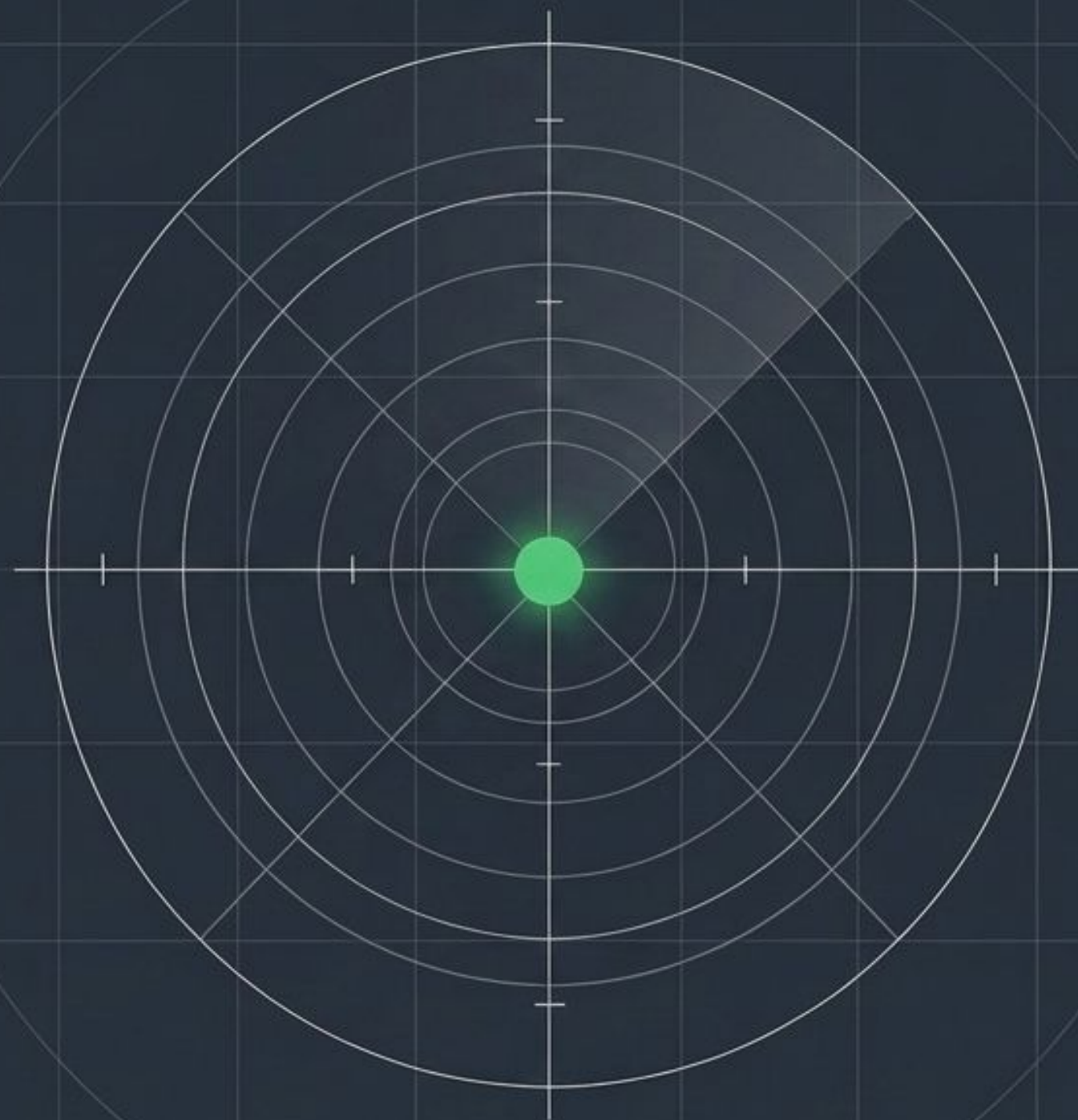


Как директору стать в 2 раза полезнее для бизнеса, не побеждая сразу всех великанов?

