

БИЗНЕС
ИДЕИ

БИЗНЕС
РЕШЕНИЯ

БИЗНЕС
ТЕХНОЛОГИИ

БИЗНЕС
ПРОЦЕССЫ

www.TOP-PERSONAL.ru

УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ

Вторичные курсы по специальности "Персонал" – 71852, 70855, 72835

№ 09
(613)

2021

Главная тема: **ОБРАЗОВАНИЕ И БИЗНЕС**

ИВАН ИСАЕВ

ТЕХНИКИ ЗОМБО ПРОДАЖ

КАК ЗАСТАВИТЬ
КЛИЕНТОВ ПОКУПАТЬ,
А СОТРУДНИКОВ ПРОДАВАТЬ

альпина
ПАБЛИШЕР

бизнес

Партнёры

**КОЛОНКА РЕДАКТОРА**

Приглашаем руководителей компаний поделиться своим удачным или неудачным опытом развития компании в новом журнале КАПИТАНЫ БИЗНЕСА.

ЗАДАЙ СВОЙ ВОПРОС основательнице Wildberries.

Просим помочь с разработкой вопросов для основательницы Wildberries Татьяны Бакальчук в новый журнал КАПИТАНЫ БИЗНЕСА.

Успехов в бизнесе!
Главный редактор ИД
Александр Гончаров



Главный редактор — Александр Гончаров,
 почта TR@TOP-PERSONAL.RU

PR-директор — Надежда Гончарова

Креативное агентство и редакция —
 ИП «Н. Пронина»

Выпускающий редактор — Павел Кочетков

Секретарь по коммуникациям — Алена
 Верещагина, почта: top-personal2020@mail.ru

Дизайн и верстка — агентство «АртРиль»

Подписные агентства — агентство «Вектор-Ч»
 (Генеральный директор — Андрей Чепайкин)

Сайт — Петр Москвичев, Римма Абол

Логистика — агенство «КУРЬЕР-УНИВЕРСАЛ»
 (Генеральный директор — Елена Чечикова)

Главный бухгалтер — Наталья Фомичева

Официальный аудитор — Аудит-Босс
 (Генеральный директор — Олег Буйденко)

Юридическая поддержка — «Тарес»



**Евгения Теплова,
УК ФАСКО+**



**Антон Ярков,
ACCESS SOFTEK INC.**

У нас нет бюрократии, когда нужно согласовать табличку, в табличке – табличку, а потом распечатать все это и получить еще 6-7 рецензий....

Екатерина Худобко,
NAVICON

И моя намерение вести бизнес в странах европейского союза, надо иметь в виду определенную предвзятость, иногда и оправданную, иногда — необоснованную, в отношении бизнесменов из России...

Под юрисдикцию Европейского омбудсмена не подпадают только Европейский Суд и Суд первой инстанции, осуществляющие миссию правосудия...



Анастасия Кирина

УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ

Содержание

ОБРАЗОВАНИЕ И БИЗНЕС

Если гора не идет к Магомеду...

Борис Тхориков, Белгородский
государственный национальный
исследовательский университет

ОБРАЗОВАНИЕ И БИЗНЕС

**Ничто не вечно под луной...
и образование тоже...**

Мария Федорова, МИЭМП

ПРОФЕССИЯ

**SEO специалистам часто кажется
что они не растут и ходят как
в лесу заблудившись по кругу**
Александр Жирнов, ООО «Запросто!»

JUNIORS

**Они хотят знать всю
цепочку создания продукта**
Антон Ярков, Access Softek Inc.

ТРАНСФОРМАЦИЯ

**Требуются изменения?
Мы стартуем...**

Екатерина Худобко, Navicon

ТРУДОВОЕ ПРАВО

**Обзор новаций ТП и значимых
судов в ТП**

Марина Кузина

ОБЗОР КНИГИ

**Иван Исаев «Техники Зомбо-продаж.
Как заставить клиентов покупать,
а сотрудников продавать»**

Любовь Савич

ДЕЛОВЫЕ МЕРОПРИЯТИЯ

**Как вести бизнес в ЕС, чтобы
тебя не арестовали**

Анастасия Кирина

АКЦИОНЕРНЫЕ КОНФЛИКТЫ

**Комментарии юрфирмы
к публикации: Акционеры
«Норникеля» не поделили дивиденды**

Анастасия Пчелинцева,
«Стрижак и Партнёры»

№ **09**
(613)

Издается с 1996 г. 2021 г.

Объединенная редакция

ИД



Издание зарегистрировано Комитетом
Российской Федерации по печати
Свидетельство о регистрации
выдано Министерством РФ
по делам печати, телерадиовещания
и средств массовых коммуникаций
ПИ № 77-15375 от 12 мая 2003 г.

Официальный адрес

TP@TOP-PERSONAL.RU

Ведущие эксперты УП



Тахир
Базаров



Михаил
Богданов



Дмитрий
Жирнов



Дмитрий
Карманов



Татьяна
Коженикова



Дарья
Крячкова



Михаил
Молоканов



Марина
Олешек



Виктория
Петрова



Сергей
Пронин

Материалы, опубликованные на данном
цвете, печатаются на правах рекламы.

www.top-personal.ru

ISBN 5-95630-007-7



9 785956 300077 >

Подписано в печать 09.04.2021 г.
Формат 60x90 1/8. Печать офсетная.
Тираж 10 000 экз. Печ. л. 8.
Заказ №

Отпечатано в полном соответствии
с качеством предоставленного
электронного оригинал-макета
в ООО «Белый ветер»
г. Москва, ул. Щипок, 28

Приглашаем авторов к сотрудничеству: tp@top-personal.ru

Издательство не несет ответственности за содержание рекламных
объявлений. Издательство не всегда разделяет мнения и взгляды
авторов. Рукописи не рецензируются и не возвращаются.

Цена свободная

© ООО «Журнал «Управление персоналом», 1996
© ЗАО «Бизнес-школа «Интел-Синтез», 2006

Подписные индексы
ГК «Урал-Пресс»: 29431, 29622

Если гора не идет к Магомеду...

Белгородский университет – один из первых в России, реализовавший проект по трансформации высшего образования навстречу бизнесу и его потребностям, готовящий специалистов, требующих минимального доучивания и приспособления к реальной ситуации. Проект реализуется с 2017 года на кафедре менеджмента и маркетинга, которой в следующем году исполняется 20 лет. За это время на ней прошли обучение порядка 4 000 студентов из 19 стран мира. На сегодняшний момент на кафедре реализуется полный цикл высшего образования – от бакалавриата направлений подготовки 38.03.02 Менеджмент и 38.03.03 Управление персоналом до аспирантуры направления подготовки 38.06.01 Экономика. Работает диссертационный совет по специальности 08.00.05 Экономика и управление народным хозяйством (по отраслям и сферам деятельности в т. ч.: маркетинг). НИУ «БелГУ» обладает правом самостоятельно присуждать учёные степени.



Борис Тхориков

Белгородский государственный
национальный исследовательский
университет

Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



С экспертом беседовал гл. редактор



А. Гончаров

А как же сам проект КАПИТАНЫ?

значально мы задумались над тем, что необходимо менять выпускные квалификационные работы, уходить от скучного текстового «кирпича» к чему-то новому. И пришли к варианту, как сейчас принято говорить, «стартап как диплом».

На нашей кафедре этот формат начал применяться с 2017 года. Но студентов нужно было к нему плавно подвести. Пришлось немного изменить образовательный процесс. Назову четыре основных организационных этапа.

1) Студенты со 2 курса начинают работать над своим бизнес-проектом. Участвуют с ним во внутривузовском чемпионате WorldSkills Russian по компетенции (R11) «Предпринимательство». Смысл заключался в том, что студенты занимались своим собственным бизнес-проектом по хорошо структурированной методологии от WorldSkills Russian, и этот проект должен был стать их стартапом, их

будущим бизнесом. Эта идея прижилась, она существует и на сегодняшний момент. Параллельно мы еще развиваем и коммуникационные навыки студентов, они учатся соревноваться, участвуют в престижном мероприятии, национальные чемпионаты мы еще не выигрывали, но доходим до финала.

