

av.by

Конкурс «HR-премия»

Номинация «Малый бизнес»

# PROGYM- LEAD

управленческий акселератор  
внутри команды

ВВЕДЕНИЕ

# PROGYMLEAD —

это управленческий акселератор, созданный in-house для быстрого и качественного выращивания Team Lead в период активного развития av.by

Период реализации проекта: 7 мая — 24 октября 2025 года

AV.BY — ЭТО

крупнейшая автомобильная  
площадка по продаже и покупке  
автомобилей, по данным МАСМИ  
2025 года

**25 лет**

мы помогаем людям продавать  
и покупать авто мечты

**25%**

белорусов, которые есть в интернете,  
посещают нас каждый месяц

**Резидент  
ПВТ**

со своей разработкой  
по всем направлениям  
продукта

**Люди. Люди.  
Люди**

дальше мы узнаем о них  
побольше

**8 раз мы признаны  
брендом года**

в категории интернет-порталов  
о покупке и продаже автомобилей

## СТРУКТУРА КОМАНДЫ СЕЙЧАС

# 100

всего человек в команде

# 33 года

средний возраст сотрудников

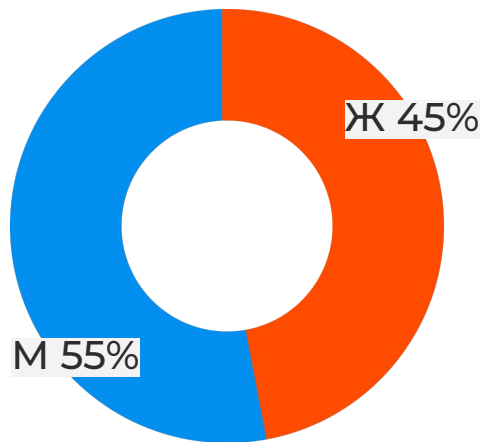
# 20+

сотрудников  
с IT-экспертизой

## Ключевые компетенции:

разработка: backend, frontend, мобильная; тестирование, дизайн, маркетинг, продажи, аккаунтинг, развитие и поддержка клиентов

Распределение по полу



HR-BRAND

# Миссия

Делать себя лучше, чем мы были вчера,  
через развитие нашего проекта

## Ценности

Единение

Надёжность

Профессионализм

Забота

Свобода

Развитие

## Принципы

Держим слово

Говорим правду

Предлагаем идеи

Не тупим

Не творим ерунды

Не боимся

**КАК ЭТО БЫЛО**

С ЧЕГО ВСЁ НАЧАЛОСЬ

# 2025 год

В нашем проекте начали активно развиваться сразу несколько сервисов. Времени и внимания руководителей не хватает — старые методы управления «узким кругом» больше не обеспечивают нужных темпов.

Импульсом для проекта стали три стратегических вектора:

---

## Запрос бизнеса на формирование кадрового резерва

Отсутствие преемственности — риск для операционной устойчивости. Бизнесу нужны лидеры, готовые подхватить проект в любой момент, а не просто «заместители» на время отпуска

## Делегирование

Топ-менеджмент перегружен операционным контролем и тратит время на задачи, которые должны решаться на уровне ниже. Единственный путь к освобождению ресурса для стратегии — передача части функционала вниз по вертикали

## Переход к структуре автономных юнитов

Трансформируем департаменты в гибкие внутренние юниты. В центре каждого направления должен появиться лидер — полноценный владелец результата, который полностью отвечает за KPI своего направления и развитие команды

И КАК БЫ ДА — ДАВАЙТЕ ДЕЛАТЬ ИЗ ЛИНЕЙНИКОВ TEAM LEAD

# Но есть нюанс

Сделав исполнителя менеджером, мы ведь могли потерять отличного эксперта и при этом не получить хорошего руководителя

Чтобы снизить риски, мы в команде создали PROGYMLEAD — безопасный, но максимально интенсивный курс для будущих Team Lead

**РЕАЛИЗАЦИЯ**

# РЕАЛИЗАЦИЯ

## 1. Диагностика

Исследуем запрос «заказчиков» — руководителей, для которых нужно вырастить помощь. Изучаем, каких навыков не хватает молодым лидерам здесь и сейчас, чтобы двигать бизнес вперед.

