

БИЗНЕС
ИДЕИ

БИЗНЕС
РЕШЕНИЯ

БИЗНЕС
ТЕХНОЛОГИИ

БИЗНЕС
ПРОЦЕССЫ

www.TOP-PERSONAL.ru



Верхняя крышка из картона "Роскошь" – 71852, 70555, 72835;

УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ

№ 19
(783)

2025

Главная тема: **СЕРЫЙ КАРДИНАЛ В КОМПАНИИ**



**Игнорировать
«серого кардинала»
– непозволительная роскошь**

**В БИЗНЕСЕ «СЕРЫЙ КАРДИНАЛ» –
СОТРУДНИК, КОТОРЫЙ НЕ СТРЕМИТСЯ
К ПУБЛИЧНОСТИ, НО ЗНАЕТ ВСЕ
ПРОЦЕССЫ И РЕШАЕТ САМЫЕ
СЛОЖНЫЕ ЗАДАЧИ**



Юлия Верёвкина
VER проект

**КОНФЛИКТЫ И РАЗНЫЕ МНЕНИЯ
– НЕОТЪЕМЛЕМАЯ ЧАСТЬ ЛЮБОЙ
ДЕЯТЕЛЬНОСТИ**



Оксана Набок
Эксперт по HR

**СЛУШАЙТЕ КЛИЕНТА –
И ФОРМУЛИРУЙТЕ ЦЕНУ,
ОТТАЛКИВАЯСЬ ОТ ЕГО СЛОВ,
ПОТРЕБНОСТЕЙ, БОЛЕЙ**



Борис Жалило

**ПОЛИГРАФ – ЭТО НЕ «ДОПРОС
С ЛАМПОЙ», А ИНСТРУМЕНТ
ОЦЕНКИ РИСКОВ**



Анастасия
Сергеева
Карьерный
Консультант

УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ

Содержание

3

СЕРЫЙ КАРДИНАЛ В КОМПАНИИ
Серый кардинал в компании:
как распознать и что делать –
дружить или расстаться

Елена Уварова

7

Я сама – один из таких
«серых кардиналов».
Про меня практически никто
не знает, но на мне держится многое

Юлия Верёвкина

9

СБИТЫЕ ЛЕТЧИКИ
«Сбитые лётчики» – как им
вернуться в небо?

Артем Зюрюкин, ZuruKin&Partners

17

УПРАВЛЕНИЕ КОНФЛИКТАМИ
Управление конфликтами и
конструктивная коммуникация в команде:
как извлечь пользу из разных мнений

Оксана Набок

31

МЕНЕДЖМЕНТ
Как красиво продать цену

Борис Жалило

37

КАДРОВЫЕ АГЕНТСТВА
Цифровизация сделала
PAS менее «блокнотом» и больше –
project-менеджером, IT-ассистентом и
кризисным навигатором в одном лице

Анастасия Сергеева

43

ИННОВАЦИИ В ПО
ИИ – лидер инноваций

Вячеслав Коэн

45

РЕКЛАМА
Главное – не «молодость»
или «седина», а экспертиза именно
в вашей нише

Дмитрий Макаров

51

IT АУТСОРСЕРЫ & БИЗНЕС
Подключение DevOps-подрядчика
позволяет быстрее закрывать
и предотвратить потери клиентов,
бюджетов и времени

Дарья Попова

55

БИЗНЕС-ЛИТЕРАТУРА
Метод Зверевой

Нина Зверева

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

www.top-personal.ru

ISBN 5-95630-007-7



9 785956 300077 >

Подписано в печать 24.06.2025 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

№19
(783)

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



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

Серый кардинал в компании: как распознать и что делать – дружить или расстаться

В каждой компании, независимо от ее размера и сферы деятельности, рано или поздно появляется фигура, чье влияние выходит далеко за рамки должностной инструкции. Это не всегда руководитель отдела и уж точно не тот, кто громче всех говорит на совещаниях. Этот человек – «серый кардинал», неформальный лидер, чье мнение порой весит больше, чем официальное распоряжение. Для любого собственника или руководителя крайне важно вовремя распознать такого игрока в своей команде. Ведь его энергия, направленная в правильное русло, может стать мощным драйвером роста. А, если ее пустить на самотек, она способна разрушить самый сплоченный коллектив и застопорить развитие бизнеса.



За свои пятнадцать с лишним лет в управлении я видела десятки таких ситуаций и могу с уверенностью сказать, что игнорировать «серого кардинала» – непозволительная роскошь. Вопрос лишь в том, что с ним делать.

Для начала нужно научиться его определять. Неформальный лидер редко заявляет о себе прямо. Его сила – в тонких манипуляциях и глубоком понимании внутренних течений в коллективе. Есть несколько верных признаков, которые помогут вам его вычислить.

Во-первых, это информационный центр. Такой сотрудник всегда в курсе всего: кто с кем поссорился, какой проект на грани срыва, чем недоволен ключевой клиент и какие настроения бродят в курилке. Информация стекается к нему естественным путем, потому что люди ему доверяют и видят в нем авторитет. Если вам нужно узнать реальное положение дел, а не отполированные отчеты, есть смысл прислушаться к тому, что доносится из его окружения.

Во-вторых, он формирует общественное мнение. Обратите внимание, как на совещаниях или в общих чатах коллектив реагирует на новую идею. Часто люди смотрят не на вас, формального руководителя, а ищут глазами или ждут реакции того самого человека. Его легкий кивок, одобрительная ухмылка или, наоборот, скептически поднятая бровь могут решить судьбу инициативы еще до начала обсуждения. Он не говорит «нет», он может просто бросить фразу вроде: «Интересная мысль, но мы же помним, как в прошлый раз пробовали нечто подобное...», и энтузиазм команды угаснет.

Третий признак – к нему идут за советом и решением проблем в обход субординации. Если сотрудник из другого отдела вместо того, чтобы идти к своему прямому начальнику, направляется «посоветоваться» к вашему «кардиналу», это верный знак. Люди интуитивно чувствуют, кто реально может повлиять на ситуацию, а кто лишь выполняет формальные функции. Этот человек становится своего рода «решалой», способным уладить конфликт между коллегами или донести нужную мысль до руководства в правильной обертке.

ИГНОРИРОВАТЬ «СЕРОГО КАРДИНАЛА» – НЕПОЗВОЛИТЕЛЬНАЯ РОСКОШЬ

Когда фигура «серого кардинала» определена, наступает самый сложный этап – анализ.

Не спешите вешать ярлыки. Неформальный лидер – это не всегда зло. Его влияние может быть как созидательным, так и разрушительным. Ваша задача как стратега – понять, с кем вы имеете дело.

Созидательный «кардинал» – это настоящий подарок для компании. Он является стабилизирующим элементом коллектива, негласным хранителем корпоративной культуры. Он помогает новичкам адаптироваться, сглаживает острые углы в общении, поддерживает здоровый моральный дух. Его авторитет основан на экспертизе, опыте и человеческих качествах. Он искренне болеет за дело, и его влияние помогает быстрее внедрять позитивные изменения, потому что он сам становится их проводником. Он может быть вашим самым верным союзником, глазами и ушами в команде, предоставляя честную, нефилтрованную обратную связь.

Разрушительный «кардинал», напротив, преследует личные цели. Его власть строится на интригах, сплетнях и противопоставлении сотрудников друг другу. Он формирует вокруг себя свиту из «приближенных», саботирует инициативы тех, кто не входит в его круг, и подрывает авторитет формальных руководителей. Такая деятельность создает в компании токсичную атмосферу, убивает инициативу и ведет к потере ценных кадров, которые просто не выдерживают постоянного психологического давления.

Его цель – не успех компании, а укрепление собственной значимости и власти, часто за счет общего дела.

НЕФОРМАЛЬНЫЙ ЛИДЕР – ЭТО НЕ ВСЕГДА ЗЛО

Что же делать? Стратегия напрямую зависит от того, какой тип «кардинала» перед вами. Если вы распознали в неформальном лидере созидательную силу, ваша главная задача – «подружиться» и легализовать его влияние. Не пытайтесь с ним бороться или принижать его авторитет – это приведет лишь к скрытому сопротивлению и потере ценного союзника. Наоборот, признайте его значимость. Начните советоваться с ним по ключевым вопросам, привлекайте к участию в стратегических сессиях, сделайте его наставником для молодых специалистов. Рассмотрите возможность дать ему формальную власть, соответствующую его реальному влиянию, – назначьте руководителем проекта или рабочей группы. Таким образом, вы направите его энергию в официальное русло, дадите ему ответственность, соответствующую его авторитету, и получите мощнейший рычаг для управления командой.

