

БИЗНЕС
ИДЕИ

БИЗНЕС
РЕШЕНИЯ

БИЗНЕС
ТЕХНОЛОГИИ

БИЗНЕС
ПРОЦЕССЫ

www.TOP-PERSONAL.ru



Ведущие эксперты по каталогу "Ресурсы" – 71052, 70555, 72035;

УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ

№ 18
(782)

2025

Главная тема: **АКТУАЛЬНОЕ В ПРОДАЖАХ**

**У компании в каждой области
должно быть как минимум
2–3 альтернативных поставщика**

Вадим Демидов
GVS

**ЕСТЬ У МЕНЯ ПРОЕКТЫ,
В КОТОРЫХ Я ПРОДАВЦАМ
ЗАПРЕЩАЮ ЗДОРОВАТЬСЯ,
ПОТОМУ ЧТО ПРИВЕТСТВИЕ
АВТОМАТИЧЕСКИ ВЕДЕТ
К ТОМУ, ЧТО ПОКУПАТЕЛЬ
ПОКИДАЕТ ТОРГОВЫЙ ЗАЛ**

**ВОЗМОЖНОСТИ
У ПРОДАВЦОВ
ВЛИЯТЬ НА ВЫБОР
ПОКУПАТЕЛЕЙ
СЕГОДНЯ ОГРАНИЧЕНЫ**



Альберт Тютин



УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ

Содержание

МЕНЕДЖМЕНТ ЗА РУБЕЖОМ

3 **Время «офисного планктона» прошло**
Вадим Демидов, GVS

ДЕЛОВОЙ КЛУБ КАПИТАНЫ РОССИЙСКОГО БИЗНЕСА

11 **Актуальное в продажах**

СБИТЫЕ ЛЁТЧИКИ

25 **Можно ли вернуть топов в небо**
Алексей Максименко, Unicum droup

БАНКИ & КОРПОРАТИВНАЯ КУЛЬТУРА

29 **Фор-Банк сделал ставку на живое общение и гибкий, индивидуальный подход**
Алина Горид

ПРОТОКОЛ И ЭТИКЕТ

33 **Опаздывать – плохой знак**
Нина Зверева

Трибуна Директора

37 **Клиентам важна не только цена**
Дмитрий Мирошников

КАДРОВЫЕ АГЕНТСТВА

41 **Успех в HR возможен, только если перестать воспринимать подбор как «закрыв – забыл»**
Сюзанна Муралова

HR

46 **Хантинг любит тишину**
Анастасия Сергеева, «Карьерный консультант»

ГЛАВБУХ & HR

49 **Главбух крупной компании: как привлечь лучших кандидатов, оценить квалификации, мотивировать и сформировать вовлеченность**
Екатерина Васенкова

РЕКЛАМА

53 **Когда речь заходит о рекламе, я никогда не ставлю вопрос «где дешевле»**
Татьяна Смайллина

БИЗНЕС-ЛИТЕРАТУРА

55 **Сила в свободе: Почему компании с предпринимательским духом побеждают**
Ильдар Хусаинов

№18
(782)

Издается с 1996 г. 2025 г.

Объединенная редакция

ИД 

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

Официальный адрес
ТР@TOP-PERSONAL.RU



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

www.top-personal.ru

ISBN 5-95630-007-7



Подписано в печать 16.06.2025 г.
Формат 60х90 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

Подписные индексы

ГК «Урал-Пресс»: 29431, 29622

Время «офисного планктона» прошло



Какие бизнес-вызовы стоят сегодня перед GVS RUS?

В последние годы происходят системные изменения в экономике по всему миру. Меняются потребности рынка и ожидания клиентов, как следствие происходят глубокие структурные изменения. Меняется география поставок, финансовые процедуры, коммерческие условия и многое другое.

Рынок сейчас требует большой скорости реакции на возникающие потребности. Так, если раньше было нормальным прогнозировать на три-пять лет вперед и планомерно реализовывать намеченные планы, то сейчас ситуация кардинально меняется каждый месяц. Недостаточно правильно выстроить бизнес-процессы. Необходимо в режиме реального времени корректировать бизнес-процедуры, а иногда и полностью пересматривать стратегии.



Вадим Демидов
генеральный директор
GVS, Италия

Например, во время начала пандемии спрос на бактериально-вирусные фильтры возрос многократно. Многие производители как сырья, так и готовых медицинских изделий просто не справлялись с увеличением спроса. Наша компания отреагировала молниеносно, оперативно были найдены дополнительные поставщики сырья, увеличены производственные мощности, организованы дополнительные ночные смены для круглосуточного производства. Должен сказать, что во время пандемии, когда другие производители ограничивали поставки на другие

Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



рынки и в том числе в Россию, наши итальянские коллеги сумели существенно нарастить поставки жизненно-важных медицинских изделий в нашу страну.



Как у вас устроена система управления компанией?

— Вот уже более 8 лет я управляю компанией GVS в России и странах СНГ. Начинали с нуля. Открыли офис, выстраивали все бизнес-процессы с нуля, организовывали логистику, занимались сертификацией и регистрацией продукции, налаживали контакты с ключевыми клиентами и дистрибьюторами.

Сейчас у нас в компании функционирует 4 бизнес-направления (медицинские расходные материалы, лабораторные изделия, средства защиты органов дыхания, трансфузиологии).

В России есть коммерческий склад, служба логистики и поддержки клиентов, финансовый блок.

Я как Генеральный директор, непосредственно участвую в работе как коммерческих, так и финансово-административных подразделений.

С технической точки зрения все бизнес-направления связаны, работают по единым технологическим стандартам, имеют единые высокие требования к контролю качества. Что касается коммерческих подразделений, в каждом бизнес-направлении существует своя специфика. С коммерческой точки зрения все бизнес-направления работают совершенно по-разному. Какие-то бизнесы требуют наличия постоянного ассортимента на складе в России, какие-то направления работают под заказ конкретного клиента.



Какие функции и процессы дублируются с целью недопущения проблем?

— В текущей динамично меняющейся ситуации необходимо дублировать процессы для бесперебойной работы компании и диверсифицировать бизнес. Это необходимо делать абсолютно во всех областях. По каждому виду продукции мы выбираем нескольких альтернативных поставщиков, расположенных в разных странах, разрабатываем альтернативные логистические маршруты, используем различные схемы финансирования, диверсифицируем каналы сбыта. Безусловно, это создает дополнительную операционно-административную нагрузку на все подразделения.



