

Новая реальность менеджмента

Форум лидеров, CEO и HR-директоров

17 апреля 2026 года FCongress провел ежегодный форум лидеров, CEO и HR-директоров «Новая реальность менеджмента», который объединил руководителей топовых компаний, собственников бизнеса и экспертов в области стратегического управления, цифровизации и развития человеческого капитала.

Открыла форум сессия «**Эволюция лидера**». Модератором выступил **Андрей Шаронов**, генеральный директор, «Национальный ESG Альянс». Спикеры сессии (**Мэри Гукасян**, управляющий директор, Kraft Heinz (регион Ближний Восток и Африка); **Антон Макаров**, основатель и генеральный директор, «Диван.ру»; **Леонид Сергеев**, генеральный директор, «Воздушные Ворота Северной Столицы»; **Елена Фролова**, генеральный директор, АО МАЗ «Москвич») поделились историями своего становления и развития как лидера, а также пониманием того, как лидеру следует взаимодействовать с командой.

Сессия «**Человекоцентричность — зона работы HR или управленческая стратегия**», модератором которой стала **Анастасия Архипова**, партнер и руководитель практики «Исследования для бизнеса» «ЭКОПСИ», была посвящена мотивации персонала разных поколений (как материальной, так и нематериальной), инвестициям в человеческий капитал, эволюции офисных пространств. Участники сессии: **Екатерина Горностаева**, заместитель генерального директора, HRD, «Нефтьмагистраль»; **Мурад Дамиров**, владелец и управляющий партнер, «Бизнес Клуб»; **Венера Ельчина**, заместитель генерального директора, «Лемана ПРО»; **Елена Коблюк**, вице-президент по работе с персоналом, «Логика молока»; **Станислав Костяшкин**, основатель и генеральный директор, Continent Express; **Татьяна Полетаева**, директор по работе с персоналом, «Северсталь».

Мурад Дамиров («Бизнес Клуб»): «Наша компания приняла для себя человекоцентричность как основной принцип работы. Простыми словами человекоцентричность - это уважение к личности, к персоне. Девелоперский бизнес за последние годы столкнулся с серьезным давлением на рынке труда: переманивание специалистов, гонка зарплат. Из этого мы сделали главный вывод: неважно, сколько ты платишь (другой может предложить больше), важно, какие условия для работы ты создаешь. Человекоцентричная среда — это уже не преимущество, а базовая норма. Дело здесь не в стоимости офиса, а в подходе к его организации. Люди много повидали и хотят находиться в правильной среде: отвечающей их вкусу, чувству стиля, с интерьером, который не давит на психику. Пора перестать считать это дополнительным сервисом и принять как базовый подход к организации офисного пространства».

Станислав Костяшкин (Continent Express): «В нашем бизнесе (организация командировок и выстраивание архитектуры управления бизнес-процессами) человек – альфа и омега. В 2020-м году из-за пандемии наш бизнес упал на 96%. Пришлось пойти на сокращения персонала, но

через год мы вернули полностью всю команду. Без человекоцентричной модели управления персоналом, которую мы выстраивали в течение многих лет, это было бы невозможно. Для меня важно, чтобы мои люди были довольны и счастливы: только довольные сотрудники могут оказывать высокий сервис клиентам. Я постоянно прошу своих HR-специалистов внедрять инструменты, которые усиливают эмпатию, лояльность и упрощают людям жизнь.

Главная миссия нашего бизнеса – создавать и внедрять продукты, IT-решения, которые упрощают жизнь, повышая эффективность бизнеса наших клиентов. Приведу пример: крупная международная корпорация, 8000 командировок в год. Мы автоматизировали все сквозные процессы, связанные с командировками, убрали бумажную рутину, выстроили архитектуру управления трэвел-бюджетом. Что это дало? Мы «сэкономили» 18 200 рабочих часов в год! Это значит, что девять сотрудников из разных подразделений (HR, административный блок, бухгалтерия) перестали заниматься рутинной работой. Это и есть забота о комфорте персонала в ежедневных бизнес-процессах».