С разрушительным «кардиналом» стратегия должна быть совершенно иной. Здесь дружба или заигрывание лишь усилят ситуацию, показав вашу слабость. Действовать нужно решительно, но обдуманно. Первым делом соберите факты. Ваши действия должны опираться не на слухи, а на конкретные примеры его деструктивного влияния. Сорванные сроки по вине саботажа, увольнение ценного сотрудника после конфликта с ним, задокументированные жалобы от коллег.

Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Следующий шаг – прямой и честный разговор один на один. Без свидетелей и эмоций. Ваша цель – не обвинить, а обозначить проблему. Спокойно, оперируя фактами, объясните, какое именно его поведение неприемлемо и как оно вредит бизнес-результатам. Четко проговорите, какие изменения в его поведении вы ожидаете увидеть. Дайте ему понять, что правила в компании едины для всех, и его неформальный статус не дает ему индульгенции. Важно дать человеку шанс измениться. Некоторые, осознав, что их игра раскрыта и дальнейшие действия будут иметь последствия способны скорректировать свое поведение.

Однако, если после разговора и предоставленного шанса ничего не меняется, а саботаж продолжается, решение может быть только одно – расставание. Держать в команде человека, который сознательно работает против интересов компании, – это стратегическая ошибка, которая обойдется вам слишком дорого. Увольнение в таком случае должно быть максимально корректным, юридически безупречным, но неотвратимым. Это станет мощным сигналом для всего коллектива о том, что токсичное поведение и интриги в вашей компании недопустимы.

СОЗИДАТЕЛЬНЫЙ «КАРДИНАЛ» – ЭТО НАСТОЯЩИЙ ПОДАРОК ДЛЯ КОМПАНИИ

В заключение хочу сказать, что наличие неформальных лидеров – это нормальное явление для любой живой организации. Это признак того, что в вашей компании работают люди с активной позицией. Задача мудрого руководителя не в том, чтобы искоренить это явление, а в том, чтобы научиться им управлять. Выявлять таких людей, анализировать их влияние и направлять их энергию на благо общего дела. Созидательных – поддерживать и растить, а с разрушительными – прощаться без сожаления. В этом и заключается одно из высших искусств управления.

***Елена Уварова**, собственник в hrbusiness.ru, эксперт-практик в масштабировании бизнесов, управленческом и hr-консалтинге

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

Эксклюзивно для



**Я сама – один
из таких «серых кардиналов».
Про меня практически никто не
знает, но на мне держится многое**



В каждой компании есть люди, без которых проект не может успешно работать, но о которых знают мало – они так называемые «серые кардиналы». По разным оценкам, в 60–70% организаций есть хотя бы один такой человек, который не занимает формальную должность, но владеет ключевой информацией и влияет на результат.

Я сама – один из таких «серых кардиналов». Про меня практически никто не знает, но на мне держится многое. И именно поэтому я убеждена: с «серым кардиналом» нужно не только работать, но и строить доверительные отношения.



Юлия Верёвкина
VER проект

Кто такой «серый кардинал»?

Термин пришёл из политической истории – это советник, который остаётся в тени, но влияет на ход событий. В бизнесе «серый кардинал» – сотрудник, который не стремится к публичности, но знает все процессы и решает самые сложные задачи. Часто именно он является связующим звеном между руководством и командой.

Признаки «серого кардинала»

Не ищет внимания и не стремится к публичным заслугам.

Несёт ответственность за самые сложные и «невидимые» задачи.

Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Руководство и коллеги доверяют ему больше, чем кажется. Именно к нему обращаются в критических ситуациях.

Помогает реализовать решения руководства на практике.

Почему с «серым кардиналом» стоит дружить?

1. Он обеспечивает стабильность. Без него бизнес-процессы рискуют дать сбой.

2. Он быстро решает проблемы. Именно он помогает проекту выходить из кризисов.

3. Он – мост между руководством и командой. Благодаря ему коммуникация становится эффективнее.

4. Он повышает качество работы. Его опыт и знания поддерживают высокий уровень исполнения.

Когда «серый кардинал» – это риск?

Если человек начинает блокировать изменения, удерживает знания в узком кругу или злоупотребляет влиянием – это сигнал к тому, чтобы пересмотреть с ним взаимодействие и провести открытый диалог.

Узнали «серого кардинала» в своей компании?

Дружите с ним, поддерживайте его и развивайте доверие.

Ведь доверие – это одна из важнейших составляющих здоровой корпоративной культуры и ключ к успеху.

***Юлия Верёвкина**, генеральный директор **VER** проект

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

Эксклюзивно для



**«Сбитые лётчики» –
как им вернуться в небо?**

Артем Зюрюкин
Zurukin&Partners

Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



**ТОЛЬКО ПРИНЯВ И
ОСОЗНАВ, ЧТО ТЫ УЖЕ
НЕ ТОТ, КЕМ БЫЛ
РАНЬШЕ, ТЫ ПОЛУЧИШЬ
ШАНС НА НОВОЕ НАЧАЛО**

Неформальный термин «сбитый лётчик» обычно используют для описания некогда успешного руководителя, который остался за бортом, не может найти новую работу, войти в новый проект или спасти свой стагнирующий бизнес. Традиционно принято считать, что знания и методы работы «сбитых лётчиков» безнадежно устарели, а их компетенции и достижения остались далеко в прошлом. Признанные карьерные эксперты описывают состояние таких руководителей как потерю актуальности в современном, быстро меняющемся мире. Естественно, связывают это во многом с «выгоранием». Куда же без него сейчас! Ну а дальше начинается череда «уникальных» рецептов по саморазвитию, приобретению новых знаний и компетенций, расширению сети контактов и, конечно же, снижению требований и запросов при поиске новой работы.

Здесь важно не столько то, что они сами не соответствуют прошлому уровню, а то, что их компетенции и знания устарели, а также то, что у них нарушается адекватность самооценки и самовосприятия. Уверен, что

большинство традиционных карьерных советов работают плохо именно потому, что их собственное представление о себе искажено. Они живут прошлым и не понимают, насколько сильно они не актуальны.

Многие из них хотят «вернуться на небо» — попасть в давно ушедшие дни. Безусловно, в таком состоянии они являются отличным объектом для заработка «карьерных консультантов», но этично ли это? Есть ли действительно хоть какой-то шанс изменить такую ситуацию? Чтобы попытаться ответить на эти вопросы, давайте взглянем чуть глубже на причины.

**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



категорию «звезды». Предыдущий опыт стал лишь фундаментом, не гарантирующий будущий успех. Этот пример наглядно показывает, что работа с ситуацией «сбитого летчика» должна начинаться намного раньше наступления кризиса и быть постоянной. Что делать, если все-таки вас «сбило»? Необходимо вспомнить 5 стадий Элизабет Кублер-Росс, описанных в книге «О смерти и умирании»: отрицание, гнев, торг, депрессия и принятие. В данном случае особенно важна стадия принятия — она просто необходима. Только приняв и осознав, что ты уже не тот, кем был раньше, ты получишь шанс на новое начало.

«ЗВЕЗДЫ» ОБЛАДАЮТ ВЫСОКИМ УРОВНЕМ КОМПЕТЕНЦИЙ И ПОТЕНЦИАЛА, А ЗНАЧИТ, ПРЕЖДЕ ЧЕМ СТАТЬ «ДОСТУПНЫМИ», ОНИ ДОЛЖНЫ РАСТРАТИТЬ И ТО, И ДРУГОЕ

Стремиться вернуться в «старое небо» бесполезно. Рефлексия, самоанализ и повышение адекватности самооценки могут помочь увидеть другое небо, открыть новые возможности и горизонты. Только принятие может дать силы и мотивацию осуществить полную «пересборку» себя, которая так необходима. Она не ограничивается получением новых знаний и компетенций — в большей степени я говорю о переосмыслении, способности увидеть иную цель и новые смыслы.

