Bavaria Yachts (Германия).

выступали в качестве «хозяев дома». По вечерам здесь собирались яхтсмены и шумно обсуждали прошедший гоночный или просто проведенный под парусом день.

Мы, вслед за нашим шкипером, долго обходили пирсы, рассматривали бесчисленные пришвартованные яхты и читали названия в надежде найти наш корабль. Наконец нашли – и расселились по каютам. До сих пор помню звуки моей первой ночи на настоящей яхте, еще стоявшей у причала. Особенно необычно было слышать плеск воды и ощущать легкую вибрацию корпуса лодки, когда волна ударялась о стенку буквально в нескольких сантиметрах от моей головы, лежавшей на подушке. Отчетливо звучал скрип швартовых канатов, которыми была закреплена наша яхта. Пахло морем. Очевидно, что впереди нас ждали романтика и приключения.

Впрочем, приятные ощущения начали понемногу улетучиваться, когда мы на своей яхте впервые вышли из марины<sup>4</sup>. Примерно на полпути между Санта-Крус-де-Тенерифе и Эль-Пинар-де-эль-Иерро мы попали в сильный океанский шторм, с грозой и шквальным ветром.

Произошло это неожиданно для нас – судя по всему, из-за пренебрежения шкипером прогнозом погоды или легкомыслия. Время самого перехода также было рассчитано ошибочно или слишком оптимистично. Ветер и волны оказались встречными, что сильно замедляло наш ход. В результате примерно на полпути стало смеркаться, а шторм и не думал отступать. Погода ухудшалась с каждой минутой. Стало понятно, что засветло дойти до укрытия мы уже не успеем.

То и дело от сильного ветра на яхте развязывались шкоты<sup>5</sup>, на концах которых болтались тяжелые железные гайки. Шкоты летали с огромной скоростью и свистом над палубой и кокпитом<sup>6</sup>, заставляя нас пригибаться и закрывать головы руками. Сложенные в специальную сумку под гиком<sup>7</sup> паруса тоже были закреплены неправильно или недостаточно крепко – они вываливались и раздувались ветром, грозя выпасть за борт и превратиться в плавучий якорь.

Волны были просто огромными. Яхта поднималась на гребень и с большой скоростью скатывалась вниз, зарываясь носом в воду, после чего ее накрывало следующей волной так, что она уходила под воду полностью. Дело было в марте, в связи с чем океанская вода была довольно прохладной – к этому мы тоже оказались не готовы, потому что, планируя поход, никак не предполагали вымокнуть настолько, словно упали в уличный бассейн в верхней одежде. Волны с грохотом ударялись о борт нашей яхты, отчего весь корпус вибрировал, что тоже не добавляло оптимизма.

Сказать, что яхту качало, – значит не сказать ничего. Однако это обстоятельство не освобождало нас от необходимости ползти на коленях от кокпита на нос корабля, чтобы поймать очередной летающий шкот и обвязать им потуже размотавшийся стаксель<sup>8</sup>

---

<sup>4</sup> Марина (от лат. *marinus* – «морской») – специально оборудованная гавань для яхт, катеров и других маломерных судов.

<sup>5</sup> Шкот (от нидерл. *schoot* – «пола») – снасть бегучего такелажа в морском деле. Упрощенно говоря, это веревка для управления парусами.

<sup>6</sup> Кокпит – специальная надстройка или углубленная часть палубы, предназначенная для управления судном. Это командный центр, где сосредоточены все основные приборы навигации, системы управления движением и контроля за состоянием судна.

<sup>7</sup> Гик – это горизонтальная планка мачты, к которой крепится нижняя часть основного паруса.

<sup>8</sup> Стаксель – передний треугольный парус, задняя сторона которого свободно перемещается с борта на борт в зависимости от курса яхты относительно направления ветра.

## **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.