

1 октября 2026 года состоялся форум FWD. Woman Summit*. Уже в шестой раз его провел FCongress, при поддержке Forbes Woman. Участниками форума стали около 600 человек: представительницы самых разных профессий и сфер экономики, руководители компаний, менеджеры, индивидуальные предприниматели и карьероориентированная молодежь.

Программа форума была очень насыщенной: восемь сессий, практикум, посвященный брендогенности, активный нетворкинг, работа менторской гостиной, «хозяйками» которой стали **Марья Дей**, исполнительный директор Simple Group, **Алиса Мельникова**, управляющий директор «Х5 поддержка бизнеса», «ИТ-директор года – 2023», **Венера Ельчина**, заместитель генерального директора «Лемана ПРО».

Партнерами на мероприятии выступили: ГК "Кортрос", Magnit Omni, КА "Монастырский, Зюба, Степанов и Партнеры", СИБУР, eXpress, [Теломерол](#), Stellar Med Professional, Раз Два, Unikey, Аромат Дома, Клиника Фомина, Dry & Go, Openface, EMC

На сессии **«Ролевые модели: главы крупнейших компаний — о том, как они влияют на кадровую политику в отношении женщин»** женщины-лидеры из самых разных сфер экономики делились опытом, как «слабому» полу сделать карьеру даже в условиях сильной конкуренции с «сильным». Вот несколько вдохновляющих высказываний спикеров сессии: «Сотрудник должен верить в то, что невозможное возможно» (**Людмила Щербакова**, президент ГК «Велфарм»); «Надо обладать драйвом, широким взглядом на бизнес, а не заикленностью на своем подразделении, порядочностью, чувством юмора и...быть трудоголиком» (**Елена Зарицкая**, генеральный директор «Абрау-Дюрсо»); «Наличия мозгов и желания постоянно учиться достаточно, чтобы сделать карьеру» (**Ксения Рясова**, CEO и владелец Finn Flare). В сессии также приняли участие **Ирина Кривошеева**, генеральный директор УК «Альфа-Капитал», **Елена Тябутова**, генеральный директор «Арнест Юнирусь», **Марина Карбан**, проректор по образовательным программам, директор программы «Следующий шаг» МШУ «Сколково».

Другие сессии фокусировались на кадровой и социальной политике, взаимодействии команд и разных поколений, гендерном дисбалансе в бизнесе и построении карьеры.

Сессия 2.1 **«Опыт и/или молодость: как создавать синергию между женщинами разных поколений в бизнесе, социуме и культуре»**

Ирина Опимах, директор управления пресс-атташе ГК «Кортрос»: «Почему вообще возникает выбор между молодостью и опытом? Особенно в найме, где часто пытаются выбрать между потенциалом и проверенной компетентностью. На мой взгляд, сам вопрос неверен, ведь по сути это не взаимоисключающие качества. Важнее понять, что нужно команде и как развивать сильные стороны кандидаты. Как только вы выбираете что-то одно, вы оказываетесь в ловушке. Молодость — это быстрый темп, свежий взгляд, хорошее понимание цифровых технологий. Опыт — это умение «держат удар», не потерять главного, выстроить работающие механизмы. Поэтому взаимодействие разных поколений следует рассматривать не как конкуренцию, а соавторство. И это - не про уступку, а про синергию:

каждый вносит свое, вместе вы создаете то, что по одиночке не сделали бы. Мы на одной сцене, но у каждого своя роль — тогда и получается ансамбль. В любом бизнесе выигрывает не тот, кто тянет одеяло на себя, а тот, кто умеет играть в одной команде».

Екатерина Гладникова, директор бизнес-формата компании «Магнит плюс»: «Руководитель похож на дирижера: его задача — сыграть хорошо, средний результат никого не устроит. Важно выровнять команду вокруг общих ценностей и единого вектора. Компании нужны люди, совпадающие по компетенциям и духу, тогда легко «сложить пазл» успешного бизнеса. Эмпатия руководителя помогает понять сотрудников и правильно распределить их «роли». За счет этого внутри возникает доверие и команда борется с внешними вызовами. В противном случае люди «выпадают», работают неэффективно или выгорают. Иногда я ищу роль под человека, иногда человека под тип задач: здесь важны мотивация, способности и навыки, особенно в кросс-функциональном проекте».

