

БИЗНЕС
ИДЕИ

БИЗНЕС
РЕШЕНИЯ

БИЗНЕС
ТЕХНОЛОГИИ

БИЗНЕС
ПРОЦЕССЫ

WWW.TOP-PERSONAL.RU



Подписные индексы: по каталогу "Роспечати" – 71052; 70056; 72036;

УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ

№ 22
(786)

2025

Главная тема: **ТОРОКРАТУА**

Мой принцип по жизни:
Если чем-то занимаешься – стань лучшим,
не можешь стать лучшим – стань уникальным
Андрей Курч

СТРАТЕГИЧЕСКИЕ И КОМАНДНЫЕ СЕССИИ



EURASIA
TRAINING MANAGER

Ваша команда хочет:

- Выполнить план следующего года
- Придумать решение для развития бизнеса
- Преодолеть кризис роста или стагнации
- Распределить зоны ответственности
- Вовлечь каждый департамент и отдел в инновации
- Заглянуть на 3-5-10 лет вперед и угадать тренды будущего, чтобы «оседлать» их

Эти и другие задачи решают
Стратегические и командные сессии
наших фасилитаторов

**XINT
2025**



tndman.com

телефоны для связи: +7 (916) 307-56-69 | +7 (985) 997-62-65 | +7 (499) 372-50-72

УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ

Содержание

№22
(786)

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



3

ТОРОКРАТУА
ТОРОКРАТУА® – глубинная философия власти и влияния, синтезирующая бизнес-стратегии, политическую психологию и экосистемное мышление лидера
Андрей Курч

17

ПОДБОР ГЕНЕРАЛЬНОГО ДИРЕКТОРА
Сильный управленец – это не тот, кто знает все заранее. А тот, кто умеет слышать, думать и вести
Екатерина Белозёрова

19

СОБЕСЕДОВАНИЕ НА СЕО
СЕО – это не человек, которого нанимают «просто закрыть вакансию»
Аполлинария Ковалькова

23

ТГ
Мотивации меняются
Альберт Тютин

27

КНИГИ
HR в декрете. Возможности или простоты
Алена Блездова

35

БИЗНЕС-ЛИТЕРАТУРА
Путь руководителя: Базовые технологии повседневного управления
Дмитрий Виташов

43

СТАРТАПЫ & ИДЕИ ДЛЯ БИЗНЕСА
Миф о собеседовании на топ-позицию как о «неформальном разговоре с инвестором» все еще жив
Олеся Батищева, Мосмаркетинг

47

КРАЖИ ИНТЕЛЛЕКТУАЛЬНОЙ СОБСТВЕННОСТИ
Цифровизация породила изощренные способы кражи интеллектуальной собственности, которые сложно квалифицировать в рамках традиционного права
Макс Лоумен

55

МЕНЕДЖМЕНТ
«Управлять по-разному чтобы выигрывать всегда»: Дифференцированный подход к управлению сотрудниками
Борис Жалило

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

www.top-personal.ru

ISBN 5-95630-007-7



9 785956 300077 >

Подписано в печать 07.08.2025 г.
Формат 60x90 1/8. Печать офсетная.
Тираж 10 000 экз. Печ. л. 8.
Заказ №

Отпечатано в полном соответствии с качеством предоставленного электронного оригинал-макета в ООО «Белый ветер» г. Москва, ул. Щипок, 28

Приглашаем директоров компаний поделиться опытом управления: 7447273@bk.ru

Издательство не несет ответственности за содержание рекламных объявлений. Издательство не всегда разделяет мнения и взгляды авторов. Рукописи не рецензируются и не возвращаются.

Цена свободная

© ООО «Журнал «Управление персоналом», 1996
© ЗАО «Бизнес-школа «Интел-Синтез», 2006

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

ТОПОКРАТУА® – глубинная философия власти и влияния, синтезирующая бизнес-стратегии, политическую психологию и экосистемное мышление лидеров

В последнее время все чаще в бизнесе встречается словосочетание топократическая культура бизнеса, топократическое управление.

