

БИЗНЕС
ИДЕИ

БИЗНЕС
РЕШЕНИЯ

БИЗНЕС
ТЕХНОЛОГИИ

БИЗНЕС
ПРОЦЕССЫ

www.TOP-PERSONAL.ru

УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ

№ 17
(781)

2025

Ведущие эксперты из каталога "Ресурсы" – 71052, 71055, 72035;

Главная тема: **СТРАТЕГИЯ**

**У государства будет
искусственный интеллект, который скажет,
сколько предприниматель даёт стране
и сколько страна даёт предпринимателю**

Гарретт Джонстон

**АЛИСА СПРОСИЛА
ЧЕШИРСКОГО КОТА:**

**«СКАЖИТЕ, ПОЖАЛУЙСТА,
КУДА МНЕ ОТСЮДА ИДТИ?»»**

**– «ЭТО ВО МНОГОМ ЗАВИСИТ
ОТ ТОГО, КУДА ТЫ ХОЧЕШЬ
ПРИЙТИ», – ОТВЕТИЛ КОТ.**

**– «ДА МНЕ, В ОБЩЕМ-ТО, ВСЕ
РАВНО», – СКАЗАЛА АЛИСА.**

**– «ТОГДА НЕВАЖНО, КУДА
ИДТИ», – СКАЗАЛ КОТ.**

**ЭТОТ ДИАЛОГ
ИЗ «АЛИСЫ В СТРАНЕ
ЧУДЕС» ИДЕАЛЬНО
ИЛЛЮСТРИРУЕТ
КЛЮЧЕВУЮ ПРОБЛЕМУ
МНОГИХ КОМПАНИЙ
СЕГОДНЯ – ОТСУТСТВИЕ
ЧЕТКОЙ СТРАТЕГИИ
РАЗВИТИЯ.**



УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ

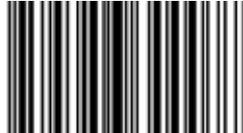
Содержание

- 3 ПАССИОНАРНОСТЬ
Сегодня нужны другие, творческие люди, которые делают то, что любят, и любят то, что делают
Гарретт Джонстон
- 13 СТРАТЕГИЯ
Российский бизнес на правильном пути, и дурная привычка преклоняться перед всем «из-за бугра» постепенно уходит в прошлое?
Михаил Богданов, Consort Group
- 17 Ключ успеха стратегии в глубоком понимании потребностей клиентов
Алексей Никонов
- 20 Современные вызовы и возможности бизнеса
Елена Иванова, «Полиглотики»
- 23 Эффективная стратегия сегодня – это живой процесс постоянной адаптации к меняющимся условиям
Елена Уварова
- 27 Стратегии развития бизнеса сегодня
Мария Добринская
- 31 БОЛЬШИЕ НАЛОГОВЫЕ СПОРЫ
ФНС все знает и видит о налогоплательщиках?
Юлия Баженова
- 37 ДОКУМЕНТИРОВАНИЕ
Хуже нет, когда договариваются одни, а проект составляют другие
Олег Матюнин
- 39 ПЕРСОНАЛЬНЫЕ ДАННЫЕ
Персональные данные в кадрах: что и кому можно обрабатывать, а что грозит миллионными штрафами
Максим Лагуткин
- 47 **Оборотные штрафы – это больно**
Евгений Царев, RTM Group
- 53 БИЗНЕС & РАЗВИТИЕ
Есть много путей избежать банкротства
Вячеслав Богаткин
- 57 ДАТА ЦЕНТРЫ
Рынок ЦОД и дата центров: непрерывный рост, технологическая адаптация и региональная локализация
Денис Копытов
- 61 КОРПОРАТИВНАЯ КУЛЬТУРА
Услышьте сотрудников
Константин Злобин

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

www.top-personal.ru

ISBN 5-95630-007-7



9 785956 300077 >

Подписано в печать 10.06.2025 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

№ 17
(781)

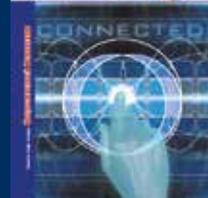
Издается с 1996 г. 2025 г.

Объединенная редакция

ИД

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

Официальный адрес
ТР@TOP-PERSONAL.RU



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

Сегодня нужны другие, творческие люди, которые делают то, что любят, и любят то, что делают



Как меняется современная бизнес-среда?

*У*спешные предприниматели же, как правило, все эти годы обладали тремя характеристиками —

*жадные, хитрые
и быстрые.*

А сейчас это будет меняться, потому что в скором времени появится суперкомпьютер, вмещающийся в кармане, с мощностью 3,5 триллиона операций в секунду. Этого достаточно, чтобы просчитать миллиарды сценариев, все возможные способы заработать деньги. То есть компьютеры умеют заработать деньги в миллиарды раз быстрее, чем даже самый хитрый торгаш. Представителям эпохи «купи-продай» приходит конец. 90% сегодняшних бизнесменов, которые просто «про деньги», уже не нужны. Нужны другие, творческие люди, которые делают то, что любят, и любят то, что делают.



Гарретт Джонстон

Недавно я встретил в аэропорту Дублина в течение дня двух предпринимателей. Спрашиваю первого: «Чем занимаешься?» — «Заказываю картофельные чипсы в Вьетнаме, переупаковываю в ирландскую упаковку и продаю. Бизнес идёт хорошо». — «Но ведь год назад ты занимался жевательной резинкой? Почему сейчас не занимаешься?» — «Потому что в чипсах больше денег». То есть ему все равно, чем заняться — чипсами, презервативами, жвачкой, мебелью, запонками, телефонами... Где деньги — вот что его двигает. После обеда встречаю другого предпринимателя. «Чем занимаешься?» — «Тем же самым, чем 10 лет назад. По образованию я японец-кореист, очень уважаю эти культуры. У меня специальная школа, где мы обучаем ирландских детей мыслить как японцы и корейцы. Не заменить ирландскую культуру, а просто добавить другую точку зрения. Вся моя жизнь, вся моя страсть — это синергия между нашей ирландской природой и восточной культурой корейцев и японцев. Это как столкновение в акселераторе, где две частицы создают третью». Он любит это. И он конкурентоспособен, потому что компьютер любить не умеет.

ПАССИОНАРИЙ — ЭТО ЧЕЛОВЕК, КОТОРЫЙ СПОСОБЕН АККУМУЛИРОВАТЬ ЭНЕРГИЮ ОКРУЖАЮЩЕГО МИРА В БОЛЬШЕЙ СТЕПЕНИ, ЧЕМ ДРУГИЕ, И ВЫДАВАТЬ ЭТУ ЭНЕРГИЮ

Если ты «традиционный» предприниматель, это не значит, что ты плохой человек. Просто ты лошадь в эпоху автомобиля. Либо ты предприниматель с любовью, но не делаешь то, что любишь. Вот закроешь то, что не любишь, и откроешь то, что любишь, — это шанс. У государства будет искусственный интеллект, который скажет, сколько предприниматель даёт стране и сколько страна даёт предпринимателю. И страна не будет терпеть предпринимателей, которые берут больше, чем дают. Не только Россия — весь мир движется к этому. Я не говорю, что это происходит спокойным путем. Есть серьёзные власти, которые не хотят этого перехода, но он не останавливается. Можно, конечно, его замедлить и даже отсрочить, но остановить — уже нет. Я говорю предпринимателям, что, если вы просто за деньги, это не значит, что вы завтра умрете. Нет, конечно. Но если вы не конкурируете своей душой, любовью к своему делу, вы будете всё меньше и меньше значимыми. Зачем ты нужен, если компьютер сделает быстрее и лучше? Зачем мне человек, который только покупает и продает?



Какие запросы к Вам, как бизнес-консультанту, поступают от российских бизнесменов? И чем они чаще всего интересуются?

— В Екатеринбурге я семи с половиной тысячам предпринимателей буду рассказывать о том, чем занимаюсь. Тема «Пассионарность предпринимателей и клиентоцентричность его предприятия — ключи к комплексной конкурентоспособности в технологическом укладе». Пассионарность — это на самом деле русская идея, высказанная Львом Гумилёвым.