Стиль управления, неписанные правила — чем и как они отличаются от российских фирм?

— Головной офис нашей компании находится в Италии, но производственные подразделения находятся по всему миру. Безусловно это откладывает отпечаток на стиль управления.

Если говорить в целом, то можно выделить несколько основных моментов. Во-первых, это нацеленность на результат. В компании не приветствуются долгие и нудные совещания с участием огромного числа сотрудников. Все обсуждения проходят динамично и по делу. Ценятся руководители, которые умеют решать проблемы и находить пути решения, а не просто говорить о возникших сложностях. Всегда необходимо не только обозначить проблему, но и предложить пути решения и сделать так, чтобы проблема была решена.

НЕДОСТАТОЧНО ПРАВИЛЬНО ВЫСТРОИТЬ БИЗНЕС-ПРОЦЕССЫ. НЕОБХОДИМО В РЕЖИМЕ РЕАЛЬНОГО ВРЕМЕНИ КОРРЕКТИРОВАТЬ БИЗНЕС-ПРОЦЕДУРЫ, А ИНОГДА И ПОЛНОСТЬЮ ПЕРЕСМАТРИВАТЬ СТРАТЕГИИ

Помимо этого, стоит отметить невероятную гибкость компании как на корпоративном уровне, так и во всех подразделениях «на земле». Удивительно, как удается сочетать стабильные бизнес-процедуры и возможность находить решения даже в самых, казалось бы, безвыходных ситуациях.



Опишите один ваш рабочий день, как проходит обычный рабочий день у Вас?

— Каждый рабочий день проходит одинаково: никогда не знаешь, что произойдет и какие непредвиденные ситуации придется решать. У нас есть традиция – утром мы собираемся вместе со всеми руководителями подразделений и пьем кофе. За эти полчаса мы успеваем не только неформально пообщаться, но и обсудить основные бизнес-вопросы. Обсуждение всегда проходит неформально и по делу.

Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Основной рабочий день всегда распланирован заранее, проходят заранее намеченные встречи с клиентами и контрагентами, ведется плановая работа по проектам.

Мы также стараемся регулярно встречаться в неформальной обстановке, бокал вина всегда помогает наладить позитивный климат в коллективе.



Расскажите о вашем персонале. Кто они? Как подбираете? Есть ли текучка?

— Наша компания ведет бизнес в медицинской, лабораторной и промышленной областях. Мы работаем с достаточно наукоемкими технологиями. Поэтому требования к квалификации наших сотрудников достаточно высокие. Все наши сотрудники являются профессионалами в своей области, имеют высшее профильное образование, знают английский, имеют большой профессиональный опыт. Особое внимание уделяется Soft Skills, личным качествам сотрудников, которые помогают в общении с коллегами и выстраивать отношения с клиентами. Очень ценится дружелюбное общение и позитивный настрой.

Мы всегда пытаемся адаптироваться под часто меняющиеся внешние обстоятельства. Всегда стараемся обеспечивать клиентам индивидуальный подход. Поэтому важным качеством всех сотрудников является способность работать в динамичных часто меняющихся условиях, уметь решать нестандартные задачи. Наш подход не говорить о проблемах, а решать возникающие трудности и всегда находить пути решения даже в нестандартных ситуациях.

Персонал в нашей компании подбирается достаточно скрупулёзно, и подход к каждой позиции индивидуален. Первоначальным поиском занимаются специализированные кадровые агентства, затем проводятся собеседования внутри нашей компании. Я непосредственно принимаю участие в собеседованиях. Предпочитаю беседовать с кандидатами лично, а не по видеосвязи. Дело в том, что личное живое общение дает гораздо более яркое и полноценное впечатление о кандидате.

В целом у нас очень сплоченный коллектив. Люди работают по многу лет, текучка крайне низкая по сравнению с другими компаниями. Если человек сумел показать себя в первый год работы, адаптироваться к динамичной ситуации нашего бизнеса, то такой специалист продолжает работать с нами еще долгие годы. В среднем наши сотрудники работают с нами более 4–5 лет.



Подбирать персонал в последние годы стало труднее? Или легче?

— Должен сказать, что в последние годы подбирать персонал стало гораздо труднее. На рынке явно прослеживается дефицит квалифицированных кадров. У данной проблемы возможно существует несколько причин. Во-первых, нестабильная ситуация в экономике заставляет людей более аккуратно подходить к вопросу смены места работы.

ПРОШЛО ВРЕМЯ «ОФИСНОГО ПЛАНКТОНА»

Многие ответственные специалисты предпочитают стабильность и не хотят рисковать, меняя работодателя, даже если предлагаются более комфортные и выгодные условия. Во-вторых, мы видим активное развитие отечественных производств. Это влечет за собой повышенный спрос на технический персонал.

В управленческой сфере также наблюдается дефицит эффективных управленцев. На рынке труда есть огромное количество руководителей, которые не привыкли показывать результат.

Прошло время «офисного планктона». Сейчас требуются руководители, которые способны эффективно и быстро решать проблемы, а не обсуждать их, участвуя в бесконечных совещаниях. Помимо этого, существует большое количество кандидатов, которые ищут работу в режиме «нон-стоп», меняют места работы каждые полгода, максимум год. Мы стараемся избегать кандидатов, которые подолгу не задерживались на предыдущих местах работы.



Как сказывается санкционное давление? Если по-честному, есть ли от него серьезный урон бизнесу?

— Безусловно, вести бизнес стало сложнее, но интереснее.

Общая сложная ситуация требует от компаний и их сотрудников более высокой квалификации для ведения бизнеса. Если 10–15 лет назад компании годами работали, практически не изменяя бизнес-процессы, коммерческие условия не пересматривались, пул поставщиков и клиентов не менялся годами. То сейчас ситуация меняется каждый месяц, меняются коммерческие условия, меняется спрос

Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



на различные категории товаров, меняются схемы финансирования и условия сотрудничества. Поэтому сейчас недостаточно быть специалистом в какой-то узкой области, ценятся сотрудники, которые могут адаптироваться к новым динамичным условиям.