К тому же должны обновиться некоторые ценности. Показное сменится на истинное, аутентичное. Потребность в демонстрации внешнего успеха должна исчезнуть или уйти в глубокую тень, а ей на смену придут глубинные внутренние потребности. Многие уверены, что такая трансформация связана со сменой профессии. Возможно, но далеко не обязательно. Ключевое находится внутри — ответ на простой и вечный вопрос: «Зачем?». Обновленное «я» может добиться новых высот где угодно. Кто-то идет преподавать, кто-то занимается консалтингом. Есть и те, кто возрождается заново в старой деятельности. Мотивация и смысл творят чудеса.

***Артем Зюрюкин**, управляющий партнёр компании **Zurukin&Partners**

Беседовала Д. Кольман

Эксклюзивно для



Управление конфликтами и конструктивная коммуникация в команде: как извлечь пользу из разных мнений



Вся наша жизнь — стол переговоров. А конфликты — неизбежная часть совместной работы, особенно в условиях высокой динамики и разнообразия мнений.

Однако правильное управление конфликтами способно превратить потенциально разрушительные ситуации в возможности для роста и улучшения взаимодействия.

Организации, которые инвестируют в развитие культуры конструктивного взаимодействия, получают сплочённые и преданные делу команды, способные преодолевать любые вызовы.

И для начала нужно понять, что именно лежит в основе противоречий.

Причины и суть конфликтов

Конфликты в командах можно условно разделить на 3 основные категории: организационные, личностные и психологические.



Оксана Набок
Эксперт по HR

Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Организационные конфликты

Связаны с особенностями структуры и процессов в компании:

- **Нечётко распределённые роли и обязанности.** Например, двое сотрудников уверены, что отвечают за согласование документации — в итоге делают одну и ту же работу либо вообще ничего не делают.
- **Ограниченные ресурсы.** У нескольких дизайнеров один компьютер на всех, и они спорят, кому и когда на нём работать.
- **Различие в целях.** Скажем, менеджер по продажам и хочет увеличить число клиентов. А у руководителя производства не хватает людей, чтобы работать в условиях повышенного количества заказов.
- **Проблемы в коммуникации.** Руководитель объяснил задачу команде на словах, и каждый понял её по-своему. В процессе выполнения они начали спорить, как правильно.

Личностные конфликты

Возникают из-за различий в характере, ценностях или подходах к работе:

- **Разные стили общения.** Например, один из членов команды предпочитает обсуждать вопросы открыто в команде, а другой считает это неуместным и предпочитает получать обратную связь по проекту наедине, что приводит к взаимному раздражению.
- **Личностные амбиции.** Один менеджер всё время стремится быть лидером и взять на себя инициативу, другого это выводит из равновесия.
- **Эмоциональная несовместимость.** Темпераментный сотрудник воспринимает спокойного коллегу как «безразличного». А тот, в свою очередь, считает другого излишне драматичным.
- **Уровень стресса.** В условиях дедлайна один сотрудник начинает высказывать другому претензии, даже если он не является причиной задержек.

Психологические конфликты

Из-за неудовлетворённости базовых психологических потребностей:

- **Потребность в уважении.** Например, команде хочет, чтобы её точку зрения и вклад признавали, и обижается, что руководитель систематически игнорирует и не воспринимает всерьёз её предложения, идеи.
- **Потребность в принадлежности.** Недавно в команду пришла новенькая. И она пока еще чувствует себя чужой — её не вовлекают в обсуждения, не приглашают на командные мероприятия и встречи.
- **Потребность в контроле, влиянии на происходящее вокруг.** Скажем, сотруднику не позволяют выбирать метод выполнения задачи, строго указывая, что и как делать — и он начинает вести себя более пассивно.
- **Потребность в справедливости.** Один из членов команды считает, что премии в компании распределяются необъективно, и его начинают раздражать коллеги.

Учет психологических потребностей при решении конфликтов помогает создать благоприятную атмосферу для диалога и сотрудничества. Признавая значимость и чувства друг друга, проявляя эмпатию и доверие, а также предлагая взаимовыгодные решения, можно эффективно разрешить любые разногласия и сохранить партнерские отношения.

Как создавать конструктивные коммуникации в командах

Первый шаг — внедрить подходы, способствующие открытому и конструктивному взаимодействию. Это позволит экологичнее разрешать уже существующие конфликты и предотвращать те, что могут возникать в разных условиях взаимодействия.

- **Формулируйте чёткие ожидания.** Пример из практики: в IT-команде разработчиков перед началом проекта мы внедрили таблицу задач с указанием ответственных лиц, сроков и критериев успеха. Это помогло избежать путаницы и сэкономило время.

- **Развивайте навыки активного слушания у членов команды.** Пример из практики: во время еженедельных встреч ввели правило, что каждый участник должен повторить ключевую мысль предыдущего спикера, чтобы убедиться в правильности восприятия информации.
- **Устанавливайте доверительные отношения.** Пример из практики: перед началом важного разговора с коллегой начинали с короткого приветствия и вопроса, как у него дела. Уже одно это помогло создать дружелюбную обстановку и более конструктивный диалог, в котором люди не боялись высказываться.
- **Открыто обсуждайте задачи и давайте обратную связь.** Пример из практики: команда маркетологов собиралась каждую пятницу, чтобы обсудить успехи, проблемы и решения по задачам, что позволяло выявлять конфликты на ранней стадии.
- **Создайте безопасную среду для поднятия, обсуждения и разрешения конфликтов.** Пример из практики: в строительной компании возникло недопонимание между архитектором и инженером. Руководитель организовал встречу, где каждый смог представить свои аргументы, а затем предложил компромиссное решение.
- **Обучайте сотрудников эмоциональному интеллекту и эффективным коммуникациям.** Пример из практики: в одной компании мы организовали тренинг по коммуникациям и по управлению эмоциями, после чего количество межличностных конфликтов сократилось вдвое.
- **Формируйте культуру уважения и доверия.** Пример из практики: руководитель IT-команды поощрял сотрудников благодарить друг друга за выполненные задачи в общем чате, что снизило напряжение между и укрепило их взаимоотношения.

На стратегических сессиях по диагностике и формированию корпоративной культуры в Train your brain мы создаём карту действий, которая помогает выстроить систему коммуникаций, включающую механики конструктивного взаимодействия. Выявляем факторы, мешающие её реализовать, и формируем план для их устранения и достижения поставленных целей. Часто такие сессии проходят в формате обучения алгоритмам управления конфликтами, где команда практикуется и создает общие подходы к эффективным коммуникациям.

ШАГИ ВЫХОДА ИЗ КОНФЛИКТА:

1. СФОРМУЛИРОВАТЬ ЗАДАЧУ



2. ПРИДУМАТЬ ПУТИ ЕГО
РАЗРЕШЕНИЯ



3. СОЗДАТЬ СПОСОБЫ
РЕАЛИЗАЦИИ ИДЕЙ



4. НАЙТИ СИНЕРГИЮ



5. ОЦЕНИТЬ ИДЕИ И
СОСТАВИТЬ ПЛАН



Стратегии поведения в конфликте по Томасу-Килменну

Это самый простой механизм выбора действий при возникновении противоречий. Согласно ему, есть 5 ключевых реакций на конфликтную ситуацию:

1. Соперничество (конкуренция), когда вы стоите на своём любой ценой

Вы настаиваете на выполнении задания по своему плану, игнорируя мнение команды.

Когда применять: нужно быстро принять решение или отстоять принципиально важную позицию.

Риск: может разрушить отношения, если используется часто.

2. Уход, избегание конфликта без его разрешения

Вы не участвуете в обсуждении спорной темы, чтобы избежать неприятных эмоций.

Когда применять: нет времени на обсуждение вопроса и можно вернуться к нему позже.

Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Риск: проблема остается нерешенной, что может усугубить ситуацию.

3. Сглаживание (приспособление), когда вы жертвуете своими интересами ради сохранения гармонии

Соглашаетесь с командой, чтобы избежать утомительного спора, хотя не согласны с доводами.

