

БИЗНЕС
ИДЕИ

БИЗНЕС
РЕШЕНИЯ

БИЗНЕС
ТЕХНОЛОГИИ

БИЗНЕС
ПРОЦЕССЫ

www.TOP-PERSONAL.ru

УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ

№ 15
(779)

2025

Ведущие адреса: в каталоге "Росгоспл" – 71052, 70555, 72035;

Главная тема: **ГОСУПРАВЛЕНИЕ**



ВПЕРЕД В СССР!

УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ

Содержание

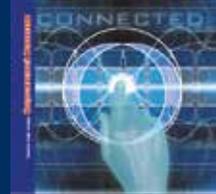
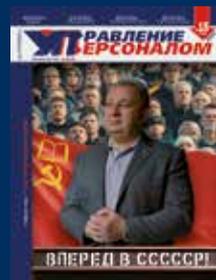
- 3 **Чтобы стать сильным и суверенным, государство должно быть свободным, справедливым и социальным!**
Сергей Пронин
ГОСУПРАВЛЕНИЕ HRD
- 13 **Система разделения труда – главное в бизнесе**
Владимир Оглоблин, Product Owner
УВОЛЬНЕНИЕ
- 20 **Вечными топы не бывают**
Николай Фетюхин, IT предприниматель
СТАРТАПЫ
- 23 **Москва в Норвегии: как устроен стартап по подбору страны для релокации**
Василий Юренков, Greener Relocation
СТРАТЕГИИ БИЗНЕСА
- 29 **Люди должны не просто знать свои задачи, а понимать, зачем они здесь и как их действия или бездействие я влияют на результаты бизнеса**
Марина Хопрячкова
МИССИЯ ФИРМЫ
- 32 **Я убеждена, что миссия компании и миссия ее основателя не должны конфликтовать**
Светлана Никулина
БИЗНЕС-ВСТРЕЧА ДК КАПИТАНЫ РОССИЙСКОГО БИЗНЕСА
- 35 **Компании-бренды – критерии, содержание, секреты и будущее**
ИССЛЕДОВАНИЕ SUPERJOB
- 37 **Кадровый голод меняет отношение работодателей к соискателям с судимостью – SuperJob**
НАСТАВНИЧЕСТВО
- 39 **Наставничество это кислород в воздухе**
Яна Тухватуллина
БИЗНЕС-ЛИТЕРАТУРА
- 42 **Коммерческое бесстрашие**
Анастасия Мозер
ТРУДОВОЕ ПРАВО
- 47 **Пенсия предпринимателя**
Александра Шишкина
РЕКРУТМЕНТ
- 53 **Главбух высокого уровня – это белый Лебедь на голубом озере**
Сюзанна Муралова, Ритейл Персонал

№15 (779)
Издаётся 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
TR@TOP-PERSONAL.RU



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

www.top-personal.ru

ISBN 5-95630-007-7



Подписано в печать 27.05.2025 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
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

9 785956 300077 >

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

Чтобы стать сильным и суверенным, государство должно быть свободным, справедливым и социальным!



 Год назад Ваше экономически обоснованное предложение о необходимости индексировать пенсии работающих пенсионеров, прозвучавшее в интервью , было поддержано Президентом страны в его выступлении на ПМЭФ, а спустя всего несколько месяцев было принято на законодательном уровне. И уже с первого января пенсии почти 8 миллионов работающих впервые за последние 9 лет увеличились, причем почти на 10 процентов! И у Вас есть новая масштабная и нетривиальная идея для предстоящего форума, и, возможно, даже не одна.?



Сергей Пронин

 ействительно, у меня есть новые идеи, причем не одна и даже не несколько, а целый комплекс взаимосвязанных предложений, реализация которых, на мой взгляд, позволит достаточно быстро превратить нашу страну в одну из лучших стран мира во всех отношениях. И очень важно, что нынешнее руководство страны заинтересовано в новых идеях «снизу» и, как показала история с индексацией пенсий работающим пенсионерам, готово без обычных бюрократических затяжек и проволочек претворять их в жизнь. Об этом в очередной раз напомнил Президент Путин, выступая перед нами на XX съезде общероссийской

Эксклюзивное интервью для Эксклюзивное интервью для Эксклюзивное интервью для

общественной организации «Деловая Россия». Конечно, прежде всего он имел в виду те предложения, которые были озвучены в ходе съезда и по которым уже даны соответствующие поручения, но, думаю, и десятки других предложений делороссов, не прозвучавших на съезде из-за недостатка времени, не останутся без внимания Президента и его администрации. Равно как и предложения наших коллег из других бизнес-сообществ, прежде всего Российского союза промышленников и предпринимателей и общероссийской общественной организации малого и среднего бизнеса «Опора России». Считаю такой подход власти единственно верным, хотя и, как практически всегда у нас бывает, недостаточно полным. Думаю, что нашей стране сегодня необходимо активное участие в ее реформировании абсолютно всех слоев населения из всех без исключения регионов. Стране нужны народные реформы, т.е. реформы не только в интересах людей, но и предложенные людьми, а не разного уровня начальниками, привыкшими видеть жизнь из «высоких» кабинетов или через тонированные окна персональных лимузинов в сопровождении охранников и гаишников, из-за чего вся Москва постоянно стоит в пробках. Поэтому мы с группой единомышленников по собственной инициативе и за свой счет начали работу над проектом «7 народных реформ», в рамках которого в ближайшее время должен заработать одноименный сайт и выйти первый номер журнала «РеформаТор».

В средствах массовой информации в последнее время все чаще и больше говорится о необходимости сделать нашу страну сильной и суверенной. Вы тоже считаете это сегодня самым главным и достаточным в нынешней ситуации?

— Да, действительно об этом в последние годы много и громко говорят. С одной стороны, это вполне объяснимо. Во-первых, уже более трех лет идет СВО, в которой с одной стороны Россия, поддерживаемая, прямо скажем, не очень большим количеством не самых промышленно развитых стран. А с другой — Украина, очень активно и всесторонне поддерживаемая несколькими десятками промышленно развитых стран, обладающих огромным военно-техническим потенциалом и многовековой патологической завистью и ненавистью к России. А значит, чтобы победить в этом противостоянии, мы должны быть действительно сильными, причем не только в моменте, но и с таким запасом прочности, который позволит выдержать многолетнее противостояние. И не только в военной сфере, а, главное, в сфере экономической. Что, конечно, непросто в условиях огромного количества западных санкций. Поэтому, безусловно, мы должны быть сильными. И не только сейчас, а всегда! Страна, обладающая по разным подсчетам более чем 30 процентами разведанных полезных ископаемых и природных ресурсов, всегда была и будет, по крайней мере в обозримом будущем,



предметом зависти и целью агрессоров, неважно, граничат ли они с нами или нет и на каком языке разговаривают. Поэтому, чтобы оставаться независимым государством, Россия должна быть не просто сильной, а очень сильной. Следовательно, сила и независимость для нашей страны - это две стороны одной медали. Заметьте, я намеренно употребляю понятное каждому русскому человеку слово «независимость», а не модное, но далеко не всем понятное слово «суверенитет». Тем более, что часто говорят не просто о суверенитете государственном, но еще и суверенитете технологическом и даже о суверенитете семьи и гражданина. А если еще вспомнить содержание статьи 3 Конституции России, где говорится, что носителем суверенитета в Российской Федерации является ее многонациональный народ, то наверняка у немалой части нашего населения в голове будет, образно выражаясь, «каша».

В связи с этим, думаю, пришло время на высоком уровне, желательно на законодательном, четко объяснить нашим гражданам, какие бывают суверенитеты, как они взаимосвязаны, в чем выражаются и каким образом обеспечиваются. А поскольку понятие суверенитета является неотъемлемой составной частью государственной идеологии, которой, согласно статье 13 Конституции РФ, в нашей стране нет и быть не может (?!), то, следовательно, надо ставить вопрос не только о суверенитете, но о идеологии нашего государства в целом, которая, разумеется, в нашем государстве существует, даже несмотря на то, что Конституция ее не предусматривает. Впрочем, у нас таких парадоксальных вещей в стране более чем достаточно. Например, в статье 1 Конституции говорится, что Россия — правовое государство, но, думаю, что практически каждый гражданин нашей страны может привести много примеров обратного, когда противоправными действиями или бездействиями различных лиц, чаще всего представителей государства (!), открыто нарушаются его конституционные права и ущемляются законные интересы. Полагаю, что теперь Вам понятен мой ответ на вопрос о том, достаточно ли того, чтобы Россия была только сильной и суверенной. Мой ответ — нет. Более того, сильная и суверенная Россия невозможна без достижения нескольких еще более значимых для граждан нашей страны целей.