Спикер: Вячеслав Панкратов
(CEO Stratoplan, Ex-CTO Yandex)

Фокус: Executive Decision Making,
системный менеджмент, защита бизнеса

Цель: Стратегия без хайпа
и корпоративного булшита



OXFORD EXECUTIVE STRATEGY
PROGRAMME - CERTIFIED



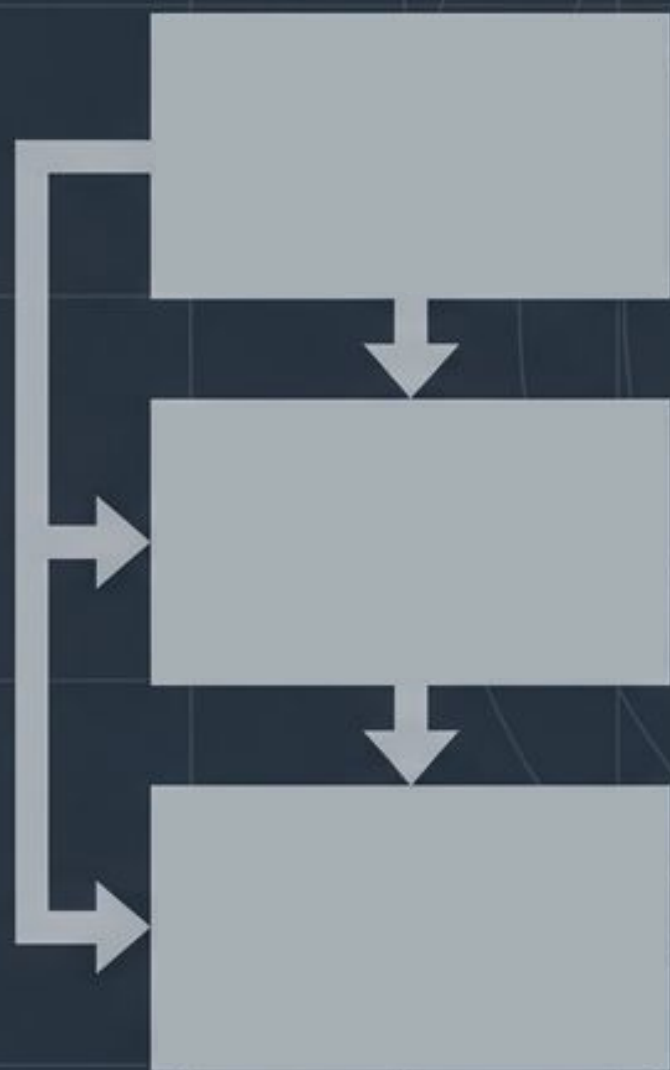
WHARTON STRATEGIC MANAGEMENT
- PROFESSIONAL CERTIFICATE



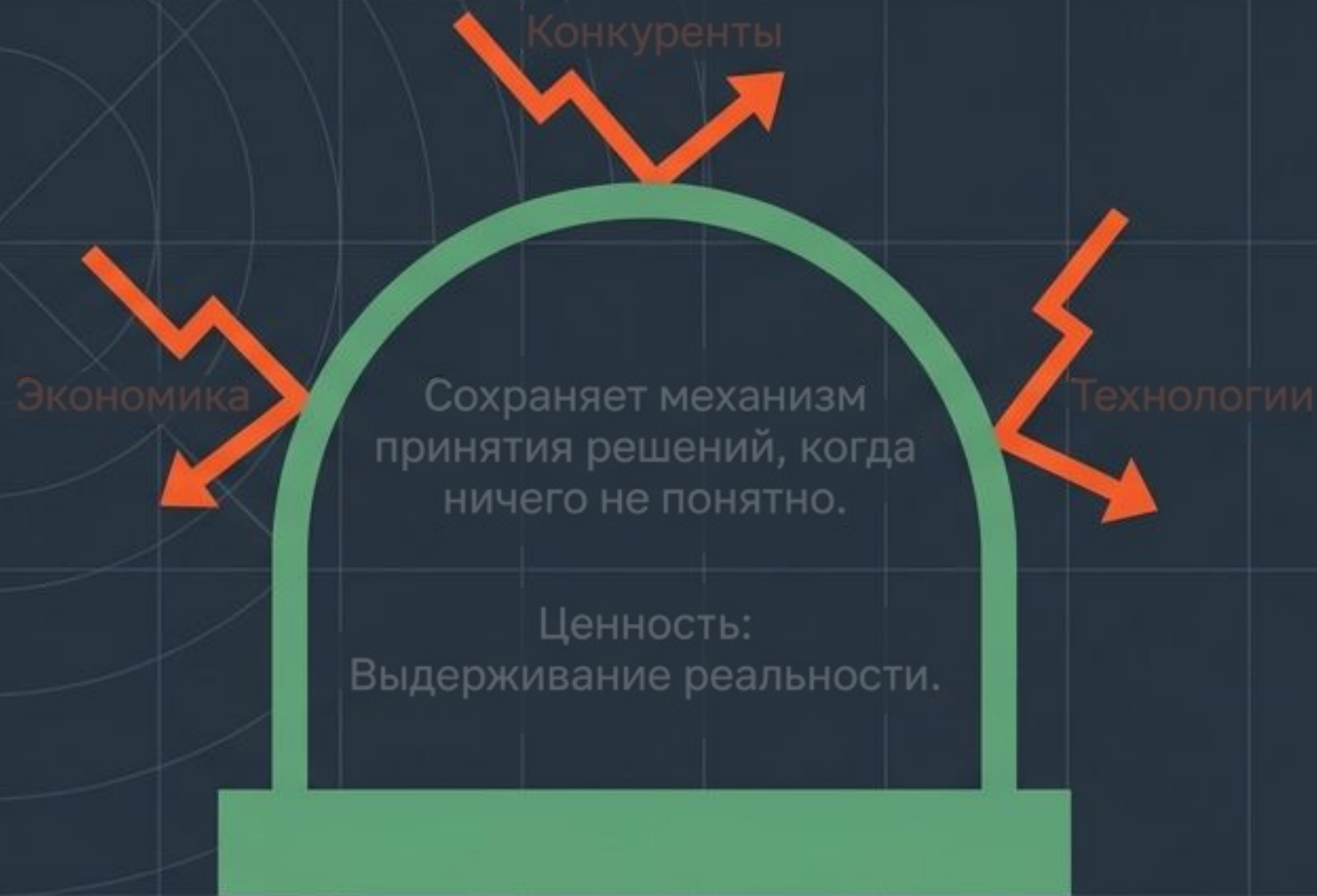
EXECUTIVE DECISION MAKING &
SYSTEM MANAGEMENT - MASTERY

СЕО — не менеджер. За что бизнес держится в шторм?