В любой ситуации всегда есть и позитивные аспекты. В последнее время стали активно развиваться отечественные производства. Расширяются существующие производства, появляются новые отечественные компании. Появилось много новых поставщиков и производителей. Ранее отечественный рынок был фактически заблокирован международными компаниями-гигантами, которые не пускали никаких новых игроков.

Помимо этого, раньше многие компании даже не хотели рассматривать никакие альтернативы, отказывались рассматривать новых поставщиков. Стандартный ответ менеджера по закупкам в крупной компании был: «У нас все хорошо, мы довольны текущим поставщиком, не хотим ничего менять». Никаких новых партнеров не рассматривали, либо подходили крайне формально к вопросу поиска альтернатив. То сейчас компании более открыты к сотрудничеству. У компании в каждой области должно быть как минимум 2–3 альтернативных поставщика. Более активно развивается коммерческая конкуренция. Бизнес-среда стала более динамичной и активно развивается. Сейчас рынок освободился для новых возможностей. Бизнесу открылись новые перспективы!

Вадим Демидов, генеральный директор **GVS**, Италия



Международный поставщик продуктов фильтрации в различных направлениях



Беседовал: Михаил Богданов, Руководитель Consort Group, эксперт

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

Эксклюзивно для



НАЦИОНАЛЬНАЯ ДЕЛОВАЯ ПРЕМИЯ “КАПИТАНЫ РОССИЙСКОГО БИЗНЕСА” 2025

ОРГАНИЗАТОР 

KRBAWARD.TILDA.WS

НОМИНАЦИИ

А

1. ИННОВАЦИОННЫЕ КОМПАНИИ
2. БЫСТРОРАСТУЩИЕ КОМПАНИИ
3. БЛАГОТВОРИТЕЛЬНОСТЬ & БИЗНЕС
4. ПРИВЛЕКАТЕЛЬНЫЕ РАБОТОДАТЕЛИ
5. ЛУЧШИЕ НАЛОГОПЛАТЕЛЬЩИКИ

Б

1. ЛУЧШИЕ АЙ ТИ КОМПАНИИ
2. ДЕЛОВАЯ РЕПУТАЦИЯ БАНКА
3. ДОВЕРИЕ К БРЕНДУ РИТЕЙЛА
4. ОН ЛАЙН РИТЕЙЛ
5. МЕДКЛИНИКИ & КЛИЕНТООРИЕНТИРОВАННОСТЬ

6. СТРАХОВЫЕ КОМПАНИИ

7. ЛОГИСТИКА

8. КОСМЕТИКА

9. ОБУВЬ&ОДЕЖДА

10. ЕДА&НАПИТКИ&АГРО

11. НЕДВИЖИМОСТЬ & СТРОИТЕЛЬСТВО

12. ВУЗЫ& БИЗНЕС ШКОЛЫ

В

1. ЛУЧШИЕ HR ДИРЕКТОРА

2. ЛУЧШИЕ SEO

3. БИЗНЕС ТРЕНЕРЫ И КОНСУЛЬТАНТЫ

4. КАДРОВЫЕ АГЕНСТВА

5. БИЗНЕС КНИГИ

6. САЙТЫ

ЦЕРЕМОНИЯ ВЕСНА 2025

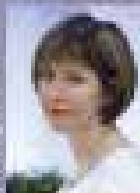
ЖДЕМ ЗАЯВКИ НА УЧАСТИЕ И ПРИГЛАШАЕМ ПАРТНЕРОВ В ПРОСТОЙ ФОРМЕ
С ОПИСАНИЕМ УСПЕХОВ КОМПАНИИ
НА ПОЧТУ 7447273@VK.RU

NVGONCHAROVA0802@YANDEX.RU

РУКОВОДИТЕЛЬ ОРГКОМИТЕТА

НАДЕЖДА ГОНЧАРОВА

ВАЦАП 89258817901



ОРГАНИЗАТОР



ПАРТНЕРЫ



ЕЖЕМЕСЯЧНЫЙ ПРАКТИЧЕСКИЙ ЖУРНАЛ

www.TOP-PERSONAL.RU

ТРУДОВОЕ ПРАВО

№ 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

Актуальное в продажах

Обзор выступлений делового клуба
«Капитаны российского бизнеса».
Партнер клуба: Журнал «Мастер продаж»



Беседовали:



Альберт Тютин



Сергей Былинкин



Татьяна Бурмина



Ирина Шамехо



Габдулла Хамитов



Дмитрий Семин

Мы обсуждали на клубе, что меняется в продажах. И моя ключевая мысль про B2C продажи. Поскольку кардинально меняется поведение покупателей и продавцов, вслед за этим должны поменяться и технологии продаж.

О каких изменениях с точки зрения потребителей я говорю?

Профицитный рынок, на котором мы имеем дело уже не столько даже с выбирателями, сколько с отбирателями, как говорит Аркадий Цукер. Отбиратели — это те клиенты, которые уже сами формируют свою повестку, сами формируют, что и когда им покупать, не сильно прислушиваясь к брендам. Они выбор делают до визита в магазин в онлайн и в магазине свой выбор лишь верифицируют, то есть это нравится или не нравится. Если нравится, то покупают, либо возвращаются в онлайн и заказывают уже там, либо начинают искать что-то другое. Возможности у продавцов влиять на выбор покупателей сегодня ограничены. Плюс такое пове-

ВОЗМОЖНОСТИ У ПРОДАВЦОВ ВЛИЯТЬ НА ВЫБОР ПОКУПАТЕЛЕЙ СЕГОДНЯ ОГРАНИЧЕНЫ

дение формирует покупателей «снежинок», которые крайне болезненно реагируют на попытки оказать на них влияние. Более того, все то, чему мы учили продавцов: устанавливать контакт, выявлять потребности, делать презентации, работать с возражениями — сегодня создает у покупателей ощущение давления.

Есть у меня проекты, в которых я продавцам запрещаю здороваться, потому что приветствие автоматически ведет к тому, что покупатель покидает торговый зал. Что делать в этих условиях? Как должна поменяться технология продаж? Нужно возвращаться к основам и вспомнить, что любая технология продаж должна быть синхронизирована с циклами покупки.

Вот если мы понимаем, в каком цикле покупки находится клиент, мы можем помочь ему этот цикл покупки пройти быстрее, проще.