И сколько же, на Ваш взгляд, таких целей и как они называются ?

— Я считаю, что таких основных целей три и все они начинаются на букву «С». И самая первая и главная из них — СВОБОДА. Именно свобода, на мой взгляд, является и главной целью, и одновременно безусловным средством достижения всех остальных целей, включая уже упомянутые цели сделать нашу страну сильной и суверенной. История человечества однозначно свидетельствует, что только действительно свобод-



Эксклюзивное интервью для Эксклюзивное интервью для Эксклюзивное интервью для

ные люди способны сделать свою страну сильной и независимой, а при необходимости не пожалеть для этого даже свих жизней.

Разумеется, свобода — понятие многогранное. Но начинать, уверен, нужно с обеспечения свобод человека и гражданина. А здесь прежде всего, считаю, нужно говорить о возможности для каждого человека думать и действовать в соответствии со своими потребностями, убеждениями и мировоззрением. Именно об этом говорится в статье 2 Конституции РФ, которая гласит, что человек, его права и свободы являются высшей ценностью, а признание, соблюдение и защита прав и свобод гражданина — обязанность государства.

Особо я хочу остановиться на положениях пунктов 1 - 3 следующей, 3-й статьи нашей Конституции, где указывается, что именно народ России является единственным источником власти, которую он осуществляет непосредственно, а также через органы государственной власти и местного самоуправления, а высшим непосредственным выражением власти народа являются референдумы и свободные выборы. Замечательные слова, но... к сожалению, имеющие не так много общего не только с реальной жизнью, но даже с некоторыми другими статьями нашего Основного закона.

В первую очередь, на мой взгляд, это касается нашего высшего законодательного органа — двухпалатного парламента Российской Федерации. Полагаю, что создатели Конституции РФ образца 1993 года, наспех слепившие Основной закон страны менее чем за пару месяцев (!), думали скорее о сохранении своей власти после известных событий октября 1993 года, а не о демократии и приоритете свобод человека и гражданина. Очевидно, и не только мне, что пришло время серьезной конституционной реформы. Сегодняшний парламент, к моему глубокому сожалению, во многом представляет собой пародию на парламент демократического государства, когда в нем «трудятся» депутаты, которых никто не избирал (?!) и сенаторы, отправленные на «заслуженный отдых» с постов чиновников различного уровня, а порой и просто люди, оказавшие «некоторые услуги» губернаторам и т.п. Про профессиональный состав парламента — отдельный разговор: например, сейчас в Госдуме - 11 спортсменов, о большинстве которых трудно сказать лучше, чем это сделала бывшая биатлонистка Ишмуратова: «Мы не тупее других!». А ведь в высшем законодательном органе должны быть не те, кто «не тупее других», а действительно самые достойные: самые порядочные, умные, образованные, деятельные и трудолюбивые!

Уверен, что нам надо срочно приводить наш парламент в соответствии с базовыми статьями нашей Конституции. Тем более, что до следующих выборов в Госдуму



уже менее полутора лет и многие партии уже начали подготовку к ним. Главная цель этой реформы — обеспечить, чтобы в парламент избирались личности, а не «винтики» партий, чтобы в нем работали именно те, кого люди избрали, а не «заменители паровозов», прошедшие туда «по партийным квотам». Следовательно, выборы в Палату регионов надо проводить исключительно по одномандатным округам, а количество округов должно соответствовать количеству субъектов Российской Федерации. Это и будет настоящий Совет Федерации, а не мнимый, в котором сегодня почему-то по два представителя от каждого региона, причем не от народа, а от законодательной и исполнительной ветвей власти! А в Палату представителей следовало бы избирать по сословному принципу, когда каждый избиратель определяет свою сословную принадлежность (например, производство, сельское хозяйство, медицина, образование, физкультура и спорт, ...) и голосует за кандидата из своего сословия. Тогда профессиональный состав этой палаты будет соответствовать структуре нашего населения и гораздо более полно и адекватно отражать его запросы.

Это не что-то новое: ветераны органов безопасности наверняка увидят аналогию с территориально-производственным принципом построения их структуры в советское время. А новое состоит в том, чтобы эти две нижние палаты парламента дополнить верхней палатой — Палатой справедливости, члены которой обеспечили бы разумное и законное сочетание не только интересов регионов и профессиональных сообществ с конституционными правами и свободами граждан, но и обеспечение одновременно и законности, и справедливости. Думаю, что общая численность такого трехпалатного парламента не должна превышать 500 человек, что существенно меньше по сравнению с нынешним двухпалатным, зато эффективность его, я уверен, однозначно будет значительно выше! И еще — в нашем высшем законодательном органе не должно быть никаких представителей исполнительной власти (сейчас в Совете Федерации согласно Конституции их больше половины) и никаких замен и подмен избранных кандидатов. Вот тогда избирателям будет кому внести предложения и с кого спросить за их выполнение!

Считаю, что эти, да и не только эти, предложения давно пора вынести на все-народный референдум. Так же, как и вопрос о государственном флаге Российской Федерации. Знаю, что многим гражданам страны непонятно, почему трехцветный имперский флаг и двухглавый орел являются государственными символами современной России, ведь наша страна — не империя с метрополией и колониями? Считаю, и уверен, что со мной согласятся очень многие, нашей стране нужно вернуть Красное знамя — Знамя, под которым наши отцы и деды создавали и защищали нашу страну, Знамя нашей Победы! А еще я предложил дополнить нашу народную символику в



виде серпа и молота открытой книгой – символом знаний, культуры и стремления к новому.

Разумеется, свободу нельзя путать с вседозволенностью, как это нередко у нас бывает, особенно в разгар очередной проводимой властью пропагандистской кампании. Особо хочу отметить тот беспредел, который уже длительное время творится в социальной сети «Одноклассники». Лично я обнаружил там как минимум десяток организованных преступных групп, которые под прикрытием патриотических лозунгов и ссылаясь на Президента Путина разжигают в сети межнациональную рознь, оскорбляют оппонентов с использованием нецензурной лексики, угрожают им и их родственникам нанесением телесных повреждений, сексуальным насилием и даже убийством! Я десятки раз обращался по таким поводам к администрации сети — результат ноль! Обратился официально к Министру внутренних дел — результат ноль, хотя уже истек срок, предоставленный УПК РФ на принятие решения! Самое опасное состоит в том, что эти «моральные уроды» действуют нагло и не боятся наказания, как будто они находятся «под крышей» властных структур или абсолютно уверены в беспомощности нашей власти. А ведь это касается одной из главных свобод человека и гражданина — свободы слова. И до тех пор, пока в нашей стране не будут гарантированы конституционные права и свободы ее граждан, мечты о сильной и суверенной России так и останутся просто мечтами...

А еще в продолжение моего небольшого интервью, размещенного в номере УП, посвященном Дню Победы, хочу еще раз обратить внимание властей всех ветвей и уровней на необходимость формирования в России государственной идеологии и масштабной проверки на соответствие ее принципам всего якобы патриотического контента, авторы которого на самом деле ведут страну не к объединению и укреплению, а, напротив, к развалу нашего единства и ослаблению ее изнутри, и настоящее имя которым — «пятая колонна»! Со всеми вытекающими отсюда последствиями.



А какое, на Ваш взгляд, второе необходимое условие того, чтобы Россия стала сильной и суверенной?

— Это условие — СПРАВЕДЛИВОСТЬ. Причем справедливость всегда и везде, а не только социальная. Поскольку о социальной справедливости много говорят на всех уровнях (правда, дальше слов дело часто не идет), я, как профессиональный экономист - исследователь и ветеран налоговой полиции, хотел бы остановиться на одной, но исключительно важной во многих отношениях для нашей страны проблеме — экономической, в том числе налоговой, несправедливости.



По различным статистическим данным доля теневых доходов в России в 2024 году составляла от 10 (очень оптимистических от Росстата) до 39 (уже более близких к реальности данных Всемирного банка) процентов от внутреннего валового продукта. Большой объем экономики в тени по данным ВБ лишь у Украины (46%), Нигерии (48%) и Азербайджана (67%)! Не очень почетное 4-е место в мире, о котором, в отличие от непонятого большей части населения 4-го же места в мире по паритету покупательной способности (по данным того же ВБ), практически не упоминают. А ведь это ярчайший пример экономической несправедливости, когда фактически каждый законопослушный предприниматель несет почти вдвое большую налоговую нагрузку, чем должен был это делать, если бы объем теневой экономики был у нас даже не нулевой, а как в Японии (5%) или хотя бы в США (8%).