2) В результате этой работы приобретаются новые практические бизнес-навыки, которые на 4 курсе студенты подтверждают на независимой оценке квалификаций. В случае успешного прохождения выдаются квалификационные свидетельства. Иначе говоря, студент имеет не только диплом, подтверждающий, что он прошел обучение по программе «Менеджмент», но и две присвоенные квалификации – «Менеджер в торговле», «Специалист по маркетингу». По нашим данным, ни один вуз на тот период времени не занимался независимой оценкой квалификации в сфере высшего образования.

3) Так как создание бизнеса немислимо без проектных подходов, мы готовим наших студентов еще и к профессиональной сертификации. На 4 курсе им дается возможность подготовиться к сертификации специалистов в области проектного управления ПМ СТАНДАРТ «Базовый уровень». Для этого мы сотрудничаем с молодежным сообществом Young Crew SOVNET.

4) И в завершение всего, студенты защищают свой бизнес-проект, который к этому времени превращается в работающий, зарегистрированный бизнес. Мы назвали этот формат «Выпускная квалификационная работа проектно-предпринимательского типа». По объему она совсем небольшая, 25-30 страниц, и включает описание 9 блоков бизнес выпускника: 1) цели и задачи компании (проекта, стартапа); 2) выпускаемый продукт (оказываемые услуги); 3) рынок, на котором работает компания (реализуется проект, стартап); 4) конкуренты; 5) барьеры входа; 6) структура/сотрудники компании (проекта, стартапа); 7) бизнес-модель; 8) финальная модель; 9) планы роста.

Когда мы запустились в 2017 году, подобных работ было 3. Сейчас около 25-30% выпускников выбирает этот формат ВКР.

В 2019 году эта деятельность получила своеобразную идеологическую основу. Была открыта образовательная программа «Капитаны» совместно с РЭУ имени Г.В. Плеханова и одноименным благотворительным фондом, в рамках которой добавилась программа второй половины дня, которая предполагает расширение основной образовательной программы. После занятий по образовательному стандарту во второй половине дня студенты занимаются с наставниками из Благо-

творительного фонда «Капитаны» по развитию soft skills предпринимателя.

Немаловажную роль в образовательном процессе играет и профессорско-преподавательский состав. На сегодняшний день в него входят 24 человека, из них 6 занимаются собственным бизнесом.

УП Как много времени тратят преподаватели на студентов, которые ведут свои проекты?

— У нас есть учебный план, построенный на основании образовательного стандарта, но учитывающий внеурочную работу. Начиная со второго курса идет проработка самой бизнес-идеи. На третьем курсе строится ее бизнес-модель. На четвертом уже запускается производство, параллельно студенты изучают необходимые дисциплины, например, производственный менеджмент. То есть мы ведем студентов со 2 по 4 курс. Доходят не все, сейчас на 2 курсе учатся 30 человек. Вот если 10 из них дойдут до 4 курса со своим бизнесом, будет хорошо.

УП Какой проект лучше Вам запомнился?

— Первые наши проекты в 2017-2018 годах, были, скорее, коммерциализацией хобби студентов. Например, Костя Бурлаков, умел хорошо работать с кожей, у него сейчас небольшая

Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



компания по изготовлению чемоданов, портмоне на заказ (https://www.instagram.com/bur_lak/). (фото №1).



ФОТО №1

Еще один студент занимался столярным делом, сейчас он делает офисную мебель. Это такие небольшие проекты.

Сейчас пошли проекты со студентами, которые более масштабными вещами занимаются. Наша выпускница Анна Зверева создала агентство, занимается маркетингом и высокой печатью, у нее свое производство (<https://www.instagram.com/cookie.ads/>). (фото №2)

И студентка 3 курса Виктория Петрив, она еще учится, привлекла инвестиции и создала студию фитнеса

и танцев (https://www.instagram.com/neon_p.r.o.j.e.c.t/).

В ИТ кто-то пошел?

— В ИТ у нас идет мало ребят. И здесь мы видим большой потенциал для роста и пытаемся научить наших студентов дружить с программистами, которые учатся на соседней кафедре, умеют программировать, но не обладают навыками продаж.

Три года назад у нас были интересные проекты с дополненной реальностью – для могильных надгробий и магазинов строительных материалов.

Суть заключалась в том, что при наведении смартфона на какую-то могильную плиту появлялась бы ин-



ФОТО №2



ФОТО №3

формация, кто здесь захоронен и при желании на экране смартфона возникло изображение усопшего. Для строительных магазинов сценарий использования был аналогичным, только в качестве проявляющей информации были рекомендации по приобретению сопутствующих строительных товаров и расчет расхода по заданной площади.

УП А спонсоров вы не пытались найти на этот проект?

— Пытались. С нами активно работают региональные органы по поддержке предпринимательства, пытались подаваться в «Умник», в различные проекты Сколково, но не проходили, потому что наши проекты более организационные

и объективно нам не хватает технологической составляющей, чтобы получать финансирование. А так мы дружим со всей предпринимательской тусовкой нашего региона и приглашаем в качестве спикеров местных предпринимателей. Но настоящих бизнес-ангелов, кто бы брал проекты ребят и доводил их до ума, пока нет. Потому что бизнесу в последнее время не до студентов.

УП Помимо этого проекта, как преподаватели вашего вуза участвуют в бизнесе?

— На нашей кафедре у преподавателей, ведущих прикладные дисциплины, есть свой бизнес – от магазина розничной торговли женской одежды до электронной торговой площадки для агропромышленных предприятий. На кафедре действуют центры опережающего развития в области нейромаркетинга, геомаркетинга, проектного управления и бережливого управления. Мы оказываем консалтинговые услуги в области бренд-менеджмента, маркетинговых исследований, внедрения lean технологии на производстве и многое другое.

Что касается всего нашего университета, то он является градообразующим. Наши ученые плотно работают с бизнесом, в том числе международным. В том числе в рамках созданного Научно-образовательного центра мирового уровня «Инновационные решения в АПК».

Эксклюзивное интервью для  Эксклюзивное интервью для  Эксклюзивное интервью для 

УП Работодатели в последнее время перестали интересоваться, какой вуз закончил кандидат. Ваше мнение, почему такая тенденция?

— Могу предположить, что работодателей сейчас больше интересует личность, нежели сам работник и какой у него диплом. Безусловно, можно с тройками и пятерками окончить тот же МГУ, но по профессии быть весьма слабым и иметь слабый потенциал для развития. И сейчас с учетом общего кадрового голода в нашей стране, общей индифферентности подрастающего поколения найти человек амбициозного, желающего развиваться, брать на себя ответственность — достаточно сложно.

Сейчас мир настолько изменчив, настолько многообразен, что основное внимание направлено на человека, его личные качества, которым не научить в университете по образовательным стандартам.

УП Компания GigAnt создала приложение, с помощью которого человек может выйти продавцом, курьером, кассиром в ближайший для себя магазин на несколько часов в день. Ваше мнение о будущем такого проекта.

— Мне кажется, что будущее самое радужное, потому что это проявление шеринговой экономики, когда мы делимся не только своими веща-

ми, но и своими навыками и умениями в свободное время. Сама идея довольно старая. В советское время те же бетонщики, стояли на выезде из города и калымили, как это называлось. Т.е. все то же самое было. Но то, что коллега обернул это все в цифровую форму, упростил контакт между двумя сторонами — это, конечно, классно. Дальше, как мне кажется, таких сервисов будет только больше, и они будут упрощаться. Здесь, безусловно, есть риски, связанные с регулированием, с поддержанием контроля качества. Их кто должен на себя принимать, но не заказчик.

***Борис Тхориков,**
заведующий кафедрой менеджмента и маркетинга **Белгородского государственного национального исследовательского университета**

Редактор: П. Кочетков
Эксклюзивно для 

Ничто не вечно под луной... и образование тоже...

Бизнес в своей массе до сих пор не готов участвовать в образовательном процессе. Исключение – очень крупные компании и особенно западные, которые через стажировки уже к 5 курсу точно знают, кого они хотят пригласить к себе.

Тема сложная и  еще вернется к ней.