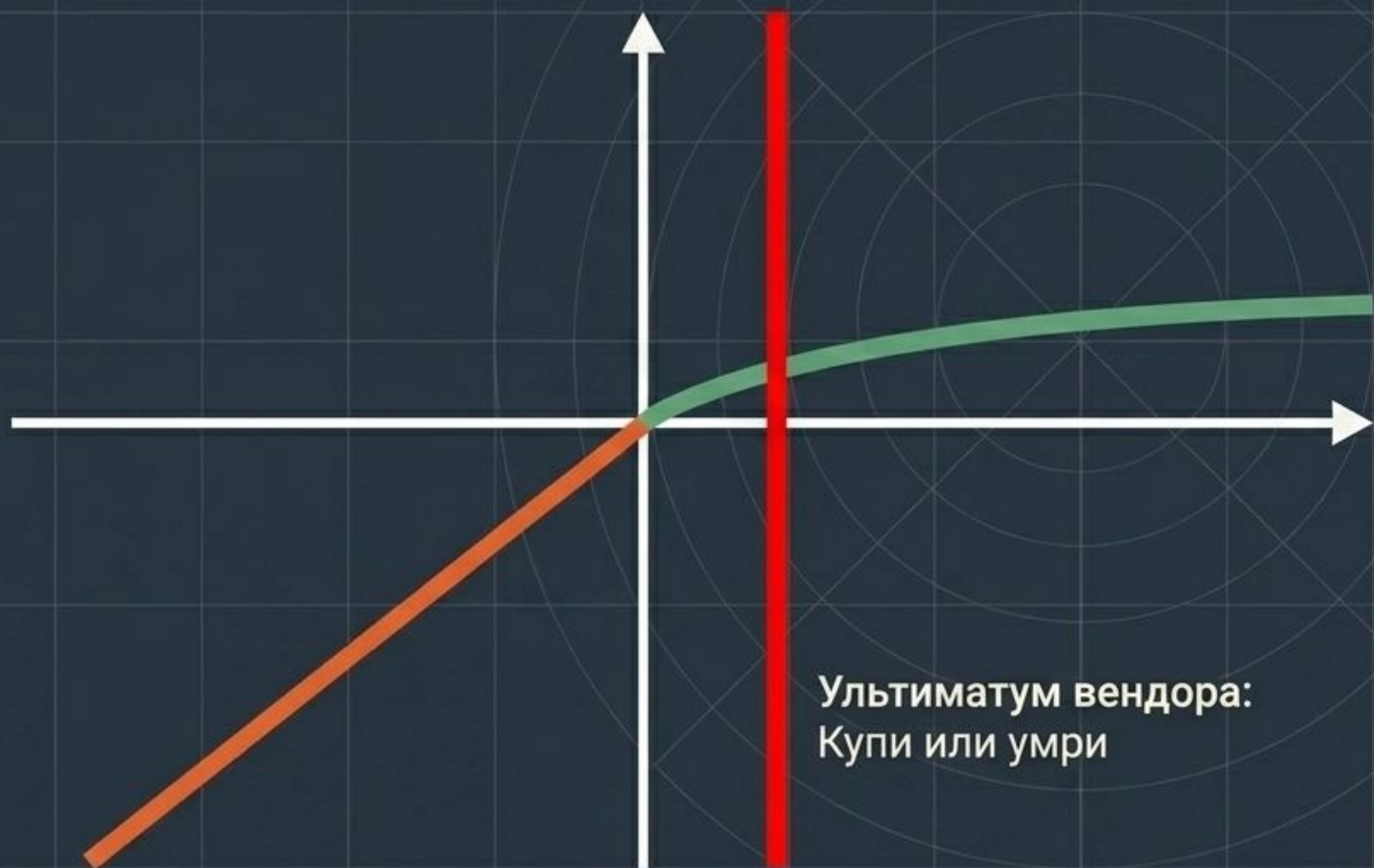
Менеджер



Директор (C-level)



Вам продают не решения.
Вам продают FOMO.