На самом деле ситуация даже хуже чем кажется, поскольку кроме теневой экономики, характеризующейся неуплатой налогов от слова совсем, существуют еще и т.н. «серые схемы» уменьшения налоговой нагрузки с использованием различных лазеек в законодательстве при попустительстве налоговых и финансовых органов. Одной из таких лазеек, я считаю, является использование для налогообложения статуса самозанятого. Задуманный как способ вывести из тени различного рода совместителей (учителей-репетиторов, нянь, работников сферы ремонта и пр., а также желающих попробовать себя в предпринимательской деятельности), он в на самом деле превратился в «налоговый рай» для огромного числа строителей крупных объектов, мерчендайзеров, курьеров и пр., для которых их работа в качестве самозанятых является основным видом деятельности! При этом бюджеты и пенсионный фонд теряют колоссальные средства, которых им, наверное, как раз и не хватает, чтобы платить нам достойные пенсии и обеспечить лечение больных детей, на которых собирают деньги по ТВ. А еще, что на мой взгляд не менее важно, это нарушает честную конкуренцию на нашем рынке и создает преимущество для недобросовестных предпринимателей над добросовестными и законопослушными. А так быть не должно! Надо иметь в виду и дополнительную нагрузку на социальные объекты и пенсионный фонд, которую накладывают на них т.н. «самозанятые», не уплачивающие в социальные фонды ни копейки при зарплатах от 100 тысяч рублей (у курьеров) до более 200 тысяч (у таксистов). А компенсируют ее наши власти опять же за счет добросовестных налогоплательщиков!



В чем, по Вашему мнению, причины этих проблем?

— Я думаю, их несколько. Первая — это патологическая жадность и любовь к халяве немалой части наших предпринимателей. Много лет назад я в одном из интервью Вашему журналу сказал, основываясь на опыте службы в федеральных органах



налоговой полиции, что даже если налог будет составлять всего 1 рубль, все равно обязательно найдутся те, кто не захочет заплатить даже его. За прошедшие годы мое мнение не изменилось. Напротив, число таких «псевдопредпринимателей» вырастает в тысячи раз, если речь уже идет не 1 рубле, а десятках тысяч, особенно, если экономика переживает не самый лучший период, как, например, сейчас. Лично я считаю, что таких «бизнесменов» надо лишать права заниматься предпринимательской деятельности для начала на 3-5 лет, а при повторении нарушений — навсегда. Если они, конечно, не укрыли от государства налогов на сумму, предусмотренную УК РФ. Хотя в этом случае на первый раз я предложил бы никого не лишать свободы, а наказывать рублем в размере недоимки, пени и предусмотренного Налоговым кодексом РФ штрафа.

Во-вторых, нельзя забывать о наличии криминальных структур и «крышевателей» в различных госорганах, которым как раз и необходим теневой бизнес, ибо с честного бизнеса ни взяток, ни откатов, ни взносов в общак получить практически невозможно.

Ну, и в-третьих, нередко ведомственные интересы становятся выше интересов народа, а субъективное поверхностное непрофессиональное мнение отдельных руководителей создает нам проблемы пострашнее стихийных бедствий и даже западных санкций. Приведу только два примера. Минфин и ФНС активно поддерживают свой проект т.н. «самозанятых» и уверяют Президента, что «все у них под контролем». И даже приводят немалые цифры поступлений от самозанятых..., забывая при этом посчитать убытки от того, что миллионы работников, уплачивавших раньше полные налоги и социальные платежи (под 40% от фонда оплаты труда), сейчас платят всего 4-6 процентов, то есть в 7-9 раз меньше! А может быть кому-то это еще и лично выгодно?! И еще пример: председатель ЦБ, обосновывая высокую ставку рефинансирования, приводит обычно только один аргумент - но ведь на Западе же это работает! И это все?! Мы что, на Западе? Так и хочется задать г-же Набиуллиной вопрос: «А собрать информацию со всех отраслей и регионов, проанализировать и осмыслить ее не пробовали? Если да, то расскажите об этом, а если нет, то, думаю, пора бы попробовать. Если же нужна помощь от людей, изучавших экономику по «Капиталу», а не по разным «экономиксам» — обращайтесь : поможем, причем абсолютно бесплатно.



А есть какое-то кардинальное и эффективное решение проблем теневой экономики и налоговых уклонистов?

— Есть. Называться оно может по-разному: налоговая полиция, а лучше финансовая полиция или даже финансовая гвардия (по аналогии с соответствующей структу-



рой в Италии). Но суть ее одна: нужна принципиально новая спецслужба, способная эффективно бороться с латентной (скрытой) преступностью, какой была Федеральная служба налоговой полиции в 1992-1999 годах. Тем, кто скажет, что это дополнительная нагрузка на бюджет, отвечу, что налоговая полиция в те годы, когда в ней служил я, приносила в бюджет на каждый вложенный в ее рубль более 100 рублей. Насколько я знаю, такой эффективности спецслужб не было никогда ни до, ни после ФСНП. Главное, правильно такую структуру построить, прежде всего учитывая опыт нашей налоговой полиции и других аналогичных структур, привлечь для этого ветеранов службы. Уверен, результат превзойдет все ожидания. И, как не парадоксально это кому-то покажется, это то, что больше всего нужно сейчас честному бизнесу и всем честным людям в нашей стране. А мошенники и недоимщики пусть начинают нервно курить в сторонке!



И какая же третья составляющая?

— Думаю, Вы уже и сами догадались, что речь идет о **СОЦИАЛЬНОЙ** составляющей. И это естественно, ведь в сильной и независимой стране не может и не должно быть нищих стариков и больных детей, до которых никому нет дела. Это и критерий оценки зрелости общества и один из главнейших показателей соответствия руководителей всех уровней занимаемым ими должностям. Всем нам понятно, что сегодня в стране существует много объективных причин, по которым гражданам России приходится «затягивать пояса» и мы, разумеется, готовы потерпеть, если иначе никак. В этой ситуации государству было бы правильно опереться на помощь нашего народа, который по сути своей очень душевный и сострадательный. Но пользуются этим не государство и нуждающиеся в поддержке люди, а мошенники, в подавляющем большинстве связанные с российскими правоохранительными и, возможно, надзорным органом.

Приведу один пример: пример Благотворительного фонда «Кузнецкий мост», созданного в 2011 году народными артистами И. Кобзоном и Е. Меньшовым для поддержки прежде всего нуждающихся сотрудников Федеральной службы судебных приставов и членов их семей. Пока они были живы и занимались фондом, многие, в том числе и я со своими бизнес-партнерами, с удовольствием жертвовали туда приличные средства. Но после смерти Кобзона организованная преступная группа, возглавляемая одним из руководителей ФССП, похитила из фонда немалые средства, о чем я подал Заявление о преступлениях в приемную председателя СК РФ Бастрыкина А.И. еще 10 февраля 2022 года. Все прошедшие после этого более 3-х лет различные структуры СК РФ и МВД РФ «футболили» мое заявление с приложенными неопровержимыми доказательствами совершенных нескольких преступлений, не вынося про-



Эксклюзивное интервью для Эксклюзивное интервью для Эксклюзивное интервью для

цессуального решения! По фактам этого «футбола», сопровождающегося периодической «потерей» документов, я обращался даже лично к Председателю Следственного комитета и Министру внутренних дел. Результат — перестали вообще что-либо делать. От слова совсем! Минюст и руководство ФССП, которых я проинформировал о преступлениях в этом фонде, отреагировали и вовсе оригинально — быстренько «ротировали» меня из состава Общественного совета при ФССП, а вместо меня ввели в Совет...одного из членов этой ОПГ! Как говорится, комментарии здесь излишни.

И, кстати, прокуратура тоже молчит по этому поводу: то ли от того, что организатор этой ОПГ — бывший военный прокурор Москвы, то ли от того, что заняты очередным отъемом жилья у обманутых государством добросовестных дольщиков, как это было с инвесторами малоэтажного жилого комплекса «Сенатор клуб», начитавшимися Конституции РФ и наивно доверившими свои многолетние трудовые сбережения корупционеру из Управления делами Президента РФ!

Получается, что для того, чтобы быть сильной и суверенной, наша страна должна сначала стать свободной, справедливой и социальной?

— Именно так. Нам нужна Свободная Справедливая Социальная Сильная Суверенная Россия — СССР. А это значит, что у всех настоящих патриотов нашей страны должен быть единый лозунг: «ВПЕРЕД В СССР!»

Сергей Пронин,

- учредитель, генеральный директор консалтинговой компании «Таресс»
- автор информационно-аналитического телеграмм канала «Про Людей и «упырей»
- председатель правления общественной организации участников долевого строительства жилого комплекса «Сенатор клуб»
- учредитель благотворительного фонда «Кузнецкий мост»,
- член попечительского совета благотворительного фонда «Честь и слава».
- член Общероссийской общественной организации «Деловая Россия»
- ветеран Войск ПВО страны
- почетный сотрудник налоговой полиции России
- кандидат экономических наук

Эксклюзивно для

Система разделения труда – главное в бизнесе



Владимир, здравствуйте.