Название сессии **«Рабочие руки: альтернативные решения проблемы кадрового дефицита»** говорит само за себя. Ее спикеры делились новыми подходами формирования кадрового резерва для устойчивого бизнеса и лучшими практиками развития и удержания сотрудников, обсуждали разные источники привлечения квалифицированного либо линейного персонала и перспективы автоматизации труда. Модерировала сессию **Ирина Телицына**, редакционный директор «Больших идей», участниками дискуссии стали: **Ксения Винционене**, исполнительный директор, «Просебя»; **Ксения Калинина**, директор по персоналу, туроператор Fun&Sun; **Екатерина Киселева**, исполнительный директор, «Русал Комплектация»; **Дарья Крячкова**, вице-президент по управлению персоналом, «Норникель»; **Елена Позолотина**, заместитель генерального директора по управлению персоналом, директор Корпоративного университета, ТМК2U; **Ирина Баранова**, генеральный директор, «Интруд»; **Лидия Кулик**, научный руководитель лаборатории по исследованиям Индии, МШУ «Сколково»; **Ольга Фомичева**, руководитель направления Payroll&HR, «Мариллион».

Ксения Винционене («Просебя»): «Я предлагаю с другой стороны посмотреть рынок труда: на то, в каком состоянии находится персонал и насколько он устойчив в ситуации, где стресс, давление и неопределенность стали «фоном» любого бизнеса. Второй год подряд мы вместе с фондом «Общественное мнение» измеряем индекс ментального благополучия работающих россиян. В 2025 году только треть опрошенных подтверждала высокий уровень: у них была энергия и они были способны принимать решения в нестабильных ситуациях. Для бизнеса это значит: его «батарея» заряжена на 30%. Эту картину подтверждают данные ДМС нашей группы («Ренессанс страхование»). Год к году рост психических расстройств составил 150%, среди диагностируемых непропорционально много руководителей. Стресс и выгорание перестали быть реакцией на аврал - это системное состояние, сразу для всех индустрий. У таких сотрудников когнитивная эффективность ниже на 35%, примерно 12% рабочего времени уходит на лечение психосоматики. Реакция человека на давление определяется умением справляться со стрессом, сохранять производительность, адаптироваться и управлять изменениями. У подавляющего большинства уставших и выгоревших сотрудников эти навыки развиты слабо. Это влияет на устойчивость команды. И главное: 48% людей с низкой устойчивостью допускают увольнение в ближайшие полгода. То есть значительная часть команды уже не работает на полную мощность, и многие на пути к выходу. Искать новых

людей, ожидая, что они окажутся продуктивнее нынешних, мне кажется неверным решением. Я предлагаю усиливать резервы внутри компании».

Ксения Калинина (Fun&Sun): «Хоть сейчас и рынок работодателя, но искать достойных профессионалов все так же сложно. Поэтому мы развиваем внутреннюю мобильность нашего персонала, не только внутри России, но и международную. Для этого мы организуем стажировки: и в головном офисе, и по приему туристов (например, в Турции или Египте). В таких поездках люди проходят переобучение. Основная школа туризма — это Турция, но сейчас активно развивается ротация и в Азии, например, в Таиланде и Вьетнаме. Мы обучаем сотрудников самым востребованным цифровым навыкам: работе с искусственным интеллектом, кибербезопасности, цифровому взаимодействию. Для Египта это особенно актуально, и мы уже видим эффект. Также мы запускаем образовательную программу с преподавателями МГУ. Она сочетает качественную теоретическую базу и практические знания, которые можно сразу же применять в работе. Сейчас современный туристический продукт – это не просто перелет или проживание. Это опыт, который получает клиент с момента покупки тура до возвращения домой. Для того, чтобы превращать мечты в путешествия, нужно глубокое понимание всего пути клиента, поэтому наши студенты изучают не только конкретные навыки, но и учатся понимать контекст туристического бизнеса».

Ольга Фомичева («Мариллион»): «Я поделюсь взглядом на проблему нехватки кадров со стороны аутсорсинговой компании. По данным ряда исследований, в 2025 году ситуация на рынке труда улучшилась: соотношение числа свободных мест и соискателей изменилось в пользу работодателя. Однако это касается не всех отраслей, поскольку рынок труда сильно сегментирован. В нашем сегменте, где мы ищем молодых специалистов с финансовым образованием, положение остается сложным: такие кадры по-прежнему в дефиците. Нехватка молодых сотрудников в возрасте 20–30 лет связана в том числе с демографическим спадом, общая численность трудоспособного населения этой возрастной группы снижена.