КОМПЬЮТЕРЫ УМЕЮТ ЗАРАБОТАТЬ ДЕНЬГИ В МИЛЛИАРДЫ РАЗ БЫСТРЕЕ, ЧЕМ ДАЖЕ САМЫЙ ХИТРЫЙ ТОРГАШ

Пассионарий — это человек, который способен аккумулировать энергию окружающего мира в большей степени, чем другие, и выдавать эту энергию. Как правило, меня просят провести стратегическую сессию. У меня есть интересная стратегическая модель — Gladiator Boy. Топ-менеджеры моего клиента готовят стратегию по шаблону, который я им даю. Простая презентация в 10 слайдов отвечает на очень конкретный вопрос: зачем мы существуем? Какую проблему решаем и для кого? Чем стране будет хуже, если мы исчезнем? А я параллельно готовлю то, что я делал бы, если был собственником или топ-менеджером. То есть у них взгляд изнутри наружу, а у меня взгляд снаружи внутрь.

Мы на два дня выключаем телефоны. Участники выступают с презентацией, а я, как спарринг-партнер в боксе, нахожу противоречия, несоответствия, сильные и слабые стороны, задаю разные вопросы по этой стратегии и мы их обсуждаем. Потом мы меняемся местами, и я очень детально презентую свою стратегию, начиная с идеологии, миссии, видения и заканчивая циклами технологических инноваций. Как правило, это мало похоже на то, что предлагает менеджмент, и не потому, что я специально так делаю.

Но это очень продуктивная сессия, потому что им приходится защищать свою идею. «А почему ты так делаешь?» — «О, стратегия — статья номер один». — «А зачем номер один? Не лучше ли быть номер два?» Дискуссии — это ценный пользовательский опыт, который приводит к сознательному пониманию того, что вы делаете хуже или просто не думали об этом.



Часто задаваемый вопрос: как применить искусственный интеллект? Я давно с ним работаю. В 1993–1994 году в PWC мы уже работали с Application Oriented Programming, хотя не назвали его искусственным интеллектом. Это программа, которая помогала британской налоговой инспекции находить обманщиков по НДС и социальным выплатам. У меня профессиональный интерес к подобным технологиям еще с этих времен.

СТРАНА НЕ БУДЕТ ТЕРПЕТЬ ПРЕДПРИНИМАТЕЛЕЙ, КОТОРЫЕ БЕРУТ БОЛЬШЕ, ЧЕМ ДАЮТ

В крупных западных компаниях есть профессиональные экономисты, которые строят компьютерные модели макроэкономики и отдельной отрасли. Но их модели сейчас не работают, потому что даже на уровне программных элементов никто не предполагал, что цены на энергоносители могут так взлететь. Никто не ожидал, что какие-то рынки могут быть закрыты, введены масштабные санкции. Их модели были слишком хрупкими в том плане, что структурно не допускали многого того, что сейчас происходит. Поэтому большие компании в растерянности. В Европе почти на всех рынках давно пошла консолидация: топ-5 игроков в большинстве отраслей — это 90% рынка. А за этими монстрами много хвостиков малого и среднего бизнесов, которые являются поставщиками для этих монстров.



Есть какие-то особенности развития бизнеса в России, если учитывать сложившуюся ситуацию?

— В 2022 году, когда началась СВО, все мои контракты в России пропали. Потом они возобновились, но было уже не до стратегий, нужно было просто выжить... Я поехал в Швейцарию и оставался в Европе почти год. Это было как темная комната, где выключен свет. И вдруг внезапно, как мне показалось, не просто свет включают, а появились новые лампочки, которые загорелись одновременно. В то же самое время в Европе начался реальный спад. Руководство компаний там перестало говорить о каких-то масштабных планах на будущее. Сложилась парадоксальная ситуация: в Европе бизнес стал обсуждать переход от процветания к выживанию, а в России перешли от выживания к процветанию.

До СВО моя основная проблема в России была не в том, чтобы убедить предпринимателей взять в качестве консультанта по стратегии, а убедить, что страте-



гия вообще нужна. Сейчас эта проблема исчезла. Туман быстро рассеялся. Конечно, сыграл свою роль и тот фактор, что многие западные компании в России были выкуплены каким-то крупным инвестором с большим финансовым и административным ресурсом. Он собрал бывших менеджеров, обученных за счёт западной компании, чтобы теперь они управляли этим бизнесом как российским.

Однако есть существенная проблема. Если раньше все стратегические решения разрабатывались и принимались в головном офисе в Лондоне или в Нью-Йорке, то теперь ребятам в России перекрыли доступ к этим централизованным инструментам, и нужно придумывать самим, причём сделать так, чтобы не было смысла возвращать этот западный бизнес. Русские уже ушли вперёд, демонстрируя более оцифрованной, более математической, научный подход к делу.



Многие российские, особенно IT, компании сейчас выходят на европейский рынок, например, через Арабские Эмираты. Как вы это оцениваете?

— Это, скорее всего, не жадность и не творчество, а базовая потребность портфельного подхода к рискам: а вдруг в России будет спад, вдруг Китай тоже закроет границы, вдруг, вдруг, вдруг... И переводят бизнес, просто чтобы сбалансировать риск, не сильно слишком зависеть от одного рынка для выживания. Я бы назвал это понятной нормальной реакцией и не думаю, что это знак чего-то плохого. Это не государство их туда послало, они сами поехали, чтобы выйти с рынка, где напрямую купить или продать товары или услуги не могут. Европа — естественный торговый партнёр для России по многим причинам. То, что русские умеют делать хорошо, мы умеем хуже, и наоборот, то, что мы умеем делать хорошо, русские делают хуже. Например, представить себе голландский или бельгийский, даже британский космический корабль — смешно.

У российских специалистов хороший английский, но слишком большие запросы по зарплате. Мы их не можем взять на работу, скажем, на 5 тысяч долларов. Да и зачем, если можно найти дешевле. Преимущество российских программистов связано с системой образования. Западные системы образования идут от маленького к большому, российское образование — от большого к маленькому. Наш специалист по чёрным собакам знает о чёрных собаках всё, но он ничего не знает о белых собаках, не говоря уже о кошках. Чем шире ты мыслишь, тем лучше. И это относится не только к программистам, но к владельцам компаний.



Эксклюзивное интервью для  Эксклюзивное интервью для  Эксклюзивное интервью для 

 **XXI век ознаменовался серьезными проблемами, вплоть до угрозы банкротства, многих «столпов» бизнеса мирового масштаба (как Philips). С чем, на Ваш взгляд, это связано и что нужно делать, чтобы остаться «на плаву»?**

— Причина банкротства Philips заключалась в том, что они не автоматизировались с нужной скоростью, тогда как Китай, Корея, Индия в каком-то масштабе сразу начали с самыми последними технологиями автоматизации. Голландцы просто не выдержали гонки по себестоимости, а качеством не могли компенсировать. Была, правда, одна очень интересная инновация в медоборудовании и освещении. Они предложили X5 Retail Group систему освещения как услугу. Она потребляет в 5 раз меньше электроэнергии. Различное освещение создавалось специально для фруктовых АВШ, чтобы они блестели в глазах потребителей, для складов, для мясного отдела, для приёма и т. д. То есть Philips за абонентскую плату брала на себя всю ответственность за освещение. Это очень успешная сервисная, не технологическая модель, но, к сожалению, легко копируемая. Компании нужен новый шквал технологических прорывов, которых я не вижу.

Но это всё симптомы, а глубоко лежащая проблема. в том, что они много лет были настолько успешны, что стали высокомерными, почувствовали себя богом и не заметили, как столб, на котором стоит этот бог, проседает. Исторически колониальная власть Голландии в Южной Америке, Южной Африке, Индонезии, голландский золотой век создали этот фрейм, культуру превосходства и в то же время сделали их немного недальновидными. Я уверен, что основополагающая причина в этом.

 **Спасет ли автогигантов переход на электромобили или нужно еще что-то?**

— Полагаю, что будущее за электромобилями по многим причинам. Сейчас многие в них разочаровались, но за редким исключением это вопросы, которые сейчас решаются в лабораториях. Электромобиль всё равно станет самым эффективным методом транспорта. У BMW, Toyota горизонт окупаемости 23%. Это длинные деньги. Поскольку сама машина живёт тоже 20–25 лет, в течение такого горизонта электромобиль всех «убьёт». Конечно, есть исключение, где технологии внутреннего сгорания так или иначе будут держать позицию. Есть определённые классы дальнбойщиков с дизельным двигателем. Электрический истребитель я себе пока тоже плохо представляю.