Вы работали в больших компаниях, у Вас достаточно разнообразный опыт.

В связи с этим мой первый вопрос.

Насколько HR должен быть глубоко в той или иной индустрии, отрасли?

 **Компании в моем послужном списке действительно из разных отраслей. Энергомашиностроительный Альянс — энергетика и машиностроение. ТехноНИКОЛЬ — DIY, торговая сеть. Группа Sollers — логистика.**

Как и при оценке любого соискателями важен баланс сроков, отрасли и предмета деятельности. На мой взгляд, на заводе нельзя показать результат за 3 дня. В среднем я определяю необходимые сроки для соискателя бюджетным циклом. Первый год (цикл) ты работаешь в чужом бюджете и плане. Во второй — получаешь возможность сделать что-то свое. В третий — видишь результаты и возможности изменений.

Но и 20 лет быть на одном месте, без возможности приобрести другой взгляд — сильно ограничивает в выборе возможных альтернатив и более эффективных решений. «Насмотренности» может не хватить.



Владимир Оглоблин
Product Owner

 **Какой продукт Вы предлагаете сегодня, и какую пользу он мог бы принести HR?**

— Вы очень хорошее слово выбрали — продукт. Я как раз и предлагаю HR внедрить продуктовый подход к своей деятельности. А уже сама эта идея упакована в консультации, онлайн-курс, сопровождение.

 **Тогда пойдём по порядку — в чём идея?**

— Идея в том, что считать продуктом, результатом труда. Вот есть какой-то бизнес. У него есть результат — продукт, за который платит клиент. И мне кажется важным ответить на вопрос — что является результатом, продуктом HR труда? За что HR-у платит предприниматель.

У меня есть гипотеза — HR продуктом является рабочее место. Или точнее — система разделения труда в данной конкретной организации. Предприниматель инвестирует в персонал и нанимает HR для того, чтобы эти инвестиции были эффективными. Что значит эффективными? Значит, что наши инвестиции в персонал должны принести нам прибыли больше, чем у конкурентов. Во что инвестирует предприниматель? В рабочие места во всей их совокупности. Эти рабочие места состоят из каких-то элементов. Например, условия труда. Или страхование. Или уровень дохода. Или отношение руководителей.

 **Если есть продукт, то есть клиент. Кого Вы считаете клиентом HR?**

— И снова супер вопрос. С одной стороны, клиент — это тот, кто платит. Следовательно, клиентом HR является предприниматель (бизнес, организация). С другой стороны, кому мы продаем рабочие места? Сотрудникам и соискателям. Если наши места купили сотрудники, то у нас низкая текучесть. Если наши места покупают соискатели, то у нас нет проблем с подбором. Значит это наши клиенты. Если они не купят наши рабочие места, то предприниматель нам не заплатит.

 **Как же быть с традиционными HR продуктами — рекрутингом, оценкой, мотивацией?**

— Продуктовый подход им не противоречит, но их дополняет и обогащает. Например, взгляд на рекрутинг с позиций продуктового подхода позволяет выделить его



ключевые элементы и начать осознанную работу по их улучшению. Вплоть до автоматизации. На мой взгляд, почти любой рекрутинг можно автоматизировать за 20 минут. И это благодаря именно продуктовому подходу, взгляду из позиции владельца продукта.



Кто такой этот владелец продукта?

— Это новая профессия, о формировании которой я говорю уже пару лет. Продуктовый подход предполагает другое разделение труда, ролей. Так, в нотации SCRUM нет роли «руководитель». Но есть роль «Product Owner» — человек, который обладает и развивает у себя и у команды видение будущего продукта.

Вот рекрутер получил вакансию. Сходил с ней на рынок труда. Понял, что она не продается. И даже понял, что в ней надо изменить (например, «удаленку» добавить). И вот он возвращается. Но к кому? Где тот человек, который станет владельцем рабочего места? Может изменить его элементы? Операционный руководитель, при всем уважении, не обладает ни знаниями, ни компетенциями для этого. А где эта роль в HR?

Я считаю, что идет процесс формирования новой профессии — владельца HR продуктов, которые будут задавать будущее систем разделения труда.



Какие еще роли могут измениться?

— Представим себе HR как проектирование, производство и продажу рабочих мест. Кто отвечает за проектирование? Кто, а главное — на основе чего, принимает решение о том, что в состав этого рабочего места войдет компенсация за обед, а в состав этого — нет? ОТиЗ? Нет, его область влияния ограничена лишь компенсациями и вознаграждением. А кто тогда отвечает за остальные элементы рабочих мест?

Мы работаем на рынке труда. Почему наши продажи называются рекрутингом? Где мы свернули не туда? Да, действительно, на рынке труда 2 крайние ситуации — рынок работодателя и рынок соискателя. И на рынке работодателя Вы можете позволить себе отбор кандидатов: тестирование, ассессмент, кейсы, психологов — что хотите

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

7447273@VK.RU

* Полная версия выйдет на сайте через год

Вечными топы не бывают

«Вечные» топы — это как старое программное обеспечение: работает, но никто не решается обновить. Бизнес начинает буксовать. Никакой свежей крови, идеи из 2010 года, а фраза «мы всегда так делали» звучит чаще, чем звонки клиентов. В итоге бизнес либо теряет актуальность, либо становится заложником одного управленца, а это уже вопрос рисков.



БИЗНЕС ИДЕИ БИЗНЕС РЕШЕНИЯ БИЗНЕС ТЕХНОЛОГИИ БИЗНЕС ПРОЦЕССЫ

Как стоит оценить топ-кандидата на собеседовании с прицелом на расставание?

Очень просто — смотрим не только на «что он умеет», а на «что он делает, когда его не любят». Как справляется с отказами, как работает с токсичностью, как реагирует на падение результатов. Если человек красиво говорит о росте, но не умеет честно признавать провалы — он уже потенциальная проблема. И да — всегда оценивайте, насколько с ним можно будет расстаться цивилизованно.

Ленивые топы — как их увольнять?

— Мягко, но быстро. Чем дольше медлите, тем



Николай Фетюхин
IT предприниматель

ПОЛНАЯ ВЕРСИЯ* НОМЕРА ДОСТУПНА ТОЛЬКО
ПОДПИСЧИКАМ И ЧЛЕНАМ ДЕЛОВОГО КЛУБА

7447273@VK.RU

* Полная версия выйдет на сайте через год

Москва в Норвегии: как устроен стартап по подбору страны для релокации

Стартап – Greener Relocation. Компания с 2021 года помогает подобрать наиболее подходящие и удачные, совпадающие с желанием, менталитетом, запросом на уровень жизни страны и города. Сервис учитывает аналитику по более, чем 175 городам по всему миру, основываясь на матрице из 400+ параметров: климат, уровень жизни, образование, количество бездомных на улицах (бывают и такие запросы), насыщенность культурной жизни, разнообразие гастрономической жизни, уровень и доступность здравоохранения, совпадение менталитета.



Т

ренд на удаленную работу набирает обороты с каждым годом. И это не только внутренняя свобода, но и возможность не быть привязанным к офису географически, а значит жить там, где хочется и приятнее проводить время. Но как обнаружить то самое место, где в нужных вам пропорциях встретятся умеренный климат, приятная глазу архитектура, развитое интеллектуальное комьюнити? Ответ на этот вопрос знает Василий Юренков – основатель консалтингово-аналитической компании Greener Relocation. Фокус Greener Relocation – составление индивидуальной миграционной стратегии на основе запроса клиента и реальных данных.

От эмоций к числам

«Мы – это шаг ноль в подготовке переезда», – так объясняет фаундер суть деятельности компании. Выпускник Высшей школы экономики, Василий Юренков больше десяти лет проработал аналитиком в инвестиционных и финансовых компаниях, успел пожить в Италии и Германии. Параллельно с основной работой преподавал в alma

Эксклюзивное интервью для  Эксклюзивное интервью для  Эксклюзивное интервью для 

mater, читая бакалаврам и магистрантам основы теорий международной экономики и практический курс по работе с данными.

В период пандемии COVID-19 переезд не был мейнстримом, но на рынке уже хватало провайдеров услуг. Большинство специализировалось на помощи с получением ВНЖ в одной, реже двух странах, но были и компании с более широким охватом: чаще всего они продавали «золотые паспорта» и инвестиционные ВНЖ, предлагая заодно и подходящую недвижимость. Василий заметил, что многие перескакивали этап выбора и сразу шли к специалистам по конкретным странам, фактически оставляя самое главное решение на откуп случаю. Исследование потенциальных клиентов показало, что почти никто действительно даже не ставил задачу – лишь один из девяти человек предпринимал целенаправленные усилия, чтобы выбрать и сравнить страны. Большинство ехало, куда получилось: где предложили работу, или куда успешно переехали друзья, или где понравилось отдохнуть.

