

АННА ТИМОФЕЕВА

КОД НАСТОЯЩЕЙ КОМАНДЫ



БИЗНЕС-РОМАН

о том, как создать звездную
топ-команду и добиться с ней
выдающихся результатов

CHEESE
читай
и
зарабатывай

Cheese – читай и зарабатывай. Романы,
которые помогают превращать идеи в деньги

Анна Тимофеева

**Код настоящей команды. Бизнес-
роман о том, как создать звездную
топ-команду и добиться с
ней выдающихся результатов**

«ЭКСМО»

2026

УДК 821.161.1-31:65
ББК 84(2Рос+Рус)6-44+65.29

Тимофеева А. В.

Код настоящей команды. Бизнес-роман о том, как создать звездную топ-команду и добиться с ней выдающихся результатов / А. В. Тимофеева — «Эксмо», 2026 — (Cheese – читай и зарабатывай. Романы, которые помогают превращать идеи в деньги)

ISBN 978-5-04-252017-4

Крупная ретейл-компания столкнулась с кризисом: выручка падает, конкуренты ушли далеко вперед, а генеральный директор уволился со скандалом, забрав с собой четверть команды. Новый CEO — Сергей Харитонов — пробует изменить устоявшуюся систему управления, в которой царят недоверие, перекладывание ответственности и борьба за личные KPI, но сталкивается лишь со скепсисом и сопротивлением команды. Перепробовав разные подходы, Сергей обращается за советом к своему бывшему руководителю и узнает о методике построения управленческих команд GAIN. Шаг за шагом внедряя элементы новой методики, Сергей не только трансформирует команду и выводит компанию на новый уровень, но и узнает много нового о самом себе и управлении — бизнесом и людьми. Как сфокусировать людей вокруг общей цели, преодолеть недоверие и безразличие и научиться работать слаженно и эффективно, используя потенциал каждого, — читайте в бизнес-романе «GAIN: Код настоящей команды». В формате PDF A4 сохранен издательский макет книги.

УДК 821.161.1-31:65
ББК 84(2Рос+Рус)6-44+65.29

ISBN 978-5-04-252017-4

© Тимофеева А. В., 2026

© Эксмо, 2026

Содержание

Предисловие	8
Пролог	10
Конец ознакомительного фрагмента.	11

Анна Тимофеева
Код настоящей команды: бизнес-роман о том, как создать звездную топ-команду и добиться с ней выдающихся результатов



Серия «Cheese – читай и зарабатывай. Романы, которые помогают превращать идеи в деньги»



© Анна Тимофеева, текст, 2026

© Арлан Байходжаев, фотография автора, 2026

© Анна Марчук, обложка, 2026

© Оформление. ООО «Издательство «Эксмо», 2026

Предисловие

Нобелевская премия по экономике в 2024 году была вручена Дарону Аджемоглу, Саймону Джонсону и Джеймсу А. Робинсону за исследования того, как формируются институты и как они влияют на экономическое процветание.

Главное открытие состоит в следующем: качество институтов не просто «сопутствует» богатству, а является одной из главных причин долгосрочных различий в экономическом процветании государств. В данном случае речь о защите прав собственности и интеллектуальных прав, ограничениях на произвол власти, конкурентной политической среде, благоприятном для инноваций законодательстве. Институты оказались важнее, чем лидерство отдельного, пусть даже выдающегося президента или премьера.

Это открытие не так уж сложно перенести из геополитической в организационную, корпоративную реальность. Аналогом хороших институтов здесь выступают здоровые цели, формируемые в диалоге. Справедливое распределение вознаграждений. Минимальное количество правил и стандартов, которым люди следуют не столько из-за страха, но потому, что понимают их важность. Полномочия, которые сосредоточены не только в руках первого лица, но адекватно распределены в организации «в комплекте» с ответственностью. Можно продолжить это размышление разговором о меритократических принципах кадровых решений (в противовес одной лишь лояльности), или о системах, поощряющих инновации, а не карающих за малейшие ошибки.

Вы можете спросить, а при чем здесь команда? А вот при чем – она тоже социальная система! Можно искать «великого лидера», который наконец-то вдохновит (или заставит) работать сообща «этих наших индивидуалистов». Или можно обвинять во всем руководителей, не желающих сотрудничать, выстраивающих заборы там, где должны быть мосты. И то и другое в социальной психологии имеет название – «фундаментальная ошибка атрибуции». Это когда мы вместо того, чтобы построить систему, подталкивающую людей к нужному поведению и результатам, говорим, что они «не такие», обвиняем их во всех грехах.

Люди, безусловно, важны. Но если мы рассмотрим пресловутую компетенцию «командность», то обнаружим, что среди сотрудников организаций она распределена приблизительно по кривой Гаусса. Мы найдем очень малый процент людей, которые будут вести себя «командно» в любой ситуации, несмотря на обстоятельства и влияние системы. Абсолютное большинство будет предпочитать свои личные интересы, или наоборот – интересы команды и кооперацию с другими в зависимости от обстоятельств и системы. Наконец, есть очень малая доля людей, действительно неспособных сотрудничать с другими. Они будут «тянуть одеяло на себя» в любых ситуациях, в любой системе. Хотя некоторые исследования и утверждают, что «наверху больше индивидуалистов, чем внизу», их именно, что немного больше. И «наверху», и «внизу» преобладают средне-командные люди.