Как проводили диагностику:

---

### Глубинные интервью

Провели глубинные интервью с топ-менеджерами для выявления дефицитных компетенций. Основной упор — на лидерские компетенции и командное взаимодействие

### Матрица компетенций

На основе интервью и предыдущих результатов «Оценки 360» мы сформировали матрицу компетенций по каждому перспективному сотруднику, которого мы собирались включить в программу развития

### Self-assessment

Через сравнение self-assessment с оценкой куратора мы смогли выявить разрыв между восприятием сотрудника своих компетенций и ожиданиями от них у бизнеса. Так мы смогли сделать обучение максимально персонализированным и прицельным, направленным на конкретные результаты

## 2. Архитектура программы

На основе матрицы мы спроектировали **пятимесячный трек, который охватил 4 вектора развития лидера:**

---

### **Лидерство**

переход из роли исполнителя в роль руководителя, формирование авторитета и ответственности

### **Коммуникации**

мастерство переговоров, обратная связь и управление конфликтами в команде

### **Управление процессами**

инструменты планирования, делегирования и контроля

### **Саморазвитие**

эмоциональный интеллект, ресурсное состояние лидера и личная эффективность

## 3. Методология и поддержка

Особенностью проекта стало то, что обучение не заканчивалось в аудитории.

Программа сопровождалась циклом **бизнес-игр** и **коуч-сессий\***. Это помогло участникам «приземлить» полученные знания на свои реальные рабочие задачи и преодолеть внутренние барьеры и ограничения при вступлении в управленческие роли.

\* Благодаря такой поддержке будущие лидеры чувствовали себя в большей безопасности на пути изменений — это помогало им больше рисковать и усиливать интенсивность трансформаций

# РЕАЛИЗАЦИЯ

## 4. Целевая аудитория

Мы сформировали группу из 17 амбициозных участников, объединив разный опыт и потенциал в одно образовательное поле. Это были коллеги из разных команд: маркетинга, редакции, разработки, саппорта, коммерческого направления.

Основное ядро — это специалисты, которые уже проработали **около двух с половиной лет в проекте**

# РЕЗУЛЬТАТЫ И ЭФФЕКТИВНОСТЬ

# РЕЗУЛЬТАТЫ И ЭФФЕКТИВНОСТЬ

## 1. Карьерное развитие

---

### Инициация новых бизнес-проектов

**2 сотрудника** сами инициировали свой переход в новый статус и успешно возглавили абсолютно новые бизнес-юниты внутри компании

### Из Middle в Lead

**5 сотрудников** прошли путь от исполняющего обязанности до Team Lead еще во время обучения (UX/UI, Маркетинг и социальные сети, Back-end, Медийная реклама, Редакция)

### Технологическая устойчивость

Благодаря экспертизе выпускников из backend-направления выделился **отдельный юнит RnD**, что усилило наши исследовательские мощности и техническую устойчивость

### Онбординг

**6 сотрудников**, назначенных на роли Team Lead, использовали программу как интенсивный онбординг — обеспечило им уверенный переход

### Горизонтальное развитие

**4 сотрудника**, целенаправленно сфокусировались на экспертном треке.

Программа позволила им усилить навыки коммуникации и сформировать планы по профессиональному развитию

РЕЗУЛЬТАТЫ И ЭФФЕКТИВНОСТЬ

## 2. «Оценка 360°»

# 13 участников из 17

повысили свою оценку в рамках ежегодного исследования 360:

2024 г. — 8,9 → 2025 г. — 9,2

Рост оценки подтверждает, что участники не просто прослушали курс, а успешно внедрили управленческие компетенции в практику. Это отразилось на качестве выполнения их KPI и уровне взаимодействия с командами

## РЕЗУЛЬТАТЫ И ЭФФЕКТИВНОСТЬ

### 3. Экономика: обучение

**4 000 у. е. на 17 человек**

общие затраты на проект

за 5 месяцев, 87 академических часов интенсивного обучения, включая исследование, коуч-сессии, бизнес-игры и интервью