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 

Дмитрий выделяет четыре этапа в управлении на примере сит. лидерства, хотя до этого называли только три:

Учить — если сотрудник хочет, но не умеет.

Лечить (мотивировать) — если умеет, но не хочет.

Увольнять — если не хочет и не умеет.

Четвертый: делегировать и растить (если умеет и хочет).

Управление адаптацией

Сегодняшние продавцы требуют иных подходов: они менее мотивированы, быстрее выгорают.

Управление должно предусматривать простые, но работающие схемы, опираясь на эмоциональную мотивацию и ощущение контроля.

Цель — не просто контролировать, а вернуть продавцу субъектность:

Не жёстко навязывать стандарты, а дать ощущение, что продавец управляет ситуацией.

Это создаёт внутреннюю мотивацию и повышает естественность коммуникации.

Люди очень любят контролировать ситуацию.

***Дмитрий Семин,**

предприниматель, девелопер и бизнес-тренер, лауреат премии Капитаны
Российского Бизнеса 2023 - 2025

.....

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

Эксклюзивно для 

Можно ли вернуть топов в небо



В каждом бизнесе бывают ситуации, когда сильный управленец — с опытом, амбициями и результатами — внезапно «падает». Летал высоко, управлял миллионами, вёл команды, а потом — выгорание, неудача, смена курса компании или банальный конфликт. И вот он уже «сбитый лётчик»: в рынке, но не в строю. Его не зовут, ему не доверяют. Как собственник бизнеса, я видел таких людей. И — что важнее — я видел, как они возвращаются в небо. Потому что «сбитый» — не значит «сломанный». Это значит: есть история, но есть и потенциал.

Почему от них отказываются?

Стереотип: если топа уволили, значит, он что-то не смог. Значит, конфликтный, токсичный, устаревший или выгоревший. Рынок требует постоянной бодрости, энергии, гибкости — а «бывший топ» часто воспринимается как «уже не тот». HR-специалисты боятся их, команды не хотят принимать, а сами управленцы теряются — слишком много эмоций, самооценка подорвана, а гордость не позволяет просить второй шанс. Личный кейс: вернул «сбитого» — и не пожалел



Алексей Максименко
Unicum 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

Эксклюзивное интервью для  Эксклюзивное интервью для  Эксклюзивное интервью для 

Я рискнул. Поставил условие: прозрачные метрики, поддержка от команды, но без «синдрома мессии». Сергей не подкачал. Он не просто внедрил систему учёта — он построил вокруг неё команду, которую сейчас другие хотят переманить. Он стал мягче, глубже, научился слушать. Ошибка сделала его сильнее.

Что делать с «сбитыми»?

Проверять мотивацию. Человек должен хотеть не вернуться «на трон», а принести пользу. Служение — не управление. Давать рамки и поддержку. Чёткие задачи, горизонтальная структура, менторство. Очищать репутацию через результат. Никакие рекомендации не работают лучше, чем новый проект, в котором он — снова в деле.

«СБИТЫЙ» — НЕ ЗНАЧИТ «СЛОМАННЫЙ»

Почему это работает?

Потому что «сбитые» — это те, кто уже был в огне. У них есть память об ошибке, чувство меры, зрелость. При правильной работе с ними можно получить человека с уникальным опытом — который больше не делает глупостей, не ведётся на игры и умеет признавать ошибки.

Да, не все возвращаются. Кто-то «приземляется» окончательно. Но когда ты видишь, как человек, переживший крушение, снова поднимается в воздух и ведёт за собой команду — это дорогого стоит.

И напоследок

Каждый может ошибиться. Но не каждый готов признать это, перерасти и пойти дальше. Если в вашей команде есть такой «сбитый лётчик» — не торопитесь ставить крест. Возможно, именно он вытащит вас из пике.

***Алексей Максименко,**
основатель инновационной строительной компании **Unicum droup**

Беседовала Д. Кольман

Эксклюзивно для



Фора-Банк сделал ставку на живое общение и гибкий, индивидуальный подход

Алина работает в Фора-Банке с 2016 года. Изначально пришла в филиал в г. Санкт-Петербурге на должность специалиста по валютным операциям и валютному контролю, а в мае 2019 уже возглавила данный филиал.



За счет чего стали наращивать объемы? Каким путем пошли?



Для любого управленца, топ-менеджера, первый шаг и основной – это формирование грамотной команды, поиск единомышленников, которые разделяют твои ценности и поддерживают идеи. И одновременно это самое сложное: дефицит хороших кадров, выстраивание отношений с частью предыдущей команды. Второй шаг — это перестройка клиентской работы и отладка качественного обслуживания. Кажется, что это звучит очевидно, но на банковском рынке много своих нюансов. Конкуренция в этом секторе просто огромная как и среди тех банков, которые работают с корпоративными клиентами, так и среди тех, кто специализируется на обслуживании физических лиц.



За счет чего конкурируете? Какие используете стандартные или нестандартные ходы?

— Мы для себя в Фора-Банке нашли интересную нишу, сделав ставку на живое общение и гибкий, индивидуальный подход. К сожалению, многие финансовые организации сегодня идут по модели обезличенного общения, а также активного

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



креативные решения. Например, в прошлом году дарили пледы с дизайном, выполненным нейросетью, на основе нашего фирменного стиля. Как-то еще сотрудничали с локальным производством в одной из небольших деревень, заказывали у них вязанные шерстяные носки с нашим логотипом, получился такой душевный теплый подарок и поддержка малого бизнеса.



Что сегодня может испортить репутацию банка? Сталкиваетесь ли вы с черным пиаром? В 90-е, например, были популярные различные «заказные статьи», кампании в СМИ.

— Откровенных заказных материалов мы, пожалуй, уже давно не видели. Не только потому, что времена ее прошли, изменилась сама банковская система очень сильно, она стала достаточно «белой», надежной: в период с 2012 по 2020 год закрылось сотня банков, которые вели недобросовестную деятельность, это был такой большой серьезный процесс оздоровления рынка, начатый со стороны государства.

Имидж банка может испортить сейчас другое. У банка должен быть высокий уровень информационной безопасности. Мы живем в эру, когда большинство финансовых операций осуществляется онлайн, через интернет, и связанная с этим угроза утечек персональных данных – вот самая большая опасность для финансовой организации. То есть мы должны не просто себя позиционировать надежным банком, но мы должны оставаться всегда таким для нашего клиента. И мы тратим большое количество финансовых и человеческих ресурсов на постоянное совершенствование ИТ-инфраструктуры.