Когда применять: вопрос не имеет критического значения и важнее сохранить хорошие отношения.

Риск: члены команды могут почувствовать себя недооценёнными.

4. Компромисс, когда каждая сторона немного уступает ради достижения частичного согласия

Вы договариваетесь, что двое ваших сотрудников делят задачи пополам, чтобы избежать спора.

Когда применять: обе стороны готовы идти на уступки.

Риск: решение не будет идеальным ни для кого из вас.

5. Сотрудничество, когда вы ищете взаимовыгодное решение, которое удовлетворит обе стороны

Вы совместно разрабатываете план, учитывающее интересы обеих сторон.

Когда применять: есть время и желание детально обсудить проблему, вы слышите друг друга и готовы строить долгосрочные партнерские отношения. Стратегия способствует созданию ценности для обеих сторон.

Риск: нужно время для обсуждения и желание понять интересы другой стороны.

С точки зрения социальной психологии стратегий поведения в конфликтах даже больше. Когда мы проводим сессии и тренинги по управлению конфликтами мы тестируем команды на разные стратегии поведения и показываем ценность стратегии синергии ресурсов на практике.

Как выстраивать конструктивные коммуникации, когда команда такая разная?

СТРАТЕГИИ ПОВЕДЕНИЯ В КОНФЛИКТАХ

- ИЗБЕГАНИЕ
- ИГНОРИРОВАНИЕ
- АДАПТАЦИЯ
- СГЛАЖИВАНИЕ И УМЕНЬШЕНИЕ ОСТРОТЫ
- УСТУПКА
- ОБОСТРЕНИЕ
- СОПЕРНИЧЕСТВО
- КОМПРОМИСС



10 фраз, которые позволяют убрать психологические барьеры на пути к конструктивной коммуникации

Применяя их, вы сможете значительно повысить эффективность коммуникаций, укрепить отношения и находить оптимальные решения даже в сложных ситуациях:

1. «Я вижу, что тебе это очень важно, и хочу понять, почему это вызывает такие сильные эмоции»

Человеку важно быть услышанным.

Когда вы признаёте, что мнение, эмоции и переживания участников конфликта имеют ценность, и даёте возможность каждому объяснить свою позицию, это уже большой шаг к успешному урегулированию ситуации.

2. «Мне кажется, я начинаю понимать, насколько это тяжело для тебя. Расскажи мне больше об этом»

Вы показываете, что не просто хотите побыстрее закончить конфликт, но видите в словах собеседника смысл и разделяете его чувства.

Эксклюзивное интервью для Эксклюзивное интервью для Эксклюзивное интервью для

Такая эмпатия, способность поставить себя на место другого человека и понять его чувства, снижает уровень напряжения и создаёт условия для конструктивного диалога.

3. «Обещаю, что наша беседа останется конфиденциальной и мы будем обсуждать проблему открыто и честно»

Люди склонны избегать конфликтов, если чувствуют угрозу своей безопасности или недоверие к оппоненту. Создание атмосферы доверия и уверенности в том, что никто не будет подвергнут критике или осуждению, облегчает процесс разрешения конфликта.

4. «Как ты думаешь, какой подход был бы наиболее приемлемым для нас обоих?»

Вы предоставляете участникам конфликта право выбора, как его решать и каким образом двигаться вперед. Чувство контроля над ситуацией способствует снижению уровня стресса и повышению мотивации к сотрудничеству..

5. «Уверен, мы сможем найти решение, которое устроит нас обоих, сохраняя взаимное уважение»

Ощущение собственной значимости — важная психологическая потребность. Унижающие и оскорбляющие замечания могут нанести ущерб самооценке человека и провоцируют его не искать решение, а загонять мнение глубоко внутрь, что в итоге выливается в скрытое противостояние.

Чтобы прийти к конструктивному диалогу, дайте собеседнику понять, что не ущемляете его достоинства.

6. «Несмотря на текущие трудности, я хочу подчеркнуть, что твой вклад в проект был значительным и ценным»

Признание успехов и достижений людей может существенно повлиять на их мотивацию и желание сотрудничать. Даже в условиях конфликта важно отметить положительные моменты и вклад каждого участника.

7. «Может быть, мы сможем найти баланс между нашими требованиями, чтобы удовлетворить интересы обеих сторон?»

Поиск компромиссных решений учитывает интересы всех участников и удовлетворяет их базовые психологические потребности.

И даже когда компромисс невозможен, сам факт того, что вы стремитесь к нему прийти, а не тянете одеяло на себя, стимулирует идти навстречу.

8. «Давайте обсудим, как мы можем оптимизировать процесс работы, чтобы избежать подобных ситуаций в будущем»

Вы показываете, что не оставляете команду один на один с проблемой и готовы вместе с ней искать решения. Такая поддержка повышает вовлечённость в диалог и фокусирует на общих целях, а не спорных моментах.

9. «Была озвучена интересная мысль, я хотел бы добавить...»

Вы услышали собеседника, признаёте его мнение и предлагаете решение, основанное на его доводах. Это повод внимательнее вас выслушать. И, даже если вы не во всём согласны, уже есть точки соприкосновения, на которых можно построить конструктивный диалог.

10. «Я понимаю твою точку зрения и готов рассмотреть твои предложения. Возможно, они действительно улучшат ситуацию»

Вы готовы пересмотреть свою позицию, если аргументы собеседника окажутся убедительными. Гибкость, умение слушать и способность к обучению лежат в основе любой эффективной коммуникации. Можно использовать модели конструктивной обратной связи, инструменты для фасилитации и модерации дискуссий.

Управление конфликтами — не только инструмент поддержания конструктивного взаимодействия, но и метод повышения вовлечённости, компетентности и эффективности команды.

Он позволяет решить ещё одну глобальную, стратегическую задачу — найти новые точки роста, которые вам вряд ли удалось бы открыть вне диалога с людьми, обладающими иным восприятием, мышлением и ценностями, отличными от ваших.

Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Совместный рост из противоречий: как извлечь пользу из разных взглядов

Конфликты и разные мнения зачастую воспринимаются негативно, однако они могут стать источником роста и развития, если подойти к ним с правильной стратегией.

Вот несколько способов извлечь пользу из конфликтов и различий во взглядах:

1. Поиск новых перспектив

Разные мнения открывают доступ к альтернативным точкам зрения, которые могут расширить ваше понимание проблемы. Вместо того чтобы воспринимать разногласия как препятствие, рассматривайте их как возможность увидеть ситуацию с новой стороны.

Пример:

На совещании команда обсуждает новый проект. Один из членов команды предлагает нестандартный подход, который вызывает споры. Вместо того чтобы отвергнуть идею сразу, остальные участники решают изучить её преимущества и недостатки, что приводит к интересным выводам.

2. Развитие критического мышления

Конфликт стимулирует анализ и размышления. Когда сталкиваются разные точки зрения, приходится обосновывать свою позицию, искать доказательства и рассматривать контраргументы.

Пример:

В дискуссии о стратегии компании два руководителя предлагают противоположные подходы. В ходе обсуждения они вынуждены детально обосновать свои позиции, что помогает выявить слабые места и усилить сильные стороны каждого плана.

3. Укрепление командного духа

Конструктивный конфликт может привести к сближению команды. Совместное преодоление трудностей и поиск компромиссов способствуют укреплению доверия и взаимопонимания.

Пример:

Команда разработчиков сталкивается с проблемой в проекте. После бурной дискуссии они находят общее решение. Этот опыт объединяет и улучшает рабочие процессы.

4. Повышение креативности

Разногласия стимулируют творческий подход к решению проблем. Когда стандартные методы не работают, приходится искать нестандартные решения, что развивает креативное мышление.

Пример:

Два дизайнера спорят о лучшем варианте оформления сайта. В результате они объединяют свои идеи и создают уникальный дизайн, который превосходит первоначальные предложения.

5. Оптимизация процессов

Конфликты помогают выявлять слабые места в процессах и системах. Анализ причин разногласий может привести к улучшению рабочих процедур и устранению неэффективных методов.

Пример:

Отдел продаж и отдел маркетинга постоянно конфликтуют из-за несогласованности в продвижении продукта. Руководство проводит анализ ситуации и внедряет новую систему взаимодействия, которая устраняет дублирование функций и повышает общую производительность.

