

БИЗНЕС  
ИДЕИ

БИЗНЕС  
РЕШЕНИЯ

БИЗНЕС  
ТЕХНОЛОГИИ

БИЗНЕС  
ПРОЦЕССЫ

www.TOP-PERSONAL.ru

# УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ

№ 07  
(771)

2025

Ведущие адреса: в каталоге "Росгосстат" – 71052, 71055, 71035;

Главная тема: **ЭФФЕКТИВНОСТЬ ПЕРСОНАЛА**



Анастасия  
Сусуева



Полина  
Якименко  
коуч ICF



Юлия  
Старостина  
Strong Manager



Тимур  
Меджидов  
ТАСС



Альберт  
Тютин

стр. 3

## **Э**ффективность и производительность — не константы...

Анастасия Сусуева

стр. 9

## **Е**сли руководители не сопровожают свои команды в процессе изменений...

Полина Якименко,  
КОУЧ ICF

стр. 15

## **К**оманда толкает компанию к достижению целей...

Юлия Старостина,  
STRONG MANAGER

стр. 35

## **М**етод «По ходу разберемся» очень хорош на бумаге, но не всегда адекватно применим в стрессовый период...

Тимур Меджидов,  
ТАСС

стр. 41

## **Б**ольше продаешь — меньше продаешь...

Альберт Тютин,  
ХАКЕР ПРОДАЖ, ТРЕНЕР ПО ПРОДАЖАМ

## Содержание

3

**ЭФФЕКТИВНОСТЬ ПЕРСОНАЛА**  
**Эффективность персонала – это не только эффективность сотрудников, но и эффективность команд**

Анастасия Сусуева

**Все начинается на этапе потери контакта**

Полина Якименко

9

**ЭФФЕКТИВНОСТЬ ПЕРСОНАЛА**

**Эффективность и результативность: в чём разница?**

Юлия Старостина, Strong Manager

15

25

**БИЗНЕС-ЛИТЕРАТУРА**  
**50 кейсов, которые изменили маркетинг**

СТРАТЕГИЯ

**Нас не сбить с пути, когда нам пофигу куда идти!**

Тимур Меджидов, ТАСС

35

41

ПРОДАЖИ

**Мягкие продажи эффективнее продаж типа «купи-купи»**

Альберт Тютин

46

НОВОСТИ

Кирилл Сагитов

47

СОЦСЕТИ &amp; БИЗНЕС

**10 критичных ошибок в Telegram-канале компании, из-за которых нет продаж**

Максим Фёдоров, Cosmic Realty

55

КОММЕНТАРИЙ

Жанна Завьялова

57

ТРУДОВОЕ ПРАВО

**Чем грозит халатность и неэффективность руководителя?**

Александра Шишкина

**№07**  
(701)

Издается с 1996 г. 2025 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



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

[www.top-personal.ru](http://www.top-personal.ru)

Подписано в печать 22.03.2025 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

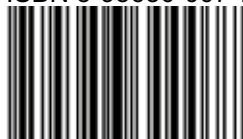
Приглашаем директоров компаний поделиться опытом управления: [7447273@bk.ru](mailto:7447273@bk.ru)

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

ISBN 5-95630-007-7



9 785956 300077 >

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

# Эффективность персонала – это не только эффективность сотрудников, но и эффективность команд



Как повысить эффективность персонала?

Для того чтобы начать разговор об эффективности, важно различать два понятия: производительность и эффективность. Даже опытные владельцы бизнеса иногда их путают.

Производительность — это количественный показатель: объем работы за единицу времени. Как консультант, я часто вижу, что в российских компаниях акцент делается именно на производительность. Это оправдано на производственных линиях, но становится ограничением в сферах, где ценен не объем, а качество решений и интеллектуальный вклад.

Например, в IT-сфере разница между производительностью и эффективностью очевидна: большой объем некачественного кода не улучшает продукт. В инженерных командах это понимают.



**Анастасия Сусуева**

Эксклюзивное интервью для  Эксклюзивное интервью для  Эксклюзивное интервью для 

Что касается многих других функций, то, к сожалению, в нашей культуре по-прежнему работу сотрудника оценивают за суету или решение авральных проблем, а не за налаживание эффективной работы. Если сотрудники не задерживаются вечером, то, кажется, они недостаточно вовлечены и недостаточно вкладываются в работу. Именно поэтому, количество проектов, рабочих групп и рабочих встреч по трансформации и/или улучшения чего-либо растет в компаниях как снежный ком, и часто, без, видимого эффекта и результата. Также компании не успевают прожить цикл внедрения того или иного процесса, подойти к его изменению особенно на основе доказательной информации, а уже начинают его менять, так как новые менеджеры в рамках политической игры начинают очередной виток изменений. Все это похоже на раскапывание непроросшего зерна на грядке – но если его раскапывать часто, то вряд ли оно прорастет.

## **СЕГОДНЯ МНОГИЕ КОМПАНИИ ТОЛЬКО НАЧИНАЮТ ВЫСТРАИВАТЬ ЭФФЕКТИВНЫЕ ПРОЦЕССЫ, НО ЗАЧАСТУЮ СНОВА ПОПАДАЮТ В ЛОВУШКУ ПРОИЗВОДИТЕЛЬНОСТИ: БОЛЬШЕ ВСТРЕЧ, БОЛЬШЕ ПРОЕКТОВ, БОЛЬШЕ ИЗМЕНЕНИЙ**

Эффективность — это умение достигать результата с оптимальными затратами ресурсов, включая собственные усилия.

Сегодня многие компании только начинают выстраивать эффективные процессы, но зачастую снова попадают в ловушку производительности: больше встреч, больше проектов, больше изменений. Это создаёт иллюзию ценности, но не приводит к результату.

Эффективность персонала особенно критична в отраслях, где невозможно задать жёсткие процессы — в быстрорастущих сферах, там, где важна скорость выхода на рынок или гибкость решений. И это не только про индивидуальный вклад, но и про зрелость команд и всей организации. Сегодня, и традиционные сектора вынуждены обращать внимание на вопрос эффективности, например, строительство — это сектор, который во многом последние декады отставал в эффективности — как персонала, так и технологической части созданий продукта.

Хочу подчеркнуть, что эффективность персонала – это не только эффективность сотрудников, но и по-прежнему, эффективность команд и компаний в целом за счет организации правильной среды в них.

В России существует структурный вызов: редкость профиля сотрудника, который одновременно амбициозен, ориентирован на результат и умеет строить устойчивую, эффективную рабочую среду.

Как правило, отдел персонала сталкивается в подборе с амбициозными людьми, которые успешны «вопреки правилам игры и среде», нарабатывая навык нарушения процессов и правил, иначе никак нельзя. Или ориентированных только на правила, процессы и рерахию без желания их улучшать, так как в организациях, в которых они выросли как профессионалы, больше ценится стабильность и предсказуемость, нежели инициативность и желание улучшать процессы.