Появилось много adeptов доктрины Топократия®, однако несведущим очень сложно понять, что это такое.



Неужели в системе управления бизнесом можно придумать что-то новое, более эффективное, чем то, что уже давным-давно изучено и применено?

Сегодня мы встретились с автором Доктрины Топократия® — экосистемным подходом в управления бизнесом, доктором психологических наук, основателем Академии ТОП-Менеджмента «АТОМ», Андреем Курчем.

Давайте начнем с Вашего опыта и вашей Академии ТОП Менеджмента «АТОМ». Расскажите, чем Вы занимаетесь и какие направления у Вас есть?



Андрей Курч

— Прежде всего, хочу сказать, что мое первое высшее образование — медицинское, со специализацией в кардиологии и реаниматологии. В общей сложности я

Эксклюзивное интервью для  Эксклюзивное интервью для  Эксклюзивное интервью для 

учился и проходил практику восемь лет, после чего четыре года работал по специальности. Этот опыт дал мне возможность взглянуть на мир с точки зрения физиологии, биологии и психологии.

Уже тогда я понял, что медицина — это нечто большее, чем просто профессия. Это призвание, которому нужно посвятить всю жизнь. Но мне больше по душе было заниматься управлением и созданием. Поэтому я стал одним из основателей Медицинского центра по реабилитации сотрудников МВД, участвовавших в боевых действиях в Чечне.

Мы занимались психологической подготовкой сотрудников силовых структур перед отправкой в зону боевых действий. Наша цель заключалась в том, чтобы помочь им преодолеть ограничения и стереотипы, которые не являются проблемой в обычной жизни, но могут стать серьёзным препятствием в условиях контртеррористической операции. Это было необходимо для того, чтобы они могли эффективно действовать в боевых обстоятельствах.

Наша программа была одобрена Министерством внутренних дел, и её результаты можно было увидеть в статистике: количество погибших в зоне КТО действительно сократилось.

В тот момент мы столкнулись со второй серьёзной проблемой: когда бойцы возвращались к мирной жизни, у них явно наблюдалась деформация личности. Они привыкли решать все вопросы с помощью оружия, и это привело к резкому увеличению количества инцидентов с его применением в повседневной жизни.



Как Вы решили эту проблему?

— Была разработана и применена инновационная программа по психореабилитации сотрудников МВД и их семей, которая была направлена на восстановление и адаптацию к мирной жизни. Мы осознали, что реабилитация должна проходить в тесном взаимодействии с их семьями. В течение месяца участники программы жили в нашем медицинском центре, где они могли восстановить свои отношения и приспособиться к новым условиям.

Этот опыт оказал значительное влияние на мою практику, и многие методы, которые мы применяли тогда, я использую до сих пор, но уже с бизнесменами и их семьями.

К счастью, война в Чечне закончилась, и я решил посвятить себя бизнесу. У меня было несколько компаний, которые я создавал и развивал. Я работал в сфере образования, туризма, спорта, рекламы, несколько лет был президентом ассоциации рекламных организаций, а с 1997 года по сей день являюсь Президентом Федерации каратэ.

Но самым важным проектом в моей жизни стал тот, который я начал воплощать еще в 1997 году. Тогда он назывался «Общественное учреждение повышения квалификации в области спортивного менеджмента «Будо Академия» * (Будо — воинские искусства).

С 12 лет я занимаюсь каратэ и достиг достаточно высокого уровня мастерства (сейчас у меня «чёрный пояс», 7-й дан). Когда я столкнулся с трудностями в спорте из-за недостаточной квалификации руководителей и тренеров, я решил изменить ситуацию через обучение и подготовку квалифицированных управленческих кадров. В то время я видел эту проблему только в контексте спорта, но теперь понимаю, что её значение гораздо шире.