С экспертом беседовал гл. редактор 

А. Гончаров

 Почему на разных конференциях или интервью говорят, что молодых специалистов еще 2–3 года надо дообучать?

 настоящий момент нашим заказчиком является не бизнес, а наш регулятор – государство в лице Министерства науки и высшего образования. По сути, бизнес может только опосредованно влиять на содержание образовательных программ, которые мы реализуем, что можно сделать только через проф. стандарты. Сейчас уже четвертое по-

Мария Федорова

МИЭМП

**ПОЛНЫЙ ТЕКСТ НОМЕРА ТОЛЬКО
ДЛЯ ПОДПИСЧИКОВ  И ЧЛЕНОВ ДЕЛОВОГО
КЛУБА «ТОП ПЕРСОНАЛ»**

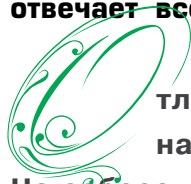
Купить за 600 руб. номер – tp@top-personal.ru

SEO специалистам часто кажется что они не растут и ходят как в лесу заблудившись по кругу

С экспертом беседовал гл.редактор

А. Гончаров

Как отдельная профессия seo специалист существует уже достаточно давно, ни в одном ВУЗе не обучают умениям и навыкам, необходимым для работы. Как определить, насколько кандидат на эту должность хорош и отвечает всем требованиям компании?



Отличного Seo специалиста найти сейчас не так просто. На собеседовании SEOшнику предлагается провести первичный визуаль-



Евгения Теплова

УК ФАСКО+

**ПОЛНЫЙ ТЕКСТ НОМЕРА ТОЛЬКО
ДЛЯ ПОДПИСЧИКОВ И ЧЛЕНОВ ДЕЛОВОГО
КЛУБА «ТОП ПЕРСОНАЛ»**

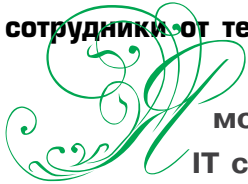
Купить за 600 руб. номер – tp@top-personal.ru

Они хотят знать всю цепочку создания продукта

С экспертом беседовал гл. редактор 

А. Гончаров

 Чем сегодня отличаются юные сотрудники от тех, кому 30 или 40 лет?

 могу говорить лишь за IT сектор, так как сам работаю в нем. Как правило, молодые специалисты отличаются своими ожиданиями от компании, а также уровнем владения фундаментальными технологиями. Они ожидают уютный и комфортный офис, а также чтобы компания обеспечила их техникой, медицинской страховкой, заботилась о развитии, отправляя на обучение или конференции, а также и сама проводила внутренние ивенты.

Для старшего поколения это все, кроме медицинской страховки, не является строгим требованием – просто



Антон Ярков

Access Softek Inc.

Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



небольшой милый бонус, но не критично, если его нет.

Отмечу так же, что

более высокий уровень ожиданий молодых специалистов заставляет компании подтягиваться к нему, обеспечивая всех сотрудников более качественными условиями труда.

Совесть и честность у них в почете?

— В IT секторе большинство программистов, тестировщиков и продукт-менеджеров не склонны к обману. Такие случаи единичны. Молодые специалисты здесь если и отличаются, то только в лучшую сторону: для них нет смысла что-либо скрывать, так как они ожидают, что могут заявить о своих правах, желаниях и мотивации открыто. И я считаю это безусловным плюсом.

Что еще им важно?

— Гибкий график, пожалуй, всегда являлся отличительной особенностью хорошей компании. Но сейчас, когда все работают удаленно, это стало обязательным условием. Так же, я все чаще слышу вопросы об обеспечении дополнительными «плюшками», вроде оплаты спортзалов, бас-

сейнов и других оздоровительных мероприятий.

Они готовы к сложным KPI или им далеко не важны мотивации?

— Мотивации важны для любого возраста, просто они разные. По моему опыту, далеко не во всех IT-компаниях хорошо приживаются KPI: не все способны выставить адекватные требования и следить за правильными метриками так, чтобы это не «убивало» мотивацию. Мне кажется, что «KPI» для молодого сотрудника звучит как «красный флаг», сотрудникам же старше 30 или 40 лет свойственно более строгое подчинение и работа в рамках дозволенного.

Молодые люди, как правило, мотивированы своим интересом, внутренними ценностями и жизненными планами. Тим лиду в этом может помочь такой мощный, но недооцененный инструмент, как регулярные приватные встречи один на один. Он как раз дает возможность построить доверительные отношения с сотрудниками, понимать их внутреннюю мотивацию и жизненные планы. Зная это, тим лид может давать человеку такую работу, которая будет наиболее интересна, развивать их в нужном им направлении, и с большей вероятностью будет выполнена успешно. К примеру, если человек хочет в будущем открыть свой собственный бизнес, то почему бы не

давать ему более широкую область ответственности, руководство небольшими проектами, и прочее. Если правильно отбирать сотрудников на этапах интервью, то нетрудно найти проактивных и заинтересованных специалистов.

УП Команда – принимают ли они стариков 50 лет в свои ряды?

— Зависит, конечно, от человека, но, как правило, команды ценят людей с большим опытом в IT-индустрии. Ведь

ОНИ ЧАСТО НЕТЕРПЕЛИВЫ И НЕМНОГО ВСПЫЛЬЧИВЫ В СВОИХ РЕШЕНИЯХ. ЭТО ИГРАЕТ СВОЮ РОЛЬ В СЛУЧАЕ НЕУДАЧ

это люди, имеющие за своими плечами множество выполненных проектов и способных подсказать и уберечь от ошибок. Главное тут быть открытым, позитивным и уважать более молодое поколение.

УП Как они переносят неудачи?

— По-разному и зависит от человека. Но я могу сказать, что они часто нетерпеливы и немного вспыльчивы в своих решениях. Это играет свою роль в случае неудач. Возможно, сказываются какие-то возрастные характеристики, а возможно причина в том, что

рынок IT-специалистов испытывает трудности, и вариантов для смены работы предостаточно.

УП Ошибки – прощать им или казнить?

— Любой хороший тим лид знает, что человеку нужно всегда дать возможность исправиться до тех пор, пока не становится очевидно, что сам человек этого не хочет.

Помимо упомянутых частных встреч один на один, есть еще один

важный способ, позволяющий это отследить: своевременный ситуативный отклик (фидбек).

Рост человека возможен только при проработке конкретных ситуаций, причем отрицательные ситуации и неудачи являются одними из самых мощных для обучения человека. Поэтому

тим лид может и должен хвалить или ругать сотрудника только в конкретной ситуации, практически сразу, когда она произошла,

Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



чтобы человек мог тут уже учесть этот момент и в дальнейшем исправиться. Конечно же, правильной тактикой негативного отклика является фокус на самой ситуации, а ни в коем случае не на личности человека.

УП Какие лидеры бизнеса у них в почете?

ны регулярные AMA (ask my anything) встречи с топ-менеджментом, где любой сотрудник может открыто задать любой интересующий его вопрос.

Вообще, сейчас очень ценится топ-менеджмент, хорошо понимающий всю цепочку создания продуктов компании и способный

ХОРОШИЙ ТИМ ЛИД ЗНАЕТ, ЧТО ЧЕЛОВЕКУ НУЖНО ВСЕГДА ДАТЬ ВОЗМОЖНОСТЬ ИСПРАВИТЬСЯ ДО ТЕХ ПОР, ПОКА НЕ СТАНОВИТСЯ ОЧЕВИДНО, ЧТО САМ ЧЕЛОВЕК ЭТОГО НЕ ХОЧЕТ

— Молодые специалисты ожидают, чтобы в компании (и команде) не было микроменеджмента, но были четко поставленные цели и сроки, которые можно обговорить и адекватно сдвинуть, если нужно. Также они ожидают, что есть возможность свободно пообщаться с начальством любого уровня или человеком из другого департамента. Соответственно, сейчас все больше распростране-

выслушать идеи сотрудников, оценить их важность и даже инвестировать в развитие этих предложений.