Мой совет — меньше фокусироваться на водителе и больше на пассажирах. И нужна не просто машина, а машина для определённых целей. Например, ехать на дачу с детьми — это больше места для чемоданов, всякого оборудования, растений, удобрений.... Есть междугородные поездки, когда заднее сиденье трансформируется в кровать, и ты спишь в машине, как в салоне первого класса самолёта, а она уверенно ведёт тебя по М9 в сторону Ростова-на-Дону. Ехать ли на работу, встречаться с друзьями — нужен дизайн, дизайн, users experience. Ведь электрическими будут не только BMW или Toyota — и что? Необходимо найти конкретную особенность. Либо такой сделать электромобиль, который станет таким же технологическим прорывом, как электромобиль по сравнению с мотором внутреннего сгорания.



Что сейчас происходит с экономикой Китая?

— Хороший вопрос и сложный.

Китай должен переходить от экономики, ориентированной в первую очередь на экспорт и инвестиции, к экономике, удовлетворяющей в большей степени внутреннее потребление. Таким образом она уменьшит свою зависимость прежде всего от Соединённых Штатов и выравнивает баланс в отношении China — America. Иными словами, лозунг Трампа Make America great again в той же степени может быть отнесён и к Поднебесной. И китайцы должны управлять этим вызовом. Для этого многие вещи должны исчезнуть и многие должны появиться, то есть будет процесс креативного разрушения и восстановления, желательно управляемый.

Например, они выберут, чтобы сектор недвижимости стал менее объёмным и жажущим и будут держать его на линии выживания, а капитал освободят для других целей. Главное для них — не банкротство девелоперов. Их волнуют миллионы китайцев, которые купили недостроенные квартиры, которые очень упали сильно в стоимости. Китайцы — это консервативные инвесторы и очень любят недвижимость. И если недвижимость после многих лет постоянного роста практически везде вдруг начинает падать, это создаёт социальные проблемы. Поэтому главная задача — управлять этим переходом без бунта.

А второй вызов состоит в том, что нужны не только инновации, но и изобретения. Проблема Китая кроется не в том, что нет крутых изобретателей, а в традиционной конфуцианской культуре.



Эксклюзивное интервью для  Эксклюзивное интервью для  Эксклюзивное интервью для 



Но ведь достижения Китая часто объясняют именно приверженностью к традиционной культуре...

— Дело в том, что изобретатель упраздняет гармонию. Возьмем для примера историю создания первого летательного аппарата братьев Райт. После их первого полёта журналисты со всего мира приехали в деревушку Китти-Хок в Северной Каролине, где, кроме братьев, жили 30 человек и 3 собаки. Уилбур Райт в интервью заявил: «Я обратил внимание на проблему. С детства мне рассказывали про Икара, который взлетел слишком близко к Солнцу и упал. И с этим греческим мифом всё человечество было согласно: мы не птицы и не для этого созданы. Я же считаю, что человек должен летать, так же как он ходит». Этот общественный консенсус стал его болью. И так появился самолёт.

Был такой советский астрофизик Николай Семенович Кардашёв. Сталин был убеждён, что есть инопланетные цивилизации и озадачил выяснением этого вопроса разные ведомства, в том числе и Академию наук. В результате появилась «шкала Кардашёва», которая показывает уровень технологического развития всех возможных цивилизаций Вселенной. Например, «Кардашов-1» — это цивилизация, которая умеет использовать все энергетические ресурсы собственной планеты. По этой шкале мы — 0,3–0,4. «Кардашёв-2» — это цивилизация, которая может использовать все энергетические ресурсы той солнечной системы, где она находится. То есть в нашем случае это было бы создание некоей мегаструктуры, задача которой — извлечь всю энергию Солнца и передать его мощности, то есть используется как созданная, так и перехваченная энергия. Есть «Кардашёв — 3, 4, 5, 6» и так далее. До него никто не занимался этим вопросом. И мне кажется, что если есть иноземные цивилизации, то они разговаривают в первую очередь с русскими.



Какие факторы порождают столь разный подход к экономическим и геополитическим пробелам в России и, например, в Объединенном Королевстве?

— Дело в том, что российская культура ближе к своим старым корням. Это то, что мы на Западе называем несколько высокомерно суеверием с точки зрения научного подхода. В западном мировоззрении земля и небо — разные и между собой вовсе не связаны. То есть один мир — это фикция, выдумка, небо, а сегодняшняя реальность — это совсем другой мир. И мы либо там, либо тут. А у русских они связаны, то есть «волшебные» вещи могут происходить и постоянно



происходят в реальной жизни. А реальные вещи могут происходить в «волшебном» мире. И вот это противопоставление неба и земли, как мне кажется, характерное для всей западной культуры, у русских отсутствует. И это объясняет, почему мы хорошие инноваторы, а русские — хорошие изобретатели.

Разница большая, потому что инновация — это просто способ. Это всё более новое, эффективное, дешёвое, масштабируемое, подходящее для роста. Это новое или обновлённое решение известной старой проблемы или задачи. Велосипед, будь у него два, три или четыре колеса, электродвигатель, ещё что-то — это всё равно велосипед. Примером хорошего инноватора является Китай. Вот. А изобретатель видит новые проблемы и находит пути их решения. Восточных славян характеризует склонность к изобретениям, умение мыслить вообще на другом уровне, но не теряя связи с реальностью. Это отражается и в системе образования.

Думаю, очень многое связано с тем, что Великобритания — морская держава. А Россия, при всей её мощи на морях, в глобальном масштабе сухопутная держава. Для сухопутных держав всегда был важен вопрос территории. Владеть территориями — это просто контролировать обстановку, а люди, который на ней живут, имеют свою культуру, говорят на своем языке и так далее. Мы же, как морская держава, мыслим не территориями, а путями между ними. То есть если ты контролируешь территорию А, которая работает с Б, ты контролируешь обе территории: можешь устроить там военные провокации, рейзить, выражаясь покерной терминологией, цепочки поставок, наносить такой программируемый вред.

Мировосприятие проявляется в поведении людей. Возьмем, например, ирландский Дублин с населением в 100 тысяч человек и Братск в Иркутской области с той же численностью. Братск находится в центре континентальной державы, а Дублин на побережье Атлантического океана. Откроешь утром форточку — видишь море, а дальше Канада, США — 5000 километров «водной тайги». Предположим, что в обоих городах есть автомобильный завод и дела там идут плохо. В пятницу генеральные директора и тут и там собирают народ: «Ребята, извините, мы банкроты, с понедельника приходить на работу не надо, за компенсациями обращайтесь на биржу труда, вам будут выплачивать пособия, пока не найдёте новую работу». Вечером в Ирландии ребята собираются в пабе, пьют и обсуждают, что делать дальше. У нас во всех пабах есть телевизор, и вдруг там начинается программа по поводу автомобильного бизнеса в Северной Корее. Диктор говорит, что корейцы ищут специалистов.



Эксклюзивное интервью для  Эксклюзивное интервью для  Эксклюзивное интервью для 

Так вот во вторник все без долгих обсуждений купят билеты и поедут в Пхеньян. Из Братска же никто не поедет. Я не знаю, почему, но это так. Могу, как этнограф, предположить, что это разные виды людей. Почему зажигается спичка инновации? Почему 80% всех изобретений в средние века сделал один человек? Тут много загадок.

*Гарретт Джонстон,

специалист по бизнес-стратегиям, работающий во многих странах

Беседовал А. Гончаров

Редактор П. Кочетков · Корректор О. Сагун · Дизайн Н. Риль

Эксклюзивно для 

Справка:

Гарретт Джонстон — международный эксперт в области коммерческих и маркетинговых стратегий, эксперт по сложным экономическим рынкам, член академического совета Высшей школы экономики. premiummanagement.comhubspeakers.ru

Некоторые факты о Гарретте Джонстоне:

Является гражданином Ирландии и России.

Полиглот, знающий 8 языков.

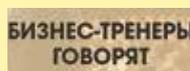
Успешно построил карьеру в 13 странах на 5 континентах.

Работал на ведущих позициях в ряде индустрий: от телекома до медийных компаний цифровых технологий, а также в сфере интернет и розничной торговли.

В России был директором по стратегическому маркетингу в МТС и в РоснаноМедИнвест, занимал должность Советника Президента X5 Retail Group по стратегическому маркетингу.