Виктория Дергунова, адвокат и медиатор, партнер коллегии адвокатов «Монастырский, Зюба, Степанов и партнеры»: «Люди, как правило, обращаются к бренду, но решение — остаться с ним или нет - принимают из-за человека, с которым работают. Долгосрочное же партнерство складывается благодаря комфортной корпоративной среде. Невозможно быть хорошим лидером в токсичной компании: любой островок нормальности рано или поздно накроет хаос. Лояльность и доверие формируют не бонусы, а корпоративная культура — то, как обращаются с сотрудником, когда он ошибается, не соглашается, предлагает идеи. Руководителю важно окружать себя талантливыми, «заряженными», любопытными людьми, давать им сложные проекты и делегировать ответственность.

Деньги не могут быть единственным мотиватором. Молодое поколение иначе смотрит на иерархию, карьеру и токсичность, смелее говорит об ожиданиях. Здоровая, зрелая корпоративная культура собирает вокруг себя единомышленников: люди с чуждыми ценностями чужды, как правило, не остаются в команде».

Для **Анастасии Ивановой**, генерального директора управляющей компании холдинга Dofomin Group, управление молодежью не кажется сложным: «Важно понять, что интересует молодых специалистов, и направить этот интерес в полезное для клиники русло». Труднее, по ее словам, работать со зрелым поколением. Чтобы продвинуть свои решения, Анастасия Иванова ищет в коллективе амбассадоров — сторонников, которые помогают объяснить сотрудникам ценность предлагаемых ею изменений, в зависимости от их «картины мира». «Разным поколениям одну и ту же идею нужно преподносить на языке их ценностей. Все стремятся к созидательному результату, просто путь к нему описывается разными словами. К примеру, врачам не так важны выручка или прибыль, для них большее значение имеет качество медицинской помощи. Поэтому все инициативы следует связывать именно с ним. СММ-специалистам можно сказать, что их работа помогает раскрыть сильные стороны

известных врачей, чтобы пациенты легко находили нужного специалиста», - рассуждает спикер.

Сессия 2.2 «Нанимать и растить: HR как драйвер женского присутствия и роста в компании»

Тамара Егорова, операционный директор Европейского медицинского центра (ЕМС): «ЕМС работает в премиальном сегменте частной медицины. Более 70% нашей команды — это женщины. Но, говоря о женском присутствии в компании, важно не сводить разговор только к цифрам. Для меня гораздо важнее другое: есть ли в организации среда, в которой человек может проявить себя, расти, брать ответственность и чувствовать, что его вклад действительно нужен. В медицине это особенно заметно. Наша работа строится на профессионализме, но не только на нем. Она требует внимания, эмпатии, внутренней устойчивости, способности быть рядом с пациентом в непростой момент. И именно поэтому забота о команде — не дополнительная HR-инициатива, а часть качества медицинской помощи.

Задача руководителя — создавать условия, в которых люди могут работать долго, эффективно и с интересом. Важно вовремя замечать перегрузку, не допускать выгорания, поддерживать мотивацию, давать возможности для развития. Потому что врач, который чувствует уважение и поддержку внутри команды, может по-настоящему сосредоточиться на пациенте. Не менее важно давать сотрудникам возможность участвовать в делах, которые выходят за рамки их ежедневных обязанностей. Такие инициативы объединяют команду вокруг общих ценностей и придают работе дополнительный смысл. Уже два года в ЕМС действует благотворительный фонд «Благодеяние». Он помогает пациентам получить высокотехнологичное лечение в областях онкологии, нейрохирургии, урологии и хирургии — в случаях, когда необходимая помощь недоступна в рамках ОМС. Фонд возглавляет Светлана Куликова, руководитель Центра медицинской реабилитации ЕМС. Руководители клиник ЕМС входят в экспертный совет и участвуют в рассмотрении каждого обращения. Для нас это не только благотворительный проект. Это часть культуры: быть внимательными к человеку — к пациенту, коллеге, семье, которая оказалась в сложной жизненной ситуации».