Когда я первый раз женился, моя супруга начала подталкивать меня к работе в крупных корпорациях, а не к собственному бизнесу. Это побудило меня начать карьеру в 2006 году в компании «Интурист», где я руководил всеми дочерними предприятиями как в России, так и за рубежом. Затем я управлял российско-американским проектом «Агентство недвижимости ДОКИ» и закончил карьеру наемного сотрудника в проекте DOM.RU — первом картографическом портале по недвижимости в России и одноименной франчайзинговой сети.



А как Вы себя чувствовали в роли наемного сотрудника? Это было сложно для Вас?

— Да, период работы в качестве наемного сотрудника был для меня самым сложным. Мои амбиции, компетенции и видение бизнеса постоянно вступали в конфликт с требованиями собственников. Я был настоящим бунтарем, и мне постоянно говорили, что если я вижу бизнес лучше, чем собственники, то должен сам стать собственником.



Как кризис 2008 года повлиял на Ваши концепции?

— Кризис 2008 года заставил меня переосмыслить свои подходы. Наконец-то я вновь стал работать сам на себя и стал первым в России, кто начал продавать звонки

Эксклюзивное интервью для  Эксклюзивное интервью для  Эксклюзивное интервью для 

клиентам, вместо того чтобы заниматься освоением рекламных бюджетов компаний вслепую, методом проб и гипотез. Наша услуга называлась Pay Per Call. Мы работали с крупными компаниями в сфере недвижимости, а также с банками и страховыми организациями. За три месяца я заработал свой первый миллион долларов, что стало для меня настоящим шоком.



Как Вы справлялись с вызовами, связанными с этой новой моделью бизнеса?

— Эта услуга была очень востребована, так как позволяла компаниям эффективно планировать свои бюджеты, зная стоимость целевого клиента. Однако в процессе работы я столкнулся с проблемой: когда менеджеры получали звонки, они часто говорили, что заявки плохие.

**ЕСЛИ ЧЕМ-ТО ЗАНИМАЕШЬСЯ — СТАНЬ ЛУЧШИМ,
НЕ МОЖЕШЬ СТАТЬ ЛУЧШИМ — СТАНЬ
УНИКАЛЬНЫМ!**

www.TOP-PERSONAL.ru

Вначале я решил, что дело не в заявках, а в самих менеджерах. Поэтому я начал обучать их, и после внедрения тренингов конверсия сделок резко возросла. Так я стал бизнес-тренером, хотя это было для меня полной неожиданностью.

Мой принцип по жизни: Если чем-то занимаешься — стань лучшим, не можешь стать лучшим — стань уникальным! Став бизнес-тренером, в 2012 году я установил рекорд в России, а может быть и мира, проведя 337 полноценных тренингов, более 150 авиаперелетов в течение одного года.

В итоге я стал одним из самых востребованных бизнес-тренеров в России. Однако этот успех дался мне нелегко. Как только я начал своё дело, в отношениях с женой обострились старые и появились новые проблемы.

Как это часто бывает у предпринимателей, я старался избегать их решения, оправдывая свою постоянную занятость. Это довольно распространённое явление в деловом мире.

Это теперь, как доктор психологии, я понимаю, что трудоголизм — это защитная реакция, а по существу это невроз, который с трудом поддается лечению.

Тем не менее, эти обстоятельства заставили меня погрузиться в сферу глубинной психологии, психологии семейных отношений. Все, что ни делается, делается к лучшему!

 **Давайте поговорим о Вашем переходе в консалтинг. Вы упомянули, что поняли, что бесполезно обучать менеджеров, как правильно отвечать по телефону или делать сделки. Почему Вы так решили?**

— Позднее я осознал, что проблема не в навыках менеджеров, а в управлении бизнесом. Когда я руководил совместным проектом с одним из богатейших людей, чье имя можно найти в списке Forbes, то был поражен глубиной его фразы: «Виноват не человек, а несовершенство системы управления. Ошибки человека показывают лишь место, где эту систему надо улучшить». Вот почему в большинстве случаев проблемы в бизнесе связаны с неправильным управлением компанией, когда на важных позициях оказываются не те люди.