Например, согласно исследованию Института статистических исследований и экономики знаний НИУ ВШЭ, только 11% работников в России за последние три года предлагали идеи на рабочем месте. Хотя более половины респондентов сказали, что имели такую возможность, лишь 15% отметили наличие систем поощрения этих предложений, включая материальные стимулы (источник: <https://issek.hse.ru/news/1026161462.html>).

Как консультант, я вижу, что эта проблема затрагивает не только госсектор, но и частные компании, в которых формируются субкультуры: ориентированные на результат коммерческие отделы и отделы, отвечающие за создание и вывод продукта, и ориентированные на процесс – бэк-офис. Часто из-за этого зрелость поддерживающих подразделений отстает – мало или нет автоматизации, невозможно принимать решения на доказательной информации (нет аналитики), иногда нет базового разделения экспертной и операционной работы – одна роль в компании в большой численности делает и то и другое. Это «недообслуженность» поддерживающих функций также связана с нежеланием владельцев компаний инвестировать в долгосрочное выстраивание эффективных процессов. Получается, что ориентация на эффективность зависит от портрета владельца и руководителя организации. В HR-функции это особенно заметно: директора по персоналу часто относятся к какому-то одному полюсу:

– гуманистическому. Они поддерживают сильную корпоративную культуру, функции обучения и развития, благоприятные отношения непосредственно в топ-

# Все начинается на этапе потери контакта



*Как*

как повысить эффективность персонала?

В условиях быстро меняющегося и многозадачного делового мира руководитель постоянно сталкивается с новыми вызовами. Как показывает моя тренерская практика, успешность их преодоления напрямую зависит от того, насколько слаженно и эффективно функционирует система в настоящий момент. При анализе эффективности текущей работы я часто сталкиваюсь с ошибками руководителей, которые чаще всего заключаются в потере контакта с пятью ключевыми точками: целью, сотрудниками, клиентами, коллегами и самим собой.

Всё начинается на этапе потери контакта с целью – здесь может находиться источник многих ошибок. Это особенно заметно после стратегических сессий, если руководители не сопровождают свои команды в процессе изменений. В результате, по итогам отчётного периода, они вынуждены выслушивать оправдания.

Чтобы запустить движение к цели, необходимо использовать целый комплекс инструментов. Начать стоит с организации регулярных рабочих групп и обучения компетенциям, необходимым для реализации задуманного. Обучение должно проводиться по тем процессам, над которыми компания работает в данный момент. Это обеспечит высокую мотивацию и уровень запоминаемости, поскольку именно регулярная практика является залогом успешного усвоения материала.



**Полина Якименко**

Эксклюзивное интервью для  Эксклюзивное интервью для  Эксклюзивное интервью для 

Эксклюзивное интервью для 

Эксклюзивное интервью для 

Эксклюзивное интервью для 

Эксклюзивное интервью для 

Эксклюзивное интервью для 

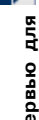
Эксклюзивное интервью для 

Эксклюзивное интервью для 

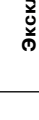
Эксклюзивное интервью для 

Эксклюзивное интервью для 

Эксклюзивное интервью для 

Эксклюзивное интервью для 

Эксклюзивное интервью для 

Эксклюзивное интервью для 



# ЕСЛИ РУКОВОДИТЕЛИ НЕ СОПРОВОЖДАЮТ СВОИ КОМАНДЫ В ПРОЦЕССЕ ИЗМЕНЕНИЙ



В рамках сотрудничества с компанией, предоставляющей бухгалтерские и юридические услуги, мы организовывали обучающие встречи дважды в месяц и еженедельные собрания для контроля за прогрессом. Уже к концу первого отчетного периода руководители начали внедрять практику вовлекающих обучающих собраний, стандартизацию бизнес-процессов, адаптации и найма.

Как отчётливо видно в предыдущем бизнес-кейсе, для увеличения эффективности важно не терять контакт с сотрудниками.

Главными ошибками в этом процессе могут стать авторитарный стиль управления и отсутствие обратной связи как со стороны руководителя, так и от сотрудников. Чтобы избежать подобных проблем, необходимо регулярно проводить командные и инди-

## ГЛАВНЫМИ ОШИБКАМИ В ЭТОМ ПРОЦЕССЕ МОГУТ СТАТЬ АВТОРИТАРНЫЙ СТИЛЬ УПРАВЛЕНИЯ И ОТСУТСТВИЕ ОБРАТНОЙ СВЯЗИ КАК СО СТОРОНЫ РУКОВОДИТЕЛЯ, ТАК И ОТ СОТРУДНИКОВ

видуальные встречи с персоналом. На этих встречах руководитель должен слушать своих подчиненных, вникая в их успехи и неудачи. Только так он сможет понять, когда людям требуется поддержка, помощь или обучение.

Как говорят японцы, «невозможно одной и той же головой создавать проблему и решать её — в голове должно что-то поменяться». После выявления пробелов в знаниях или понимании необходимо помочь команде в развитии.

Регулярная позитивная обратная связь и совместное принятие решений, в свою очередь, создают атмосферу доверия и вовлекают сотрудников в задачи подразде-

**ПОЛНАЯ ВЕРСИЯ\* НОМЕРА ДОСТУПНА ТОЛЬКО  
ПОДПИСЧИКАМ И ЧЛЕНАМ ДЕЛОВОГО КЛУБА**   
**7447273@VK.RU**

\* Полная версия выйдет на сайте через год

# Эффективность и результативность: в чём разница?

Прежде чем рассуждать об эффективности персонала, важно определиться, что мы под этим понимаем.

Для меня эффективность – это соотношение результата к затратам ресурсов. Другими словами: сколько ресурсов мы вложили, чтобы получить такой результат?



П

омимо эффективности, мы можем говорить о результативности – это разные понятия. Покажу на примере.

Допустим, мы с командой сделали мощный результат: все напряглись, поднажали и перевыполнили план. Но после этого половина уволилась, а другая половина выгорела.

Естественно, здесь речь идёт не про эффективность, а про результативность. То есть результат получили, но стоила ли игра свеч?

Часто руководители и предприниматели заточены на результаты и рост. Но важно здраво оценивать эффективность:



Юлия Старостина

Эксклюзивное интервью для  Эксклюзивное интервью для  Эксклюзивное интервью для 

сколько финансовых, временных и человеческих ресурсов мы вложили? готовы ли люди и дальше работать с таким же результатом?

Также не менее важно учитывать, сколько сил руководитель вкладывает в то, чтобы получить этот результат.

Предположим, у нас есть сотрудник Петя, от которого руководитель ждёт выполнения задачи. Одно дело, когда Петя сам делает свою работу, руководителю достаточно лишь в начале дня дать поручение и в конце дня принять результаты. Тут вопросов нет.