Ультиматум вендора:
Купи или умри

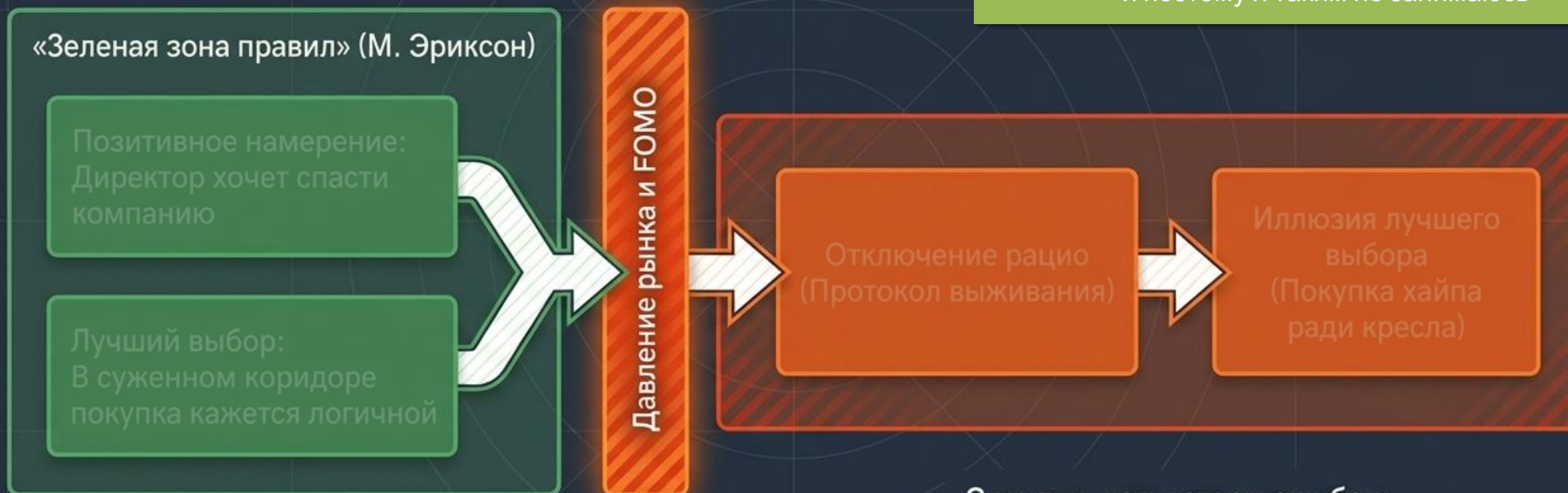
Математика страха:
Боль от потери $x2$ > Радость
от приобретения.

Манипуляция выбором:
Искусственное сужение до
двух опций («Купи ИИ или твой
бизнес исчезнет завтра»).

Индикатор пустоты:
Агрессивный маркетинг хайпа
= отсутствие реальных цифр
и ROI.

Почему умные управленцы покупают то, что бизнесу не нужно?

Откуда я знаю? Меня учили так продавать и поэтому я таким не занимаюсь



Скрытые мотиваторы ошибок:

1. Страх перед Советом Директоров
2. Маскировка плохого P&L в текущем году
3. «Украшение» личного резюме