***Антон Ярков,**
руководитель команды разработчиков в компании **Access Softek Inc.**

Организация, сопровождение и согласование: А. Юрова

Редактор: П. Кочетков

Эксклюзивно для



Справка о спикере:

Инженер-программист и руководитель команды разработчиков в компании Access Softek Inc. (Berkeley, CA), занимающейся разработкой банковских продуктов для рынка США. Последние 8 лет играет ключевые роли в принятии инженерных и управленческих решений, работая над высоконагруженными и инновационными приложениями. 10+ лет опыта в разработке в стартапах и enterprise.

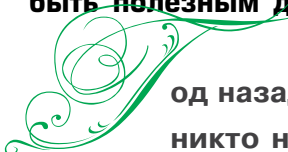
Требуются изменения?

Мы стартуем...

С экспертом беседовал гл. редактор 

А. Гончаров

 Как вы отреагировали на пандемию, и что из этого опыта может быть полезным для коллег по бизнесу?



од назад, тем более полтора, никто не мог предположить, что страна вместе с остальным миром придет в состояние локдауна. Я не могу сказать, что мы были к этому максимально готовы. Но за счет того, что IT в принципе достаточно прогрессивный бизнес, мы максимально оперативно «переобулись».

*Екатерина
Худобко*

Navicon

Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Конечно, у нас было совещание руководителей. Мы понимали, что предстоит быстро перевести несколько сотен сотрудников на удаленный формат работы. При этом, так как наши специалисты работают не только в Москве и Петербурге, но и в других городах России, было важно отслеживать и учитывать законодательные изменения в регионах.

Также мы ставили перед собой цель не потерять в эффективности процессов при переходе на новый формат работы. Благодаря быстрому принятию решений и слаженной работе внутренней IT-службы Navicon, которая поддержала жизнедеятельность всего оборудования в условиях повышенных нагрузок, мы уже к концу марта спокойно перевели всю команду на «удаленку». Этот опыт дал нам хорошие инсайты, главный из которых: мы можем работать в удаленном формате и быть эффективными.

Как быстро вы «переобулись»?

— Переход на удаленный формат работы занял полторы-две недели. Дальше выстроились процессы, связанные с коммуникациями внутри команды и с заказчиками. Мы стали использовать дополнительные онлайн-платформы и средства связи: сейчас их четыре.

«Быстрые или мертвые», — так сказал Джобс о современных компаниях. Ваше мнение?

— Согласна с ним. Если ты в состоянии стагнации и не уделяешь время на развитие, то потихоньку умираешь. В этом плане мы, наверное, являемся своеобразным «вечным двигателем», потому что постоянно анализируем рынок, смотрим, какие интересные продукты есть в Европе и Америке. Мы стараемся привносить на российский рынок самые актуальные технологии, которых здесь еще нет, и активно их продвигать. Благодаря накопленной за годы работы экспертизе мы понимаем, почему те или иные продукты могут быть нужны бизнесу, как они могут повысить его эффективность.

Так же и с нашей компанией. Бизнес стабилен, и мы его поддерживаем, но всегда смотрим вперед и думаем о том, что можно доработать и улучшить. Если появляется что-то новое в области управления процессами или командой, мы всегда анализируем, можно ли эту новинку интегрировать в те рабочие схемы, которые есть сейчас — и, если можно, то как сделать это с максимальной пользой для бизнеса, команды и клиентов. В наших принципах изучать что-то новое, анализировать, прорабатывать бизнес-планы, не бояться запускать новые направления. Мы в целом про

новое и за новое – в том числе в плане собственного развития.

табличку, в табличке – табличку, а потом распечатать все это и получить еще 6-7 рецензий. Нет, все работает

У НАС НЕТ БЮРОКРАТИИ, КОГДА НУЖНО СОГЛАСОВАТЬ ТАБЛИЧКУ, В ТАБЛИЧКЕ – ТАБЛИЧКУ, А ПОТОМ РАСПЕЧАТАТЬ ВСЕ ЭТО И ПОЛУЧИТЬ ЕЩЕ 6-7 РЕЦЕНЗИЙ

УП Сбер и доставка продуктов – Вас это не смущает?

оперативно. Бизнес требует изменений? Мы их запускаем.

— Это история про постоянное развитие, про инициативу, про качественный анализ среды и понимание ее потребностей. Она в целом о том, что еще можно сделать и куда можно пойти, чтобы принести еще больше пользы.

***Екатерина Худобко,**
HR-директор ИТ-компании **Navicon**

Организация, сопровождение
и согласование: А. Юрова

Редактор: П. Кочетков

Эксклюзивно для

Эта идея очень свойственна и Navicon. Мы хотим, чтобы инициативность и постоянное развитие всегда были одними из главных ценностей команды. Поэтому история про трансформацию крупных компаний, освоение ими новых направлений нам понятна и знакома. Мы тоже достаточно динамичны в этом плане. Если бизнес требует изменений в структуре в соответствии с новыми задачами, не проблема – мы способны «перекраивать» процессы, чтобы они были эффективными здесь и сейчас. У нас нет бюрократии, когда нужно согласовать

Обзор новаций ТП и значимых судов в ТП

Задача – вернуть рынок труда к показателям 2019

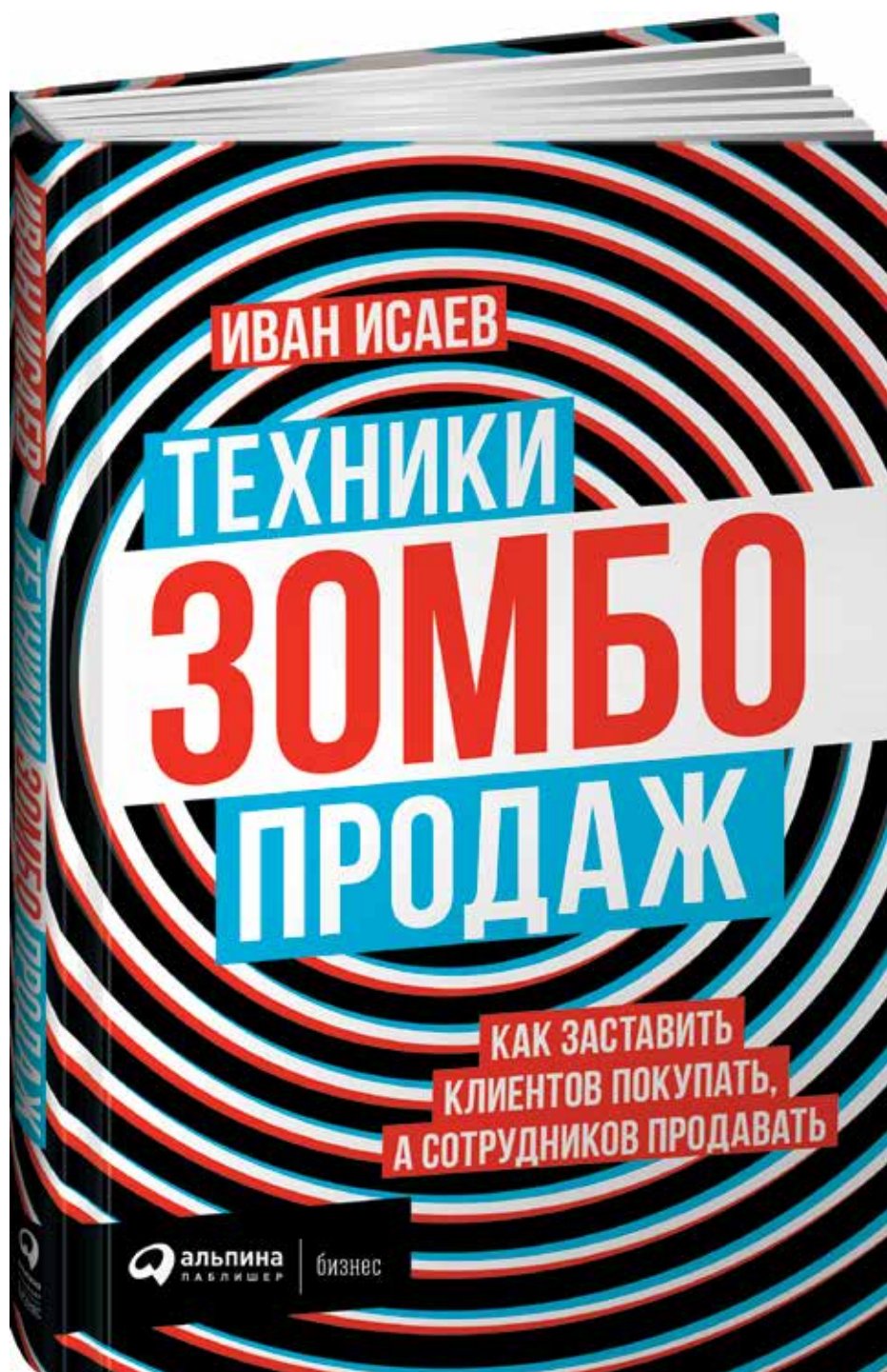
Субсидии за трудоустройство безработных. Компании, которые трудоустраивают лиц с направлением от центра занятости, вправе получить возмещение (постановление Правительства РФ от 13.03.2021 № 362). Выплаты происходят в соответствии с утвержденными правилами (далее – Правила).