***Алина Горид**

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

Эксклюзивно для



Справка:

Алина Горид – управляющий филиалом АКБ «ФОРА-БАНК» (АО) в г. Санкт-Петербург. Она возглавляет филиал банка шесть лет. За это время филиал по основным финансовым показателям вырос более чем в 5 раз. Фора-банк – универсальный коммерческий банк, который существует на рынке более 30 лет, и входит в группу компаний «Ташир». На май 2025 года имеет 180 подразделений в 18 регионах присутствия, и обслуживает предприятия всех форм собственности и физических лиц. Головной офис банка находится в Москве.

Опаздывать – плохой знак



Какую роль деловой этикет и деловой протокол играет в современном бизнесе?

Важную роль, причем в современном или не в современном бизнесе – не важно. Он играл, играет и будет играть всегда важную роль. Деловой этикет и деловой протокол — это поведение человека, его коммуникация. Это сигналы, которые он подает миру, независимо от того, осознает он это или нет. Это то, что всегда всем видно. То, на что люди не могут не обращать внимания.

Начнем с того, что неприятно, когда человек опаздывает. И это, к сожалению, случается часто. Все ссылки на пробки, на что-то еще — уже не работают. Опоздание воспринимается



Нина Зверева

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



Почему так важно учиться говорить коротко, весело и понятно? Если мы говорим долго и утомительно, мы ворует время у других. И это очень влияет на карьеру, партнерства и возможности для роста. Поэтому, если вы готовитесь к важному выступлению с тренером, в следующий раз вы не допустите тех же ошибок.



Иногда топ менеджеры отвечают на письма прямо во время переговоров, извиняясь перед собеседником. Это моветон или уже норма?

— Это моветон. Если вы пришли на переговоры, то никаких телефонов в руках быть не должно. Это означает, что вы не сосредоточены на разговоре, не заинтересованы в нем, и это неприятно для собеседника.



Карла Фиорини, директор HR, сменила приказом костюмы топов на резиновые шлепки, шорты и майку с кепкой. К возмущению всех и вся. Ваш комментарий (зачем, почему?).

— Этот кейс мне трудно комментировать без подробностей. Возможно, в компании, которая работает в жарком климате или в творческой сфере, это приемлемо. Я работала в кинокомпании, где все было гораздо свободнее. Зимой на работу люди приходили в шортах и топах. Это подходило под стиль компании и ее задачи. Всегда важно учитывать контекст: задачи компании и ее культуру.

И еще есть пиар: благодаря этому ее приказу все узнали, что такая компания и такой лидер существуют! А это уже креативно, я это ценю. Хотя всегда надо взвесить плюсы и минусы подобных смелых поступков.

***Нина Зверева,**

счастливый учитель, бизнес-тренер, автор 27 книг-бестселлеров

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

Эксклюзивно для



Клиентам важна не только цена

Они ожидают, что им быстро ответят, вовремя доставят заказ и не бросят после продажи.



В 2017 году пришёл в компанию «Семедика» и прошёл путь от регионального представителя до генерального директора за два года.

Когда Дмитрий возглавил компанию, её оборот вырос в 5 раз.

Компания сознательно отказалась от убыточных направлений, делая упор на поставках лабораторного оборудования и расходных материалов для ветеринарного сектора. Именно специализация, по словам Дмитрия, позволила удержаться в кризисные годы и выстроить устойчивую бизнес-модель.

Сервис важнее скидки

Вместо участия в ценовой гонке, компания сделала ставку на сервис.



Дмитрий Мирошников

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

Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Пока у компании 473 активных клиента, и на 2025 год запланирован выход на чешских акционеров.

Основу финансовой устойчивости, кроме надёжности клиентов, составляет система гонорара сейлзам.

ОТДЕЛЬНОЕ ВНИМАНИЕ УДЕЛЯЕТСЯ ПОНИМАНИЮ ПЛАТЁЖЕСПОСОБНОСТИ КЛИЕНТА – В ТОМ ЧИСЛЕ ЧЕРЕЗ НЕФОРМАЛЬНУЮ РАЗВЕДКУ: РЫНОК УЗКИЙ, И ВСЕ ДРУГ ДРУГА ЗНАЮТ

Оклад и премии после полной оплаты долгов клиентов — вначале они оплату проводят до 70% от суммы, а это гарантия хотя бы себестоимости товара.

Итак, бизнес отлажен, пора начинать Масштабирование и Диверсификацию.

Пожелаем успеха компании и ее руководителю.

***Дмитрий Мирошников**, Эксперт по системной диагностике бизнеса и развитию команд

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

Эксклюзивно для



Успех в HR возможен, только если перестать воспринимать подбор как «закрыл – забыл»

Практика такова, что хороший кандидат редко бывает свободен, а плохой обойдётся дороже, чем вообще незакрытая вакансия. На фоне этого спрос на HR-услуги только растёт, но как этим спросом воспользоваться?



В чем измеряется успех кадрового агентства?

Самая частая метрика, о которой приходится слышать, — количество закрытых вакансий, но на практике это лишь часть успеха, причём не самая важная. Спросите любого HR-директора, что для него идеальный подбор, и услышите в ответ не про скорость или цену, а про то, как сотрудник вписался в команду, включился в процессы, выдаёт результат.

Именно этим кадровые агентства высокого уровня отличаются от остальных: главная цель — не число отправленных резюме, а стабильность и эффективность бизнеса клиента через год после подбора. Мы работаем на дистанцию, и именно на этом расчёте строится успех.

Что касается работы на количество, это ловушка для новичка. Очень соблазнительно бывает «продать резюме», взять деньги и забыть о результате. Тем более, что

**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

зовать приводят к тому, что отсеиваются по-настоящему ценные люди. А агентства, которые полагаются только на цифры в документах и не выстраивают живые связи с рынком, в итоге теряют и клиентов, и кандидатов. И ещё одна ошибка: продавать клиента по ожиданиям ради скорости, не вникнув в специфику его задачи. Это приводит к ошибочным наймам, перерасходу бюджета и потере доверия. Научиться слушать, правильно анализировать бизнес-потребности и брать на себя ответственность за результат — вещи, которые ни один тренинг не даёт.