Так появилась идея Grenner Relocation – сервиса по подбору наиболее подходящего направления релокации. К моменту запуска Юренков собрал уникальный набор навыков и опыта, как будто специально готовился к работе в этой отрасли: четыре языка, жил в нескольких странах, неоднократно переезжал, обзавелся довольно разветвленным нетворком и друзьями в разных странах, добавьте к этому понимание международной экономики, опыт построения моделей по открытым данным для принятия решений в условиях высокой неопределенности и давний интерес к разным культурам и кросс-культурным коммуникациям и менеджменту – и портрет готов.

Первые два года компании ушли на формирование продукта и нащупывание своей ниши. Аналитическая часть работы шла довольно бодро: поиск данных, разработка методик и индексов под разные запросы. Активно помогала собранная команда студентов-международников, которая увлеченно сравнивала города и страны по всему миру. Благодаря личному опыту переездов и преподавательскому стажу консультации тоже пользовались успехом. Вот с бизнесовой стороны было сложнее. Первыми на подбор пришли знакомые и знакомые знакомых, появились положительные отзывы, а дальше подхватило сарафанное радио – сработал нетворк, но первые годы продажи

**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 "НАВЫКИ КОММУНИКАЦИИ И УПРАВЛЕНИЕ КОНФЛИКТАМИ"

ПРАКТИЧЕСКИЙ КУРС ПО ЭФФЕКТИВНОЙ
КОММУНИКАЦИИ ЗНАЧИТЕЛЬНО ПОВЫШАЕТ
КАЧЕСТВО ВЗАИМОДЕЙСТВИЯ В КОМАНДЕ



НА ЭТОМ ТРЕНИНГЕ ВЫ:

- 1 **Научитесь понимать разные структуры личности и говорить "на разных языках", учитывая фильтры восприятия информации**
- 2 **Поймете как создавать синергию в отношениях, учитывая психологические потребности и мотивацию собеседника**
- 3 **Узнаете как восстанавливать силы и выходить из стресса, мотивировать себя и команду с помощью коммуникаций, которые "заряжают батарейки"**

ТЕЛЕФОН

+7 985 727 78 01

САЙТ КОМПАНИИ
trainyourbrain.eu.com



САЙТ ОКСАНЫ НАБОК
nabok.trainyourbrain.eu.com



Люди должны не просто знать свои задачи, а понимать, зачем они здесь и как их действия или бездействие я влияют на результаты бизнеса

Сегодня стратегия развития компании всё чаще упирается не в технологии, не в рынок и не в бюджет, а в человека — точнее, в руководителя. Именно он становится ключевым фактором адаптивности бизнеса к переменам.



«М

ир стал другим, — говорит спикер

. — Правила меняются не раз в год, а ежемесячно, а порой и ежедневно. Меняются законы, поведение клиентов, форматы командной работы. Если раньше можно было опираться на опыт, то сегодня опыт без гибкости и мышления — балласт. Руководителю важно быть в тоне: интеллектуальном, стратегическом, эмоциональном. Всё начинается с первого лица. Потому что состояние и развитие лидера задают вектор всей системе координат бизнеса».

Вопрос не только в готовности к изменениям, но и в способности их инициировать. В условиях кадрового дефицита, роста требований к прозрачности и изменяющихся правил игры особую ценность приобретает не жёсткий контроль, а вовлечение. Именно это требует внимательной, системной работы с корпоративной культурой.

«Сегодня уже недостаточно просто “управлять” — нужно выстраивать смыслы, соз-

Эксклюзивное интервью для  Эксклюзивное интервью для  Эксклюзивное интервью для 

давать атмосферу сопричастности, — подчёркивает Марина Хопрячкова. —

Люди должны не просто знать свои задачи, а понимать, зачем они здесь и как их действия или бездействие я влияют на результаты бизнеса. Если сотрудник не ощущает связи с целью, он либо эмоционально выключается, либо физически уходит. Мы это особенно остро видим в медиа, где давление высоко, выгорание встречается часто, а устойчивость команды критична».

Культура в этом контексте — не лозунги и выезды на природу командой, а конкретные последовательные процессы, ритуалы, способы принятия решений и культура межличностного общения. «Это всё управляемо, — подчёркивает она. — Например, у меня 75% команды работают больше 15 лет. И это как раз подчёркивает тот результат, когда развитие процессов, рост каждого члена команды и осознание своей роли дают конкретный, измеримый эффект для бизнеса».

ВОВЛЕЧЁННЫЕ СОТРУДНИКИ РАБОТАЮТ НЕ ДОЛЬШЕ — ОНИ РАБОТАЮТ С ДРУГИМ УРОВНЕМ ОТВЕТСТВЕННОСТИ И ГЛУБИНОЙ ВКЛЮЧЕННОСТЬЮ В ЗАДАЧИ

Хопрячкова подчёркивает: она сама не останавливается в развитии. «У меня четыре высших образования, и я продолжаю учиться, в том числе — командному коучингу. Это как раз то, что позволяет пересобирать команду под новые задачи, давать конструктивную командную связь, управлять и развивать всю команду, использовать современные форматы — стратегические сессии, командные сессии, форсайт-сессии для оценки развития отрасли и включение каждого эксперта в бизнесе в оценке развития рынка, на котором работает компания. Тем самым мы переосмысливаем взаимодействие как внутри между отделами, так и с поставщиками и клиентами, усиливаем

ПОЛНАЯ ВЕРСИЯ* НОМЕРА ДОСТУПНА ТОЛЬКО ПОДПИСЧИКАМ И ЧЛЕНАМ ДЕЛОВОГО КЛУБА

7447273@VK.RU

* Полная версия выйдет на сайте через год

Я убеждена, что миссия компании и миссия её основателя не должны конфликтовать



Миссия компании – это центральная нервная система бизнеса» или размышления одного из сооснователей проектов Innovagens, In-SPIN о том, почему миссии необходимо иметь реальное наполнение и как это влияет на бизнес в целом.

Что такое миссия? Когда я встречаю информацию о миссии компании, у меня часто возникают смешанные чувства. С одной стороны – я точно знаю, насколько это важно. С другой – часто вижу как миссию подменяют бездумной избитой фразой либо лозунгом. Фраза “мы хотим изменить мир” сейчас не работает, и не потому, что мир не нужно менять, а потому, что эту формулировку использовало огромное количество компаний и она стала ощущаться, как фальшивые слова, а не как правда. А ведь миссия – это самая важная и самая главная правда, основной смысл и ядро любой компании. За последние 15 лет в области маркетинга и бизнеса, я сталкивалась с различными компаниями: большими и маленькими, научными и коммерческими, со стартапами и гигантами. И в каждой из них чувствовалось – есть ли у компании миссия или нет. Именно та миссия, которая была создана не для размещения на сайте, а по-настоящему прожитая, не сочиненная ради красивого позиционирования, а вытекающая из сути проекта.

Миссия – это когда точно уверен, зачем ты это делаешь, даже если что-то не получается. Миссия держит людей вместе, даже в моменты, когда кажется более логичным разойтись. Миссия – это точка, к которой можно вернуться, если компания повернула не туда. Чем миссия отличается от цели? Очень часто можно увидеть путаницу в понятиях миссия и цель. Цель – это определенный результат, зафиксированный KPI или мера успешности. Миссия – это вектор, направление движение компании и внутренний компас ее команды. Миссия не конечна, она не измеряется кварталом или годом, она измеряется жизнью компании – десятилетиями и поколениями. В медицинских проектах, миссия особенно важна, так как путь от идеи до результата может занимать десятки лет. Это связано с тем, что первичные ре-



шения, определяющие вектор развития, принимаются на уровне гипотез, которые нужно проверять и длительно исследовать, ведь на кону не только продукт, но и доверие врачей, этика и безопасность пациентов. Без миссии любой, особенно инновационный научный проект, быстро теряет цельность. Команда теряет концентрацию и начинает расплываться на проверку множества близких гипотез, упуская из виду основной вектор. А главное — в процессе научных поисков может потеряться понимание того, ради чего всё это было начато. Как рождается миссия? Я не верю, в то что миссия рождается на сессии с фасилитатором за пару часов.

Миссия формируется из мировоззрения основателей проекта, из внутреннего диалога, из боли и личной правды. Фасилитатор может задать нужные вопросы и помочь сформировать миссию, но не создать ее. Иногда миссия лежит на поверхности и очень просто формулируется. Иногда требует времени, чтобы проявиться. Например, в проекте Innovagens, который мы создавали вместе с ученым мирового уровня - Александром Свидзинским, миссия была сформулирована не сразу.