Требования к получателю субсидии. Чтобы рассчитывать на субсидию, работодателю нужно попасть в специальный реестр. Это возможно, если компании или ИП соответствуют требованиям:



Марина Кузина

**Иван Исаев «Техники Зомбо-продаж.
Как заставить клиентов покупать,
а сотрудников продавать»**





Волей судьбы мне удалось познакомиться с этой замечательной книгой, из которой можно вынести для себя много полезного! Эта книга как для маркетологов, для того, чтоб поднять свой уровень, так и для обычных людей, которые не хотят попасться на удочку грамотного продавца! Психология + маркетинг — лучшее сочетание для бизнеса! Книга написана легко и не принужденно! Читается на одном дыхании!

«Кто владеет информацией, тот владеет миром!»

М.А. Ротшильд

Как спасти компанию от разорения

Представьте себе человека как гитару с пятью струнами. В рамках си-

стемы зомбо-продаж менеджер, заставляя клиента заключить сделку, играет на этих струнах:

- жадность,
- стадность,
- срочность,
- ощущение невосполнимой потери в случае отказа от сделки,
- чувство собственного достоинства.

Самое главное — играть на всех струнах одновременно! Нельзя выбирать что-то одно, а остальное игнорировать!

.....

Затроньте пять струн клиента — и он будет ваш!

.....

Как узнать, чего хочет клиент

Прежде чем что-то сделать, поймите, чего в действительности хочет ваш клиент, — и дайте ему это! Даже если это противоречит вашему привычному сценарию.



Нет ничего проще, не так ли? Дьявол в мелочах. Пытаясь понять, чего же хочет клиент, ни в коем случае не выводите у него потребности, не пытайтесь узнать напрямую его желания, если это и так очевидно!

.....

Перестаньте выявлять потребности клиента, если они очевидны

.....

Выявление потребностей клиента, особенно на начальном этапе коммуникации, не приносит никаких плодов. Этот метод работал раньше. Сейчас же такое поведение продавца вызывает у клиента лишь раздражение и злость. Человека нервирует, когда продавец «пытает» его, задавая множество, как ему кажется, ненужных вопросов. Клиент хочет, чтобы его желания угадывались без лишних слов и удовлетворялись максимально быстро, легко и дешево.

Если вы начинаете расспрашивать клиента о его потребностях, то тем самым вы, возможно даже сами того не замечая, возводите между вами непробиваемую стену. И чем сильнее ваше стремление узнать желания клиента, чем больше вопросов с вашей стороны, тем прочнее и выше будет это оборонительное сооружение, за которым спрячется клиент.

Как только между вами появляется хотя бы небольшая преграда, можно считать, что клиент уже, скорее всего, упущен.

В таких условиях он едва ли будет думать о дальнейшем общении с вами, а уж о сделке и говорить нечего.

Я предлагаю вам идти противоположным путем: не спрашивайте клиента ни о чем — сразу же говорите ему то, что он хочет услышать.

Говорите клиенту то, что он хочет услышать

Прислушивайтесь к клиенту — он без лишних вопросов сам расскажет вам, чего он хочет

Уделяйте внимание тому, что говорит клиент, о чем он спрашивает. Следите не только за словами, но и за интонацией. Порой то, как человек говорит, в разы важнее того, о чем он говорит.

Внимательно наблюдайте за клиентом: его поведением, манерами, внешним видом. Все это — источники бесценной информации, которая



поможет вам найти подход к каждому.

И последнее, но не менее важное. Собрав информацию о клиенте, попытайтесь поставить себя на его место, постарайтесь представить себя в его положении. Думайте за него!

Ольга должна была, увидев меня, пообщавшись со мной, понять, почему я решил заняться большим теннисом. Во-первых, мой возраст и отсутствие опыта в этой игре должны были навести ее на мысль, что я не собираюсь становиться профессиональным.

Как еще узнать, чего хочет клиент

Угадай желания и выстрой общение, опираясь на потребности.

Все товары условно можно разделить на две группы: имиджевые и все остальные.

Имиджевые товары — это дорогие вещи, с помощью которых их обладатель заявляет о своей значимости и состоятельности.

Дорогие часы, машины, предметы одежды покупают не столько из-за

того, что они лучше или качественнее более дешевых аналогов, а из-за того, что они позволяют указать на «особое» положение их владельца.

Платя большие деньги за имиджевые товары, люди подчеркивают свой статус. Они приобретают возможность выделиться из общей массы, заявить о себе — грубо говоря, понтануться. И чем выше цена, тем лучше.

Товарами из категории «остальное», наоборот, похвастаться не получится, обладание ими не делает их владельца круче в глазах окружающих. В связи с этим за такие товары никто — будь он миллионер или безработный — не готов платить много, не готов переплачивать.

При продаже всех остальных товаров акценты надо расставлять иначе: главное — низкая цена, технические преимущества и множество выгод. О том, как продавать такие товары, мы подробно поговорим в следующих главах.

Имиджевые товары — акцент на статусе, остальные товары — на низкой цене и материальных выгодах



Ни в коем случае не называйте клиенту цену

Если покупатель не видит разницы между товарами (а это как раз наш случай), то он всегда (без исключений!) будет выбирать то, что дешевле. Это базовый принцип психологии покупателя.

Представьте себе магазин, где на выбор представлены две лопаты: одна стоит 1000 рубл ей, другая — 1500 рубл ей. Покупатель, не имея особых предпочтений и не видя между товарами никакой разницы, кроме цены, купит ту, что стоит дешевле. Действительно, зачем платить больше за то же самое? Будет, конечно, один покупатель из ста, который, руководствуясь к акими-то своими личными представлениями, все же купит лопату за 1500 (думая, вероятно, что она лучше, прочнее), но остальные 99 человек предпочтут товар дешевле.

Не называйте клиенту цену! Убедите его, что у вас в любом случае дешевле, чем где-либо еще!

Вы как компания находитесь с клиентом по разные стороны баррикад: у каждого из вас свои цели и задачи. Первостепенная задача клиента — узнать, сколько стоит ваш товар или услуга, чтобы, сравнив с предложения-

ми других компаний, выбрать вариант дешевле. Ваша же задача, наоборот, заключается в том, чтобы любыми возможными способами избежать озвучивания стоимости и выйти из гонки сравнения цен. Если к то-то из вас уступает, он автоматически проигрывает в этой борьбе.

Когда вы обозначаете цену, вы рискуете не попасть даже в лонглист клиента: ваше предложение может оказаться существенно хуже, чем у конкурентов. Даже если у вас на самом деле дешевле, чем у них. Многие компании изначально занижают стоимость товара и умалчивают о возможных удорожаниях. Реальные цены они называют позднее, когда клиент уже заглотил крючок.

Не говоря цену, но пообещав, что у вас дешевле, чем у других, вы получаете бесценный шанс продолжить общение с клиентом, которое в конечном счете может завершиться заключением сделки. Если же вы сразу объявите стоимость, то в 99 случаях из 100 лишитесь этого шанса. Итоговую цену, превосходящую ожидания клиента, вы всегда сможете к ак-нибудь объяснить. А вот упущенного клиента вернуть уже никак не получится.