Анатомия саботажа и тупиков

ОЖИДАНИЯ vs. ФИНАНСОВАЯ РЕАЛЬНОСТЬ

Zillow

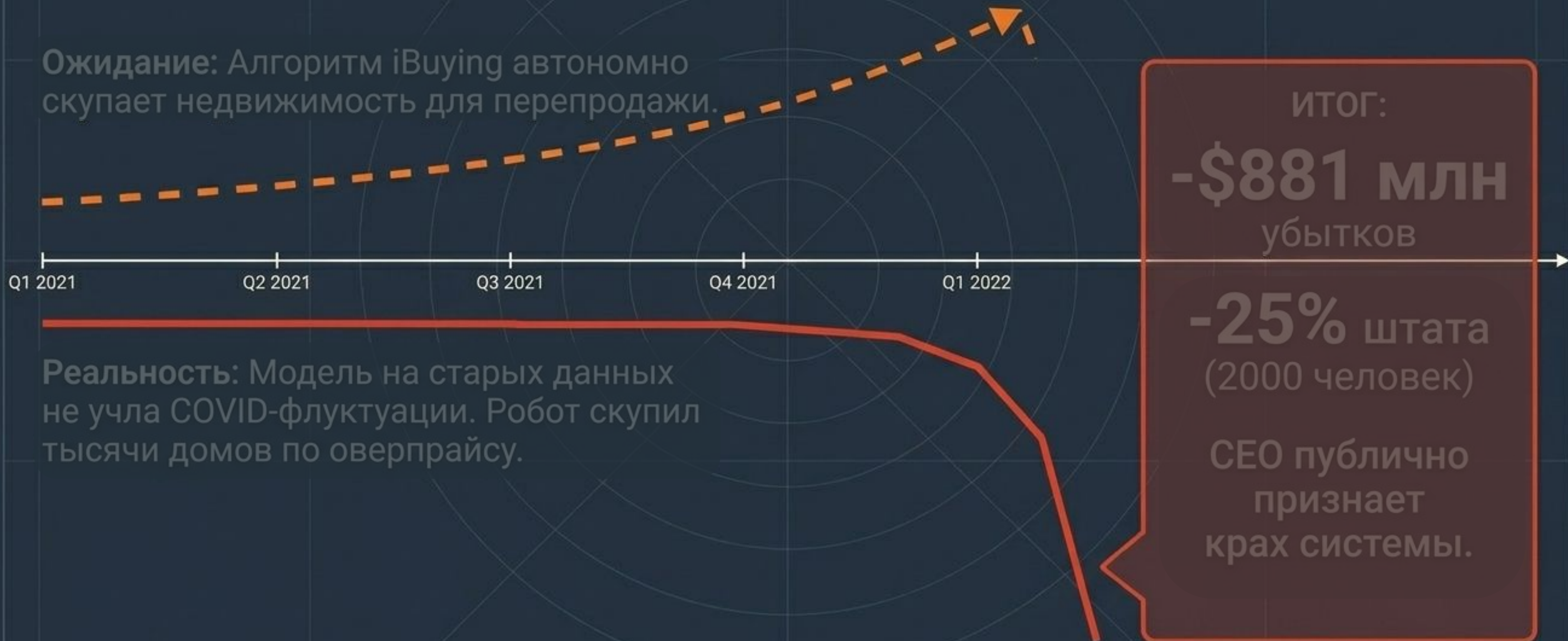
Hertz

BP

Три кейса, где хайп победил здравый смысл.
Инновации, которые разрушили P&L.

Zillow: Когда ИИ покупает вам убытки

Ожидание: Алгоритм iBuying автономно скупает недвижимость для перепродажи.



Реальность: Модель на старых данных не учла COVID-флуктуации. Робот скупил тысячи домов по оверпрайсу.

ИТОГ:

-\$881 млн
убытков

-25% штата
(2000 человек)

CEO публично
признает
крах системы.

Hertz: Инновации, не посчитавшие TCO

ХАЙП



- ✓ Закупка 100,000 Tesla.
- ✓ Имидж техно-новаторов на рынке проката.

СКРЫТЫЕ КОСТЫ (Реальность)



- Ремонт EV в разы дороже и дольше машин с ДВС.
- Инфраструктура зарядки неудобна клиентам.
- Демпинг цен от Tesla обрушил остаточную стоимость автопарка.

ФИНАЛ: Март 2024 — Распродажа 20,000 EV с гигантским дисконтом, возврат к ДВС, отставка CEO.

BP: Провал радикального озеленения

Profitability Dashboard

Ветряные проекты BP
(Ожидание)



НИЗКАЯ РЕНТАБЕЛЬНОСТЬ

Миллиарды в возобновляемую энергетику под давлением эко-активистов. Рентабельность несопоставимо ниже.

Традиционная добыча конкурентов (Shell)



ВЫСОКАЯ ПРИБЫЛЬ

Конкуренты продолжают собирать сверхприбыль на классическом бизнесе.