Поняв это, я решил начать карьеру в сфере консалтинга и с 2010 года предоставляю квалифицированные стратегические консультации по вопросам управления бизнесом, а проведение тренингов в качестве бизнес-спикера стало для меня способом привлечения новых клиентов для бизнес-консалтинга. Мой опыт прохождения практики на Тойоте по бережливому производству (Lean 6 Sigma) и изучение программы муниципальной системы управления в Германии дали мне мощную практическую базу для моего нового вектора развития.

 **Как Вы относитесь к обучению и как считаете, у кого стоит учиться?**

— Я всегда говорю, что учиться необходимо в любое время в разных формах, а для развития профессиональных навыков нужно постоянно тренироваться. Важен не теоретический набор знаний, а практический уровень компетенций.

Однако важно учиться не у популярных медийных личностей, которые часто предлагают простые решения, так называемый «фаст-фуд», подходящие для многих. Бизнес же всегда уникален, и для его успешного ведения стоит прислуши-

Эксклюзивное интервью для  Эксклюзивное интервью для  Эксклюзивное интервью для 

ваться к практикам, которые умеют систематизировать свой опыт и опыт успешных бизнесов.

Чтобы завоевать признание и авторитет, многие гуру вынуждены говорить то, что люди хотят услышать, а не то, что им действительно необходимо, так как это не требует значительных усилий со стороны слушателей и не сопровождается болезненными переживаниями и потерями.

Поэтому бизнес-тренеры и спикеры стремятся к упрощению и предлагают легкие пути решения сложных задач. Однако такой подход редко приводит к действительно эффективным долгосрочным результатам.

«ВИНОВАТ НЕ ЧЕЛОВЕК, А НЕСОВЕРШЕНСТВО СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ. ОШИБКИ ЧЕЛОВЕКА ПОКАЗЫВАЮТ ЛИШЬ МЕСТО, ГДЕ ЭТУ СИСТЕМУ НАДО УЛУЧШАТЬ»

По сути, это основной принцип инфоцыган: о сложном просто, о трудном легко, о долгом быстро, как говорят в народе, для тупых и летчиков... TOP-PERSONAL.ru

Сегодня мы столкнулись с новой проблемой — интоксикацией знаниями. Интернет сделал информацию доступной, но это лишь иллюзия. Её качество резко ухудшилось, и теперь мы часто сталкиваемся с откровенной ложью и невежеством. Сейчас это модно называть «эффектом Манделы», когда у коллективного разума формируется ложное представление о реальности.

Похоже, сбылось предсказание индейцев майя: с 2012 года началась новая эпоха, когда каждый стремится выразить себя. В результате мы имеем множество «авторских методик», «ведических знаний», марафонов желаний, обещаний x10 увеличения прибыли, разработанных десятками тысяч психологов, коучей, тренеров и консультантов, без образования, без глубоких знаний и, что самое важное, без длительного практического опыта.

Их главный подход: давать советы другим — это просто, и мы, кажется, почти воплотили лозунг 1917 года: «Вся власть советам!» Однако в этом потоке информации становится сложно понять, где научные факты, а где — слухи и домыслы. Где насто-

ящие профессионалы, а где те, кто провозглашает себя королями, как Джулиан из мультфильма «Мадагаскар».

Я убежден, что современный бизнес представляет собой науку с глубокой теоретической основой. Однако важно не просто изучить теорию, а применять её на практике. Каждый владелец бизнеса должен найти свой путь к успеху!

Наверное, мне просто повезло в жизни. Ещё в начале двухтысячных мне довелось учиться и проходить практику в Институте управления у настоящих мастеров международного практического бизнеса. Эти люди, благодаря своей интуиции и системному подходу, смогли завоевать международные отраслевые рынки.

Они помогли мне объединить знания и опыт, а главное — увидеть целостную матрицу системы управления. Благодаря им я с головой окунулся в технологию бережливого производства (LEAN 6 SIGMA), освоил Систему сбалансированных ключевых показателей (BSC) и по-новому взглянул на HOT — Научную организацию труда, разработанную ещё в СССР.