Среди внутренних изменений можно отметить снижение «текучести» в некоторых сервисных подразделениях нашей компании. Чтобы решить проблему кадрового дефицита, мы регулярно проводим оценку профессиональных компетенций сотрудников. Это позволяет кадрам расти: человек может начать с должности начального уровня, развиваться, и по результатам оценки занять более высокие позиции, требующие большей квалификации».

Продолжила мероприятие сессия **«Коллективный интеллект: как принимать решения не в одиночку»**. Ее темами для обсуждения стали: роль группового (и искусственного) интеллекта в принятии решений, новые тренды в управлении компаниями, методы повышения эффективности работы. Модератор сессии - **Елена Дубовицкая**, профессор бизнес-практики, директор Центра устойчивого развития «СКОЛКОВО». Спикеры: **Елена Бехтина**, председатель комитета по стратегии, член Совета директоров, «Делимобиль»; **Андрей Жемчугов**, генеральный директор, «РЖД Управление активами»; **Ринат Мухаметвалеев**, член советов директоров ведущих компаний в РФ и СНГ, председатель комитетов по стратегии и трансформации; **Виктор Поздняков**, руководитель направления стратегических инвестиций, Т-Банк; **Наталья Халтурина**, управляющий партнер, Ward Howell.

Наталья Халтурина (Ward Howell): «Наша компания — правопреемник международной школы, которая стала одной из первых в мире в области подбора высшего управленческого персонала. Кроме того, мы уже более 20 лет занимаемся оценкой и развитием топ-менеджеров.

ДНК компании «родом» из McKinsey: ее основатель работал там. Два года назад к нам присоединились как акционеры и бывшие консультанты McKinsey в России. Так возник альянс со специалистами по стратегии и операционной эффективности. От консультантов сейчас ждут не готовых ответов, а умения выбрать правильные варианты, выстроить логику решения и довести его до внедрения — то есть пройти полный путь с клиентом. Важно говорить на языке бизнеса заказчика, быть в его контексте, имя бренда уже не гарантирует выбора. Рынок стал прагматичнее: ему нужны точные, глубокие решения. Это породило нишевые компании и частных советников. При этом клиенты ценят время и хотят иметь одного главного «интегратора», который обеспечит доступ к узкоспециализированной экспертизе».

Завершила мероприятие сессия **«Новый тренд: work learning blend / Кого, чему и как учить»**. Модератор **Юлия Черепанова**, директор Forbes Education, и спикеры (**Гаянэ Гербст**, вице-президент по управлению персоналом, PepsiCo в России и СНГ; **Александра Горбунова**, лидер развития команд, «Вкусвилл»; **Надежда Кузнецова**, директор корпоративной академии, «Магнит»; **Алексей Суханов**, проректор по исследованиям и инновациям, «СберУниверситет»; **Ксения Ушакова**, директор по персоналу федерального девелопера, «Неометрия») рассказали о своем опыте корпоративного обучения, поиске новых форматов и технологий работы с персоналом и стимулированию его качественного роста, а также размышляли на тему того, какие навыки будут востребованы уже в недалеком будущем.

Алексей Суханов («СберУниверситет»): «Линейная схема развития и обучения „школа — вуз — работа“ ломается. Дипломы теряют ценность, популярность набирают короткие курсы для получения конкретной компетенции. Корпоративное обучение должно следовать этим трендам и быть максимально персонализированным: заточенным как под внутренние возможности сотрудника, так и под потребности компании. Чтобы понять, какое именно обучение нужно человеку, нужно это «диагностировать». В Сбере, например, есть диагностический инструмент SberQ. Он оценивает разные навыки сотрудника, формирует его профиль, показывает сильные стороны и зоны, которые следует развивать. Если у человека «западает», например, креативность, ему будут даны рекомендации, как «прокачать» этот навык, чтобы достичь успеха в своей роли. Впрочем, возможно, что он лучше себя раскроет в другой должности. Тогда компания найдет для него иное место, больше соответствующее его профилю. Платформа LinkedIn Learning показывает каждому пользователю, какие навыки у него есть, какие профессии ему близки и как выстроить индивидуальный трек, чтобы приблизиться к целевому профилю».

* ESG (англ. Environmental, Social and Governance) — концепция, которая помогает компаниям быть устойчивыми, и охватывает три основных аспекта: экологические вопросы, социальные аспекты и управление компанией.