Сначала мы видели ее в запуске и внедрении инновационного метода диагностики полимикробных инфекций в реальную клиническую практику, но в процессе работы над проектом стало понятно, что такой «очень коммерческий» подход противоречит внутренней миссии каждого из основателей проекта. И когда мы посмотрели глубже, задали себе вопрос – ради чего мы все это делаем, чего мы хотим на самом деле для будущего, для наших детей и внуков, мы увидели, что инновационная методика диагностики – это только инструмент для изменения фундаментальной науки об инфекциях. Стало понятно, что миссия Innovagens — дать новый диагностический инструмент врачам и ученым всего мира для изменения представления о полимикробных инфекциях и поиска их роли в развитии многих заболеваний, в том числе рака. Обе формулировки звучат достаточно схоже, но вызывают абсолютно разные эмоции и дают абсолютно разные ответы на вопрос – для чего человек что-то делает и какая у него глубинная мотивация.

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

7447273@VK.RU

* Полная версия выйдет на сайте через год



Компании–бренды – критерии, содержание, секреты и будущее

Что такое бренд компании? Зачем он нужен и как создается? Почему люди часто путают его с HR-брендом, с личным брендом? Все эти вопросы мы обсудили с известным бизнес-тренером и нашими экспертами на примере конкретных кейсов.



Алексей Фортуна выделил следующие критерии бренда: история, качество и ответственность. На репутацию известных брендов сильнее сказывается допущение ошибок, чем на небрендированные компании. Бренд позволяет привлечь большую аудиторию, клиентов, но дальше все будет зависеть от профессионализма и выстраивания коммуникации.



Алексей Фортуна
бизнес-тренер, эксперт
по стратегическим
переговорам
и продажам

Личный бренд тоже имеет две стороны медали: первая сторона – это популярность и рекомендации, вторая сторона – всегда найдется кто-то, кто будет предпринимать попытки опровергать профессионализм специалиста. И это тоже хорошо, поскольку позволяет держать себя «в форме».

Главный редактор Александр Гончаров согласился с обозначенными выше критериями для брендов. Он заметил, что бренд компаний и бренд специали-

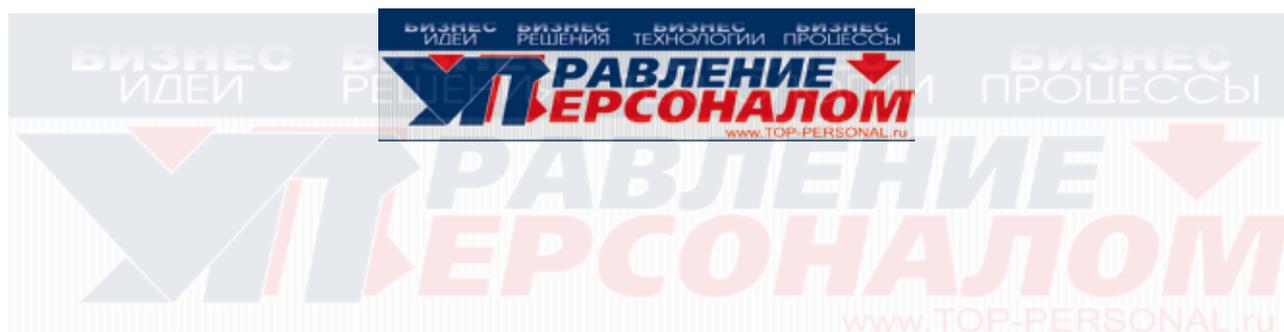
**ПОЛНАЯ ВЕРСИЯ* НОМЕРА ДОСТУПНА ТОЛЬКО
ПОДПИСЧИКАМ И ЧЛЕНАМ ДЕЛОВОГО КЛУБА**

7447273@VK.RU

* Полная версия выйдет на сайте через год

Кадровый голод меняет отношение работодателей к соискателям с судимостью – SuperJob

SuperJob уже 25 лет задает тренды на рынке онлайн-рекрутинга и 20 лет проводит опросы общественного мнения. Компании постепенно отказываются от негласных барьеров в найме: в условиях кадрового голода каждый шестой работодатель готов принимать на работу ранее судимых. В опросе сервиса по поиску высокооплачиваемой работы SuperJob приняли участие представители 1000 предприятий и организаций из всех округов страны.



Персонал с непогашенной судимостью сегодня есть в 8% компаний, а, к примеру, 17 лет назад о подобном рассказывали лишь 3% предприятий и организаций.

Каждый шестой работодатель (17%) готов трудоустроить ранее судимых. Это чуть больше, чем год назад, и в 2 раза больше, чем в 2008 году.

Чаще лояльность к бывшим заключенным проявляют добывающие, строительные, энергетические и производственные предприятия. Компании принимают соискателей с непогашенной судимостью на позиции рабочих и разнорабочих.

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

7447273@VK.RU

* Полная версия выйдет на сайте через год

Наставники большого фармацевтического бизнеса: как опыт формирует успех



Исследования показывают, что новому сотруднику отдела продаж в фармацевтической компании требуется около 3 месяцев обучения и адаптации, прежде чем он будет готов к полноценному взаимодействию с клиентами. А для достижения уровня базовой компетенции нужно в среднем 9 месяцев. Конечно, если сотрудник раньше работал в аналогичной сфере, его адаптация будет проходить легче и быстрее. Но так или иначе персонал в фазе адаптации — это бремя для компании, так как он не может выполнять работу на 100%, расходует больше ресурсов и приносит меньше прибыли. Сократить время адаптации и повысить производительность труда поможет грамотное обучение и адаптация персонала, в том числе и через наставников.

Как правило, наставниками становятся высококвалифицированные сотрудники компании с опытом на аналогичной позиции и хорошими результатами. При этом наставничество позволяет закрыть сразу две проблемы компании: обучение и адаптация новых сотрудников, а также мотивация опытных специалистов и развитие у них лидерских способностей.

Я проработал в международных фармацевтических компаниях более 10 лет и провел множество тренингов и индивидуальных коуч-сессий для сотрудников отдела продаж. Я с уверенностью могу сказать: наставники – драйвер роста компании. Именно благодаря наставничеству мы можем передавать опыт следующему поколению и выращивать эффективных специалистов внутри компании. Тем самым мы сами форми-

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

* Полная версия выйдет на сайте через год

КОММЕРЧЕСКОЕ
БЕССТРАШИЕАНАСТАСИЯ
МОЗЕРМЫСЛИТЬ ТАК,
ЧТОБЫ ДОСТИГАТЬ
БОЛЬШИХ
ЦЕЛЕЙИздательство
«Альпина Про»

8 (800) 550-53-22

www.alpinabook.ru

альпина PRO

Глава 3

«Продажа» изменений коммерческой команде

Коммерческая среда — самая подвижная среда с точки зрения изменений. Если в других функциях бизнеса изменения могут быть размеренными даже в эпоху неопределенности, то коммерческая среда способна иногда измениться за несколько часов. И для адаптации к таким изменениям действия должны быть молниеносными, а вот для осознания произошедшего нужно время.

Почему «продажа» изменений на рынке внутри компании относится к коммерческому мышлению? Все просто — то, как мы говорим об этих изменениях, как мы сами воспринимаем их в своем внутреннем мире, отражается на наших действиях, результатах и состоянии бизнеса в целом. Поэтому «продажа» изменений — важный навык, который необходим в коммерческой среде.

Чтобы лидеру «продать» изменения, ему самому нужно «купить» изменения и принять решение по трансформации бизнеса по отношению к этим изменениям.

Купить самому — значит увидеть в изменениях потенциал роста, несмотря на все сложности разворота процессов компании в новой реальности мира. Увидеть важность и значимость происходящих процессов для бизнеса.

И главное, суметь отделить личное восприятие происходящего от коммерческого пути компании.

Человек не сразу видит или понимает суть происходящих перемен на рынке. Многие «черные лебеди», к которым мы относились с ожиданием полного краха, перестраивали мир и наше мышление, оказывались для нас точкой колоссального роста. Но любые внешние перемены меняют наши финансовые цели, для того чтобы выжить в волне неожиданных экономических цунами. Поэтому «продажа» перемен часто связана и с «продажей» обновленной финансовой цели своей команде, но для начала — самому себе.

Финансовые цели сложнее «продавать», объяснять, ими сложнее мотивировать. Там, где мы видим лес за деревьями, другие люди могут видеть только новые ограничения для их деятельности, «выжималку» их ресурсов, новую волну напряжения, с которой они боятся не справиться. Конкретные цифры и дедлайны проявляют все ограничения человека.