Итоги: что реально определяет успех кадрового агентства в 2025

Если оставить за скобками красивые фразы про «команду мечты» и «инновационные методики», успех кадрового агентства всегда строится на трёх вещах: системном подходе, честности перед клиентом и умении думать шире стандартных рамок рынка. Именно этими тремя вещами объясняются 90% наших повторных клиентов и десятки кейсов, где подбор персонала дал бизнесу кратный рост.

Для одного из промышленных клиентов агентство «Ритейл Персонал» нашло руководителя по развитию бизнеса в Казахстане, который за год обеспечил рост выручки с 120 до 659 млн рублей. Все подробности в кейсе на сайте.

В общем, успех в HR возможен только если перестать воспринимать подбор как «закрыл – забыл» и начать работать с клиентом и кандидатами как с партнёрами. Бизнесу это даёт не просто заполненную вакансию, а новый драйвер роста, а агентству приносит заслуженную репутацию профессионалов, которым доверяют самое ценное — команду.

***Сюзанна Муралова,**
генеральный директор агентства «Ритейл Персонал»

Благодарим **pressfeed**

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

Эксклюзивно для

Хантинг любит тишину



Я начала карьеру в начале 2000-х — не с модного LinkedIn и не с HR-бренда, а с должности администратора в стоматологической клинике. Тогда я просто хотела «работать с людьми». Ирония в том, что именно люди и стали моей профессиональной судьбой.

Со временем мне доверили подбор персонала: сначала ассистентов, потом врачей, потом управляющего. Те, кого я рекомендовала, быстро росли. Тогда я впервые поняла: у меня есть чутьё на людей. Не просто по резюме, а глубже — по взгляду, по реакции, по тому, как человек держится на интервью.

Сейчас я — генеральный директор кадрового агентства «Карьерный консультант», и вот уже много лет помогаю компаниям по всей России (и не только) находить «тех самых» людей. Специализируюсь на Executive Search, и это не просто модное слово. Это искусство найти не «того, кто ищет работу», а того, кто нужен бизнесу.



Анастасия Сергеева
«Карьерный консультант»

Я закрываю около 20 топовых вакансий в год — и за каждой из них стоит 60–70 часов глубокой работы. Не только поиск, но и анализ, сопоставление, психология, репутационные проверки и тонкое понимание, с кем именно придётся работать руко-

**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



Что важнее: навыки или ценности?

В Executive Search ценности выходят на первый план. Навыки можно подтянуть. А вот если собственник — ЗОЖник, а кандидат курит и тусуется до 3 ночи — это будет скрытый конфликт.

Как меняется рынок?

1. Конкуренция. В 2000-х в Москве было 600 агентств. Сейчас — более 6000.

2. Технологии. Раньше — бумажные картотеки и телефоны. Сейчас — AI, парсеры, Big Data.

3. Глобализация. Компании ищут сотрудников по всему миру. Мы, например, закрывали вакансию в Болгарии за 7 недель.

Совет новичкам в Executive Search

Не гонитесь за скоростью. Гонитесь за качеством. Лучше потратить месяц, чтобы точно понять, кого ищет клиент — чем закрыть за 2 недели и через 3 месяца получить фразу: «А можно вы найдёте другого?..»

***Анастасия Сергеева,**
кадровое агентство «Карьерный консультант», ген.директор

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

Эксклюзивно для



Справка:

Я начала карьеру в начале 2000-х. еще администратором в стоматологии. Далее я начала нанимать первых сотрудников, и потом уже мои сотрудники быстро росли в компании. Тогда же поняла: мой навык — разбираться в людях. Сейчас я генеральный директор кадрового агентства «Карьерный консультант», работаю по всей России.

Работаю с Executive Search по всей России, закрываю любые вакансии. В год закрываю около 20 топ-вакансий.

Главбух крупной компании: как привлечь лучших кандидатов, оценить квалификации, мотивировать и сформировать вовлечённость



Работа главного бухгалтера в крупной компании — одна из ключевых позиций, напрямую влияющих на финансовую стабильность, прозрачность деятельности и соответствие бизнеса законодательству. Именно главбух способен не только организовать работу бухгалтерской службы, но и стать стратегическим партнером для руководства, помогая принимать взвешенные решения. Но найти и удержать сильного специалиста — задача непростая. Рассмотрим путь главбуха в крупной компании: как привлечь лучших, проверить их уровень, мотивировать и создать высокую вовлечённость.

Поиск и привлечение лучших кандидатов

Классический поиск главбуха — не просто размещение вакансии с требованиями и ожидание откликов. Рынок труда для квалифицированных и опытных специалистов очень конкурентен. Отличных кандидатов зачастую приходится «выдергивать» у других компаний. Здесь на первый план выходит работа HR и самой компании над своим имиджем как работодателя. Финансовых специалистов особенно привлекают компании с понятной стратегией развития, устойчивой репутацией, прозрачной корпоративной культурой и «белой» налоговой историей. В объявлениях и на собеседованиях важно не только перечислить стандартные запросы — высшее образование, опыт в должности, знание законодательства, уверенное владение 1С и МСФО, — но и обозначить те вызовы и возможности, которые отличают вашу компанию. Грамотный главбух хочет влиять, реализовывать проекты, быть частью команды, которая растет и развивается. Интересными являются предложения о внедрении новых ERP-систем,

**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

На практике лучшую вовлечённость и мотивацию демонстрируют те специалисты, которые имеют доступ к решениям, вовлечены в стратегию бизнеса с возможностью оперативно видеть эффект своих инициатив. Здесь поможет организация регулярных встреч с топ-менеджментом, открытый обмен информации, совместное обсуждение сложных вопросов, поощрение за достигнутые успехи (не только деньгами, но и публичным признанием).

Удержание: атмосфера, признание, баланс

Крупные компании нередко сталкиваются с тем, что даже высокий оклад и широкий спектр задач не гарантируют, что главный бухгалтер не примет предложение конкурента. Причина часто кроется в атмосфере внутри коллектива, отсутствии ощущения важности миссии или переработках. Главбух — должность стрессовая: постоянные дедлайны, высокие риски, давление различных интересов внутри организации.