Ксения Матвеева, директор по персоналу, JTI Россия: «Тема равенства возможностей стала особенно актуальной с 2021 года. Тогда рынок FMCG предъявил новые требования: чтобы привлекать таланты, нужно было расширять «воронку» найма. Традиционно в полевых ролях доминировали мужчины, и откликов от женщин было мало. Мы запустили Women in Sales (англ. «Женщины в продажах») – платформу, где женщины могли регистрироваться, чтобы получить знания о карьерных возможностях, о том, как научиться эффективно совмещать карьеру и семью, а также чувствовать себя увереннее. Параллельно мы работали с аудиторией и внутри компании: проводили вебинары по гендерно-нейтральному рекрутингу и помогали менеджерам разрушать устаревшие стереотипы. Это оказалось непростой

задачей, требующей времени, но результат того стоил. Сейчас около 46% позиций в компании занимают женщины, многие из них развиваются на лидерских ролях. Мы считаем, чем разнообразнее команда, тем больше возможностей для новых идей и эффективного взаимодействия. Именно эта трансформация и есть наша история успеха».

Сессия 3.2. «Женщины как драйверы социальных изменений»

Надежда Галактионова, директор по устойчивому развитию «Сибура»: «Устойчивое развитие и бизнес-эффективность — взаимодополняющие вещи. Актуальные стратегии устойчивого развития крупных компаний становятся все более бизнес-ориентированными и отражают специфику каждой. Для «Сибура» стратегия выстраивается через основной продукт — полимеры. К примеру, мы занимаемся снижением углеродного следа их производства, развитием их переработки, реализуем социальные программы на территориях присутствия производственных предприятий. Эта работа имеет понятные эффекты для компании — обеспечивает ресурсную эффективность, сырьевую безопасность, кадровую защищенность через повышение качества жизни сотрудников и их семей.

Для нас важен не только непосредственный эффект социальных программ, но и их долгосрочная устойчивость. К примеру, в рамках программы «Сибура» „Формула хороших дел“ мы оцениваем не только цели и качество поддерживаемых проектов, но и то, сможет ли проект впоследствии работать без нашей поддержки.

Устойчивое развитие — это всегда кросс-функциональная работа: нужно видеть общую картину, учитывать интересы разных сторон и связывать социальные и экологические задачи с целями бизнеса. В нашей сфере традиционно много женщин. Мне кажется, это не случайно: умение находить общий язык с разными командами, учитывать разные позиции и выстраивать баланс интересов — качества, которые я связываю с женским лидерством и которые особенно важны в устойчивом развитии».

Сессия 3.1 «Свой бизнес. Как выстроить эффективную команду и научиться делегировать»

Валерия Орлова, директор по развитию сегмента «Предприниматели» Билайна: «В малом бизнесе 80% компаний работают без сотрудников в штате, как индивидуальные предприниматели. Но задачи у них те же, что у средних и крупных предприятий: операционная деятельность, стратегия, реклама, ведение сайта, отчетность. Ряд задач можно и нужно делегировать искусственному интеллекту (ИИ). В первую очередь ему стоит отдавать рутину: анализ клиентской базы, поиск изменений в поведении клиентов, разработку гипотез по привлечению и удержанию клиентов, подготовку финансовых отчетов и креативов для SMM. Но финальное решение всегда остается за предпринимателем: слишком высока ответственность и цена ошибки. Там, где нужна эмпатия — например, в клиентском сервисе, — ИИ не заменит человека. Не нужно бояться внедрять и тестировать новые технологии, ошибаться и искать, что подойдет именно вам. При этом важно аккуратно обращаться с персональными данными клиентов и передавать нейросетям только обезличенную информацию».

Надежда Мерещенко, управляющий партнер IconTextGroup: «Диджитал-реклама живет на огромных скоростях: меняются ожидания клиентов, технологии, экономика проектов. Сегодня ты готовишь тендер под одну реальность, а завтра у клиента нарушилась логистика, и все нужно перестраивать. Поэтому нельзя управлять [командой] только через давление, иначе люди перестают брать на себя инициативу. Не работают и бесконечные согласования: решения опаздывают, а ответственность размывается. Оборот iCon Text Group составляет примерно 10 млрд рублей. Моя задача в компании — находить точки роста, усиливать сильное и убирать лишнее. На таком масштабе это невозможно делать в одиночку. Есть принцип: руководитель уровня А собирает людей уровня А, а руководитель уровня Б — людей уровня С. Я за первый подход. Мне нужны люди, которые в своей области сильнее меня, могут спорить со мной и приносить экспертизу, которой у меня нет. Один человек не может одновременно управлять бизнесом, развивать новые направления, выстраивать отношения с клиентами и присутствовать везде, где формируется доверие. Поэтому сильная команда — это не только разные компетенции. Это разные типы коммуникации, профессиональные связи и точки входа на рынок. Задача руководителя — не замыкать возможности компании на себе, а через сильных людей постоянно их расширять. Тогда бизнес получает гораздо больше возможностей для роста и не зависит от одного человека».