6. Формирование уважения

Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Работа с разными мнениями учит уважению к другим людям. Понимание, что у каждого есть своя точка зрения, помогает развивать навыки межличностного общения и строить конструктивные отношения.

Пример:

В компании сотрудники разных поколений часто по-разному смотрят на одни и те же вопросы. Постепенно они учатся уважать чужие ценности и убеждения и находить компромиссы, что улучшает рабочую атмосферу.

7. Рост личной устойчивости

Преодоление конфликтов закаляет характер и развивает личную устойчивость. Умение справляться с трудностями и выходить из сложных ситуаций с достоинством помогает становиться сильнее и увереннее.

Пример:

Молодой менеджер впервые сталкивается с серьезным конфликтом в коллективе. Несмотря на первоначальный стресс, он успешно решает проблему, приобретая ценный опыт и повышая свою профессиональную репутацию.

Конфликты и разные мнения — неотъемлемая часть любой деятельности. При этом, если подходить к ним с позитивным настроем, открытым мышлением, использовать соответствующие коммуникационные инструменты и обучать команду навыкам конструктивного общения, то они могут стать мощным ресурсом для личного и профессионального роста, способствовать созданию новых решений и траекторий Вашего развития.

***Оксана Набок**, Управляющий партнер консалтингового агентства **Train your brain**, международный эксперт по HR и коммуникациям, сертифицированный тренер по модели PCM

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

Эксклюзивно для





Train Your Brain

HR агенство в сфере управления командами
и организационного развития

НАШИ КОНТАКТЫ

ТЕЛЕФОН

+7 985 727 78 01

САЙТ КОМПАНИИ

trainyourbrain.eu.com

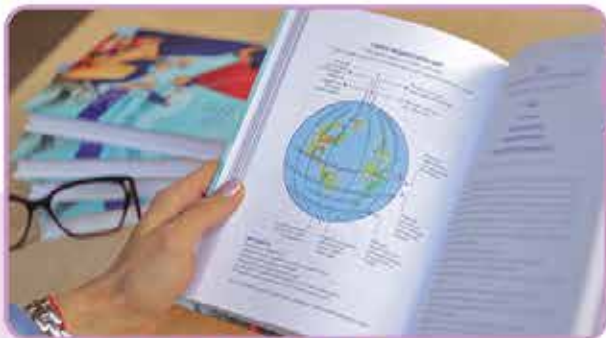
САЙТ ОКСАНЫ НАБОК

nabok.trainyourbrain.eu.com



НАПРАВЛЕНИЯ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ

- 1 Управленческий и кадровый консалтинг
- 2 Организация тренингов
- 3 Прямой поиск и подбор персонала
- 4 Организация корпоративных и командообразующих мероприятий



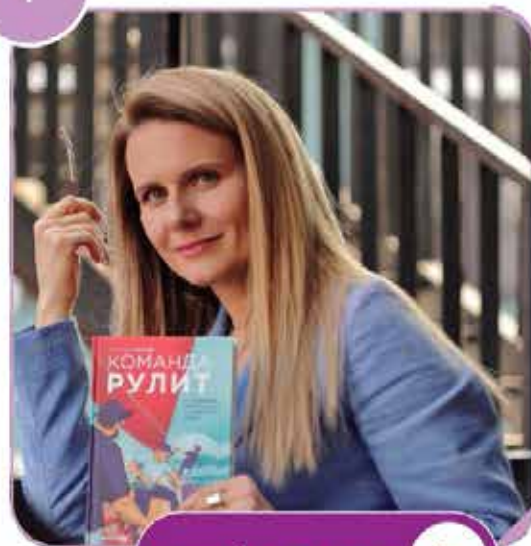
КНИГА

"КОМАНДА РУЛИТ"



T.ME/TYBTEAM

Какие главы показались
особенно полезными? Пишите!



[приобрести книгу](#)



"Честный знак – миф или реальность"?



Увы, в теме «Честного знака» много умолчаний и дефицита информации. Громкие цифры, что остановили миллионы того или сего. Это игра словами. Где этот контрафактный товар? Его арестовали? Депортировали или уничтожили?

«Честный знак» — это огромная по выручке компания более триллиона рублей. Она фактически взимает поборы с предпринимателей, как агентства правообладателей с ТВ и радио за трансляцию музыки и фильмов. Появился огромный бизнес по установке на малых предприятиях программы маркировки «Честный знак». При этом самой проверки не проводится, и клиент не получает защиты в виде страховки или выплат.

Недавно был шумный скандал с Wildberries, который отказался принуждать продавцов с маркетплейса устанавливать софт и платить поборы «Честному знаку». Поэтому заявленные министром цифры — это, скорее, отказавшиеся платить поборы, чем жулики и злодеи, ввозящие контрафакт. Увы, в нашей стране хватает частных структур, подменяющих собой государство, имитирующих полезность и пользу для общества.



Андрей Ващенко
Бизнес-тренер

*** Андрей Ващенко,**

Бизнес-тренер, Лауреат премии КАПИТАНЫ РОССИЙСКОГО БИЗНЕСА 2024

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

Эксклюзивно для



Как красиво продать цену



Дантисты шутят, что самая болезненная стоматологическая процедура – оплата лечения. Если вы хоть раз продавали что-то — от фармпрепаратов до квартир, — вы знаете, что именно в этот момент решается: будет продажа или вежливый отказ. Даже тихо сказанная дрожащим голосом цена для клиента звучит слишком громко. И только самые опытные мастера продаж владеют рецептами не только съедобного, но и приготовления цены. Забирайте 10 рецептов как донести цену красиво, логично, убедительно, чтобы клиенты не просто соглашались, а благодарили вас за предложение. Читайте, внедряйте — и счёт будет в вашу пользу.

Вот 10 стратегий, как озвучивать цену, чтобы её воспринимали не как боль, а как выгоду. И для каждой — реальные примеры из пяти отраслей, в которых автор недавно проводил обучение отделов продаж: продажа шин, фармпрепаратов, запчастей, термопластавтоматов (ТПА) и недвижимости. Не придирайтесь к брендам и цифрам в этих формулировках — лучше сразу подставляйте свои примеры.

1. Назови цену просто и уверенно. Иногда лучшее — враг хорошего. Прямая цена, сказанная без тени сомнения, — уже полдела.

Примеры:

- «Комплект шин Cordiant обойдётся вам в 48 000 рублей»



Борис Жалило

Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



- «Курс препарата стоит 850 рублей — доступное и эффективное решение»
- «Новый редуктор на Komatsu стоит 126 000 рублей, в наличии на складе»
- «Цена термопластавтомата этой комплектации — 7,4 млн рублей, включая ввод в эксплуатацию»
- «Квартира в этом доме стоит 14,8 млн рублей — полностью готова к заселению»

2. Сначала ценность, потом цена. Создайте ощущение пользы и только потом озвучьте стоимость — это меняет восприятие.

Примеры:

- «Эти Michelin заметно сокращают тормозной путь и отлично держат дорогу в дождь. Цена — 138 000 рублей»
- «Препарат даёт быстрый результат и удобен для приёма пациентом. Весь курс стоит 5 100 рублей»
- «Стартер уверенно работает даже в морозы до -30°C . Стоимость — 14 500 рублей»
- «ТПА этой модели позволяет снизить брак до 1,5%. Цена — 7,4 млн рублей»
- «Уютная квартира с дизайнерским ремонтом и всей мебелью обойдётся в 14,8 млн»

3. Привяжи цену к ситуации клиента. Слушайте клиента — и формулируйте цену, отталкиваясь от его слов, потребностей, болей.

Примеры:

**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 

- вает точность 0,01 мм (В) и стоит 7,9 млн рублей. (С) Вам подходит?»
- «Вы искали трёшку с видом и готовой отделкой (А). Эта квартира с видом на реку, полностью меблирована (В), за 14,8 млн рублей. (С) Смотрим?»

10. Программируй позитивное ожидание. Формулируйте так, чтобы цена звучала как шаг к успеху.