## КОГДА ВЫ СТАВИТЕ ЗАДАЧУ СОТРУДНИКУ, ВАЖНО ОЦЕНИТЬ, НАСКОЛЬКО ЭФФЕКТИВНО ВЫ ЭТО ДЕЛАЕТЕ

И совсем другое дело, когда руководитель вынужден в течение дня постоянно «пинать» сотрудника: почему ты здесь не сделал? почему чай пьёшь? почему куришь? а это почему не доделал? То есть вложения руководителя в этот результат – колоссальные. И эффективность здесь низкая, хотя по итогу сотрудник задачу выполнил, результат есть.

Получается, что руководитель вместо своей непосредственной работы и других важных задач бесконечно уделяет время сотруднику Пете, потому что он проблемный, ленится, прокрастинирует или делает что-то неправильно, некачественно, ему нужен тотальный контроль.



### Как руководитель может влиять на эффективность сотрудников?

— Каждый руководитель хотел бы, чтобы люди выкладывались на 100%. Но это невозможно. Мы в любом случае работаем с волнообразной эффективностью: в течение дня она доходит до пиковой точки, потом снижается, затем снова может повыситься.

На это влияют разные факторы: и то, как люди сами себя организуют, и то, как руководитель выстраивает коммуникацию с сотрудниками, как мотивирует их.

Я как тренер по развитию управленческих навыков склоняюсь к тому, чтобы руководитель брал на себя ответственность за эффективность работы своей команды.

Недавно мы общались с одним предпринимателем. Я спросила его, на какие принципы он опирается в управлении. Он назвал очень важный принцип:

«Дело всегда во мне. Если косячит руководитель, который мне подчиняется, дело во мне. Если косячит его подчинённый, то дело тоже во мне. Возможно, я не так выстраиваю работу или недостаточно обучил руководителя, который мне подчиняется, и он так же не может выстроить работу со своими сотрудниками».

*Когда руководитель берёт на себя ответственность за эффективность работы своих сотрудников, даже если у него всего один человек в подчинении, это говорит о его высоком уровне осознанности.*

К сожалению, многие управленцы зачастую снимают с себя ответственность и говорят: «Сотрудники – балбесы. Никто ничего не хочет. Мы не можем найти нормальных людей. Вот если бы были нормальные, то у нас и результаты поперли бы и эффективность была бы высокая».

Я называю это «управленческий тупик». Руководитель как бы говорит: «Я ни на что не влияю. От меня ничего не зависит».

Но прежде всего от управленца зависит эффективность работы всей команды. Сотрудники – это зеркало руководителя. Если мы говорим, что сотрудники плохие, ничего не понимают, вопрос: кто ими руководит? Нужно брать ответственность на себя.

**Всегда ли нужно повышать эффективность?**

Показатели эффективности напрямую связаны с целями подразделения или компании.

Эксклюзивное интервью для  Эксклюзивное интервью для  Эксклюзивное интервью для 

Бывают технологичные производственные компании, у которых процессы выстроены для достижения определённой эффективности, и больше им не нужно. Это тоже нормально. Вопрос: зачем повышать эффективность?

У бизнеса есть две основные цели: повышение прибыли и сокращение затрат. Это две ключевые точки, которые волнуют любого предпринимателя.


Когда компания работает эффективно с точки зрения соотношения затрат к прибыли, её стоимость растёт. Это простая математика.

Но бывает, что эффективность важна и в других параметрах. Например, компания несёт убытки и при этом решает, что на данном этапе будет эффективно заняться ростом пиар-рейтинга, потому что это соответствует стратегическим целям. Значит, и оценка эффективности будет другая.

## ЛОЯЛЬНОСТЬ СОТРУДНИКА К ТАКОМУ РУКОВОДИТЕЛЮ НЕИЗБЕЖНО СНИЖАЕТСЯ

 **Как измерять эффективность конкретных сотрудников?**

— Эффективность компании — это не то же самое, что эффективность отдельных сотрудников. Они по-разному измеряются.

 **Например, у вас работает бухгалтер, грузчик или дизайнер. Как понять, эффективно ли они работают?**

— Есть должности, функционал, который очень легко оцифровать и поставить KPI, то есть определённые показатели, которым сотрудник должен соответствовать. В больших компаниях это есть.

В небольших компаниях обычно никаких KPI нет, но есть фиксированные оклады и премии, которые руководитель назначает интуитивно: «Вроде хорошо поработал — ладно, дам премию». Или вся команда в целом хорошо поработала, поэтому все получают премии. То есть здесь не оценивается персональная эффективность.

Хотя это достаточно просто внедрить через операционное управление.

Когда вы ставите задачу сотруднику, важно оценить, насколько эффективно вы это делаете. Представьте, что руководитель говорит своей подчинённой: «Слушай, Настя, сделай какую-нибудь красивую презентацию, чтобы клиенту показать». Естественно, это нельзя назвать грамотно поставленной задачей. Как потом оценить, насколько эффективно она выполнена?

Настя сделает какую-то презентацию на свой вкус, а руководитель скажет: «Да блин, это ерунда. Почему наши шрифты не использовала? Почему нет красивых картинок? И вообще слишком много текста. Я думал, что будет пять слайдов, а ты двадцать пять написала».

В итоге Настя демотивирована, результат не получен, эффективность никакая.

Лояльность сотрудника к такому руководителю неизбежно снижается. На уровне оперативного управления важно правильно ставить задачи – по системе SMART. Многие руководители знают про SMART, но в действительности мало кто умеет использовать его грамотно.

Можно ведь повысить эффективность, просто поставив задачу чётко: обозначить срок выполнения, критерии результата, значимость задачи. Например: «Презентация до 5 слайдов, чтобы была такая-то информация указана, одна мысль на один слайд, оформление в фирменном стиле. Это нужно для новых клиентов. Срок до 15:00».

Можно дать сотруднику для примера подобные презентации, чтобы было, на что опереться.

Когда вы чётко сформулировали задачу, становится намного проще понять, насколько качественно она выполнена. Соответствует ли результат тем параметрам, которые вы озвучили изначально? Если да, значит сотрудник поработал эффективно.

**ПОЛНАЯ ВЕРСИЯ\* НОМЕРА ДОСТУПНА ТОЛЬКО  
ПОДПИСЧИКАМ И ЧЛЕНАМ ДЕЛОВОГО КЛУБА**  
**7447273@VK.RU**

\* Полная версия выйдет на сайте через год



Издательство  
«Альпина Про»  
8 (800) 550-53-22  
[www.alpinabook.ru](http://www.alpinabook.ru)

альпина PRO

Что такое рекламное сообщество сегодня? Это рыночные вызовы, корпоративные ценности и креативные решения. И все это — правда, которую объединяет под собой премия E+ в рамках смысла эффективности.