Не называйте цену! Но при этом обязательно гарантируйте, что у вас дешевле, чем у других! Клиент без промедлений выберет вас!



Как уговорить любого

Обещайте клиенту все, что можете ему дать, и даже больше!

Если человек обратился в вашу компанию с любым вопросом о вашем товаре, он ваш целевой клиент

Не обернув товар в красивую, блестящую упаковку, вы его не продадите никогда, какой бы он хороший ни был. Хотя бы даже только по той причине, что клиент, скорее всего, не выделит его из огромного числа других точно таких же продуктов, предлагаемых конкурентами.

Что же говорить клиенту?

.....

Всегда говори «да»! «Нет» — запрещенное слово!

.....

На любой вопрос, даже если вы не знаете на него ответ, надо не задумываясь отвечать «да». Это, во-первых, поможет заинтересовать и удержать клиента, а во-вторых, позволит не стопорить себя. Сначала говорите «да», а потом уже разбираетесь.

Ведь куда проще спустя день перезвонить клиенту и сказать, что вы все склады перерыли, но желаемого товара, о котором изначально договаривались, нигде нет. Вы можете предложить взамен другой товар, точно такой же, тоже очень хороший, даже, может, еще и лучше прежнего. Он, правда, будет чуть-чуть дороже.

А если вы при первом общении с клиентом скажете, что у вас нет того, чего он хочет? Да он сразу же сорвется! Он будет искать дальше. И в конечном счете все равно, может, купит не то, что хотел изначально, но уже не у вас. Вы ситуацию в свою сторону уже не повернете.

Клиенту, который звонит вам впервые, очень важно услышать на все свои вопросы один ответ — «да».

Обещайте клиенту все и сразу! Чем больше выгод, тем лучше!

Засыпьте клиента выгодами с головой! Он в любой момент может подсчитать количество выгод у вас и у ваших конкурентов и выберет того, кто предложит больше.

.....

Ограничивайте клиента во времени! Сейчас или никогда!

.....



Обещайте клиенту все что угодно, но ограничивайте его во времени. Он должен понимать, что может получить все, что хочет, но только сегодня, только сейчас. Времени на раздумья нет! Решение надо принимать сию минуту!

Осознание того, что ты что-то упустил, невыносимо. Еще только пару минут назад это что-то практически было у тебя в руках, а сейчас этого уже нет и назад ничего не вернуть. Упущенная возможность, упущенная выгода способны свести с ума.

Поселите в голову клиента ощущение невосполнимой утраты!

Сделайте все, чтобы у клиента возникло ощущение невосполнимой утраты, как только он захочет отказаться от вашего предложения! И он не откажется!

Кого выбирает клиент

Познакомьтесь с клиентом и понравьтесь ему — и он выберет вас, даже если у вас дороже!

Как же понравиться клиенту? Как завоевать его расположение?

Всегда, когда вы начинаете общение с клиентом, вспоминайте Форреста Гампа, который боялся войти и в автобус, потому что за рулем была незнакомая женщина. Как только они обменялись именами, он смело шагнул внутрь.

Клиент — это такой же Форрест Гамп, с которым необходимо познакомиться и выстроить дружеское общение, прежде чем двигаться дальше.

Выстройте с клиентом неформальное общение, подружитесь!

Рассказывайте о себе, тактично интересуйтесь клиентом, выискивайте волнующие вашего собеседника темы и развивайте их. Делайте все возможное, чтобы ваше общение трансформировалось из делового в дружеское. Когда люди переходят на эту ступень, они перешагивают грань, разделяющую «своих» и «чужих», и начинают доверять.

Интересуйтесь клиентом как личностью, рассказывайте о себе

Найти тему для разговора с клиентом не так уж и сложно, как может показаться на первый взгляд. Достаточно внимательно слушать человека и смотреть по сторонам. Имейте в



виду: пятиминутный дружеский разговор повышает конверсию до 67%.

Заставьте клиента почувствовать себя обязанным

Костюм или даже один только пиджак — это мощнейшие инструменты, позволяющие изменить расстановку сил, переиграть ситуацию в свою пользу легко и быстро. Костюм или пиджак придают веса и значимости их владельцу. Такой человек сразу же располагает к себе, вызывает уважение, а в некоторых случаях даже беспрекословное повиновение.

Представ перед клиентом в костюме или пиджаке, вы, считайте, уже приблизились на несколько шагов к заключению сделки.

Клиент, увидев вас, такого солидного и делового, в глубине души будет благодарен вам за то, что вы, несмотря на свое, как ему будет казаться, положение, занятость, потратили на него время, постарались удовлетворить его потребности. Испытав благодарность, клиент начнет чувствовать себя обязанным и непременно захочет выравнять счет: он будет стремиться сделать что-то хорошее и для вас.

Если клиент вам благодарен, он чувствует себя обязанным

А если клиент почувствовал себя обязанным, то он уже почти согласен на сделку.

Как же сделать так, чтобы клиент почувствовал себя обязанным?

Первое и самое простое — соответствующий внешний вид продавца. Как мы уже поняли, человеку в пиджаке сложно отказать.

Второе, но не менее важное, — подарок. Как только увидите клиента, подарите ему что-нибудь. Просто так! За то, что он выбрал вашу компанию!

Делая подарки клиентам, пусть и недорогие, вкладывайте их стоимость в цену заказа. Клиент этого не заметит.

Скидка — это еще один мощнейший инструмент, заставляющий клиента чувствовать себя обязанным. Главное — правильно ее преподнести.

А можно действовать по-другому. Скажите клиенту, что вам вообще неважно, по какой цене будет заключен договор, потому что ваш оклад не зависит от суммы сделки. Вам важен договор сам по себе. Поэтому, говорите вы, сейчас сделаем самую низ-



кую цену. Сказав это, вы звоните начальнику или идете к нему в кабинет. Чем выше руководитель, тем лучше. Первый звонок или поход — 5% скидки, второй — 10%, третий — 15%. И клиент, видя все это, думает, какой классный парень ему попался, вон что делает! Он будет безмерно благодарен вам за вашу помощь в выбивании скидок. После этого он не сможет отказать от сделки!

Заметьте, это те же скидки, что и в первом примере, но воспринимаются они совсем по-другому: как будто вы их специально выторговали для этого клиента. Совершенно необязательно по-настоящему звонить руководству или ходить к начальнику, чтобы разыграть для клиента такой спектакль. Достаточно лишь делать вид. Так, вместо того чтобы звонить начальству, пообщайтесь с коллегой, который в курсе ваших уловок. Вместо того чтобы идти к боссу, прогуляйтесь по коридору.

Не забывайте также про личные скидки сотрудников. «Поделитесь» с клиентом своим привилегированным положением — он это обязательно оценит. Особенно если вы сделаете акцент на том, что этой скидкой можно воспользоваться, допустим, только раз в год.

Еще один способ заставить клиента чувствовать себя обязанным — по-

ставить его в неловкое положение. Но будьте осторожны: оказавшись загнанным в угол, клиент может повести себя неожиданно. Не перебарщивайте.

Как работать с возражениями

Бизнес — тот же океан, где вы, бизнесмен, стараетесь не только удержаться на плаву, но и продвинуться в нужном направлении. Падения неизбежны. Но это не должно вас останавливать. Если вы хорошенько подготовитесь, успех в конечном счете будет за вами. Привяжите доску к ноге еще на берегу — и отправляйтесь покорять волны!

Подготовьтесь к возможным неудачам — и смело действуйте!

Общение с клиентом — это тоже своеобразный заплыв, к которому надо предварительно готовиться. Важно понимать, как может повести себя покупатель в той или иной ситуации, как он может отреагировать на те или иные слова. Необходимо проработать все возможные варианты развития событий и подобрать под каждый из них оптимальный алгоритм.



Как это работает? Общение с клиентом, нацеленное на заключение сделки, осуществляется в три этапа.