Примеры:

- «Выбирая эти шины за 38 000, вы обеспечиваете не только хорошую экономию, но и безопасность и экономию пробега»
- «Этот курс за 850 рублей — и вы увидите быстрее выздоравливающих пациентов»
- «Установив узел за 126 000, вы забудете про срочные ремонты надолго»
- «ТПА за 7,4 млн — и производственный процесс станет в 3 раза стабильнее»
- «Эта квартира за 14,8 млн — и вы начинаете жить в комфорте с первого дня»

Цена — как финальная сцена в фильме. Именно она оставляет послевкусие. Назовите её правильно — и получите аплодисменты в виде денег. Самое время проверить предложенные 10 способов в деле. Не откладывайте — выберите 2–3 техники и примените их уже сегодня. Сравните результат. Увидите, как по-другому реагируют клиенты, когда цену подаёте не как счет, а как решение. Продажа — это игра слов. И теперь у вас есть выигрышные фразы, которые ваши клиенты наверняка оценят.

***Борис Жалило**, Спикер, Тренер, Консультант, Коуч, Лауреат премии КАПИТАНЫ РОССИЙСКОГО БИЗНЕСА 2025

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

Эксклюзивно для 

Цифровизация сделала PAS менее «блокнотом» и больше — project-менеджером, IT-ассистентом и кризисным навигатором в одном лице

Проблема: Многие работодатели ищут «идеального» кандидата: 5 лет опыта, знание 3 систем, 2 языка, и чтобы с первого дня был как дома. Но потом... Через месяц оказывается, что человек токсичный, команду не слышит, сроки срывает — и никакие сертификаты уже не спасают



В современном бизнесе личные качества часто решают больше, чем строчки в резюме. Можно научить пользоваться системой. Можно прокачать технику. Но вот научить быть адекватным, стрессоустойчивым, командным и вовлечённым — задача из области магии (и не всегда успешной).

S — Решение:

Вот какие личные качества часто важнее квалификации, особенно на ключевых позициях:

ОТВЕТСТВЕННОСТЬ

Человек, который сам следит за результатом, экономит десятки часов контроля.



Анастасия Сергеева
Карьерный Консультант

Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для

**ГИБКОСТЬ**

Быстро адаптируется, не паникует, ищет решения, а не виноватых.

ЭМПАТИЯ

и экология общения. Особенно в командах и с клиентами.

Ориентация на результат.

Не «занят», а полезен. Обратная связь. Умеет принимать и давать. Не обижается, а растёт.

**НАУЧИТЬ БЫТЬ АДЕКВАТНЫМ,
СТРЕССОУСТОЙЧИВЫМ, КОМАНДНЫМ И
ВОВЛЕЧЁННЫМ — ЗАДАЧА ИЗ ОБЛАСТИ МАГИИ
(И НЕ ВСЕГДА УСПЕШНОЙ)**

**Сколько кандидатов не проходят испытательный срок?**

— Делюсь цифрами из своего агентства. Говорю честно: иногда не проходят. Но давайте по цифрам — из практики моего агентства «Карьерный консультант». Наша статистика: общий % срывов на испытательном сроке — около 10–15% Это ниже среднего по рынку. Почему так? Мы глубоко диагностируем мотивацию — не берём людей, которые «просто ищут любую работу». Мы честно рассказываем кандидатам про компанию — без глянца и прикрас. Мы сопровождаем кандидата первые недели, если это предусмотрено договором. Это помогает быстро снять лишние напряжения. Почему иногда всё-таки не срастается: Кандидат не адап-

**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

Удалёнка стала нормой. А значит нужно быть самоорганизованным, уметь работать через экраны, и не теряться, когда шеф одновременно в самолёте, зуме и на встрече офлайн.

Задачи

Больше делегируют: организация онлайн-мероприятий, синхронизация с digital-платформами, ведение личных соцсетей, даже помощь с аналитикой. PAS теперь не просто помощник, а мини-менеджер процессов.

Что изменилось в требованиях: быстрая обучаемость, уверенность в цифровых инструментах, умение гуглить и не беситься, стрессоустойчивость в стиле: «Zoom не грузится, но я уже нашла альтернативу»

ТЕПЕРЬ PAS ДОЛЖЕН НЕ ПРОСТО «УМЕТЬ ПЕЧАТАТЬ», А ОРИЕНТИРОВАТЬСЯ В ЦИФРОВОМ ХАОСЕ И НЕ ПАНИКОВАТЬ ПРИ СЛОВАХ «API» ИЛИ «СИНХРОНИЗАЦИЯ»

Вывод: Цифровизация сделала PAS менее «блокнотом» и больше — project-менеджером, IT-ассистентом и кризисным навигатором в одном лице.

***Анастасия Сергеева,**
Кадровое Агентство Карьерный Консультант
https://m.vk.com/cc_recruitment

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

Эксклюзивно для

Дробление бизнеса и трудовые отношения: анализ судебных споров

СТАТЬЯ ПРЕДОСТАВЛЕНА ЖУРНАЛОМ



№ 6/2025

В последние годы дробление бизнеса стало распространенной практикой, направленной на оптимизацию налоговой нагрузки и минимизацию рисков. Однако этот процесс зачастую приводит к серьезным проблемам в трудовых отношениях, поскольку работодатели пытаются перераспределить персонал между новыми юридическими лицами, сохраняя фактически единый трудовой коллектив.



Виктория
Алферова

В данной статье мы рассмотрим ключевые правовые проблемы, возникающие при дроблении бизнеса, проанализируем судебную практику и дадим рекомендации работодателям для минимизации рисков.

**Читайте полный текст
в журнале «Трудовое право №06»
или закажите бесплатно
прислав заявку на почту
7447273@bk.ru**



ИИ – лидер инноваций



Сфера программного обеспечения постоянно развивается и предлагает нам новые технологии и инструменты. Инновации затрагивают не только IT, но и другие жизненные отрасли.



Вячеслав Коэн

Ключевые инновации и новые софты в ПО:

1. На первом месте стоит искусственный интеллект.

Такие генеративные модели как Chat GPT совершили революцию и уже научились самостоятельно писать код, генерировать изображения, автоматизировать бизнес-процессы. Компании внедряют эти технологии для ускорения workflows и снижения затрат.

2. Низкокодвые и нокодвые платформы

Низкокодвые (low-code) и нокодвые (no-code) платформы — это инструменты, которые позволяют создавать приложения с минимальным использованием ручного программирования или вообще без него. Такие решения, разрабатывают приложения без глубоких знаний программирования.

3. Квантовые вычисления и ПО для квантовых компьютеров

**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



DApps (децентрализованные приложения) работают на блокчейне, а не на обычных серверах. Их ключевые особенности-это:

- Открытый код
- Отсутствие центрального управления
- Криптографическая защита

Такая технология обеспечивает контроль над данными, глобальную доступность и создает новые бизнес модели.

5. Облачные и бессерверные технологии

Код запускается без управления серверами и оплачивается только фактическое использование. Компании используют несколько облачных провайдеров для гибкости и отказоустойчивости.

В будущем ИИ станет еще умнее, квантовые компьютеры выйдут в массовое использование, а также усилятся взаимодействие технологий. Инновации в ПО меняют мир, делая технологии доступнее, безопаснее и эффективнее. Компании, которые внедряют новые софтверные решения уже сегодня, получают конкурентное преимущество.

***Вячеслав Коэн**, учредитель Usertech и Time-to

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

Эксклюзивно для



Главное — не "молодость" или "седина", а экспертиза именно в вашей нише



Как сделать рекламную кампанию заметной, эффективной и... живой?

Реклама — это не просто объявления в соцсетях или баннеры на сайтах. Это инструмент, который может либо привлечь клиентов и увеличить продажи, либо бесполезно сжечь бюджет. Разница между успешной и провальной кампанией часто кроется в деталях: подготовке, анализе аудитории и грамотном выборе исполнителей. О том, как избежать типичных ошибок и добиться максимальной отдачи от рекламы, рассказывает эксперт в области digital-маркетинга к.э.н. доцент кафедры маркетинга Финансового университета при Правительстве РФ Дмитрий Макаров.



Дмитрий Макаров



Что делает рекламу по-настоящему эффективной?

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

Совет простой: если хотите контролировать результат — сами хоть немного разберитесь в цифрах и логике рекламных кампаний. Тогда вас никто не обманет красивыми отчётами с бесполезными кликами. Помимо этого не стесняйтесь просить об открытых рекламных кабинетах и контролировать цифры именно в них.