Как вы понимаете, после более чем 20 лет работы в сфере бизнеса я принял решение заняться консалтингом, имея за плечами обширный теоретический багаж знаний, несколько успешно функционирующих собственных компаний и десятилетний опыт в качестве топ-менеджера среднего и крупного бизнеса.



Почему собственники не могут развивать свой бизнес без консультанта?

— Существует несколько причин. Во-первых, у владельцев бизнеса может не хватать времени. Во-вторых, это может не быть их приоритетом, особенно если у них несколько компаний. Но самое главное — это отсутствие необходимых навыков и компетенций.

На начальном этапе их опыта достаточно, чтобы поднять компанию, но, когда она начинает расти, многие не знают, как управлять большими командами. У них есть опыт предпринимательства, но нет опыта управления бизнесом, корпорацией.

Важно осознавать, что на начальных этапах предпринимательства ключевыми факторами успеха являются идеи, готовность рисковать, интуиция, амбициозность и высокая работоспособность. Однако, когда мы переходим на более зрелую стадию

Эксклюзивное интервью для  Эксклюзивное интервью для  Эксклюзивное интервью для 

бизнеса, от собственника требуются совершенно иные, порой противоположные качества: системность, стремление к безопасности, эффективности бизнес-процессов, глубокие управленческие навыки, умение руководить большими командами и многое другое.

Предприниматель стремится достичь новых высот, используя привычные методы, но так не бывает! Нужны новые инструменты и методики, порой значительно более сложные. Однако для этого необходимо изменить своё мышление, что порой бывает непросто и даже болезненно, но крайне важно для перехода на новый уровень.

Поэтому в ходе консалтинга, мне приходилось встречаться с собственниками бизнеса на протяжении двух-трех месяцев, чтобы прежде всего обучить и объяснить

НА НАЧАЛЬНЫХ ЭТАПАХ ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСТВА КЛЮЧЕВЫМИ ФАКТОРАМИ УСПЕХА ЯВЛЯЮТСЯ ИДЕИ, ГОТОВНОСТЬ РИСКОВАТЬ, ИНТУИЦИЯ, АМБИЦИОЗНОСТЬ И ВЫСОКАЯ РАБОТОСПОСОБНОСТЬ

принципы управления и развития бизнеса для того, чтобы мы смогли говорить на одном языке.

Когда владельцы начинали понимать, о чём я говорю, мы всегда создавали эффективную бизнес-модель и на этом этапе всё шло хорошо, но потом нужно было применить эту модель на практике. И тут мы сталкивались со вторым этапом, этапом внедрения. И начиналась, порой «битва» с коллективом, который не хотел никаких изменений. Вместо того чтобы двигаться к общей цели, мы оказывались в конфликте с сотрудниками, которые устраивали «итальянскую» забастовку. Это был серьёзный вызов, который заставил меня изучать, почему так происходит и почему люди сопротивляются изменениям.



Как Вы объясняете это сопротивление?

— Я пришёл к заключению, что человек, как утверждает доктор Курпатов, осознает себя лишь 24 минуты в сутки. Это означает, что большую часть времени мы взаи-

модействуем не с осознанной личностью, а с ее подсознанием и автоматическими реакциями.

Спротивление, прежде всего, исходит от подсознания личности, а мы лишь сталкиваемся с его проявлениями в виде логических возражений, оправданий, сложных обоснований и так далее. В большинстве случаев человек не способен признать свои слабости, страхи и отсутствие компетенций, особенно в присутствии посторонних. Это связано с тем, что в нас автоматически включаются биологические защитные механизмы: инстинкт самосохранения, доминирования, иерархии и другие.

А самое главное, мы не учитываем феномен «коллективного разума», который всегда возникает в рамках любого сообщества людей и является, по сути, неким «ментальным профсоюзом», отстаивающим его интересы и ценности.

В своё время я пришёл к важному выводу: сопротивление, которое может испытывать человек или группа людей, является естественной физиологической реакцией их подсознания.