Основатель и владелец консалтинговой компании Macroscope Consulting, офисы которой находятся в Дублине, Цюрихе и Москве

ВМЕСТЕ С  ВЫ ПОЛУЧАЕТЕ В ПОДАРОК
ОТ ИЗДАТЕЛЯ ЖУРНАЛЫ В ЭЛ ВЕРСИИ:



ПОЧТА 7447273@VK.RU



**Российский бизнес
на правильном пути,
и дурная привычка преклоняться
перед всем «из-за бугра»
постепенно уходит в прошлое?**

Михаил Богданов
Consort Group

Эксклюзивное интервью для  Эксклюзивное интервью для  Эксклюзивное интервью для 

Гарретт призывает предпринимателей «конкурировать душой», делать бизнес, так сказать «из любви к искусству», а не ради голой прибыли. Иначе, утверждает он, страна с помощью ИИ быстренько подсчитает, кто кому сколько должен и не будет терпеть предпринимателей, которые берут больше, чем дают. Эти бы слова, да Богу в уши! В идеале все это так. Но не означает ли такой подход, что мир должен отказаться от капитализма в пользу какой-то другой экономической модели? Уж не коммунистической ли?

Гарретта Джонстона отличает умение излагать свои неординарные мысли настолько увлекательно и провокационно, что трудно удержаться от того, чтобы с ним не по дискутировать. Вот и сейчас, не смотря на то, что я в общем и целом разделяю его позитивное мировосприятие, позволю себе где-то высказать поддержку его оценкам, а по отдельным аспектам и поспорить.

Ведь, как известно, капитализм по природе своей нацелен туда, где более высокая прибыль, и есть понятие минимальной прибыли, ниже которой целесообразнее прикрыть бизнес и положить деньги в банк. Это, во-первых. Во-вторых, как быть с бизнесами, продукция которых наносит прямой ущерб здоровью людей – выпивка, табак, junk food, жевательная резинка, не говоря уже о производстве оружия? Полностью прикрыть или разрешить при условии «любви к своему делу»? В-третьих, есть ли уверенность в том, что государства являются настолько ярыми защитниками своих граждан, что будут беспристрастно, исключительно в интересах своих граждан распоряжаться возможностями ИИ, находящегося под их контролем?

В качестве позитивного результата западных санкций ирландский спикер видит то, что русские предприниматели активно учатся самостоятельно, без подсказок из зарубежных штаб-квартир, принимать стратегические решения. «Русские уже ушли вперед, демонстрируя более оцифрованный, более математический, научный подход к делу», пишет он. Давайте искренне порадуемся такому развитию событий! Если действительность совпадает с наблюдениями Гарретта, значит,

русский бизнес на правильном пути, и дурная привычка преклоняться перед всем «из-за бугра» постепенно уходит в прошлое.

Отвечая на вопрос, почему российские компании кинулись в Эмираты и другие арабские страны, Гарретт справедливо отмечает, что это всего лишь поиски путей диверсификации бизнеса, которые не могут гарантированно принести желаемый результат.. И далее не менее справедливо намекает на то, что исторически, и практически, мы в России, теснейшим образом связаны с Европой. У кого-то есть сомнения в этом? Да, китайцы когда-то изобрели порох и фарфор, а индусы шахматы. Да, арабы в свое время были сильнее всех в медицине. Но откуда пошли по всему миру, включая Россию, современные технологии? Куда почему-то решил «прорубать окно» Петр I? Ведь он, стремясь обеспечить развитие России, предпочел пробиваться не на юг или восток, а именно в Европу. Поэтому, нисколько не умаляя стремления к диверсификации торгово-экономических и деловых отношений с глобальным Югом, я рискну утверждать, что это скорее не от хорошей жизни. Китайский же вектор настолько неоднозначен, что заслуживает отдельного разговора.

РУССКИЕ ПРЕДПРИНИМАТЕЛИ АКТИВНО УЧАТСЯ САМОСТОЯТЕЛЬНО

Что же касается подмеченных Гарреттом чрезмерно завышенных зарплатных ожиданий отечественных специалистов, то здесь я полностью с ним согласен.

Интересны рассуждения Гарретта о перспективах экономики Китая. Я не являюсь специалистом-синологом и поэтому не могу оценить правильность его совета китайцам больше вкладываться, подобно Трампу с его лозунгом «Америка прежде всего», во внутреннее развитие страны. Слышал, что они уже давно делают на это акцент, да и видеок cadры об их фантастических «технополисах будущего» свидетельствуют о том, что они сейчас «впереди планеты всей». Действительно, творческой изобретательности обитателям Поднебесной, возможно, не хватает, но нельзя отрицать, что они гениальные имитаторы и интерпретаторы, способные эффективно собрать и претворить в жизнь чужие наработки. Честь им и хвала!

, возможно, непреднамеренно, задал спикеру очень емкий вопрос: почему подходы россиян и обитателей Британских островов к экономике и геополитике так сильно различаются. Гарретт предложил несколько объяснений, связанных, в частности, с историческим развитием Британии как морской державы, а России – как сухопутной. Возможно, так и оно и есть, но это только один из множества

Эксклюзивное интервью для  Эксклюзивное интервью для  Эксклюзивное интервью для 

аспектов. , осветить которые не хватит и докторской диссертации. На мой взгляд, корни нашей непохожести (если не сказать диаметральной) кроются в различиях цивилизационных ценностей и берут начало в расколе христианства на западную (католицизм и затем протестантизм) и восточную (православие) церкви. И нам друг друга не переделать. Хорошо это или плохо? Мне кажется, что хорошо, ибо, как учит нас диалектика, борьба противоположностей приводит к прогрессу, в то время как единомыслие и подавление соревновательности приводят к застою и далее к деградации. Мы веками много чего полезного почерпываем у европейцев, включая британцев, а они, в свою очередь, многое заимствуют из нашего опыта. И это здорово!

*** Михаил Богданов,**
Руководитель **Consort Group**

Кандидат исторических наук,

Член Российского исторического общества (РИО)

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

Эксклюзивно для 

**ВМЕСТЕ С  ВЫ ПОЛУЧАЕТЕ В ПОДАРОК
ОТ ИЗДАТЕЛЯ ЖУРНАЛЫ В ЭЛ ВЕРСИИ:**



ПОЧТА 7447273@VK.RU

Ключ успеха стратегии в глубоком понимании потребностей клиентов

В 2025 году бизнес будет существенно отличаться от того, к которому мы привыкли в предыдущие годы. Основные тенденции будут диктоваться как технологическими изменениями, так и изменением потребительских предпочтений.

Одной из ключевых тенденций станет дальнейшая цифровизация всех процессов. Бренды будут активно использовать искусственный интеллект и большие данные для анализа поведения своих клиентов, предлагая персонализированные товары и услуги.

 Это приведет к тому, что интерактивные платформы, использующие технологии виртуальной и дополненной реальности, станут более распространенными, создавая уникальный опыт для потребителей.

С учетом устойчивого развития компании будут вынуждены пересмотреть свои подходы к производству и распределению, чтобы соответствовать экологическим стандартам и ожиданиям общества. Внедрение инноваций в области переработки, использования экологически чистых материалов и сокращения углеродного следа станет не просто хорошей практикой, а необходимым условием для успешного существования на рынке.

Социальная ответственность брендов также получит большее внимание, и компании, кото-



Алексей Никонов
«Никонов Групп»

**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

Диверсификация поставок и сотрудничество с местными производителями становятся для нас не просто стратегией, а философией — снижая риски, мы также поддерживаем местные сообщества и совершенствуем производственные процессы. Бизнес — это постоянный процесс, требующий от нас свежих идей и готовности меняться.

Подводя итоги, скажу, наша стратегия — это не набор формул, а живой, дышащий процесс, где каждое мнение, каждая инициатива имеет значение. Мы верим, что грамотное сочетание качества, инноваций и постоянного общения с клиентами способно создать настоящие шедевры, отражающие их характер и стиль жизни. Вместе мы можем осуществить мечты о идеальном интерьере и внести тепло в любой дом.

* **Алексей Никонов**, основатель мебельных фабрик Brendoss и медиа-холдинга «Никонов Групп»

Благодарим **pressfeed**

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

Эксклюзивно для 

**ПРЕДЛАГАЙТЕ СЕБЯ В КАЧЕСТВЕ СПИКЕРА  —
WHATSAPP 89263501881**

Эксклюзивное интервью для 

Эксклюзивное интервью для 

Эксклюзивное интервью для 

Эксклюзивное интервью для 

Эксклюзивное интервью для 

Эксклюзивное интервью для 

Эксклюзивное интервью для 

Современные вызовы и возможности бизнеса



В современном мире бизнес-среда меняется настолько стремительно, что вчерашние успешные стратегии сегодня могут оказаться неэффективными. Как основатель и руководитель образовательных проектов я вижу, что успешное развитие компании требует комплексного подхода, охватывающего все аспекты деятельности. Мне приходится постоянно анализировать тенденции, адаптировать наши подходы к развитию и быть готовой к изменениям.