Что убивает рекламу? А что делает ее шедевром?

— Убивает кампанию одно — нерелевантность. Не туда таргетнули, не тот меседж, не те образы — бюджет «сгорел». Если это реклама музыканта, то задача кампании — передать его уникальность и зажечь аудиторию. Если это одежда для подростков — то кампания должна говорить на их языке и попадать в их ценности, боли, желания. В FMCG или рознице шедевры не нужны — нужна попадание в инсайт ЦА, релевантная цена, понятное УТП.

Например, к нам пришел клиент с неудачным опытом продвижения работы вахтовым методом. Мы проанализировали кампании: все было хорошо, но CTR хромал. Дело в том, что на креативах были изображены молодые люди в возрасте от 18 до 25 лет, которых и приглашали на работу вахтой. После замены людей на макетах на более зрелых, проблема была решена — пошли заявки, ведь релевантность и доверие творят чудеса.

Но! Если вы продвигаете новый бренд или продукт — без вау-эффекта не обойтись. Придётся удивлять, иначе вас никто не заметит. Здесь нужен креатив, идея, которую будут обсуждать. Это дорого, но сегодня нейросети позволяют создавать «мини-шедевры» даже небольшим компаниям. И да — осторожность в смыслах. Репутация — хрупкая штука. Политика, религия, темы меньшинств — всё это требует максимальной деликатности. Одна ошибка — и бренд рухнет. Особенно в сферах медицины, здоровья, экологии.

***Дмитрий Макаров**, SEO digital-агентства 4K&PR, Эксперт в области digital-маркетинга, к.э.н., доцент кафедры маркетинга Финансового университета при Правительстве РФ

Благодарим **pressfeed**

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

Эксклюзивно для



Кто ищет – тот найдёт



Нам обратились представители известного банка. Им потребовался редкий специалист – программист, владеющий языком Elixir. Этот язык используется в разработке веб-приложений на основе полнофункциональной экосистемы Phoenix и HTTP-сервера Cowboy.

Для начала мы обратились к стандартной схеме поиска. Оказалось, что на hh.ru было размещено всего 20 резюме программистов с языком Elixir. Все они были уже проработаны нашими коллегами из банка. Поиск на LinkedIn тоже не дал результатов – свободных специалистов, которые жили в России (и готовы были бы ходить в офис), найти не удалось. Тогда мы приняли решение искать специалиста в профессиональных интернет-сообществах – изучать форумы, читать профессиональные статьи.



Сюзанна
Муралова
Ритейл Персонал

При изучении статей основателя языка Elixir Хосе Валима мы обнаружили множество комментариев с вопросами пользователей. Казалось бы, вот они, потенциальные сотрудники! Но возникло 2 проблемы. Во-первых, большинство комментариев были написаны программистами не из России, а во-вторых, мало кто оставлял реальные имена. Поиски зашли в тупик. Но мы все же продолжали мониторинг профессиональных площадок. Примерно через неделю мы увидели на одном из ресурсов свежий комментарий от русского программиста. Наши специалисты сразу же написали ему сообщение и предложили рассмотреть вакансию. Оказалось, что он живёт во Владивостоке и работает в китайской компании. Соискатель оказался не против переехать в Москву и стать сотрудником одного из ведущих российских банков.

***Сюзанна Муралова**, Генеральный директор **Ритейл Персонал**

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

Эксклюзивно для



Подключение DevOps-подрядчика позволяет быстрее закрывать и предотвратить потери клиентов, бюджетов и времени

Сегодня аутсорс — полноценный стратегический инструмент, который помогает компаниям сосредоточиться на ключевых направлениях, не растрачивая силы на непрофильные задачи. Когда бизнесу не хватает внутренних ресурсов, перед ними встаёт выбор: отдать задачи на аутсорс, подключить специалиста на аутстаффе или запустить проект с внешними подрядчиками. Эти модели относятся к разным форматам сотрудничества, и выбор подходящего зависит от целей и зрелости бизнеса. Один из рабочих подходов к выбору модели сотрудничества — посмотреть на продукт через призму его жизненного цикла.



В этой статье рассмотрим каждый этап данного подхода и сосредоточимся на аутсорсе — модели, при которой внешняя команда берёт на себя часть задач целиком, включая ответственность за результат. Маркетинг, бухгалтерия, HR, дизайн — сегодня можно аутсорсить почти все. Эта модель особенно интересна там, где цена ошибки возрастает, а скорость является критичным показателем, как в IT-индустрии. Поэтому предлагаю разобраться, как аутсорс помогает в управлении инфраструктурой и что стоит учесть, чтобы сотрудничество приносило пользу. Когда аутсорс — инструмент. На каждом этапе развития продукта возникают

**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 

ловек, который понимает цели бизнеса и может оперативно отвечать на вопросы. С ним вы сможете детально и регулярно синхронизировать работу. Например, еженедельные созвоны, задачи в общей системе, отчётность. Это снижает риски и позволяет гибко реагировать на изменения. Договоритесь о коммуникации и эскалации, как быстро будут реагировать в случае сбоев и к кому обратиться в непредвиденном случае. Уточните формат работы и критерии оценки на старте. Сформулируйте SLA, настройте регулярную отчётность, договоритесь о формате коммуникации и ретроспектив. Зафиксируйте, кто отвечает за ключевые задачи DevOps-инфраструктуры, кто обновляет манифесты и документацию. Чёткое предварительное согласование снижает вероятность недопонимания и помогает держать проект под контролем.

ПРИ КОРРЕКТНОМ ПОДХОДЕ АУТСОРС СТАНЕТ ЭФФЕКТИВНЫМ РЕШЕНИЕМ ДЛЯ МНОЖЕСТВА ЗАДАЧ

Закключение

При корректном подходе аутсорс станет эффективным решением для множества задач. Он снимает рутину, выполняет экспертизу и ускоряет рост без лишнего найма и потери фокуса на продукте. Хороший подрядчик — это не просто внешний исполнитель, а полноценный партнёр. При этом, он не исключает собственную команду. Комбинированный подход, при котором подрядчик закрывает точечные задачи, а in-house команда управляет стратегией и развитием — все еще оптимальное решение. В конечном счёте, речь не о выборе «или-или», а о том, чтобы выстроить модель, в которой технологии работают на бизнес, а не наоборот.

Дарья Попова, IT-компания **Nixys**

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 10

Как продавать тренинги

Нина Зверева

«Я «продаю» следующие тренинги на каждом своем занятии»

Тезис: каждый тренинг должен быть «продажей» следующего тренинга. Ни один менеджер по продажам не знает тренинг так хорошо, как его автор. Атмосфера доверия, которая устанавливается внутри тренинга, способствует тому, чтобы люди хотели продолжить общение с наставником.

Как рассказывать о своих тренингах?

Самый умный, самый продвинутый, самый творческий менеджер по продажам никогда не будет иметь в глазах аудитории такой же вес, как руководитель компании.

Или как тренер, который ведет занятие. Особенно если этот тренер сделал авторский продукт. Он не пересказывает учебник, не идет «четко по техническому заданию», а общается с аудиторией легко и свободно. И люди чувствуют: они уже сейчас получают от тренера массу пользы. Но на самом-то деле у него еще столько важного и интересного в багаже!

Так вот, если вы — тот самый тренер, не стесняйтесь «продавать» себя. Зачастую нас останавливает именно стеснение, а также непонимание технологии: как это делать, чтобы продажи не выглядели грубо.



На самом деле задача достаточно проста. Люди, попавшие под обаяние тренера, становятся его фанатами. Им хочется подражать тренеру. Хочется быть с ним. Хочется его слушать. Возникает ощущение: «Это было так прекрасно! А можно еще раз про что-нибудь другое? Но с тем же тренером!»

И это должно быть сверхидеей тренера — провести такое занятие, после которого люди скажут: «Мы хотим, чтобы оно не заканчивалось никогда».

Более того, когда тренер в конце говорит «Спасибо вам большое за встречу, до свидания!» и всем видом дает понять, что больше он с этими людьми никогда не увидится, это даже вызывает обиду аудитории: «А почему он нас не выбирает? Почему он с нами не хочет продолжать?»