Это означает, что с этим сопротивлением нужно не бороться, а умело его использовать и направлять в нужное русло. Важно, чтобы энергия, которая могла бы тратиться на внутренние конфликты, направлялась на созидание и достижение цели.

Это заставило меня задуматься о том, что современные методы управления персоналом, клиентами и людьми в целом устарели, так как не учитывают биологические аспекты личного и коллективного бессознательного. Речь идет о естественных процессах, происходящих в сознании и подсознании людей, а также о взаимодействии с так называемым «коллективным разумом».

Мой многолетний опыт, глубокое изучение научной литературы в этой области и более 500 консалтинговых проектов стали основой для защиты докторской диссертации по психологии на тему: «Управление личным и коллективным бессознательным в бизнесе и политике» и создании экологической системы управления людьми и обществом — ТОРОКРАТУА®.



Что такое ТОРОКРАТУА®?

— Это учение состоит из двух частей.

Первая — «Теория оптимального позиционирования», сокращенно ТОП. Она представляет собой научно-практический подход к определению психической, биологической и социальной матрицы человека, основываясь на его наследственном (генетическом) коллективном бессознательном. Согласно этой теории, существует оптимальный путь для раскрытия потенциала и предназначения каждого человека в обществе. Это учение помогает понять, как оказаться в нужное время и в нужном месте как в личной жизни, так и в бизнесе.

С помощью этого подхода можно определить, какие Археграфы (психотипажи) преобладают в личности, а также понять генетически заложенные ценности человека, его поведенческие модели и стили взаимодействия с окружающими людьми и семьей. Этот подход можно сравнить с «инструкцией по эксплуатации» человека, которая помогает найти наиболее эффективный путь к самореализации, подобно GPS-навигатору.

**ИЗВЕСТНАЯ ФРАЗА АКАДЕМИКА КОРОЛЁВА:
КРИТИКУЕШЬ — ПРЕДЛАГАЙ, ПРЕДЛАГАЕШЬ —
ДЕЛАЙ, ЗАСТАВИЛА МЕНЯ ОТ КРИТИКИ ПЕРЕЙТИ
К ДЕЛУ**

ТОП навигатор® позволяет решить важные вопросы, такие как самоопределение и самореализация личности, построение гармоничных отношений в семье, биологически правильное воспитание детей и естественная реализация себя в обществе. Каждый человек. осознанно или интуитивно должен пройти три важные ступени в своей жизни: Обретая Я! Принимая Я! Реализуя Я!

Пожалуй, самым важным практическим результатом применения Теории Оптимального Позиционирования для меня стал мой второй брак. Вот уже более одиннадцати лет мы с моей второй половиной наслаждаемся гармоничными отношениями. А для моих клиентов — создание новых крепких семейных пар как среди них, так и среди резидентов Академии.

Кратос — вторая часть учения Топократии, что в переводе с греческого означает «власть». В этой части рассматривается влияние и управление как отдельным человеком, так и многочисленными «коллективными разумами».

Эта доктрина охватывает все аспекты создания и управления бизнесом — от идеи до полномасштабного внедрения. В ней можно найти ответы на любые вопросы, связанные с бизнесом, используя системный подход, основанный на законах нейробиологии.

Создание второй части «ТОПОКРАТИИ» подтолкнуло меня к пересмотру концепции работы моей консалтинговой компании с клиентами.

В своё время я активно выступал с критикой программ MBA (Master of Business Administration). Я утверждал, что российский MBA наносит больше вреда бизнесу, чем любой кризис. Мои слова были услышаны, и мне «мягко» предложили проявить инициативу.

Известная фраза академика Королёва: критикуешь — предлагай, предлагаешь — делай, заставила меня от критики перейти к делу. Как вы помните, в 1997 году я основал «Будо Академию», которая занималась повышением квалификации в области спортивного менеджмента. За все эти годы она успешно работала и приносила свои плоды. В 2019 году академия получила новый импульс для развития и стала Академией ТОП Менеджмента Д-ра Курч, сокращённо «АТОМ» с российской и европейской образовательными лицензиями.

www.TOP-PERSONAL.ru

Перейдя от критики к делу, наша команда Академии, переосмыслив требования и вызовы современности, а также возможности российского бизнеса, разработала программы для собственников и первых лиц компаний — АТОМ Executive MBA и Visionary DBA.