Чтобы управляющему или исполнительному звену справиться со своими ограничениями, надо встретиться с изменениями лицом к лицу и прожить волну негодования как непростой, но необходимый процесс. В бизнесе это происходит каждый год, например при объявлении новых планов, и бывает, что планы обновляются не по одному разу.

«Продать» изменение себе — значит согласиться на него.

Только когда мы достигаем внутреннего согласия с внешними процессами, происходящими вокруг нас, мы снова обретаем силу и возможность взять под контроль результаты бизнеса в новой реальности. Принятие быстрее возвращает нам мотивацию и желание двигаться к новым целям. Когда вам удалось внутренне принять новую коммерческую реальность, новые финансовые цифры, можно переходить к «продаже» изменений команде.

Например, вам нужно согласиться с увеличением финансового плана для вашей команды на 150% (цифра увеличена специально, чтобы уже сейчас вы почувствовали негодование). И конечно, первое, с чем вы столкнетесь, — это внутренний шок. А затем вас захватит волна проживания пяти стадий шкалы принятия.

1. Отрицание. «Это невозможно! Как я это сделаю? Откуда возьму столько клиентов?»
2. Гнев. «Они там совсем с ума посходили? Да я им устрою!»
3. Торг. «Ну если, конечно, будет помощь, то возможно, хотя...»
4. Депрессия. «Где взять на это силы?»
5. Принятие. «Ладно, поедem и посмотрим, что будет по пути. Делать-то все равно надо, чего стоять...»

Когда вы прошли все стадии принятия сами, только тогда можно приступить к «продаже» финансовой цели команде.

Команда — это живые люди, которые также будут проживать все стадии принятия, независимо от того, будете вы им «продавать» новые цели аккуратно и вдохновляюще или директивно спустите их сверху (этот вариант более травматичен и погружает команду на более длительное время в стадии отрицания и гнева).

Новые цели всегда порождают отрицание, которое вызывает негодование. Оно может быть как скрытым и встречаться в виде пассивной агрессии, шептания за спиной, так и открытой конфронтацией. Если дать людям возможность, они обязательно начнут высказываться в открытую. Микс отрицания и гнева обязательно захватывает каждого, кто не готов к внезапным переменам.

Когда руководитель задает вопросы, у него появляется возможность управлять этим процессом, регулировать поток негодования и минимизировать его.

Например, одна из эффективных практик в бизнесе — легализация корпоративных страданий.

Выделите определенный срок и дайте официальное разрешение своей команде открыто пострадать по поводу происходящих перемен. Выделите время и пространство, когда и где можно будет поделиться чувствами, погорчаться, что теперь все нужно будет делать иначе, не так, как раньше. Когда есть официальная отмашка на страдания — изменения в деятельности линейных сотрудников наступают быстрее.

Легализация проживания эмоций в команде упрощает выход из шоковых состояний по поводу новых финансовых показателей. И после проживания эмоций команда перейдет на стадию торга.

Во время торга у людей начинают включаться разные стратегии поведения, например:

- я буду сидеть и наблюдать, куда пойдет;
- я буду включаться при необходимости / по мере сил;
- я буду действовать, когда буду готов, пойму перспективы;
- я не буду начинать, пока...

На этой стадии люди ограничены в действиях своим внутренним состоянием. И если вы думаете, что это состояние может быть изменено внешними стимулами, то это ошибка. Состояние изменится, когда все процессы торга внутри человека будут завершены.

Депрессия, которая наступает после торга, говорит о том, что твоя прежняя картина мира больше не подходит новой реальности. Человек всеми силами старался оста-

**ПОЛНАЯ ВЕРСИЯ* НОМЕРА ДОСТУПНА ТОЛЬКО
ПОДПИСЧИКАМ И ЧЛЕНАМ ДЕЛОВОГО КЛУБА** 
ИЛИ КУПИТЕ НОМЕР ЗА 600 Р. 89263501881 ВАЦАП

* Полная версия выйдет на сайте через год

Пенсия предпринимателя



Предприниматели обязаны отчислять взносы в пенсионный фонд за своих сотрудников. Однако, не стоит забывать, что и за себя ИП уплачивает точно такой же взнос в счет будущей пенсии.

Размер пенсии предпринимателя, который платит страховые взносы за себя, зависит от индивидуального пенсионного коэффициента (ИПК). Последний зависит от того, как долго перечислялись взносы и в какой сумме.



Александра
Шишкина

Упрощённая формула расчёта пенсии выглядит так:

пенсия = количество пенсионных баллов × стоимость одного пенсионного балла в году назначения страховой пенсии + фиксированная выплата × повышающие коэффициенты.

Таким образом, чтобы получить право на страховую пенсию, например, в нашей время, ИПК должен равняться 28,2. Следует учесть, что с каждым годом минимальный ИПК будет повышаться, пока не достигнет 30.

Кроме того, для того, чтобы, в частности, увеличить пенсию, ИП может:

- заключить договор добровольного пенсионного страхования с Социальным фондом и помимо обязательных фиксированных взносов платить добровольные;

- обратиться за её назначением позже, тогда к стоимости ИПК и к фиксированной выплате будут применяться повышающие коэффициенты.

Реальный же размер страховой пенсии рассчитают в Социальном фонде, когда ИП за ней обратится.

Что же говорит судебная практика по данной категории дел? Рассмотрим некоторые кейсы.

Так, суд определил, что неуплата страховых взносов в Пенсионный фонд РФ индивидуальным предпринимателем является основанием для отказа в назначении досрочной пенсии.

Фабула дела: Г. обратился в суд к Управлению Пенсионного фонда РФ об обязанности включить в общий страховой стаж период его деятельности в качестве индивидуального предпринимателя, применении при начислении пенсии коэффициент 1,9, взыскании перерасчета за период его деятельности в качестве индивидуального предпринимателя, компенсации морального вреда, расходов на оплату юридических услуг, указывая, что не согласен с размером назначенной ему пенсии.

Мотивировал истец свои требования тем, что ранее он осуществлял деятельность в качестве индивидуального предпринимателя. Между тем, пенсия ему была начислена без учёта данного периода. На данный момент у него имеется полный страховой стаж. Также истец указывал, что при начислении пенсии районный коэффициент должен быть 1,9, что подтверждается соответствующими справками.

Отказывая в зачете в общий страховой стаж истца периодов деятельности в качестве индивидуального предпринимателя, суд первой инстанции исходил из того, что Г. не уплачивал страховые взносы в пенсионный фонд РФ. При этом правила об ответственности работодателей за неуплату страховых взносов не распространяется на лиц, самостоятельно обеспечивающих себя работой.

Кроме того, суд посчитал доводы истца о перерасчете пенсии в связи с деятельностью истца в качестве индивидуального предпринимателя с момента

подачи заявления о перерасчете несостоятельными, поскольку с указанным заявлением истец не представил документы, подтверждающие уплату страховых взносов в период работы индивидуальным предпринимателем.

Апелляционным определением судебной коллегии по гражданским делам решение суда первой инстанции оставлено без изменения, апелляционная жалоба - без удовлетворения.

Иной кейс обобщим следующим образом: в случае, если в сведениях индивидуального (персонифицированного) учета содержатся неполные сведения об отдельных периодах предпринимательской деятельности или данные сведения отсутствуют, то условием для включения в страховой стаж периода осуществления такой деятельности является уплата страховых взносов, которая подтверждается документами, выданными территориальными органами Пенсионного Фонда РФ, территориальными налоговыми органами или архивными справками.

Д. обратился в суд к Главному управлению Пенсионного фонда РФ с иском о признании незаконным решения ответчика об отказе в назначении пенсии, обязанности включить в периоды работы в районе Крайнего Севера деятельность в качестве индивидуального предпринимателя, дающее право на досрочное назначение трудовой пенсии по старости, назначить трудовую пенсию досрочно, указывая, что в назначении трудовой пенсии ему было отказано в связи с отсутствием требуемого стажа. С данным отказом истец не согласен, поскольку он был зарегистрирован в качестве индивидуального предпринимателя и осуществлял соответствующую трудовую деятельность.

Также, с момента регистрации индивидуальным предпринимателем истец уплачивал налоги. По мнению Д., его общий трудовой стаж составляет 25 лет 4 месяца 4 дня, трудовой стаж в районе Крайнего Севера - 15 лет 0 месяцев 24 дня.