Наш бренд T2 буквально живет теми понятиями, которые были заложены премией E+ еще 10 лет назад: делать не как все, по другим правилам — находить самые эффективные решения в уникальных ситуациях. Так появилась платформа «Другие правила». Она уже много лет приносит бренду популярность и позволила ему однажды перевернуть рынок, став из догоняющего — трендсеттером рынка.

Но сегодня речь не про отдельные компании, а про другое — про вызовы, которые стоят перед нами. И потому я хочу поделиться своими ожиданиями, пожеланиями и стоящими перед всей отраслью перспективами.

Первое. Пусть конкуренция вдохновляет нас быть лучше, быстрее и качественнее. Нас окрыляют успехи наших коллег: мы готовы к новым свершениям, созданию новых продуктов и развитию качественно новых сервисов.



**Егор Борзумов**  
Директор по маркетингу, T2



Второе. Все мы сегодня должны быть и тактически гибкими, и стратегически долгосрочными. Без первого не достичь результата, без второго не достичь цели. Но, объединив в себе ценности, можно задавать планку для всей отрасли.

Третье. Комьюнити — наше все. Экономически доказано, что совокупность усилий лучше, чем усилия по отдельности. Сегодня, перед лицом стоящих вызовов, мы должны как никогда активно обмениваться опытом и экспертизой, чтобы противопоставить нисходящим тенденциям рынка нашу общую растущую волю. Мы не просто объединим здоровую конкуренцию и общий вектор эффективности. Мы добавим к ним взаимный обмен опытом, радость от побед друг друга и олицетворим сам принцип E+ о множестве непохожих, но максимально эффективных и эффектных кампаний, которые драйвят всю нашу отрасль.

**Какие основные тренды развития индустрии маркетинга вы видите в ближайшие 10 лет?**

Будущее маркетинга зависит от нас и тех трендов, которые мы сами создаем и поддерживаем. Если и дальше поддерживать тренд на скидки и кешбэки в качестве основного инструмента, а цифровые технологии использовать для усиления коммодитизации товаров и услуг, то никакого будущего у маркетинга не будет. Будет не маркетинг, а унылая советская торговля.

**Как удержать лидерство в изменяющихся условиях рынка?**

Главные факторы, определяющие завоевание и удержание лидерства, — понимание бизнеса, которым занимаешься, и маркетинговая активность. Необходимо осознавать себя участником, если не творцом изменений, а не просто следовать за ними.

**Эффективный маркетинг будущего — это?..**

Это собственно маркетинг, а не его суррогаты. Если, конечно, под маркетингом мы понимаем не набор инструментов по продаже товаров, а деятельность, направленную



**Сергей Пискарев**  
Президент, АКАР





на строительство брендов. Главное содержание маркетинговой деятельности — создание позитивного потребительского опыта, имеющего тенденцию к накоплению. Это касается и опыта взаимодействия с продуктом (неважно, товарным или услуговым), когда его потребительские свойства по крайней мере не ниже ожиданий потребителя, а лучше — выше. Это касается и покупательского опыта, начиная с упаковки (аналоговой или цифровой) и заканчивая представлением на полке, ценой и активациями. И, конечно, это касается и коммуникационного опыта, как рекламного, так и интерактивного. Все должно работать в разумном балансе и тогда будет эффективным.

**Как изменится роль функции маркетинга в бизнесе и какие компетенции маркетолога будут наиболее важными, а что отойдет на второй план?**

Если конкуренция сохранится, то маркетинговая функция будет центральной, каковой она и является в нормально работающих компаниях. А компетенции останутся прежними, только обогатятся новыми знаниями и умениями.

**Потребитель будущего — как будут меняться требования к товарам и сервисам? Как это повлияет на маркетинг?**

Вряд ли человеческое стремление ко все более полному удовлетворению потребностей как-то изменится. А каким будет окружающий нас мир даже в ближайшей перспективе, я не берусь сказать.

**Как дифференцироваться от конкурентов и выигрывать любовь потребителей?**

Строить бренды, создавая новые идеи и накапливая уникальный позитивный потребительский опыт.

**Насколько важна сила бренда? Какие топ-5 ценностей брендов вы бы выделили на ближайшее время?**

Сила бренда — определяющая в успешности или неуспешности бизнеса, если он некоррупционный или некриминальный. Мы живем в эпоху экономики брендов. А что касается ценностей, то в топе всегда будут общечеловеческие ценности.

**Какие новые технологии, по вашему мнению, будут определять маркетинговые стратегии в ближайшие годы?**

Маркетинговые стратегии определяются целями маркетинговой деятельности. А какие технологии будут востребованы при реализации стратегий, время покажет.

Сейчас осваиваем цифру и стараемся ее вписать в имеющийся набор инструментов. Фантазии о том, что все уйдет в цифру, мне кажутся бредовыми.



**Какие основные тренды развития индустрии маркетинга вы видите в ближайшие 10 лет?**

Я уверена, что маркетинг будет передовым направлением, как и во все годы существования, капитализируя свои возможности за счет массового применения генеративных сетей, развития нейронаук и инструментов измерения эффективности real-time, но главное, что маркетинговая эра spray & pray окончательно сменится на цифровой маркетинг.

В корпоративной среде я ожидаю распространения фреймворков маркетинга на все функции управления: HR, IT, финансы — это позволит формировать и доносить ценностное предложение, получать лучшие кадры и ресурсы.

**Эффективный маркетинг будущего — это?..**

Когда мы сможем считать CPA в ТВ :)

Чтобы в ближайшие 10 лет мы дошли до 100%-ной эффективности, нужны четыре компонента: качественная исходная дата, сквозная аналитика на всех этапах знакомства клиента с брендом и его продуктами, прозрачность и открытость участников рынка и технологическая инфраструктура. И наступит эра победившего эффективного маркетинга.

**Как изменится роль функции маркетинга в бизнесе и какие компетенции маркетолога будут наиболее важными, а что отойдет на второй план?**

СМО и команда маркетинга должны стать центром коллаборации вокруг достижения стратегических целей компании. Маркетолог будущего выступает в роли визионера, искателя смыслов и катализатора роста бизнеса.