Поэтому одним из ключевых элементов удержания становится создание атмосферы поддержки и взаимного уважения, разумное планирование работы, инструменты снижения стресса. Гибкость графика, возможность удалённой работы, помощь ассистентов, четкое распределение полномочий, доступ к внешним экспертам, медицинская страховка, психологическая поддержка — всё это формирует лояльность и приверженность.

Наконец, важно создавать для главбуха возможности проявлять инициативу — самим предлагать пути оптимизации бизнес-процессов, участвовать в проектах цифровизации, автоматизации учета, построения новых видов отчетности.

Современный главный бухгалтер — это не только контролёр, но и лидер изменений в компании.

***Екатерина Васенкова**, директор сервиса бухгалтерского учета
Бридж Групп

Беседовала Д. Кольман

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

Эксклюзивно для

ПРАКТИЧЕСКИЙ ДЕЛОВОЙ ЖУРНАЛ

REVIEW

ОБЗОРЫ · КОММЕНТАРИИ · ПРАКТИКА

№1/2025

A portrait of a woman with blonde hair, wearing a dark pinstriped blazer over a white shirt. She is sitting with her hands clasped in front of her. The background is a blurred office or library setting with bookshelves.

«ВАЖНО,

чтобы обучение воспринималось
как возможность для личного
и профессионального роста, а не
как обязательная формальность»

Н. Белобородова

Когда речь заходит о рекламе, я никогда не ставлю вопрос «где дешевле»

Я задаю другой: где будет сильнее отдача на вложение. И именно это мышление привело меня к мощным результатам на двух, казалось бы, очень разных платформах — YouTube и Яндекс.Директ.



Я Во времена роста онлайн-бизнеса с 2019 по 2021 год мы с командой тестировали вообще всё, что можно. Прямо все каналы, все гипотезы, все трафиковые истории. И как только понимали, что источник даёт ROMI в 200–350% — мы масштабировали его до тех пор, пока не начинал проседать. Мы были в этом очень дисциплинированы: всё тестировали на цифрах, быстро отсекали нерабочее, усиливали то, что работает.

Без фанатизма, но с системным подходом.

Работали по модели типичной автовебинарной воронки — лидмагнит, регистрация, вебинар, потом дожим. В какой-то момент запуск трафика на YouTube стал просто спусковым крючком. Холодный трафик окупался сразу



Татьяна Смайлина

**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



так продолжалось почти два года, без остановок и провалов. Всё, что мы делали — это масштабировали. Увеличивали количество рекламных объявлений.

Настройки уже работали как часы. Воронка была отлажена. Всё было предсказуемо.

Правда, должна сказать: огромное значение имел специалист, который этим занимался. У нас было две команды, и разница между ними была колоссальная. Одна показывала результаты сильно лучше. Причем, при тех же вводных. Так что техническое исполнение — это реально половина успеха.

Сам проект проработал 3,5 года на холодном трафике и одном вебинаре. И стабильно приносил результат. Я не видела больше ни одного проекта, где бы всё так устойчиво держалось: одна и та же воронка, один и тот же оффер, и всё продолжает работать.

Причём долго. Никаких ежемесячных перестроек, прогревов, сложных механик.

В чём был секрет? Да всё просто: удачный оффер, рабочая воронка и хорошее ценообразование.

Никакой магии. Просто всё совпало.

***Татьяна Смайллина**, директор по маркетингу Международного Университета Global Coaching, стратегический консультант российских и зарубежных онлайн-проектов, бизнес-коуч

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

Эксклюзивно для





Издательство
«Альпина Про»
8 (800) 550-53-22
www.alpinabook.ru

альпина PRO

Глава 4 О ДНК компании

ДНК компании закладывается на самой ранней стадии существования организации и вплетается в систему управления, в систему взаимоотношений, в законы и распределение ресурсов внутри системы. Даже если в вашем бизнесе всего два сотрудника, ДНК уже существует. Любая компания отражает характер лидера. У этого эффекта есть свои законы и сферы, в которых он проявляется ярче всего.

ПОДБОР ПЕРСОНАЛА

Глава компании оказывает огромное влияние на коллектив: он выбирает сотрудников — свой ближний круг, — а они в свою очередь формируют остальную команду. Все начинается с выбора людей — именно так формируется ДНК компании. В итоге вся структура строится по принципу сходства. Если у управленца нет сильной внутренней основы, то к нему будут притягиваться только похожие на него люди. Это критически важно понимать, ведь многие думают, что за деньги можно купить любого профессионала. Но это не так. Скажу даже больше: значение этого фактора невозможно переоценить. Чем отличаются лучшие университеты мира от рядовых вузов? Туда очень сложно попасть, изначально устанавливается очень высокая планка, но в этом и их большая ценность!

**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



стоит даже создать специальное подразделение для этого.

Финансы играют двойную роль в бизнесе. С одной стороны, деньги позволяют приобретать ресурсы, с другой — сами по себе являются ценным ресурсом. Деньги на счетах всегда важны, но для меня они никогда не были главной целью управления. Считаю, что в качестве основной это ложная цель, которая часто сбивает с пути.

Я всегда рассматривал компанию без привязки к деньгам. Убежден, что прибыль — это просто результат правильной работы механизма, организации корневых процессов функционирования компании.

Если проводить аналогию с футбольным матчем, то финансовые ресурсы — это всего лишь счет на табло, игра же происходит на поле. Если уделять слишком много внимания этому показателю, можно упустить из виду главное. Важно сосредоточиться на эффективном использовании всех видов ресурсов, чтобы на табло был нужный результат.

В нашем бизнесе мы особо ценим человеческие ресурсы, потому что они составляют 70% всех активов. Это означает, что люди — главный приоритет, и все наши системы мы выстраиваем вокруг этого ресурса. Мы часто обсуждаем, куда направлять внимание и средства, и приходим к выводу, что нужно больше вкладываться в партнеров и предпринимателей, а также в фонды, которые их поддерживают.

Отдельно стоит сказать про зарплаты. На данный момент в России они не очень высоки, но я уверен, что ситуация скоро изменится. Я даже рискну предположить, что к 2030–2035 гг. стоимость человеческих ресурсов значительно возрастет. Я хочу, чтобы эта книга помогла подсветить важный аспект — необходимость делиться успехом с сотрудниками и создавать новые бизнес-модели. Тогда бизнес трансформируется, и конкуренция сама по себе выведет систему на новый уровень.