Сессия 4.1. «Как компания может заботиться о well-being сотрудников и почему это важно»

Александра Панарина, клинический психолог, КПТ-терапевт, эксперт по ментальному благополучию руководителей и топ-менеджеров: «Забота о команде начинается с внимания руководителя к собственному состоянию. Психозоциональное благополучие влияет на то, как мы оцениваем риски, принимаем решения, расставляем приоритеты и выстраиваем отношения. Истощение может долго оставаться незаметным за высокой работоспособностью: человек продолжает выполнять задачи, но каждое решение требует всё больших усилий, а терпения и гибкости во взаимодействии становится меньше. Женщина на руководящей позиции может испытывать тревогу, усталость, растерянность и нуждаться в поддержке. Уязвимость — часть человеческого опыта, совместимая с компетентностью, авторитетом и ответственностью. Просить о помощи нормально, в том числе человеку, к которому привыкли обращаться за помощью другие. Возможность признать свои ограничения и своевременно привлечь поддержку — важная составляющая зрелого лидерства. Внутренняя опора формируется через понимание своих ценностей, возможностей и границ ответственности. Принятие реальности помогает увидеть, на что мы можем повлиять, где необходимо пересмотреть ожидания и какие ограничения следует учитывать. Внешние опоры также необходимы: доверительные отношения, профессиональная помощь, возможность делегировать и обсуждать сложные решения. В повседневной работе важно замечать собственное состояние до того, как перегрузка становится привычным фоном. Полезно спрашивать себя: “Что со мной происходит? Что сейчас определяет мои решения? Какая поддержка мне нужна?” Стремление заслужить одобрение, чувство вины или страх разочаровать других заслуживают внимания, особенно когда из-за них человек

систематически берёт на себя больше, чем способен выдерживать. Короткие паузы, внимание к телесному напряжению и понятное завершение рабочего дня помогают поддерживать восстановление. При постоянной перегрузке важно также пересматривать объём задач, доступные ресурсы и договорённости. Забота о себе должна иметь место в реальном рабочем расписании. Движение к высоким результатам требует внимания к тому, какой ценой они достигаются и возможно ли сохранять такой темп в долгосрочной перспективе. Благополучие руководителя ценно само по себе и одновременно влияет на условия, в которых работает команда. Когда лидер учитывает собственные человеческие потребности, он помогает создавать среду, где можно своевременно говорить о трудностях, получать поддержку и сохранять способность качественно работать».

Сессия 4.2 «Как женщине строить карьеру в STEM и IT»

Сессия 5. «Новые правила игры: женщины, которые меняют спорт»

Виктория Алеманова, директор по маркетингу «Лиги ставок»: «К сожалению, женские виды спорта, за редким исключением вроде фигурного катания, проигрывают по вовлечению аудитории мужским. Поэтому спортсменкам, даже именитым, сложно получать контракты: маркетологи оценивают спонсорство рационально — через охваты и вовлечение аудитории. Топовые виды спорта у нас мужские: футбол, хоккей, теннис. Однако медийность и личный бренд сегодня многое решают многое, важны также ценности спортсменки — совпадают ли они с теми, что исповедует бренд. Последний оценивает и риски: публичность всегда несет репутационные угрозы. А любому бизнесу нужна продуманная стратегия, а не хаотичные одноразовые «истории», пусть и с известным лицом.

Проблема в том, что спортивный маркетинг в России пока находится в зачаточном состоянии. Многие компании не знают, как оценить плюсы сотрудничества с той или иной спортсменкой и какую пользу оно принесет бизнесу. Это вызов и для тех, и для других».

*Женский саммит