**Потребитель будущего — как будут меняться требования к товарам и сер...**



**Ирина Лебедева**  
Заместитель генерального  
директора по коммерческой  
деятельности, Т2, Член  
судейского комитета Е+

**ПОЛНАЯ ВЕРСИЯ\* НОМЕРА ДОСТУПНА ТОЛЬКО  
ПОДПИСЧИКАМ И ЧЛЕНАМ ДЕЛОВОГО КЛУБА**



**7447273@VK.RU**

\* Полная версия выйдет на сайте через год

# Введение режима коммерческой тайны в целях обеспечения конфиденциальности делопроизводства

СТАТЬЯ ПРЕДОСТАВЛЕНА ЖУРНАЛОМ



ЕЛОПРОИЗВОДСТВО

№ 1/2025

**В**ведение режима коммерческой тайны в компании зачастую презентуется как оформление пакета документов (Положение о коммерческой тайне, Приказ о введении режима коммерческой тайны, журналы доступа к коммерческой тайне и проч.). И это действительно требуется для формального введения режима коммерческой тайны – в первую очередь необходимо позаботиться о наличии локальных актов, об ознакомлении работников с внутренними документами.

Однако распространенной ошибкой на практике является ситуация, когда руководство компании, внедрив режим коммерческой тайны «на бумаге», останавливается на этом, полагая, что теперь ценная информация надежно защищена законом и все риски утечки минимизированы.

К сожалению, установление строгих правил, формальная регламентация процессов и подготовка инструкций для сотрудников о том, как следует обращаться с коммерческой тайной, – это исключительно правовые меры, которых недостаточно для предотвращения реального ущерба, который может быть нанесен компании в результате незаконного раскрытия коммерческой тайны.



Марина Прыгунова

Читайте полный текст  
в журнале «Делопроизводство №01»  
или закажите бесплатно  
прислав заявку на почту  
[7447273@bk.ru](mailto:7447273@bk.ru)



## ВС запретил сокращать НДФЛ на налог самозанятых при переквалификации договора

СТАТЬЯ ПРЕДОСТАВЛЕНА ЖУРНАЛОМ



№ 4/2025

Судебная коллегия по экономическим спорам Верховного суда в начале февраля вынесла важное решение, которое в будущем может оказать влияние на другие споры, связанные с переквалификацией налоговых договоров с самозанятыми в трудовые и последующим доначислением НДФЛ и страховых взносов. Внимательно изучим Определение Судебной коллегии по экономическим спорам Верховного суда РФ от 03.02.2025 № 309-ЭС24-20306 по делу № А76-20897/2023.



Татьяна Кочанова

ФНС проверила деятельность ИП Садыкова и переквалифицировала гражданские договоры в трудовые в отношении 78 человек, которые в статусе самозанятых сотрудничали с ИП. Предпринимателю доначислили 2,6 млн рублей НДФЛ, 3,6 млн рублей страховых взносов и 65 100 рублей штрафа.

Читайте полный текст  
в журнале «Трудовое право №04»  
или закажите бесплатно  
прислав заявку на почту  
7447273@bk.ru



# Нас не сбить с пути, когда нам пофигу куда идти!



**И**деи автора об интуитивном управлении, которое зиждется на перемножении опыта с креативностью, экспериментом и творческим полетом, могут выступать ярким революционным девизом в сфере менеджмента. Особенно если у вас есть харизматичный лидер-визионер, руководствующийся упомянутым принципом «Нас не сбить с пути, когда нам пофигу куда идти!» и обладающим достаточным количеством необходимых ресурсов для экспериментов. Однако любой подобный лозунг, как правило, неукоснительно хорошо выглядит лишь на транспаранте: в реальной жизни дела обстоят несколько сложнее, а процесс изменений редко проходит настолько категорично. Складывается ощущение, будто одну закорюченную догму мы стараемся заменить на другую — более красочную, драйвовую и эмоциональную.



**Тимур Меджидов**  
ТАСС

Мой управленческий опыт показывает, что лучше всего коллектив объединяет именно стремление к общей цели. Тогда люди готовы больше вовлекаться в процессы и отдавать проекту главное — свои энергетические ресурсы.

А если у организации нет единого видения или «финальная точка» меняется буквально каждые полгода, это приводит к ментальному выгоранию сотрудников: приходили строить самолет, а вместо этого заставили копать картошку. Лучшие

Эксклюзивное интервью для  Эксклюзивное интервью для  Эксклюзивное интервью для 

Эксклюзивное интервью для 

Эксклюзивное интервью для 

Эксклюзивное интервью для 

Эксклюзивное интервью для 

Эксклюзивное интервью для 

Эксклюзивное интервью для 

Эксклюзивное интервью для 

Эксклюзивное интервью для 



**А ЕСЛИ У ОРГАНИЗАЦИИ  
НЕТ ЕДИНОГО ВИДЕНИЯ ИЛИ  
«ФИНАЛЬНАЯ ТОЧКА» МЕНЯЕТСЯ  
БУКВАЛЬНО КАЖДЫЕ ПОЛГОДА,  
ЭТО ПРИВОДИТ К МЕНТАЛЬНОМУ  
ВЫГОРАНИЮ СОТРУДНИКОВ**

кадры не остаются работать в такой компании, потому что для них чаще всего важен результат и дисциплинированное приближение к заветному итогу, а не причастность к креативному и крайне импульсивному, но все же броуновскому движению.

Кроме того, как мне кажется, высказанный автором подход ставит компанию в определенную зависимость от личности неординарного лидера, который в стрессовых ситуациях способен молниеносно реагировать на все изменения и своим куражом вдохновлять окружающих на генерацию нестандартных идей и совер-

## МОЙ УПРАВЛЕНЧЕСКИЙ ОПЫТ ПОКАЗЫВАЕТ, ЧТО ЛУЧШЕ ВСЕГО КОЛЛЕКТИВ ОБЪЕДИНЯЕТ ИМЕННО СТРЕМЛЕНИЕ К ОБЩЕЙ ЦЕЛИ

шение определенных трудовых подвигов. Однако можно ли назвать такую модель управления системной? Не превратится ли она в ансамбль лебедя, рака и щуки? Будет ли прочна после ухода великого маэстро, способного властвовать над хаосом и глаголом жечь сердца единомышленников? Кажется, в подобных случаях члены команды становятся скорее последователями гениального босса, нежели достойными преемниками. Убери его — и карточный домик развалится.

Впрочем, как справедливо отмечает автор, в текущей экономической ситуации рынки, технологии и потребительские предпочтения меняются слишком стремительно, поэтому планировать что-либо на крайне долгий срок становится бессмысленным. Главным вправду становится готовность и умение адаптироваться.