В свою очередь, с силу ст. 10 ФЗ «Об индивидуальном (персонифицированном) учете в системе обязательного пенсионного страхования», физическое лицо,

**ПОЛНАЯ ВЕРСИЯ* НОМЕРА ДОСТУПНА ТОЛЬКО
ПОДПИСЧИКАМ И ЧЛЕНАМ ДЕЛОВОГО КЛУБА
ИЛИ КУПИТЕ НОМЕР ЗА 600 Р. 89263501881 ВАЦАП**

* Полная версия выйдет на сайте через год

Главбух высокого уровня – это белый Лебедь на голубом озере



Главбух крупной компании: как привлечь «схантить» лучших кандидатов, проверить квалификации, мотивировать, сформировать вовлеченность

Сегодня главный бухгалтер — это не просто специалист, который сводит баланс и сдает отчетность. Это стратег, который управляет финансовыми потоками, минимизирует риски, оптимизирует налогообложение и участвует в принятии ключевых решений. В условиях ужесточения контроля со стороны налоговых органов и постоянных изменений в законодательстве ошибки главбуха могут стоить компании миллионов.

В условиях жесткой конкуренции на рынке труда растут и требования к таким специалистам: помимо глубокого знания бухгалтерского и налогового учета, они должны разбираться в автоматизации процессов, уметь выстраивать работу отдела и взаимодействовать с другими подразделениями. Одним из базовых инструментов для привлечения талантов является привлекательный бренд работодателя. Сегодня лучшие специалисты выбирают не просто компанию, а ценности, подход к работе и возможности для развития.

Бухгалтеры высокого уровня ищут компании, где их работа будет иметь реальное влияние на бизнес, а не сводиться к рутинному заполнению отчетов.

Чтобы привлечь качественных профессионалов в сфере финансов, в коммуникации бренда необходимо транслировать правильные идеи - рассказывать о плюсах работы в компании именно для таких специалистов.

Например, говорить о том, что в компании внедрены современные цифровые инструменты, включая автоматизацию отчетности, электронный документооборот, использование BI-аналитики, простроены четкие бизнес-процессы, отсутствуют «серые» схемы, есть поддержка руководства в спорных вопросах с налоговой, подчеркнуть, что бухгалтерия не изолирована от принятия решений и участвует в формировании стратегии компании и т.п.

Хороший пример — упоминание конкретных технологий:

- «Мы используем такую-то программу для комплексного учета и такую-то для электронного взаимодействия с контрагентами».
- «Наш главный бухгалтер работает в связке с аналитическим отделом, помогая интерпретировать финансовые данные для роста прибыли».
- «Мы регулярно обучаем сотрудников: за последний год два бухгалтера прошли сертификацию ДипИФР по МСФО».

Качественно проработанное и детализированное ценностное предложение работодателя решает множество проблем. Для бухгалтеров, чья работа связана с высокой ответственностью, точностью, постоянными изменениями в законодательстве и стрессом (их работу часто замечают только тогда, когда появляются ошибки) важно чувствовать стабильность, доверие и признание со стороны компании.

Поэтому в ЦПР важно подчеркнуть:

**ПОЛНАЯ ВЕРСИЯ* НОМЕРА ДОСТУПНА ТОЛЬКО
ПОДПИСЧИКАМ И ЧЛЕНАМ ДЕЛОВОГО КЛУБА
ИЛИ КУПИТЕ НОМЕР ЗА 600 Р. 89263501881 ВАЦАП**

* Полная версия выйдет на сайте через год

Партнёры УП



Журнал

1996-2025

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



АЛЬМАНАХИ

СОБЕСЕДОВАНИЕ	МОТИВАЦИЯ	СТАРТАПЫ	БИЗНЕС ТРЕНЕРЫ ГОВОРЯТ	ИИ&БИЗНЕС
СЛОЖНЫЕ ПЕРЕГОВОРЫ	КОУЧИНГ & БИЗНЕС	ОБУЧЕНИЕ ПЕРСОНАЛА	БОЛЬШИЕ НАЛОГОВЫЕ СПОРЫ	МАСШТАБИРОВАНИЕ



благодарит экспертов, которые помогли нам подготовить этот номер



Оксана Набок
Train your brain, Лауреат
премии КАПИТАНЫ
РОССИЙСКОГО БИЗНЕСА
2025



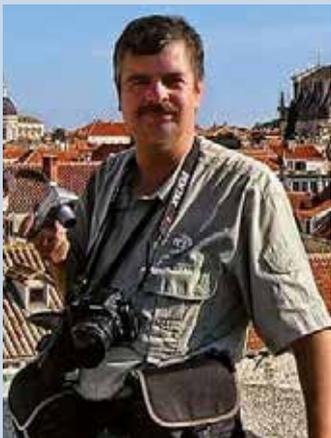
**Наталья
Беляева**
генеральный директор
ООО Смарт Лавка,
франчайзи SPAR



Дмитрий Семин
бизнес-тренер, Лауреат
премии КАПИТАНЫ
РОССИЙСКОГО БИЗНЕСА
2025



Сергей Семенов
Бизнес-тренер, Лауреат
премии КАПИТАНЫ
РОССИЙСКОГО БИЗНЕСА
2025



**Александр
Жильцов**



**Сергей
Пронин**
генеральный директор
«Таресс»



**Владимир
Оглоблин**
HR Product Owner,
профконсультант, педагог



**Николай
Фетюхин**
IT предприниматель



**Алексей
Фортуна**
бизнес-тренер, эксперт
по стратегическим
переговорам и продажам



**Александра
Шишкина**



**Габдулла
Хамитов**



**Надежда
Гончарова**
Деловой клуб КАПИТАНЫ
РОССИЙСКОГО БИЗНЕСА

ПОДПИСКА 2025

2-ое
полугодие

Образец заполнения платежного поручения

Банк получателя	БИК	044525974
АО «ТБанк»	Сч №	30101810145250000974
Получатель		
Индивидуальный предприниматель Гончарова Надежда Валентиновна	Сч №	40802810400006467172
ИНН 526022935291	КПП	

наименование	ед.изм.	кол-во	цена, руб.	сумма, руб.
Подписка на журнал 2-ое полугодие 2025 г. 	номер	20	900,00	18000,00

Всего наименований 1 на сумму (НДС не облагается): Восемнадцать тысяч рублей 00 коп., НДС не облагается

50 номеров журналов и видео-интервью с экспертами и топами фирм



при оплате до 15 мая 2025 г. подписчик получает в подарок журналы на сумму 120 тыс.руб.

✓ Электронные версии всех наших деловых журналов



КЛУБ ГЛАВНЫХ БУХГАЛТЕРОВ, МОТИВАЦИЯ ПЕРСОНАЛА, СОБЕСЕДОВАНИЕ, МИССИЯ ФИРМЫ, ЛУЧШИЕ БРЕНДЫ, ИИ & БИЗНЕС, СЛОЖНЫЕ ПЕРЕГОВОРЫ, УВОЛЬНЕНИЕ ТОПА, ТОП КАНДИДАТЫ, СОЦСЕТИ & ОШИБКИ ВЕДЕНИЯ

✓ карточку Делового клуба «Капитаны Российского Бизнеса»

(Ваша компания сможет задавать юристам (500 в нашей базе), налоговикам (50), экспертам по управлению, мотивации, коучингу, обучению (100+) любые вопросы и получать письменные ответы неограниченно).

✓ Участие и доступ к видео в zoom бизнес-встреч Делового Клуба «Капитаны Российского Бизнеса» (20 встреч в полугодии).

✓ Videобанк бизнес-встреч с экспертами (60 встреч в полугодии).

Контакты: **89263501881** вацап; эл. почта **7447273@bk.ru**

ПРАКТИЧЕСКИЙ ДЕЛОВОЙ ЖУРНАЛ

МАСТЕР ПРОДАЖ

ОБЗОРЫ • КОММЕНТАРИИ • ПРАКТИКА

№ 2 / 2025

ИЗДАТЕЛЬСТВО ЖУРНАЛА



Продажи — это когда мы находим того, кто подходит на роль нашего клиента

Евгений Колотилов

ЕЖЕМЕСЯЧНЫЙ ПРАКТИЧЕСКИЙ ЖУРНАЛ

WWW.TOP-PERSONAL.RU

П Р У Д О В О Е П Р А В О

№ 5 (298)

МАЙ 2025

Подписные индексы: «Почта России» – 99724, Урал-Пресс: 47489

Татьяна Кочанова

**Изменения в трудовом законодательстве
апрель 2025 года**

Екатерина Лохман

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

Виктория Алфёрова

Проверки магазинов, и как суды решают споры

Ирина Чевзорова

**Абсентеизм — это вид психологической игры,
форма выражения протеста**

Александра Мишкина

Доверенность: кому, когда и какое право дает?

Татьяна Човикова

За пределами рабочего времени

Татьяна Човикова

Долгие споры

Дарья Кольман

**Успешный врач в онлайн: стратегии развития
и риски**

Комментарии экспертов