Что нужно для того, чтобы эти обычные люди работали в командной, а не в индивидуалистической логике? Книга Анны Тимофеевой предлагает четкий ответ на этот вопрос: понятные и интересные общие цели (или сверхзадачи); грамотное и понятное всем распределение полномочий и ответственности; профессионализм каждого из членов команды в его или ее роли; и общие для всех здоровые нормы – правила и принципы совместной работы.

Эти факторы описываются акронимом GAIN (англ. приобретение, прирост, достижение). Особенно ценно, что эти факторы были выявлены компанией ЭКОПСИ Консалтинг (2015–2016 гг. первый вариант модели) в ходе научных исследований на выборках российских руководителей, а не просто кем-то придуманы «из головы» или заимствованы из других книг и статей. Четыре фактора, которым должна соответствовать команда как здоровая система.

Запомнить просто, но построить такую команду, конечно, намного сложнее. Анна Тимофеева старается нам в этом помочь.

У авторов деловой книги есть выбор – идти академичным путем или говорить с читателями на более понятном им языке историй, кейсов. Академичные книги нередко получаются излишне сухими (мой грех, я сам писатель нон-фикшн) или слишком абстрактными. А «сторителлинги» столь же часто оказываются пустыми по смыслу, не содержащими идей, которые читатель сможет применить.

На мой взгляд, автору удалось соблюсти этот непростой баланс. С одной стороны – перед нами бизнес-роман, история, у которой есть реальные прототипы. А с другой – в ткань романа удачно вплетена диагностика типичных проблем, логика и методика построения управленческой команды как здоровой социальной системы.

Анна – моя коллега и партнер по ЭКОПСИ, и что немаловажно – один из самых успешных строителей команд в консалтинговом бизнесе, с которыми я знаком. Я очень рад этой книге и рекомендую ее вам, дорогой читатель!

Павел Безручко,
управляющий партнер
ЭКОПСИ Консалтинг,
автор деловых книг

Пролог

– Да он же просто пацан! – выпалил председатель совета директоров «Глория Трейдинг» Роберт Павлович и зажмурился, то ли от несвойственной ему горячности, то ли из-за того, что полуденное солнце светило прямо в глаза сквозь надраенные окна-лупы небоскреба в Москва-Сити. – Извините за вспыльчивость, – тут же добавил он более спокойным тоном, – но вы его видели?! Пришел на встречу с нами в футболке!

– Еще скажите, с растянутой горловиной, – вставил Александр, еле сдерживая сарказм. Он был самым молодым членом совета директоров и тоже частенько игнорировал протокол, считая это, наоборот, признаком смелости и полезного бунтарства.

– Да, именно. С растянутой горловиной. Я бы не стал вручать компанию с миллиардными оборотами человеку, который не может купить себе нормальную футболку.

Никто не улыбнулся на замечание председателя. Кадровый комитет длился уже два с половиной часа и порядком всех утомил, даже секретарь еле сдерживала зевки.

Холдинг «Глория Трейдинг» управлял троицей гигантских компаний: одной из самых больших сетей дискаунтеров в стране «ЮнионИкс», гипермаркетами Uni и логистической компанией. И если последние два направления шли ровно, то дискаунтеры¹ мотало из стороны в сторону после неожиданного и скандального ухода генерального директора.

«ЮнионИкс» уже несколько недель напоминала неуправляемый лайнер, несущийся к скалам. Больше тянуть с выбором руководителя было нельзя, но вопрос буксовал по многим причинам.

Во-первых, предыдущий CEO² ушел неожиданно и вероломно, забрав с собой не менее четверти команды. К этому никто не был готов. Во-вторых, он оставил компанию в самый неподходящий момент – во время обострившейся конкуренции в ретейле³ на фоне надвигающегося бума онлайн-торговли. К этому никто не был готов вдвойне. В-третьих, среди топ-менеджеров «ЮнионИкс» – и хотя бы в этом совет директоров был солидарен – не нашлось ни одного человека, кто мог бы взять на себя управление компанией. Правда, Андрей Горбаченко, финансовый директор, был уверен, что это его место по праву. Но Андрея не рассматривали на должность по одной простой причине: он слыл таким же жестким, несговорчивым, авторитарным управленцем, как предыдущий CEO.

¹ Розничные магазины с широким ассортиментом товаров, которые предлагаются по ценам значительно ниже среднерыночных. – *Прим. ред.*

² Высшая управленческая должность в компании. – *Прим. ред.*

³ Сфера бизнеса, занимающаяся продажей товаров конечным потребителям для их личного, некоммерческого использования через магазины разного формата. – *Прим. ред.*

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.