Однако в моей системе координат это не значит, что от стратегии стоит отказываться вовсе: гораздо лучше сделать ее гибкой и детальнее прорабатывать так-

**ПОЛНАЯ ВЕРСИЯ\* НОМЕРА ДОСТУПНА ТОЛЬКО ПОДПИСЧИКАМ И ЧЛЕНАМ ДЕЛОВОГО КЛУБА**  
  
**7447273@VK.RU**

\* Полная версия выйдет на сайте через год



# Train Your Brain

HR агенство в сфере управления командами  
и организационного развития

## ТРЕНИНГ ДЛЯ КОМАНД "КАК СОЗДАТЬ "ВКУСНЫЕ" КПЭ?"



### НА ЭТОМ ТРЕНИНГЕ ВЫ:

- Найдете приоритетный фокус команды
- Создадите вдохновляющую систему мотивации
- Научитесь ее внедрять в формате геймификации



**РАСКРЫВАЙТЕ ПОТЕНЦИАЛ КОМАНД  
С ПОМОЩЬЮ ОПЛАТЫ ЗА РЕЗУЛЬТАТЫ!**

### НАШИ КОНТАКТЫ

ТЕЛЕФОН

+7 985 727 78 01

САЙТ КОМПАНИИ  
[trainyourbrain.eu.com](http://trainyourbrain.eu.com)



САЙТ ОКСАНЫ НАБОК  
[nabok.trainyourbrain.eu.com](http://nabok.trainyourbrain.eu.com)





**Мягкие продажи эффективнее  
продаж типа «купи-купи»**

**Альберт Тютин**

Эксперт начал свой путь в большой консалтинг с психологических консультаций и коммуникативных тренингов, но нашел себя в тренингах продаж и пересборке технологий продаж

Сам себя Альберт называет хакером продаж.

Действительно, его подходы ломают стереотипы и шаблоны продаж и очень многим кажутся нестандартными.

Но они опираются на глубокое понимание нейропсихологии покупателей, тренды в потребительском поведении и поведении продавцов. Его отношение к сегодняшним продажам можно выразить одной фразой: «Больше продаешь — меньше продаешь».

**«Я НЕ ВИЖУ ВАС В ЧИСЛЕ УЧАСТНИКОВ, ВЫ БУДЕТЕ?»**

Он предлагает подходы, которые позволяют продавать, не продавая. Это дает значительные результаты, даже когда классические подходы не сработали. Например, в прошлом году он помог своему клиенту собрать на свой ивент полный Дворец спорта с помощью всего лишь одного вопроса в скрипте: «Я не вижу вас в числе участников, вы будете?» Альберт приводил много интересных примеров подобных хаков продаж. Например, он рассказал, как на одном проекте с DIY нашел рабочую формулу продажи краски: три вопроса (что будете красить? чем красили до этого? и как вам?) позволяют быстро оценить прежний опыт и наличие проблем, демонстрация трех оптимальных вариантов помещает в ситуацию выбора «какой из них купить», а вопрос про объем работы позволяет без лишних слов поставить нужное количество банок в тележку клиента. Получается выбор без выбора.

А. Тютин — тот редкий случай, когда тренер и консультант по продажам не стремится продавать свои услуги всем подряд, а сначала анализирует, в чем реальная проблема клиента и может ли он помочь с ее решением. Иногда он отказывает клиентам, потому что понимает, что они еще не доросли до перемен или что это не его специ-

**ПОЛНАЯ ВЕРСИЯ\* НОМЕРА ДОСТУПНА ТОЛЬКО  
ПОДПИСЧИКАМ И ЧЛЕНАМ ДЕЛОВОГО КЛУБА**

**7447273@VK.RU**

\* Полная версия выйдет на сайте через год

Комментарий к публикации: «Газпром завершил 2024 год с убытком 1 трлн рублей...»



Убыток «Газпрома» по итогам 2024 года в 1 трлн рублей — ожидаемое, хоть и резонансное событие. Это прямое отражение структурных сдвигов на рынке энергоресурсов, прежде всего — резкого снижения экспорта газа в Европу, которая ранее была ключевым рынком для компании. Даже попытки нарастить поставки в Китай и другие страны Азии пока не компенсируют прежние объёмы и ценовые уровни. Дополнительное давление оказали высокие капитальные затраты, в том числе на внутренние проекты, а также укрепление рубля в первом полугодии и государственные обязательства — в том числе фиксированные цены на внутреннем рынке. Всё это делает модель «Газпрома» менее гибкой и чувствительной к внешним шокам. Сама по себе сумма убытка не критична для компании с таким уровнем активов, но она сигнализирует о необходимости пересмотра стратегии. В ближайшей перспективе «Газпрому» придётся адаптироваться к новой географии экспорта, переоценить инвестиционные приоритеты и искать баланс между политическими и рыночными интересами. Для инвесторов и партнёров важно следить не за цифрой убытка, а за тем, как компания будет реагировать на новую реальность.



**Кирилл Сагитов**

\***Кирилл Сагитов**, Предприниматель, основатель крипто-биржи [coytx.com](https://coytx.com), участник Forbes.com Tech Councils и победитель премии «Молодой предприниматель России 2019»

Редактор Л. Веселова · Корректор О. Сагун · Дизайн Н. Риль

Эксклюзивно для



# 10 критичных ошибок в Telegram-канале компании, из-за которых нет продаж

*Telegram-канал может быть самым сильным каналом продаж, если его правильно выстроить.*

СТАТЬЯ ПРЕДОСТАВЛЕНА ЖУРНАЛОМ



№ 1/2025

**Н**о большинство бизнесов ведут канал просто для галочки — без логики и понимания маркетинговой воронки. В этой статье разбираем ключевые ошибки, которые мешают бизнесам получать клиентов из Telegram.



**Максим Фёдоров**  
основатель -  
Лаборатория Телеграм-  
рекламы

Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



## Ошибка 1.

# Нет цели и понимания роли канала

Канал существует сам по себе. Постят, потому что «так надо» или «все ведут». При этом никто из команды — ни маркетолог, ни редактор — не может ответить на простой вопрос: какую роль канал играет в продажах? Подогревает интерес? Закрывает возражения? Продаёт напрямую? Если ответ не очевиден, контент будет разрозненным и бесполезным. Целевая аудитория не понимает, зачем ей подписываться на такой канал. Пример: у компании — сложная услуга, требующая доверия. В таком случае задача канала — прогрев. Это значит, нужно публиковать кейсы, комментарии эксперта, закрывать типовые возражения.

**У МНОГИХ КАНАЛОВ НЕТ ЗАКРЕПЛЁННОГО ПОСТА. ИЛИ ОН ЕСТЬ, НО ВЫГЛЯДИТ КАК ПРИВЕТСТВИЕ ИЛИ «КРАТКАЯ ИСТОРИЯ КОМПАНИИ»**

## Ошибка 2.

# Нет поста-закрепа с оффером и конвертирующим сценарием

У многих каналов нет закреплённого поста. Или он есть, но выглядит как приветствие или «краткая история компании». Без кнопок, оффера, лид-магнита, ссылок на кейсы и отзывы. Между тем, закреп — это полноценный лендинг, который должен продавать. Подписчик заходит в канал, переходит в пост-закреп — и именно там должен быть мощный оффер и понятный путь к действию.

Если закреп оформлен правильно, он даёт до 50% всех заявок с канала. Если он пустой или слабый — теряется половина результата.