Бизнес требует развития со всех сторон

Современный образовательный бизнес — это динамичная сфера, которая постоянно меняется под воздействием новых технологий, требований общества и ожиданий клиентов. Нельзя сосредотачиваться только на одном аспекте, будь то маркетинг, методики преподавания или IT-инфраструктура. Важно развивать все составляющие.



Елена Иванова
«Полиглотики»

**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

Эксклюзивное интервью для  Эксклюзивное интервью для  Эксклюзивное интервью для 

вращение киберугроз и соблюдение законодательства — важнейшие составляющие стратегии.

Внедрение современных систем шифрования, обучение сотрудников правилам цифровой безопасности – это не дополнительные опции, а must-have для любого современного бизнеса.

Необходимость постоянного развития и адаптации

Малейший застой в бизнесе — наибольшая опасность в нынешних реалиях. И это актуально в любой сфере бизнеса. Технологии меняются очень быстро, требования рынка трансформируются, и если бизнес не будет адаптироваться, рискует потерять свою привлекательность и актуальность.

Поэтому стратегия развития бизнеса сегодня предполагает постоянный мониторинг трендов, эксперименты с новыми подходами и непрерывное обучение команды. Важно быть гибкими, быстро реагировать на изменения и искать новые возможности для роста.

В заключение хочу сказать: современная стратегия развития бизнеса должна быть гибкой, технологичной и ориентированной на клиента. Важно не просто следовать трендам, а предвидеть изменения и быть готовым к ним. Только такой подход позволяет не только выживать, но и успешно развиваться в условиях постоянно меняющегося рынка.

А современный бизнес в сфере образования — это не просто предоставление знаний, а создание среды, в которой дети учатся с удовольствием и развиваются все-сторонне. Инновации, безопасность, профессионализм, аналитика и постоянное развитие — основные компоненты стратегии, которая поможет идти вперёд и оставаться лидерами на рынке.

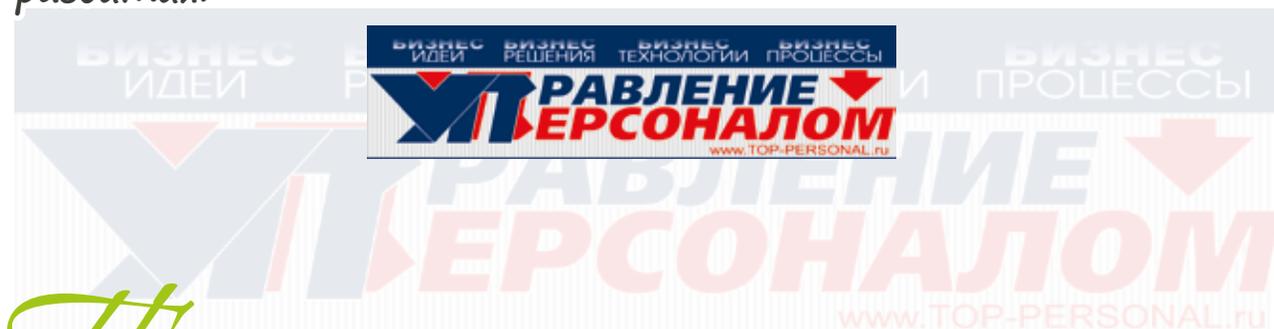
***Елена Иванова**, основатель и руководитель франшизы и сети образовательных центров Полиглотики и Футуриум, руководителя образовательной онлайн-платформы «Полиглотики»

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

Эксклюзивно для 

Эффективная стратегия сегодня — это живой процесс постоянной адаптации к меняющимся условиям

Алиса спросила Чеширского Кота: «Скажите, пожалуйста, куда мне отсюда идти?» — «Это во многом зависит от того, куда ты хочешь прийти», — ответил Кот. — «Да мне, в общем-то, все равно», — сказала Алиса. — «Тогда неважно, куда идти», — сказал Кот. Этот диалог из «Алисы в Стране чудес» идеально иллюстрирует ключевую проблему многих компаний сегодня — отсутствие четкой стратегии развития.



Несколько лет назад работала с крупной торгово-сервисной компанией. На мой вопрос о стратегии развития директор гордо продемонстрировал 120-страничный документ, созданный известной консалтинговой фирмой. Когда я спросила, как этот план реализуется, он смущенно признался, что документ пылится на полке уже второй год. Классический случай, когда стратегия существует в отрыве от реальности бизнеса.

Сегодня мы живем в непредсказуемом, тревожном и подвижном мире. Пандемия, геополитические кризисы, технологические прорывы — все это сделало традиционный подход к стратегическому планированию на 5–10 лет вперед рискованным, а часто и бесполезным. Но означает ли это, что стратегия как таковая потеряла актуальность? Ни в коем случае.

**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

Эксклюзивное интервью для  Эксклюзивное интервью для  Эксклюзивное интервью для 

Критически важный момент — это воплощение стратегии в жизнь. Даже самая блестящая стратегия бесполезна, если остается на бумаге. Для успешной реализации необходимы три элемента: понятные метрики успеха, регулярный пересмотр и корректировка, а также вовлечение всей команды. Метрики должны быть простыми и измеримыми.

Регулярный пересмотр стратегии — необходимое условие выживания в современном мире. В современном мире я рекомендую клиентам проводить квартальные стратегические сессии для корректировки курса.

КРИТИЧЕСКИ ВАЖНЫЙ МОМЕНТ — ЭТО ВОПЛОЩЕНИЕ СТРАТЕГИИ В ЖИЗНЬ

Что касается вовлечения команды — стратегия должна быть понятна каждому сотруднику. Руководитель производственного цеха должен четко понимать, как его ежедневные решения влияют на достижение стратегических целей компании.

Стратегия развития бизнеса — это необходимый инструмент выживания для любой компании. Но эффективная стратегия сегодня — это живой процесс постоянной адаптации к меняющимся условиям. И компании, которые смогут выстроить такой процесс, получат колоссальное конкурентное преимущество.

Как сказал: Джек Уэлч: «Если скорость изменений снаружи превышает скорость изменений внутри, конец близок». Убедитесь, что ваша стратегия позволяет вам меняться быстрее, чем окружающий мир.

***Елена Уварова**

Беседовала Д. Кольман

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

Эксклюзивно для 

Стратегии развития бизнеса сегодня



Основным направлением развития маркетплейсов является расширение объема и доли рынка, увеличение товарного ассортимента. За счет привлечения все новых поставщиков маркетплейсы привлекают большее количество покупателей. Усиливает рекламное продвижение, используя бюджеты селлеров. Таким образом повышается узнаваемость не конкретных брендов, селлеров, а бренда маркетплейса, укрепляются брендовые позиции. Маркетплейсы расширяют географию поставки и работают над скоростью и оптимизацией логистики, улучшению качества и удобства покупки, контролируют конкурентоспособность цен, формируя лояльность и привычку делать покупки онлайн. Ассортимент расширяет не только за счет товарных категорий, но и за счет предоставления дополнительных услуг, создавая экосистему: финансовые и банковские продукты, туристические и др. услуги. Распределение своих активов между разными направлениями деятельности, позволяет снизить риски, обеспечить устойчивость к кризисам и усилить конкуренцию.

Онлайн-школы

В период пандемии онлайн-школы стали активно развиваться. Увеличивалось количество онлайн-курсов. Спрос на онлайн-образование был на пике. Онлайн-образование предлагало широкий выбор курсов и программ, адаптированных под потребности рынка труда и индивидуальные предпочтения. Запуски различных курсов сформировало мнение быстрого и легкого дохода. Стало появляться большое количество некачественных продуктов. Спустя какое-то время рынок стал перегружен, усилилась борьба за трафик, снизилось доверие аудитории к онлайн продуктам.

**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

какие выгоды и особенности вы даете клиенту, какую проблему, потребность решает ваш продукт? Противовес чему может быть ваш продукт, против чего протест.

Например:

Ниша: изготовление матрасов

Подниша: изготовление матрасов для отелей 3–4 звезды, апартаментов, глемпингов в Краснодарском крае.

Выгоды: производство за 48 часов; доставка бесплатно, гарантия соответствия требованиям классификации отелей, увеличенный срок службы до 10 лет.