Первый этап — это подготовка к сделке. Главное на этом этапе — познакомиться с клиентом и понравиться ему. Говорите клиенту приятные слова, комплименты, хвалите его вкус. Обращайте внимание на предметы интерьера, на животных, детей. Убедите клиента в том, что вы такой же, как и он, что вам нравится то же, что и ему, что у вас есть что-то общее.

Наладив отношения с клиентом, начинайте готовить почву для сделки. Всем своим видом, своими словами и действиями говорите клиенту о том, что сделка — вопрос уже решенный. Поскольку вы здесь, договор будет подписан в любом случае. Остались только формальности.

Структурирование пространства и времени является мощным приемом, настраивающим клиента на сделку. Обозначив этапы своей работы, Никита мысленно проложил путь, который ему вместе с клиенткой предстоит пройти: из пункта А, где они сейчас, в пункт Б — заключение сделки.

*Дайте понять клиенту,
что сделка будет
заключена в любом случае*

Второй этап — подготовка к возражениям клиента. Уделите ему особое внимание!

Задайте клиенту несколько вопросов, которые позволят вам ненавязчиво прорекламировать вашу компанию, товар или услугу.

- *«Правильно ли я понимаю, что вы хотите установить окна как можно скорее?»*
- *«Вы, наверное, выбираете компанию, которая предложит вам вариант дешевле?»*
- *«Вы, наверное, ищете проверенную, надежную компанию?»*

Важно: все, что необходимо сказать клиенту о компании, товаре или услуге, надо говорить до объявления цены. Все, что он услышит после, может служить только отсылкой к ранее сказанному.

Если вы, назвав цену и увидев ужас в глазах клиента, продолжаете его убеждать, прибегая к новым аргументам, обещая новые выгоды, о которых ранее даже не заикались, это будет выглядеть как крик вдогонку, как оправдание и ни к чему хорошему не приведет.



Все, что необходимо сказать клиенту, говорите до объявления цены

Третий этап — озвучивание цены и работа с возражениями.

Как мы уже выяснили, услышав цену, клиент начнет возражать и попытается отказаться от сделки. Самые популярные возражения можно разделить на две группы.

- Мне нужно время: «Я подумаю», «Я сейчас решение принимать не буду», «Мне надо посоветоваться с мужем», «Зарплата будет после 15-го», «У меня еще будет 15 замерщиков после вас».
- У меня нет денег: «Дорого», «У меня таких денег нет», «Я на такое не рассчитывал».

Что бы ни придумывал клиент, как бы он ни защищался, оставайтесь стойким и спокойно напомните своему собеседнику о том, что он говорил четверть часа назад, отвечая на ваши вопросы. Он хочет найти дешевле? Вы предложили самые выгодные условия, сделали большие скидки. Он хочет установить окна как можно быстрее? Через пять дней у него будут

новые окна. Он ищет надежную компанию? Это как раз про вас.

Напомнив клиенту его же слова, вы поставите его в неловкое положение и отрежете ему все пути к отступлению. У него не останется веских причин отказаться от сделки: ваше предложение отвечает всем требованиям, которые он сам же и заявлял.

Зачем (и как) делать клиенту плохо

Если вы хотите, чтобы клиенты к вам шли, убедите их в том, что, заключая сделку с вами, они выигрывают. Для этого надо создать такие условия, чтобы клиент, приобретая товар или услугу, не чувствовал, что он принес вам денег. Ему должно казаться, что он, наоборот, деньги вынес, обдурил вас и сэкономив. Подыграйте ему!

*Убедите клиента в том,
что он получает больше,
чем заплатил*

Подыгрывая покупателям, можно пойти еще дальше. Все мы знаем, что иногда компании дарят клиентам приятные мелочи в качестве компенсации за ненадлежащее обслуживание. Та-



ким образом они пытаются извиниться за неудобства и сгладить негативное впечатление о себе.

А что, если мы поменяем причинно-следственную связь? Мы будем намеренно причинять клиенту незначительные неудобства, чтобы потом в качестве извинений сделать ему приятно, например, подарив подарок.

Самое главное здесь то, что клиент должен заранее знать, что если компания ненадлежащим образом выполнит свои обязательства, он получит компенсацию. И тогда, соизмеряя плюсы и минусы, он уже в самом начале в глубине души будет хотеть, чтобы его плохо обслужили и что-нибудь подарили. Клиент вновь почувствует свое превосходство, будет ощущать себя победителем, потому что получит больше, чем ожидал.

*Умышленно сделайте
клиенту плохо,
возместите ущерб — и
клиент придет к вам
вновь*

Казалось бы, мы как компания должны стремиться к пунктуальности, чтобы клиенты нас ценили за скорость и обращались к нам чаще. Но! В данном случае людям эта пунктуальность не нужна: они, наоборот, хотят, чтобы мы опоздали. И мы, зная это, подыгрываем: намеренно доставляем букет на десять минут позже и дарим игрушку. Клиент же уверен, что он нас обыграл, что он получил больше, чем мог бы.

Мы, заранее закладывая цену игрушки в стоимость букета, ничего не теряем, а, наоборот, приобретаем лояльных клиентов, которые будут обращаться к нам вновь и вновь.

Идеальный клиент — кто он?

Все просто! Малообразованных и малообеспеченных людей легче убедить купить любую вещь! Даже если

**ПОЛНЫЙ ТЕКСТ НОМЕРА ТОЛЬКО
ДЛЯ ПОДПИСЧИКОВ  И ЧЛЕНОВ ДЕЛОВОГО
КЛУБА «ТОП ПЕРСОНАЛ»**

Купить за 600 руб. номер — tp@top-personal.ru

Как вести бизнес в ЕС, чтобы тебя не арестовали

В середине декабря 2020 года в российских СМИ появились сообщения о «крупнейшей операции против мафии за последние десять лет» в Испании.

Российские СМИ (со ссылкой на зарубежные) сообщают, что о задержании восьмерых россиян стало известно 16 декабря 2020 года. Вместе с ними в полиции также оказались двое украинцев, по одному выходцу из Казахстана и Алжира и 11 граждан Испании, сообщило РИА «Новости», ссылаясь на пресс-службу Национальной полиции. Все задержанные, по версии следствия, планировали взять под контроль некоторые отрасли испанской экономики и получить доступ в государственные учреждения для проведения преступных схем.

Тема криминала в бизнесе, который ведут российские предприниматели в странах Европейского союза, на протяжении многих лет остается ключевой.



Анастасия
Кирина

«Скажите спасибо, что не дали срок»: почему бизнес все чаще попадает под административные статьи

Тема об уголовном давлении на бизнес широко обсуждается в последние годы в сми, на уровне президента, предпринимательского сообщества. Но пока внимание приковано к этому вопросу, в деле наказаний гораздо более эффективными становятся административные методы.

«*Устойчивость*» решений по делам об административных правонарушениях во много раз ниже, чем по уголовным, по которым апелляционная и кассационные инстанции крайне редко удовлетворяют жалобы защиты, предпочитая довериться результатам той трудоемкой и длительной работы, которая была проделана целым коллективом правоохранителей на более ранних стадиях.

Детальное процессуальное регулирование производства по делам об административных правонарушениях, а также устранение противоречий в различных подзаконных нормативно-правовых актах не решит проблему давления на предпринимателей. На наш взгляд, реформу следует начинать с судебной системы, повышая ее независимость и профессиональный уровень состава судейского корпуса.



■ инфралекс

***Александр Васанов,**
адвокат Практики разрешения споров
Инфралекс



BRYAN
CAVE
LEIGHTON
PAISNER **BLP**
formerly Goltsblat BLP
in Russia

***Антон Гусев,** руководитель
практики уголовно-правовой защиты
бизнеса **«Bryan Cave Leighton
Paisner Russia»**

Комментарий юрфирмы к публикации: Акционеры «Норникеля» не поделили дивиденды



Корпоративный конфликт по вопросу порядка распределения дивидендов между двумя крупнейшими акционерами «Норильского никеля» – «Интеррос» (34,6 %) и «РусАл» (27,8 %) начался более 10 лет назад.