## Ошибка 3.

# Каждый пост не выполняет функцию

Контент ради контента — пустая трата времени. Каждый пост должен что-то делать: объяснять, доказывать, сравнивать, разрушать возражения, предлагать решение, усиливать доверие, переводить на действие. Это — основа результативного контент-маркетинга.

Плохой пример: пост «Наша команда выехала на замер».

Всё прошло отлично». Ни смысла, ни пользы, ни действия. Хороший пост: «Почему замер перед ремонтом важнее визуализации. 3 ошибки, которые мы видим у конкурентов». В конце — призыв оставить заявку на бесплатный замер.

**ПЛОХОЙ ПРИМЕР: ПОСТ «НАША КОМАНДА ВЪЕХАЛА НА ЗАМЕР»**

№1/2025

## Ошибка 4.

# Слабое оформление постов

Стена текста без абзацев, заголовков и структуры — тяжело. Перебор с эмодзи, гифками и криками — ещё хуже. Идеальный пост в Telegram — это пост в формате

**ПОЛНАЯ ВЕРСИЯ\* НОМЕРА ДОСТУПНА ТОЛЬКО ПОДПИСЧИКАМ И ЧЛЕНАМ ДЕЛОВОГО КЛУБА**  
7447273@VK.RU

\* Полная версия выйдет на сайте через год

**ЖАННА  
ЗАВЬЯЛОВА**



# МЕТАФОРИЧЕСКИЕ ДЕЛОВЫЕ ИГРЫ

**МОДИФИКАЦИЯ  
ВАШЕГО БИЗНЕСА  
ЧЕРЕЗ ИГРУ**

**МЕТАФОРЫ, КОТОРЫЕ ПЕРЕКЛЮЧАЮТ ВНИМАНИЕ  
С ПРЕГРАД НА ВОЗМОЖНОСТИ**

К анонсу книги «Метафорические деловые игры» Жанна Завьялова, издательство АСТ, 2025



## Как деловые игры помогают в бизнесе?

**В** книге описаны не просто деловые игры, а метафорические деловые игры. Они помогают найти нетривиальные решения к бизнес-задачам и даже бизнес-проблемам. В этом смысле МДИ (метафорические деловые игры) заменяют собой мозговой штурм и другие методы креативности. Такой инструмент просто необходим тем компаниям, которые развиваются в стратегии Голубого океана и создают продукты/услуги на острие развития цивилизации, например, ИИ или венчурный капитал или любой другой креатив. Но это еще не все. МДИ помогают HR, бизнес-тренерам, руководителям проектов поменять отношение сотрудников (в психологии это называется смена установки) если деструктивное



**Жанна Завьялова**

**ПОЛНАЯ ВЕРСИЯ\* НОМЕРА ДОСТУПНА ТОЛЬКО ПОДПИСЧИКАМ И ЧЛЕНАМ ДЕЛОВОГО КЛУБА**

**7447273@VK.RU**

\* Полная версия выйдет на сайте через год



# Чем грозит халатность и неэффективность руководителя?



Согласно статье 293 Уголовного кодекса РФ, халатность – это неисполнение или ненадлежащее исполнение должностным лицом своих обязанностей вследствие недобросовестного или небрежного отношения к службе либо обязанностей по должности, если это повлекло причинение крупного ущерба или существенное нарушение прав и законных интересов граждан или организаций либо охраняемых законом интересов общества или государства.



Александра  
Шишкина

Таким образом, объективная сторона преступления состоит в неисполнении или ненадлежащем исполнении должностным лицом своих обязанностей. Неисполнение обязанностей заключается в фактическом бездействии при наличии обязанности действовать тем или иным образом.

Важным моментом для наличия состава преступления является фактор наличия реальной возможности (объективной и субъективной) для исполнения (надлежащего исполнения) своих обязанностей.

Наличие реальной возможности означает, что лицо могло исполнить свои обязанности при конкретных внешних условиях, а также имело к этому субъективную возможность, т. е. имело необходимый уровень профессиональной подготовки, опыт, не находилось в состоянии болезни, препятствующем выполнению служебных функций и т. д. Если реальная возможность для исполнения обязанностей отсутствует, то отсутствует и признак недобросовестного или небрежного отношения к службе, что исключает рассматриваемый состав преступления. Совершение указанного деяния (действия либо бездействия) для наличия состава преступления должно повлечь наступление последствия в виде причинения крупного ущерба или существенного нарушения прав и законных интересов граждан или организаций либо охраняемых законом интересов общества или государства.

По своей конструкции состав преступления является материальным. Преступление окончено с момента наступления указанных в законе последствий.

Обязательным признаком объективной стороны преступления является прямая причинно-следственная связь между действием или бездействием и наступившими общественно-опасными последствиями, либо имевшими возможность наступить.

Если реальная возможность для исполнения обязанностей отсутствует, то отсутствует и признак недобросовестного или небрежного отношения к службе, что исключает рассматриваемый состав преступления.

Совершение указанного деяния (действия либо бездействия) для наличия состава преступления должно повлечь наступление последствия в виде причинения крупного ущерба или существенного нарушения прав и законных интересов граждан или организаций либо охраняемых законом интересов общества или государства (см. ст. 285 УК).

В соответствии с примечанием к статье 293 УК РФ, крупным признается ущерб, сумма которого превышает 1 миллион 500 тысяч рублей, а особо крупным — 7 миллионов 500 тысяч рублей. Данный ущерб может выражаться в причинении убытков в виде реального ущерба или упущенной выгоды.

Однако, стоит заметить, что руководитель частной организации не является субъектом данной статьи, то есть привлечь директора коммерческой организации за халатность не получится. Исключение составляют организации с государственным участием.

Под неэффективностью руководителя обычно подразумевают тот ущерб, который последний нанес компании. Подробнее рассмотрим некоторые кейсы данной тематики.

Судебная коллегия по экономическим спорам Верховного суда РФ рассмотрела дела по иску ООО к М. о взыскании более чем 14 000 000 руб. убытков, причиненных ненадлежащим исполнением полномочий генерального директора.

Решением нижестоящих судов в удовлетворении исковых требований было отказано

Обстоятельства дела. В ходе внутренней проверки финансово-хозяйственной деятельности общества истцом было установлено, что ответчик издавал приказы о начислении себе и получал вознаграждение за труд (заработную плату и иные выплаты) в большем размере, чем это предусмотрено трудовыми договорами, заключенными с ним, а также локальными нормативными актами юридического лица.

В обоснование иска общество указывало, что положения Устава не предоставляли генеральному директору право устанавливать премии в отношении себя лично и премировать себя по своему усмотрению без согласия участников. При этом общее собрание участников общества не принимало решений о премировании ответчика и выплате ему зарплаты в повышенном размере.