Считаем рынок. Есть ли спрос на такое количество товара, которое нам необходимо продать, чтобы получить желаемый финансовый результат. Есть ли аудитория, которая готова платить за ваш продукт ту цену, которую вы планируете за нее получить. Анализируем конкурентов. Изучаем успешные бизнесы в вашей нише. Желательно напроситься на экскурсии в эти бизнесы, чтобы посмотреть, как работает все изнутри. Проводим глубокие кастдевы с представителями аудитории, выявляем реальные потребности, минусы и плюсы конкурентов, основные факторы, мотивирующие к покупке, неочевидные потребности, за которые аудитория готова платить, но которые не закрыты. Создаем уникальное торговое предложение, которое будет выделять стартап, среди конкурентов и привлекать клиентов. Строим бизнес-модель, в которой определяем, как и сколько стартап будет зарабатывать и какие финансовые, производственные, человеческие, временные и другие ресурсы на это понадобятся. Считаем, на какую рентабельность мы выходим. Декомпозируем финансовую цель, т. е. сколько планируем заработать и как это будем делать. Какие каналы сбыта и привлечения будем использовать.

Создаем стратегический план с конкретными целями, маркетинговой стратегией и планом продаж. Фокусируем усилия команды на ключевых аспектах бизнеса. Если бизнес не растет, есть две основные проблемы. Вы продаете не то — тогда ищите проблемы в продукте, или продаете не тем — не той аудитории.

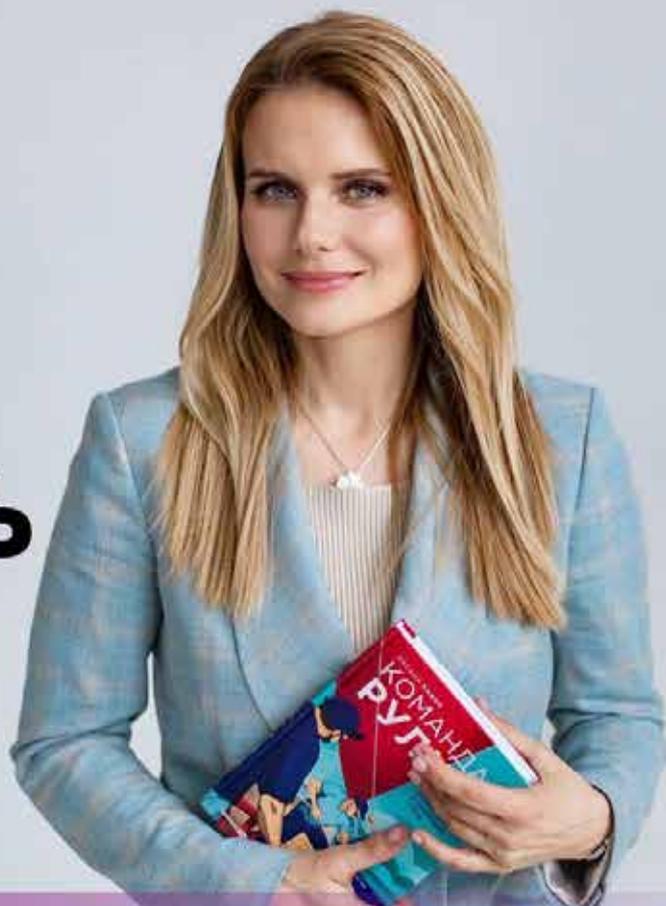
*Мария Добринская



Train Your Brain

HR агентство 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



САЙТ ОКСАНЫ НАБОК
nabok.trainyourbrain.eu.com



ФНС все знает и видит о налогоплательщиках?

ФНС просто не оставила нам никаких вариантов. ФНС на «отлично» отрабатывает все разрывы, авансовый НДС и т.п. – автоматизация службы в этом направлении на высшем уровне



Какие из самых больших налоговых споров (БНС) 2024 – 2025 гг достойны вашего внимания?

Стоит отметить, что спорный процесс (в том числе судебный) не быстрый, поэтому обозначим тематику в принципе громких дел последних лет, вопросы которых являются и будут являться актуальными ещё долгое время.

1. Самым популярным и, наверно, известным даже не очень интересующемуся налогами человеку делом я бы назвала пачку дел в отношении популярных блогеров: Елена Блиновская, Александра Мирошина, Дмитрий Портнягин и т.п. Все претензии идентичные: дробление, формирование группы компаний с использованием родственников и друзей.

Дробление не ново, но его продолжают использовать

2. Wildberries. Лидер электронной коммерции «ошибся» при учёте своих доходов. Для целей налогообложения НДС маркетплейс учитывал только свою комиссию. Одновременно с этим по сути взаимоотношений: при покупке клиент оплачивает маркетплейсу всю сумму за покупку, а далее, за минусом вознаграждения площадки, оплата за товар отправляется непосредственному продавцу/произво-

**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

Эксклюзивное интервью для  Эксклюзивное интервью для  Эксклюзивное интервью для 

дан и компаний от источников в этих странах. А сложности банковских переводов вообще сведут на нет даже возможность получения таких доходов.

При этом важно понимать, что с точки зрения какого-либо контроля налоговая служба оказалась в проигрышной ситуации – прекратившийся информационный обмен в рамках СИДН делает невозможным какой-либо контроль за иностранными доходами граждан РФ.

Одновременно с этим, как истинные русские, мы находим выход из любой ситуации и в 2025 году было подписано СИДН с Объединенными Арабскими Эмиратами, который ступит в силу, начиная с 2026 года. Теперь российский путь проложен в такие дружественные юрисдикции, как Казахстан, Гонконг и ОАЭ. Офшоры в принципе продолжают существовать, но работать с ними становится сложнее: банки требуют подтверждения источников происхождения денежных средств, экономической сути операций. И в целом наметился тренд – не «спрятать деньги», а легально оптимизировать налоги в прозрачных юрисдикциях. Ранее популярные Багамы, Сейшелы или Бейлиз – уже не являются «налоговыми гаванями», как раньше; теперь здесь всё четко в соответствии с жесткими требованиями закона. Тренд, который будет сохраняться ни один ближайший год – криптоофшоры. Страны, стремящиеся, легализовать крипту осознают все выгоды и преимущества этой стратегии (привлечение инвесторов, приток капитала, повышение бизнес-активности, миграцию экспертов). Одновременно с этим FATF (Financial Action Task Force on Money Laundering) - межправительственная организация, которая занимается выработкой мировых стандартов в сфере противодействия отмыванию преступных доходов и финансированию терроризма (ПОД/ФТ), а также осуществляет оценки соответствия национальных систем ПОД/ФТ этим стандартам – всяческим образом притормаживает активный рост в этом направлении, ввиду большого количества противоречий в самой сути криптовалюты как средства платежа.

* **Юлия Баженова**, партнер по налоговому консультированию и бизнес-анализу компании **Бридж Групп**

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

Эксклюзивно для 

Эксклюзивное интервью для 

Хуже нет, когда договариваются одни, а проект составляют другие



1. 

Документирование переговоров имеет значение при принятии решения о совершении сделки, во время разработки текста договора либо дополнительного соглашения к нему, а также в случаях, когда надо прибегнуть к толкованию тех или иных положений уже заключенного договора. Кроме того,

документирование переговоров в случае обнаружения признаков мошенничества с какой-либо стороны сделки может дать полезную информацию органам расследования о поведении предполагаемого преступника на преддоговорном этапе.

2. Процессу документирования могут предшествовать устные переговоры, на которых выясняется суть предложения, главные его условия, готовность их принять и соблюдать. Назовем такие встречи ознакомительными или предварительными. В ходе ознакомительных переговоров нужно поднять вопрос документирования. Если вы име-

**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

лишнего, чего никто не говорил, и, наоборот, следует сразу заметить, что было упущено во время переговоров. Сегодня большая часть переговоров ведется онлайн. В этом случае достаточно осуществить аудио или видеозапись конференции, в ходе которой представители сторон разговаривают, что-то выводят на экран и т.д. Видео всегда лучше, чем аудио.

4. ЭДО можно разделить на тот, который осуществляется в специальных программах (Битрикс и т. п.), и тот, который организован через свободные интернет-ресурсы — электронную почту, мессенджеры и т. п. Юридическую силу можно придать обоим

ЧАСТАЯ СМЕНА ПЕРЕГОВОРЩИКОВ ДАЖЕ В СЛУЧАЕ, ЕСЛИ ВСЁ ФИКСИРУЕТСЯ, НЕЖЕЛАТЕЛЬНА

способам. В сущности, я бы не сказал, что произошли какие-то экстраординарные изменения. Стало больше удобств. Теперь не обязательно ехать друг к другу, и весь процесс проходит быстрее, оперативнее.