Спор между акционерами был урегулирован посредством утверждения основного акционерного соглашения «Норникель» о порядке распределения прибыли. Согласно ему, в частности, компания выплачивает дивиденды исходя из плавающей ставки, рассчитанной как доля EBITDA, привязанная к уровню задолженности. По действующему соглашению «Норникель» выплачивает дивиденды в размере 60% от EBITDA при соотношении чистого долга к EBITDA ниже 1,8х. Согласно дивидендной политике, минимальный уровень дивидендов до 2022 года установлен в размере \$1 млрд.



Анастасия
Пчелинцева



СТРИЖАК
И ПАРТНЕРЫ
НЕЗАВИСИМАЯ
ЮРИДИЧЕСКАЯ ГРУППА

**ПОЛНЫЙ ТЕКСТ НОМЕРА ТОЛЬКО
для подписчиков  и ЧЛЕНОВ ДЕЛОВОГО
КЛУБА «ТОП ПЕРСОНАЛ»**

Купить за 600 руб. номер – tp@top-personal.ru

Поздравляем новых экспертов



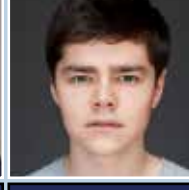
Анастасия Наурузова

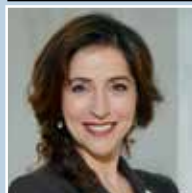
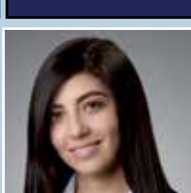
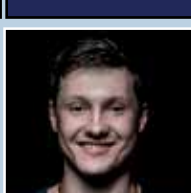
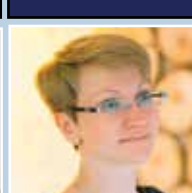
руководитель Службы управления
персоналом Структуры Исполнительного директора,
Группа агропредприятий «Ресурс»



Денис Решанов
основатель сервиса GigAnt

*экспертами  становятся лучшие спикеры 
(согласно отзывам, которые получает редакция )
и, те кто регулярно сотрудничает с редакцией
давая комментарии и ценные идеи и советы.

						
Яна Алферова группа компаний ISS	Тарик Альхаури KYOCERA Document Solutions Russia	Татьяна Ананьева "Апостроф-медиа"	Елена Ануфриева Либерти Страхование	Александр Бер ГК InfoWatch	Анна Глазкова IMA Moscow	Сергей Горбатов IE Business School Madrid
						
Елизавета Гурьянова НТВ-ПЛЮС	Валерия Дворцева Визави Консалт	Анна Ермохина ОПТЭК Цайсс Групп	Жанна Завьялова бизнес-тренер	Алексей Загумёнов «Авира»	Ярослав Кабаков ИК «ФИНАМ»	Алевтина Каипова Volga Group
						
Евгений Капёв ЭКСМО	Натэлла Кобулашвили «ВЫБОР»	Иван Комыслянов АО «ЭР-Телеком Холдинг»	Алексей Коренев ГК «ФИНАМ»	Владимир Корицкий «Авито Работа»	Маргарита Крутова Финансовая группа QBF	Наталья Курчакова Научно-Технический Центр «Газпром Нефти»
						
Кристина Лапская SuperJob	Кристина Леонгардт ООО «Абсолют Страхование»	Анастасия Малахова «Конекрейнс Демаг Рус» Центр	Ольга Малашкина «Швабе»	Исаак Мостов ГК «РАМАКС»	Дмитрий Низковский Группа ПСН	Иван Носаков Сити XXI век
						
Татьяна Павличенко Ассоциация «Директориум»	Александр Подерёгин ООО «НПО «Космос»	Маргарита Розанова Хегох Евразия	Михаил Рубцов ООО «МЕТИНВЕСТ- ПРОМСЕРВИС»	Светлана Самолетова UCL HOLDING	Ирина Святницкая HeadHunter	Дмитрий Слинков Ростелеком
						
Светлана Стешина АО «Международный аэропорт «Внуково»	Игорь Столяров группа компаний СР	Алексей Стоянкин МДД Групп	Алла Третьякова АО КБ «Интерпромбанк»	Наталья Трубкина ПАО «Мечел»	Алексей Урванцев бизнес-тренер	Андрей Устожанин Кадровый центр «Эксперт»
						
Ольга Филиппова Eqvanta	Светлана Хамитова «Althausgroup»	Владимир Химаныч Райффайзенбанк	Алексей Чумтомов Rail Cargo Logistics- RUS	Аяз Шабутдинов холдинг Like	Елена Эрлих Московский Кредитный банк	Юрий Грымов

						
Елена Долгова «ВЕРТЕКС»	Борис Жалило Бизнес-тренер	Дмитрий Жирнов «Бридж ту ЭйчАр»	Эдгард Запашный	Владимир Зима «ПГС проект»	Валерий Золотухин IMPACT Capital	Наталья Карачевцева BSI-project
						
Марина Каримова ГК «Блок»	Олег Кивокурцев Promobot	Владимир Кожухарь бизнес-тренер	Кирилл Краснов CEO CLUB RUSSIA	Дарья Крячкова Nornickel	Андрей Кудряшов «Ангиолайн»	Анна Лебедева Международный Эриксоновский Университет Коучинга
						
Айта Лузгина «Интериум»	Владимир Моженков	Михаил Молоканов	Олеся Мурашова Coleman Services	Вера Мухина Solit Clouds	Фарид Нигматуллин «ВидеоМатрикс»	Гали Новикова «Арт Бизнес Консалтинг»
						
Валерий Оськин «Развитие человеческого капитала»	Марина Починок TopCEOTeam	Павел Растопшин «Цифра»	Сергей Семенов	Валерий Сидоренко Digital-агентство «Интериум»	Александр Сидоров HeadHunter	Анна Симакова Training & Development Group
						
Анна Сметанникова психолог	Яна Табакова SEMrush	Светлана Фальковская A.S.Wellas	Ланс Эндрюс SHL	Юлия Алешина Леруа Мерлен	Наталья Принц HR-эксперт (США)	Дмитрий Карманов ПАО «Ростелеком»
						
Елена Хлевная EI Lab	Елена Позолотина TMK2U	Глеб Архангельский бизнес-тренер	Гули Базарова	Александр Бочкин Инфомаксимум	Петер Ваго ООО «Эккейс Раша»	Татьяна Владимировна ООО Транс Бизнес Консалтинг-Юг
						
Ольга Глазкова ООО «Альфасигма Рус»	Павел Кочетков	Анастасия Наурузова «Ресурс»	Денис Решанов GigAnt	Оксана Набок Train your brain	Наталья Райш «Ангстрем»	

Новый деловой журнал **КАПИТАНЫ БИЗНЕСА**

ПЛАНИРУЕТСЯ К ВЫПУСКУ
В ГОРОДАХ-МИЛЛИОННИКАХ
И ОБЪЕДИНЕННЫЙ В МОСКВЕ

РУБРИКИ:

- НОВЫЕ ЛИЦА
КОМПАНИЙ И ИХ
ОСНОВАТЕЛЕЙ
- ПЕРСПЕКТИВНЫЕ
СТАРТАПЫ
- ЛИДЕРЫ РЕГИОНОВ
- ЛИДЕРЫ ОТРАСЛИ
- БИРЮЗОВЫЕ КОМПАНИИ
- РАСТУЩИЕ БИЗНЕСЫ

А ТАКЖЕ:

ИНСТАГРАМ -
ТОП КАНДИДАТЫ
YOUTUBE КАНАЛ
С ИНТЕРВЬЮ ЭКСПЕРТОВ
ДЕЛОВОЙ КЛУБ
БИЗНЕС СЕМИНАРЫ

КОУЧИНГ
для
ЛИДЕРОВ
БИЗНЕСА

БИЗНЕС
ГИГАНТЫ
ТАЛАНТЛИВЫЕ
УПРАВЛЕНЦЫ
МАРКЕТИНГ

ИННОВАЦИИ

ES **OKR**
ТЕХНОЛОГИИ
МИРОВОЙ ОПЫТ
ОРГАНИЗАЦИЯ ПРОДАЖ

ОШИБОЧНЫЕ
СТРАТЕГИИ