Верховный суд, отменяя решения нижестоящих судов, указал следующее. Лицо, которому участниками хозяйственного общества доверено руководство его деятельностью, должно использовать предоставленные ему полномочия для удовлетворения общих интересов общества, отвечающих интересам его участников, не вправе подменять интересы корпорации своим личным интересом, либо интересами третьих лиц (конфликт интересов), и обязано возместить убытки, причиненные обществу, если в условиях конфликта интересов такое лицо действовало недобросовестно.

Из фидуциарной природы отношений между единоличным исполнительным органом общества и нанявшим его участниками общества, не вытекает право генерального директора самостоятельно, в отсутствие на то волеизъявления участников, определять условия выплаты вознаграждения за исполнение собственных обязанностей, включая определение размера вознаграждения, его пересмотр. В соответствии с законом решение вопросов, связанных с установлением

и увеличением вознаграждения генерального директора, относится к компетенции общего собрания участников общества, либо в отдельных случаях может относиться к компетенции совета директоров (наблюдательного совета) общества.

Следовательно, генеральный директор вправе издавать приказы о применении мер поощрения в отношении подчиненных ему работников общества, но не в отношении самого себя. Иное приводило бы к конфликту интересов.

Таким образом, в случае самостоятельного увеличения генеральным директором хозяйственного общества размера своего вознаграждения и издания приказа о собственном премировании без согласия (одобрения) вышестоящего органа управления общества, он может быть привлечен к имущественной ответственности на основании пункта 1 ст. 531 ГК РФ, поскольку такое поведение само по себе нарушает интересы общества (его участников), не отвечая критерию (требованию) добросовестного ведения дел общества. Иск был направлен на новое рассмотрение.

Недобросовестными действиями директора, в частности, считают действия в его личных интересах. В свою очередь, о недобросовестных действиях директора компании говорят, если он:

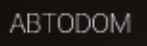
- Действовал в свою пользу при наличии конфликта своих интересов и интересов общества.
- Скрывал информацию о совершенной им сделке или сообщал заведомо ложные сведения о такой сделке.
- Совершил сделку без соответствующего одобрения со стороны юридического лица.
- Удерживал важные документы после прекращения своих полномочий, и это повлекло неблагоприятные последствия для юридического лица.
- Знал или должен был знать, что данные действия не отвечают интересам

**ПОЛНАЯ ВЕРСИЯ\* НОМЕРА ДОСТУПНА ТОЛЬКО  
ПОДПИСЧИКАМ И ЧЛЕНАМ ДЕЛОВОГО КЛУБА**

**7447273@VK.RU**

\* Полная версия выйдет на сайте через год

Партнёры УП



1996-2025

12 000+ интервью seo, hrd,  
топ специалистов успешных фирм



Благодарим **SuperJob** за помощь экспертов для интервью  
в подготовке в этого номера

Номер готовили:



Алена Верещагина



Александр Гончаров



Надежда Гончарова



Оксана Дегнер



Александр Жильцов



Дмитрий Жирнов



Игорь Жуковский



Павел Кочетков



Владимир Красновский



Елена Лигостаева



Анастасия Насонова



Наталья Миронова



Сергей Пронин



Екатерина Брынская



Лейла Байрамова



Наталья Риль



Ольга Сагун



Елена Беляевская



Андрей Чепайкин



Елена Чечикова



Александр Чечиков



благодарит экспертов, которые помогли нам подготовить этот номер



**Анастасия  
Сусуева**



**Полина  
Якименко**  
коуч ICF, бизнес-тренер  
ICBT



**Наталья  
Беляева**  
генеральный директор ООО  
Смарт Лавка, франчайзи  
«Спар Миддл Волга»



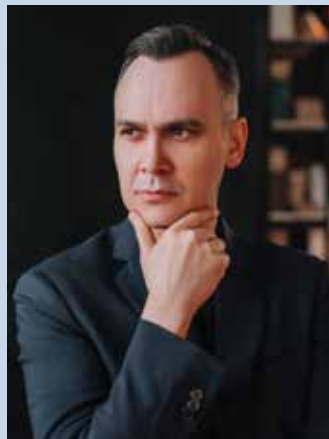
**Юлия  
Старостина**  
Strong Manager



**Тимур  
Меджидов**  
руководитель отдела  
специальных проектов ТАСС



**Оксана  
Набок**  
управляющий партнер  
HR агентства  
Train your brain



**Альберт  
Тютин**  
хакер продаж, тренер  
по продажам



**Маргарита  
Горбачева**  
руководитель  
«Бизнес-Рост»



**Сергей  
Пронин**  
генеральный директор  
«Таресс»



**Ольга  
Сергеева**  
управленческий  
консультант, бизнес-тренер  
«Окрыляем успехом»



**Ирина  
Эльдарханова**  
основатель и владелец  
компании  
«Конфаэль»



**Елена  
Яхонтова**  
бизнес тренер, эксперт в  
области стратегического  
управления



ЕЖЕКВАРТАЛЬНЫЙ ЖУРНАЛ

# ДЕЛОПРОИЗВОДСТВО

www.TOP-PERSONAL.RU

(январь-март)

**В номере:**

**№1  
2025**

**ЭДО и трудовые документы — осторожно.  
Где проблемы?**

**Сотрудники могут умышленно или  
по неосторожности стать источником утечек**

**Как использовать нейросети на всех этапах  
работы с клиентами: от лидогенерации до  
продаж**

**Сокращение в компании: обязанности  
работодателя и права работника**

**Проблемы при передаче дел в архив**

**«Газпром инвест» перенес возможности ЭДО  
на Linux**

**Почему отменили свидетельство о  
государственной регистрации права?**

При поддержке:



# СПЕЦИАЛЬНОЕ ПРЕДЛОЖЕНИЕ ДЛЯ ПОДПИСЧИКОВ ЖУРНАЛА



ЭЛЕКТРОННЫЕ ВЕРСИИ ВСЕХ НАШИХ ДЕЛОВЫХ ЖУРНАЛОВ  
(НИЖЕ УКАЗАНЫ И ЕСТЬ НА САЙТЕ [WWW.TOP-PERSONAL.RU](http://WWW.TOP-PERSONAL.RU))



[WWW.TOP-PERSONAL.RU](http://WWW.TOP-PERSONAL.RU)  
7447273@bk.ru



**ПРИГЛАШАЕМ  
НА БИЗНЕС-ВСТРЕЧУ**

**КОМПАНИИ-БРЕНДЫ  
(КРИТЕРИИ,  
СОДЕРЖАНИЕ,  
СЕКРЕТЫ,  
БУДУЩЕЕ)**

**3 АПРЕЛЯ В 18:00**

**УЧАСТИЕ 89263501881 ВАЦАП  
ЖДЕМ ЗАЯВКИ.  
ВЫШЛЕМ ЗУМ ССЫЛКУ**