В последнее десятилетие рынок образовательных услуг изобилует разнообразными предложениями, и каждый стремится привлечь внимание потенциальных клиентов, «каждый кулик хвалит свое болото». Большое количество программ, отличающихся по качеству и стоимости, порой ставят в тупик. Программы MBA варьируются от 20 тысяч рублей в онлайн-формате до 15 миллионов в престижных вузах, а продолжительность обучения может составлять от нескольких месяцев до трёх лет.

Часто программы MBA представляют собой смесь взглядов популярных спикеров, которые могут быть противоположными, даже в рамках одного курса. Темы просто подбираются под общее определение «Мастер делового администрирования», поскольку на сегодняшний день не существует четких государственных или международных требований и норм. Поскольку бизнес не является официально

Эксклюзивное интервью для  Эксклюзивное интервью для  Эксклюзивное интервью для 

признанной наукой, нет и жёсткого регулирования и критериев оценки качества знаний.

В процессе аккредитации наших программ в Европе мы столкнулись с рекомендациями от Открытой Европейской Академии экономики и политики, которые касаются изменения их позиционирования и повышения престижа.

Как вы знаете, MBA расшифровывается как «мастер делового администрирования». Эти программы направлены на повышение квалификации и стандартизацию знаний и опыта сотрудников, которые работают по найму.

НАШ ДЕВИЗ: ВЛИЯЙ И ПРОЦВЕТАЙ!

Executive MBA, с другой стороны, ориентирован на управленцев с многолетним опытом и частично на собственников, которые занимаются оперативной деятельностью компании.

Однако, поскольку мы работаем в основном с владельцами бизнеса и желающими стать профессиональными «Бизнес-советниками», то задачи и вопросы, которые они должны решать, выходят за рамки простого администрирования. Поэтому нам предложили изменить название нашей программы на «Советование» (ADVISING) и переименовать MBA в «Master of Business Advising».

Приняв эту концепцию, мы поняли, что создаем нечто принципиально новое на рынке бизнес-образования. А это означает, что в основу нашей Академии необходимо заложить стратегически иные подходы, которые сделают её уникальной и привлекательной для нашей целевой аудитории.

С самого начала мы определили нашу Академию «АТОМ» как персональный «Гарвард» для владельцев бизнеса и их семей. Мы понимаем, что бизнес — это не только источник дохода, но и мощный инструмент для личного и духовного роста. Он занимает особое место в жизни каждого из нас, и мы не можем рассматривать его в отрыве от других важных аспектов: семейных отношений, участия в культурной жизни и воспитания будущих наследников.

Поэтому в Академии создан и успешно применяется пакет «Династия», в который входят программы «Бизнес-Советник» со степенью EMBA и DBA для владельцев биз-

неса и БИО-Советник для вторых половин (программа изучения нейропсихологии с получением профессии), а также программы MBA Cadet для подростков.

Мы не просто передаем знания — мы готовим советников для бизнес-элиты. Наши выпускники получают степени MBA и DBA, а также удостоиваются звания «Бизнес-советник» — знака высочайшего уровня компетентности в вопросах управления и психологии власти.

Сейчас у нас уже стартует 17-й поток программы Executive MBA и второй поток Visionary DBA. Около 200 выпускников получили практический результат, которым мы по праву гордимся.

Список наших выпускников очень разнообразен по географии: Россия, Чехия, Словакия, Нидерланды, ОАЭ, Бали, Северный и Южный Кипр, Турция и т. д. у нас проходили программу топ менеджеры «Газпрома» и «Сибура», малого, среднего и крупного бизнеса, выпускники других школ классического MBA как российского, так и зарубежного.