5. Участники переговоров должны иметь четкие представления о порядке заключения договоров, над которыми они работают. Частая смена переговорщиков даже в случае, если всё фиксируется, нежелательна. Привлечение юриста к переговорному процессу считаю обязательным. Хуже нет, когда договариваются одни, а проект составляют другие. Юрист нужен, чтобы синхронно реагировать, если предлагаются невыполнимые или незаконные условия, а также его личное участие помогает ему лучше понимать, что и как нужно прописать в будущем договоре, чтобы он полностью соответствовал достигнутому соглашению.

***Олег Матюнин**

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

Эксклюзивно для 

Персональные данные в кадрах: что и кому можно обрабатывать, а что грозит миллионными штрафами

30 мая 2025 года вступили в силу поправки по ответственности за нарушения требований по персональным данным. Появились новые составы правонарушений, увеличились штрафы за уже существующие нарушения. Теперь игнорирование 152-ФЗ может обернуться для компании крупными штрафами, вплоть до оборотных за утечки персональных данных.

Что можно и нельзя делать в рамках обработки персональных данных в кадровой сфере, объяснил Максим Лагутин, эксперт по защите персональных данных, основатель компании Б-152.



В

иды персональных данных

Базовые персональные данные сотрудника — это информация о гражданине, необходимая для оформления и ведения трудовых отношений. Они делятся на не-

**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

Эксклюзивное интервью для  Эксклюзивное интервью для  Эксклюзивное интервью для 

После увольнения сотрудника его данные остаются в CRM, почте, базах 1С. Поэтому нужно их удалять вручную или настроить автоматическое удаление.

6. Не определяют круг лиц с доступом к ПДн.

Типовая ситуация, когда любой сотрудник может открыть папку с персональными данными. Необходимо издать приказ о списке лиц, которые могут просматривать или использовать эту информацию – отдельные сотрудники отдела кадров, бухгалтерии, ИТ. Внедрите разграничение прав в электронных системах, чтобы зайти могли только авторизованные пользователи.

Рекомендации для бизнеса

Чтобы избежать штрафов, проведите аудит хранения и обработки ПДн. Разработайте регламенты по срокам хранения и удалению данных. Обучайте сотрудников правилам работы с ПДн, чтобы они никому, даже случайно, не передавали конфиденциальную информацию.

И следите за изменениями в 152-ФЗ. Ведь игнорирование правил может привести к оборотным штрафам и утечкам данных, что нанесет ущерб бюджету и репутации компании.

***Максим Лагуткин**, эксперт по защите персональных данных, основатель компании **Б-152**

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

Эксклюзивно для 

ВМЕСТЕ С  ВЫ ПОЛУЧАЕТЕ В ПОДАРОК ОТ ИЗДАТЕЛЯ ЖУРНАЛЫ В ЭЛ ВЕРСИИ:



ПОЧТА 7447273@VK.RU

Оборотные штрафы – это больно



Что произошло нового на рынке персональных данных?

Надо понимать, с какого момента, но я скажу, что в последние полгода-год со стороны государства есть неприятие ситуации, связанной с утечками.

А утечек действительно много, и они принимают у нас масштаб эпидемии и ежегодно утекает чудовищное количество данных, по сути, несколько раз в год утекают данные о 90 процентах наших граждан.



Как с этим бороться?

— Самый разумный и логичный подход, самый простой, хотя и он тоже является до-



Евгений Царев
RTM Group

**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

И буквально через год-два появилась тематика защиты персональных данных, которая дала буст рынку.



Софт наш сегодня?

— Сейчас рынок информационной безопасности оказался приблизительно на 50 % отечественным. И с точки зрения специалистов, которые занимаются построением систем защиты, и с точки зрения продуктов.

У нас в рынке появились продукты, они поддерживались отечественной регуляцией. Отечественная регуляция создавала определенную нишу так называемых сертифицированных решений. И отечественному продукту получить сертификат было сильно проще, чем американскому. И поэтому для защиты, для соответствия требованиям заказчики покупали что-нибудь российское. И это дало вот те денежки, на которых они смогли прожить 2022 год.



У RTM Group какие планы?

— Мы будем продолжать развивать все то, что мы понастроили, потому что нас строили много и нужно этим заниматься дальше. У нас задача продукт доводить публично, мы его делали больше двух лет, а публично мы его сделали вот только-только, и называется он «Форма-медвед».

Это система автоматизации информационной безопасности. У нас слишком много всего в информационной безопасности, и обычному человеку это все охватить невозможно. Мы всю свою компетенцию собираем, делаем внутренние всякие приложения-утилиты, которые позволяют в автоматическом режиме делать какие-то вещи, автоматизировать процессы, ставить задачи сотрудникам, подготавливать документы. В общем, вот этой штукой и занимаемся.

* **Евгений Царев, RTM Group**

Беседовала Е. Беляевская

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

Эксклюзивно для



Личный бренд врача очень важен в работе сети стоматологических клиник

«Дента люкс» долгое время были одним из лидеров использования цифрового микроскопа, который в 40 раз увеличивает операционное поле деятельности любого врача. При этом пациент мог видеть операцию, надев особые очки.



Основатель клиники применяет работающий метод сарафанного радио для продвижения бренда компании — врачей клиентам представляют по их фамилии (например, Иванов, Соколов...), и далее пациенты рекомендуют своим знакомым клинику именно через фамилию врача. Имя и отчество ведь легко перепутать и забыть.

Личный бренд врача очень важно развивать и поддерживать, по мнению лидера сети клиник, — Андрея Леонидовича. Закупка оборудования для собственной лаборатории с хорошим КТ — еще один важный элемент поддержки имиджа компании. Качественные кресла, современные технологии и материалы — неотъемлемая часть успешного медицинского бизнеса.

Менеджмент медклиники должен делать все для комфорта не только пациентов, но и для персонала и, конечно, врачей. Проверки госорганов также не должны мешать их работе.



Андрей Зубко
ДЕНТО-ЛЮКС

* **Андрей Зубко,** Основатель **ДЕНТО-ЛЮКС**

Эксклюзивно для 

Есть много путей избежать банкротства



Я ставлю перед собой три цели: предупредить о наиболее опасных ловушках, показать конкретные инструменты подготовки и дать чёткий алгоритм действий при обострении ситуации.

Причины банкротства

Ситуации, приводящие к краху, обычно складываются из комбинации внешних и внутренних факторов.

Во-первых, на бизнес давят макроэкономические колебания: рост ключевой ставки, скачки курса рубля, новые санкции и ужесточение регуляторных требований. Так, в 2023 году ряд экспортёров столкнулся с задержками в финансировании из-за необходимости проходить дополнительные проверки Центробанка.

Во-вторых, внутри компании опасность таят ошибки менеджмента: избыточные расходы, отсутствие контроля бюджета и чрезмерный рост дебиторской задолженности. В 2022-м одна крупная рекламная сеть обанкротилась из-за затянувшихся расчётов по контекстной рекламе — её клиенты не могли закрыть счета, и «долговая яма» перевалила за 30 % оборота.

Распространённые сценарии банкротства — кассовые разрывы при резком падении выручки, рост просрочек по платежам и высокая долговая нагрузка при отсутствии планов рефинансирования.

**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

Эксклюзивное интервью для  Эксклюзивное интервью для  Эксклюзивное интервью для 

- Еженедельно проверяйте финметрики и нефинансовые сигналы.
- Держите «подушку» ликвидности и регулярно обновляйте её размер.
- Имейте готовые «планы А» и «Б» с чёткими действиями.
- Используйте досудебные и страховые инструменты до момента кризиса.
- Общайтесь с командой и внешними партнёрами открыто и прозрачно.

Дополнительные ресурсы, которыми можно пользоваться, чтобы держать под контролем показатели своего бизнеса:

Шаблоны финансовых отчётов и планов реструктуризации можно найти на сайте Минэкономразвития.

Онлайн-курсы по антикризисному менеджменту в «Сколково» и «Нетологии».

Контакты профильных консультантов — в Ассоциации антикризисных управляющих России. Своевременная диагностика, дисциплина и готовность к возможным ситуациям обеспечат вашему бизнесу устойчивость даже в самых непредсказуемых условиях.