**235 у. е. на человека**

стоимость аналогичных программ составляет от 1 200 BYN по данным тренингового портала

## РЕЗУЛЬТАТЫ И ЭФФЕКТИВНОСТЬ

### 4. Экономика: наём

**1 046 у. е.**

стоимость наёма одного руководителя  
направления в 2025 году

**13 598 у. е.**

мы сэкономим, самостоятельно обучив 13 руководителей  
юнитов, и это только на этапе рекрутинга — без учёта затрат  
на адаптацию и риска «неприживаемости» внешних  
кандидатов

Затраты приведены в рамках месяца — сумма могла быть и больше, если бы нанятый сотрудник покинул проект после 3 месяцев испытательного срока

# РЕЗУЛЬТАТЫ И ЭФФЕКТИВНОСТЬ

## 5. Делегирование

Теперь каждый Team Lead самостоятельно:

- участвует в подборе и адаптации персонала;
- согласовывает уровень зарплат и систем премирования;
- занимается бюджетом юнитов и контролем расходов;
- составляет индивидуальные планы развития сотрудников и занимается обучением.

---

### Технологическая устойчивость без участия N+1

**UX/UI:** Создание логики и архитектуры проекта, прототипирование и авторский надзор.

**Back-end & Mobile:** Выбор стека, проектирование БД и управление техдолгом.

**QA:** Разработка тест-стратегий и оценка рисков продукта.

**RnD:** самостоятельная разработка прототипов для проверки гипотез


### Скорость и гибкость коммуникаций


**SMM & Media:** Team Lead самостоятельно формируют стратегию, закрывает контроль полного цикла от идеи Reels до дизайна


**Спецпроекты:** Team Lead сам защищает концепции перед заказчиком и переводит цели бизнеса в креативные форматы, работает с агентствами, управляет партнёрской сетью и разрабатывает бонусные системы.


# РЕЗУЛЬТАТЫ И ЭФФЕКТИВНОСТЬ


## 6. Обратная связь


 Я хочу оставить след как руководитель, который создаёт среду, где люди растут, чувствуют себя ценными и уверенными. Моя цель — построить команду, которая не боится ошибок, стремится к развитию и знает, что её вклад важен

 Раньше я опирался в основном на свои навыки специалиста QA, сейчас у меня есть план трансформации взаимодействия с командой и личного стиля руководства

 Мой ключевой инсайт: если у тебя нет вопросов и проблем — ты остановился. Задавая вопросы и решая проблемы — ты двигаешься

 Я только начинаю этот путь, но точно знаю, куда хочу прийти: дизайн в av.by станет командой, на которую можно опираться, командой с предсказуемыми процессами и вкусом к своему делу

 Это обучение стало для меня мощным толчком к переосмыслению роли руководителя. Оно не просто дало инструменты, а помогло структурировать мысли и честно посмотреть на мои зоны роста

 Я работаю над тем, чтобы принимать пробелы сотрудников и не допускать влияния персональных амбиций на рабочие процессы

# ROADMAP

## Что мы планируем делать дальше

### Self-assessment

Повторная оценка по ключевым компетенциям. **Спустя 6 месяцев** после завершения программы проведём повторную самооценку по ключевым компетенциям. Это позволит замерить динамику развития навыков в реальных рабочих условиях.

### Зона ближайшего развития

Мы не развиваем «все сразу». На основе ассессмента выделяем 2–3 приоритетные компетенции, что позволяет достичь максимального прогресса без распыления ресурсов.

### 70% — обучение на опыте

сложные задачи, запуск новых юнитов (кейс в RnD), участие в проектных группах по достижению бизнес-целей.

### 20% — развитие внутреннего комьюнити

менторство от топ-менеджмента, участие выпускников в мастермайндах, воркшопах в качестве экспертов и модераторов.

### 10% — теория

Профильные курсы и воркшопы под конкретный запрос.

В ЦЕЛОМ ЭТО ВСЁ, БЛАГОДАРИМ ЗА ВНИМАНИЕ ❤️