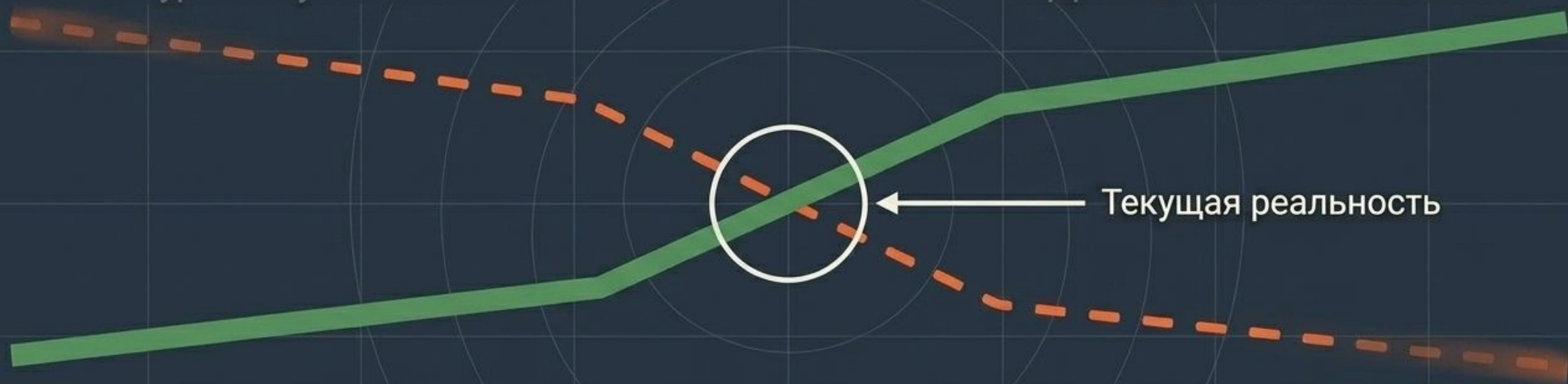
ФИНАЛ:

Акции в стагнации. Бунт инвесторов. Смена CEO и публичный возврат к нефти (2025).

Конец эпохи галлюцинаций. Возврат к фундаменту

Терпимость к экспериментам и венчурным пустышкам

Требование операционной эффективности и чистого ROI



Текущая реальность

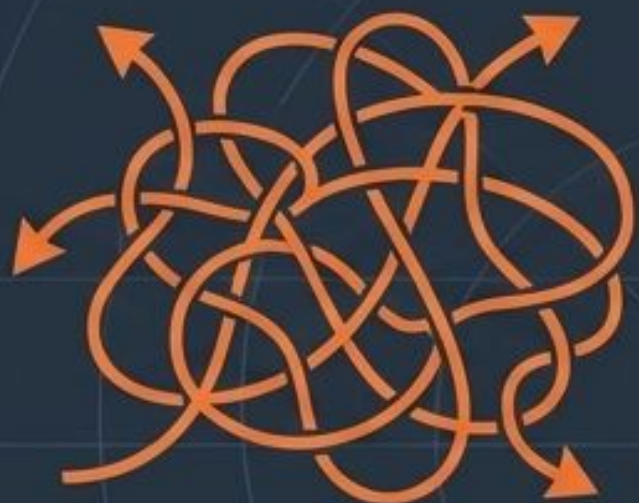
Инвесторы больше не прощают эксперименты за их счет («вложите еще 300М, чтобы не проиграть»).

Статус «визионера» больше не перекрывает разрушенный P&L.

Жесткое требование рынка: Реальный ROI, сокращение костов, эффективность.

«Внешний разум»: Отличаем стратегию от моды

КРАСНАЯ ЗОНА (ХАЙП)



- Продаются через эмоции и аргумент «вы отстаете от рынка».
- Внедрение ради моды.
- Создает новые проблемы (поиск редких ИИ-инженеров, костыли в ИТ-архитектуре).

ЗЕЛЕНАЯ ЗОНА (ПОЛЕЗНОЕ ИЗМЕНЕНИЕ)



- Обосновано фактами и доказуемым ROI.
- Находится строго внутри вашего стратегического коридора.
- Решает текущую проблему бизнеса, а не генерирует новые.

СТРАТОПЛАН РАДАР: Непрерывный мониторинг реальности

Операционка засасывает? Вырос с условиях дефицита?
Возьми себе СОВЕТНИКА, блин

НЕ РАБОТАЕТ (Реактивность) ❌



Разовая выгрузка. Чтение аналитических отчетов Gartner раз в месяц.