* **Вячеслав Богаткин**, основатель и генеральный директор студии разработки AppFox

Благодарим **pressfeed**

Беседовала Д. Кольман

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

Эксклюзивно для 

Справка:

Более 15 лет в предпринимательстве, среди клиентов — Сбер, Т-банк, ВТБ, Авиасейлс, РЖД, WB, Ozon, T2, Adidas, Спортмастер, Авито и другие, а также гос сектор.

Рынок ЦОД и дата центров: непрерывный рост, технологическая адаптация и региональная локализация

К началу 2025 года совокупная мощность ЦОДов в России превысила 3,6 ГВт. Реализация крупнейших текущих проектов строительства новых дата-центров смогут увеличить эту цифру вдвое.



особенности и главные тенденции

Рост объемов рынка ЦОД и дата-центров – мировая тенденция. Если к концу 2024 года он оценивался в 347,64 млрд долларов США, то уже к декабрю этого года аналитики прогнозируют цифру в свыше 386 млрд. Дальнейшие прогнозы также впечатляют – постоянный рост минимум на 12% в год и общий оборот, превышающий 1 трлн долларов в 2034. Сегодня это один из самых стабильных мировых рынков.

Главным фактором роста является взрывной, постоянно нарастающий спрос. Это видно и в мировой тенденции, и на примере российского сегмента. Развитие ИИ и повышение спроса на облачные хранилища привели к тому, что в мае заказчики Московской области столкнулись с дефицитом свободных мощностей. Все введенные в систему к 2024 году площадки были арендованы уже в 1 квартале 2025-го, а стоимость размещения выросла более, чем на 31%.

Анализируя рынок ЦОД важно учитывать его географию: более 85% центров в России расположены в непосредственном соседстве с мегаполисами. 76% - сосредоточены в столице, где сегодня функционирует 53,4тысяч стойко-мест. Причины такого распределения просты: близость основных потребителей, большое количество специализированных кадров и наличие крупных электростанций. Электричество в целом

**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

Эксклюзивное интервью для  Эксклюзивное интервью для  Эксклюзивное интервью для 

источники энергии. Именно за такими проектами будущее российских ЦОД, которые позволят пользователям получать целый ряд услуг для цифровизации:

- Colocation — размещение клиентского оборудования у оператора ЦОД с подключением к энергосети и каналам связи и обеспечением условий функционирования.
- Dedicated server — аренда физического сервера в дата-центре провайдера с полным контролем над ресурсами. Это один из самых востребованных форматов среди небольших компаний и стартапов так как экономит средства и позволяет быстро масштабироваться.
- Cloud — набор инструментов для доступа к виртуальной облачной инфраструктуре, в частности на основе моделей IaaS, SaaS, PaaS и другим.

• SaaS — предоставление пользователям онлайн-доступа к программному обеспечению, которое обслуживает и развивает оператор, а клиент подключается к уже готовому продукту через Интернет.

• PaaS — аренда готовой облачной платформы для разработки, тестирования и развертывания приложений. Пользователь-разработчик получает полноценную виртуальную среду разработки, которую может настраивать под свои потребности.

Спрос на каждую из этих услуг продолжает расти, именно поэтому мы планируем разворачивать весь комплекс сервисов на базе Технополиса Серпухов.

Конечно, обеспечение оборудованием и ПО, кадрами и дешевой, стабильной электроэнергией – важнейшие вопросы, решение которых требует большой гибкости и технологической свободы. Но перспективность рынка будет привлекать в отрасль все больше крупных игроков и способствовать технологическому прогрессу наших, отечественных решений, что вселяет большую долю оптимизма.

*** Денис Копытов, СК ГОРОД**

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

Эксклюзивно для 

Услышьте сотрудников



Корпоративная культура девелоперской компании – это сложный механизм, определяющий успех и устойчивость бизнеса. Она складывается из ценностей, норм, убеждений и практик, разделяемых сотрудниками, и оказывает прямое влияние на их мотивацию, производительность и вовлеченность. В девелоперской компании, где инновации и стремление к совершенству играют ключевую роль, формирование сильной и эффективной корпкультуры становится стратегическим приоритетом. Одним из фундаментальных аспектов является культура сотрудничества и командной работы.

Девелоперские проекты требуют координации усилий различных специалистов: архитекторов, инженеров, менеджеров проектов, маркетологов и других. Взаимопонимание, открытость к обмену идеями и готовность к взаимопомощи создают благоприятную среду для эффективного решения сложных задач и достижения общих целей. Важным элементом является акцент на инновациях и постоянном развитии. Компания должна стимулировать сотрудников к генерации новых идей, освоению современных технологий и совершенствованию профессиональных навыков. В быстро меняющемся мире девелопмента, где постоянно появляются новые технологии, материалы и подходы к проектированию и строительству, сотрудники должны иметь возможность совершенствовать свои знания и навыки. Организация тренингов, семинаров, мастер-классов и предоставление доступа к специализированной литературе позволяют сотрудникам оставаться в курсе последних тенденций и повышают их профессиональную компетентность. Девелоперская компания должна формировать культуру ответственности и прозрачности. Каждый сотрудник должен осознавать свою роль в достижении общих целей и нести ответственность

**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

Эксклюзивное интервью для  Эксклюзивное интервью для  Эксклюзивное интервью для 

созданием объектов недвижимости, важно, чтобы корпоративная культура отражала ценности, которые транслируются во внешний мир. Стремление к созданию качественного и комфортного жилья, забота об окружающей среде и уважение к интересам клиентов должны быть неотъемлемой частью корпоративной философии. Эффективная корп культура немыслима без четкой системы мотивации и признания заслуг.

Важно не только материально поощрять достижения, но и отмечать вклад каждого сотрудника в общий успех. Публичное признание, возможности карьерного роста и предоставление большей автономии в работе способствуют повышению мотивации и лояльности. Ключевую роль играет и создание комфортной рабочей среды. Это включает в себя не только удобное рабочее пространство и современное оборудование, но и благоприятную атмосферу в коллективе. Кроме того, необходимо обеспечить прозрачность и открытость коммуникаций внутри компании. Регулярные собрания, на которых обсуждаются результаты деятельности, планы на будущее и проблемы, требующие решения, способствуют укреплению доверия между руководством и сотрудниками. Важно, чтобы каждый сотрудник чувствовал себя услышанным и имел возможность высказаться. Эффективная корпоративная культура также подразумевает наличие четкой системы ценностей и принципов, которые разделяются всеми сотрудниками компании. Эти ценности должны определять не только внутренние отношения, но и взаимодействие с клиентами, партнерами и обществом в целом. Соблюдение этических норм, честность, ответственность и ориентация на результат должны быть краеугольными камнями корпоративной философии. Таким образом, корпоративная культура девелоперской компании – это многогранный феномен, требующий постоянного внимания и целенаправленных усилий. Инвестиции в формирование сильной и эффективной культуры окупаются сторицей, обеспечивая компании конкурентные преимущества, привлекательность для лучших специалистов и устойчивый рост в долгосрочной перспективе. Стоит подчеркнуть, что создание и поддержание эффективной корп культуры – это непрерывный процесс, требующий постоянного внимания и адаптации к изменяющимся условиям. Только компании, которые уделяют этому аспекту должное внимание, могут рассчитывать на долгосрочный успех и устойчивое развитие в конкурентной среде девелоперского бизнеса.

Константин Злобин

Эксклюзивно для 

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



**Елена
Яхонтова**
доктор социологических
наук, профессор РАНХиГС,
бизнес-консультант



**Сергей
Пронин**
генеральный директор
«Таресс»



**Гарретт
Джонстон**
специалист по бизнес-
стратегиям, работающий
во многих странах



**Михаил
Богданов**
Руководитель Consort
Group



**Алексей
Никонов**
основатель мебельных
фабрик Brendoss и медиа-
холдинга «Никонов Групп»



**Елена
Иванова**
«Полиглотики»



**Евгений
Царев**
RTM Group



**Андрей
Зубко**
ДЕНТО-ЛЮКС

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

АНОНС СЛЕДУЮЩЕГО НОМЕРА

WWW.TOP-PERSONAL.RU

**УПРАВЛЕНИЕ
ПЕРСОНАЛОМ**

Подписные адреса: по каталогу "Роспочта" - 71052, 71055, 71056;

№ **18**
(782)
2025

Тема номера: КОУЧИНГ



**Анаит
Бадалян**
Vabor Samara



**Николай
Якимов**



**Михаил
Вязанкин**
коуч



**Наталья
Пешкова**
бизнес-коуч



**Игорь
Поюров**
коуч

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