В конце тренинга я всегда рассказываю, что в моей Школе есть большое «меню». Есть темы, которые я веду сама. Есть темы, которые я не веду, но ведут наши тренеры. И есть темы, по которым я могу провести тренинг сама, а могут тренеры — все зависит от цены.

Делаю это спокойно, как бы вскользь. Могу попросить аудиторию проголосовать, какие темы им интересны. Это не значит, что я буду настойчиво предлагать людям купить такой тренинг. Скорее, это информация для меня, чтобы понять, какие темы сегодня в топе популярности у аудитории.

Но один этот вопрос заставляет слушателей задуматься: «Хм, а может, мне купить еще тренинг по общению с неприятными людьми? Или по сложной коммуникации? Или по нетворкингу?»

Как «продавать» себя в корпоративных группах?

Когда люди приходят на тренинг, за который заплатили сами, вы имеете полное право рассказать о других своих продуктах. Но что, если это занятие в корпоративной группе?

За этих людей заплатила организация. Возможно, стоимость курса исчерпала весь лимит, что есть у специалистов по персоналу на обучение. Но даже если и не весь — этично ли обращаться к участникам со словами «У меня есть еще один тренинг, попросите ваше руководство, чтобы оно вам его купило»?

Возможно, вы сейчас воскликнете: «Конечно, неэтично!»

Или же: «Конечно, этично!»

**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



Когда будете вести курс, обращайтесь внимание, как люди реагируют на то или иное задание. Там, где они начинают стараться (или там, где у них возникает досада от того, что что-то не получается), — там и прячется их боль. Зафиксируйте ее себе, это важно!

Когда анонс вашего курса вызовет у человека ощущение «Ой, вот здесь мое слабое место!» и сразу после этого «Ой, этим курсом я могу все исправить!» — вот тогда ваш курс купят.

Причем и тут можно предложить два варианта презентации курса. Первый делает акцент на то, как будет хорошо после его окончания. Второй — на то, как будет плохо, если этот курс не купить.

Улучшение жизни или устранение несоответствия: какой вариант лучше? По нашим наблюдениям, лучше срабатывает «устранение несоответствия» — та самая «боль». Но это не значит, что нет смысла делать акцент на «светлом будущем». Возможно, именно для вас и вашего курса более удачным будет акцент на улучшении жизни.

Но! Очень важно задать себе вопрос: «А какое несоответствие я устраняю своей работой? Какую пользу я приношу?»

В нашей Школе на этот вопрос очень четко отвечает Нина Витальевна. Она говорит:

— Часто случается: умные, талантливые, грамотные люди стесняются выступать на публике. Или не стесняются, но не умеют этого делать. И их гениальные решения, которые, возможно, изменили бы мир (или просто улучшили бы ежедневную жизнь каждого из нас), так и остаются у них в головах. Люди просто не смогли презентовать свои идеи! В итоге в работу идут решения не высоких профессионалов, а «профессиональных болтунов» — тех, кто умеет говорить. Наша миссия — учить публичным выступлениям лучших. Чтобы потом они меняли мир — тоже к лучшему.

Звучит высокопарно?

Но это работает. Если вы сможете сформулировать свою миссию, вы почувствуете, насколько по-другому будете смотреть и на собственный курс, и на то, как вы его презентуете людям.

После того как вы определите боли аудитории, проведите их тестирование. Иными словами, сформируйте несколько разных рекламных постов и проверьте, какой из них лучше работает.

Правда, и этому инструменту доверять на 100% нельзя: все-таки человек принимает решение о покупке курса исходя из своей картины мира. И мы никогда не сможем на 100% узнать, какая она.

Человек может сказать: «Нет, я этому тренеру не доверяю», просто потому, что тренер похож на его школьного учителя, который любил орать на учеников.

Конец ознакомительного фрагмента.

Партнёры УП

Ашан

ОВИ

АльфаМет

OZON



Ростелеком

nopper

Газпром

Конфаз

МЕИТАН

ИННОТЕХ

Пятёрочка

АСТ

РОЛЬФ

СИБУР

РИД

ВКУСВИЛЛ

skyeng

МЕРИДИАН
СЕРВИС

АВТОДОМ

Ильин

Урал
Пресс

СБЕР СЕРВИС

РЕСУРС

ИНФОВАТЧ

INFOWATCH

uvenco

ТЕХНОНИКОЛЬ

STICKREEK
CREATIVE YOU

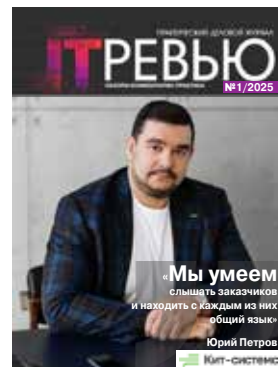
SuperJob

Журнал



1996-2025

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



АЛЬМАНАХИ

СОБЕСЕДОВАНИЕ

МОТИВАЦИЯ

СТАРТАПЫ

БИЗНЕС
ТРЕНЕРЫ
ГОВОРЯТ

ИИ&БИЗНЕС

СЛОЖНЫЕ
ПЕРЕГОВОРЫКОУЧИНГ
&
БИЗНЕСОБУЧЕНИЕ
ПЕРСОНАЛАБОЛЬШИЕ
НАЛОГОВЫЕ
СПОРЫ

МАСШТАБИРОВАНИЕ



благодарит экспертов, которые помогли нам подготовить этот номер



**Наталья
Беляева**

генеральный директор
ООО Смарт Лавка,
франчайзи SPAR



**Юлия
Верёвкина**

генеральный директор VER
проект



**Надежда
Гончарова**

Деловой клуб КАПИТАНЫ
РОССИЙСКОГО БИЗНЕСА



**Вадим
Демидов**

генеральный директор GVS,
Италия



**Артем
Зюрюкин**

управляющий партнёр
компании Zurukin&Partners



**Натэла
Кобулашвили**

президент Ассоциации
консультантов
по подбору персонала



**Дмитрий
Макаров**

SEO digital-агентства 4K&PR,
Эксперт в области digital-
маркетинга



**Сюзанна
Муралова**

Генеральный директор
Ритейл Персонал



**Оксана
Набок**

Train your brain, Лауреат
премии КАПИТАНЫ
РОССИЙСКОГО БИЗНЕСА 2025



**Сергей
Пронин**

генеральный директор
«Таресс»



**Анастасия
Сергеева**

Кадровое Агентство
Карьерный Консультант



Дмитрий Семин

бизнес-тренер, Лауреат
премии КАПИТАНЫ
РОССИЙСКОГО БИЗНЕСА
2025



события | обзоры | анализ | советы | аналитика

ЖИЛИЩНОЕ ПРАВО

№ 6 июнь 2025

Подписные индексы по каталогу Урал-пресс — 79154, 79357

Татьяна Човикова

По обе стороны договора оказания услуг

Чина Аржанникова

Как разрешается судами вопрос о допустимости удержания отступного за отказ от договора оказания услуг? Анализ законодательным норм и правоприменительной практики

Сергей Луценко

Бездействие жилищной инспекции подрывает доверие граждан к органам государственной власти

Ирина Дружинина

Анализ споров по защите прав жильцов многоквартирных домов

Надежда Маняхина, Мария Могилкина

В России официально утвердили признаки неосвоенной земли

Юрий Александров

В Барнауле возбудили уголовное дело из-за трещины на доме

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**

БИЗНЕС-ТРЕНЕРЫ ГОВОРЯТ

АЛЬМАНАХ

№ 1 / 2025



Елена
Ахонтова



Дмитрий
Сёмин



Марина
Доллопова



Александр
Соломатин



Генрих
Юстус



Галина
Беловодченко



Глеб
Смирнов



Ксения
Ибраимова



Анна
Кунаева



Татьяна
Баранова



Ольга
Сергеева



Сергей
Семёнов



Анастасия
Тахтарова



Михаил
Молоканов

ГЛАВНАЯ
ТЕМА
НОМЕРА:

СЕКРЕТЫ ПРОФЕССИИ

ИЗДАТЕЛЬСТВО ЖУРНАЛА