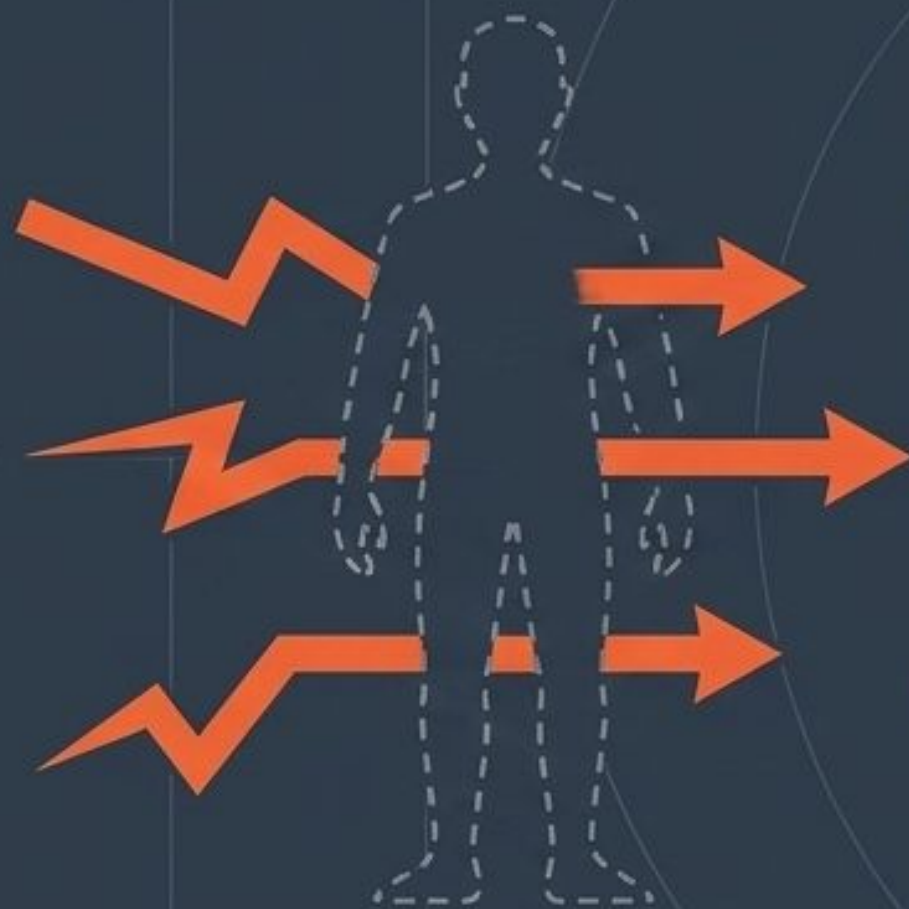
РАБОТАЕТ (Проактивность) ✅



Следствие: Если у вас нет своего постоянно работающего радара, вашу картину мира сформирует продавец софта.

Директор — это адвокат бизнеса

От: Проводник хайпа



(Запустили чат-ботов, сломали саппорт, откатили назад с двойными костями).

Эволюция управленца

До: Адвокат бизнеса



- Встать между бизнесом и корпоративным безумием.
- Считаем TCO и блокируем инициативы без математического обоснования.
- Защищаем маржу и бьем по рукам за бессмысленные R&D.
- Оцениваем риски на уровне всей архитектуры компании.

СЧИТАЙТЕ ДЕНЬГИ.
СЧИТАЙТЕ ДЕНЬГИ.
СЧИТАЙТЕ ДЕНЬГИ.

И н н о в а ц и и б е з Р n L — э т о г а л л ю ц и н а ц и и .

Онлайн-конференция «Управление 2026»



1 месяц ЭТИМ летом, чтобы понять свою роль в профессии и вернуться осенью в большую программу

Треки:

Руководитель 2026
Директор 2026

Даты:

20–23 апреля

Контакты:

Вячеслав Панкратов

www.linkedin.com/in/pankratov/