Ценность человеческого ресурса велика и будет расти, поэтому крайне важно держать фокус на людях, особенно если для вашего бизнеса этот тип ресурса первичен. Финансы же вполне допустимо привлекать извне под конкретную цель. К примеру, строительные компании берут кредиты, в 100–150 раз превышающие их собственный капитал, и успешно реализуют проекты. Они не боятся рисковать, потому что точно знают, где находится ценность и как ее использовать.

Материальные ресурсы. Их важность я бы оценил на три балла из пяти. Я не занимаюсь управлением административно-хозяйственной частью и даже не провожу совещания по этому вопросу. Когда-то я делегировал управление этим блоком деятельности надежному и талантливому человеку и больше к данному вопросу не возвращался, потому что не вижу смысла. Вместо этого я сосредоточился на технологических аспектах, которые в нашей сфере крайне важны и по степени значимости заслуживают оценки в пять баллов.

Конец ознакомительного фрагмента.

Партнёры УП

Ашан
ОВИ

АльфаМет

OZON



hopper
ПЛАТФОРМА
ДЛЯ БИЗНЕСА

Газпром
ENERGY

Конфаз

МЕИТАН

ИННОТЕХ

Пятёрочка

АСТ
РОЛЬФ

СИБУР

РЖД

ВКУСВИЛЛ

skyeng

МЕРИДИАН
СЕРВИС

АВТОДОМ

Урал
Пресс

СБЕР СЕРВИС

РЕСУРС

ИНФОВАТЧ

INFOWATCH

uvenco

ТЕХНОНИКОЛЬ

STICKREEK
CREATIVE YOU

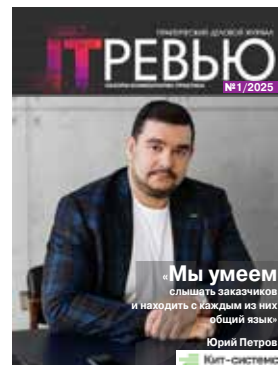
SuperJob

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**

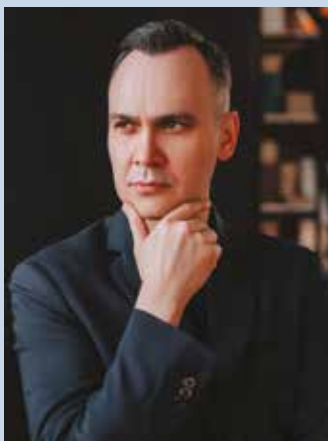
**ОБУЧЕНИЕ
ПЕРСОНАЛА**

**БОЛЬШИЕ
НАЛОГОВЫЕ
СПОРЫ**

МАСШТАБИРОВАНИЕ



благодарит экспертов, которые помогли нам подготовить этот номер



**Альберт
Тютин**

лауреат премии Капитаны
Российского Бизнеса 2023 -
2025, Хакер продаж



**Вадим
Демидов**

генеральный директор GVS,
Италия



**Михаил
Богданов**
Руководитель Consort
Group



**Алексей
Максименко**

основатель инновационной
строительной компании
Unicum group



**Нина
Зверева**

счастливый учитель,
бизнес-тренер, автор 27
книг-бестселлеров



**Дмитрий
Мирошников**

Эксперт по системной
диагностике
бизнеса и развитию команд



**Сергей
Пронин**

генеральный директор
«Таресс»



Оксана Набок

Train your brain, Лауреат
премии КАПИТАНЫ
РОССИЙСКОГО БИЗНЕСА
2025



**Натэла
Кобулашвили**

президент Ассоциации
консультантов
по подбору персонала



**Наталья
Белева**

генеральный директор
ООО Смарт Лавка,
франчайзи SPAR



**Надежда
Гончарова**

Деловой клуб КАПИТАНЫ
РОССИЙСКОГО БИЗНЕСА



**Елена
Яхонтова**

доктор социологических
наук, профессор РАНХиГС,
бизнес-консультант

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**

КАК МЫ ПОМОГАЕМ КОМАНДАМ МАСШТАБИРОВАТЬСЯ? (*Oxana Nabok*)

01. СИНХРОНИЗИРУЕМ ВОКРУГ ОБЩИХ ЦЕЛЕЙ:
создаем масштабирующие вдохновляющие метрики в формате KPIs и OKR. Внедряем управление по целям.
02. СОЗДАЕМ КОМАНДНЫЕ ЦЕННОСТИ:
актуализируем корпоративные кодексы - общие подходы и корпоративную культуру.
03. Создаем СИСТЕМЫ МОТИВАЦИИ в привязке к ценностям и результатам.
04. ОБУЧАЕМ навыкам коммуникации и управлению конфликтами в команде.
05. РАЗВИВАЕМ КОМПЕТЕНЦИИ:
проводим тренинги по HR, управленческим навыкам, переговорам и коммуникации.
06. Создаем ОРГАНИЗАЦИОННЫЙ ДИЗАЙН (структура и процессы).
07. ПОВЫШАЕМ ВОВЛЕЧЕННОСТЬ КОМАНД:
проводим опросы вовлеченности, сплоченности и внутренней клиенториентированности команды.
08. ПРОВОДИМ ОЦЕНКУ и обучение для кадрового резерва с составлением планов развития.
09. ПОДБИРАЕМ талантливых сотрудников!
10. Проводим СТРАТЕГИЧЕСКИЕ СЕССИИ и форсайты для команд в креативных форматах!



ГОТОВЫ? ТОГДА
МЫ ИДЁМ К ВАМ!

БИЗНЕС-ТРЕНЕРЫ ГОВОРЯТ

АЛЬМАНАХ

№ 1 / 2025



Елена
Ахметова



Дмитрий
Сёлин



Марина
Долополова



Александр
Соломатин



Генрих
Юстус



Галина
Беловодченко



Глеб
Смирнов



Ксения
Ибраимова



Анна
Кунаева



Татьяна
Баранова



Ольга
Сереева



Сергей
Семёнов



Анастасия
Тахтарова



Михаил
Молоканов

ГЛАВНАЯ
ТЕМА
НОМЕРА:

СЕКРЕТЫ ПРОФЕССИИ

ИЗДАТЕЛЬСТВО ЖУРНАЛА