Мы работаем с разного масштаба проектами: от открытия сети агентств недвижимости в небольшом городе до застройщиков федерального уровня, помогаем компаниям с оборотом и в 50 миллионов, и в 600 миллиардов.

В чем же ключевое отличие нашей Академии «АТОМ» и ее уникальность?

1. Это программа менторинга и консалтинга, а не традиционное обучение.
2. Практика проходит на рабочем месте, где решаются актуальные задачи бизнеса в рамках стратегической модели развития.
3. Мы не перегружаем резидентов теорией, а даем практические знания и инструменты для управления бизнесом.
4. Дипломная работа — это не научное эссе, а практический отчет, который показывает, как изменился бизнес за время обучения в рамках применения доктрины ТОРОКРАТУА.
5. Более 60% выпускников бесплатно с удовольствием проходят программу повторно или отдельные ее блоки с разными группами.

Эксклюзивное интервью для  Эксклюзивное интервью для  Эксклюзивное интервью для 

6. Наши программы включают работу с сознанием и подсознанием. Мы используем методики и психотехники, чтобы помочь резидентам преодолеть страхи, избавиться от ограничивающих убеждений и улучшить психическое здоровье, семейные отношения и многое другое.

7. Мы предоставляем мощную инвестиционную и GR поддержку в продвижении проектов резидентов.

Семейный вопрос бизнесмена — основа его стабильности и роста. Вопрос наследования и продолжения бизнеса актуален. Мы создали программу «Династия», которая помогает вырастить наследников и укрепить семью.

В рамках этой программы проводятся Бизнес лагеря на Мальдивах, где резиденты и их семьи работают над гармонизацией отношений и стратегией развития бизнеса. Лагеря проходят 3 раза в год на специальной «мальдивской даче» Академии, что позволяет создать уникальную атмосферу для совместной работы и отдыха.

В 2025 году совместно с Центром развития и защиты бизнеса мы создали «Кремлевский клуб», девизом которого стал слоган: «Связи решают все!»

Этот проект направлен на обеспечение правовой безопасности и защиту бизнеса. Он также способствует продвижению компаний и сотрудничеству с государственными структурами. Основная цель «Кремлевского клуба» — поддержка и развитие проектов в рамках форсайт-стратегии России.

Наш девиз: Влияй и процветай!

*** Андрей Курч**, доктор психологии, основатель и ректор Академии ТОП Менеджмента (АТОМ)

Беседовала А. Насонова

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

Эксклюзивно для 

Сильный управленец – это не тот, кто знает всё заранее. А тот, кто умеет слышать, думать и вести.



Выбрать генерального директора для крупной компании — задача сложнее, чем кажется на первый взгляд. Это не просто поиск управленца с красивым послужным списком. Это точечный подбор человека, который будет задавать стратегию, культуру, ритм и тон всей системе. Ошибка здесь стоит дорого — и не только в денежном выражении. Именно поэтому классическое собеседование на C-level — это давно не про «расскажите о себе». Это скорее сценарный анализ, калибровка управленческого мышления, умение слышать не только то, что сказано, но и то, что между строк.

На бумаге у всех кандидатов всё отлично: топовые вузы, управленческий стаж, узнаваемые бренды в резюме. Но куда важнее контекст. Какой именно компанией управлял кандидат? С какой культурой? В какой фазе? Если человек блестяще чувствует себя в авторитарной вертикали, это может быть миной замедленного действия в компании с гибкой структурой и распределённой ответственностью. Подход, при котором «стиль должен соответствовать ДНК бизнеса», перестаёт быть красивой метафорой и становится реальным критерием оценки.

На C-уровне важнее не ответ на вопрос, а логика, с которой он формулируется. Хорошие кандидаты не дают универсальных решений — они задают уточняющие вопросы, проясняют вводные, предлагают сценарии. Работа с кейсами здесь — не формальность. Что делать, если компания теряет долю рынка? Как повести себя при внутреннем кризисе доверия в команде? Каким должен быть стиль лидерства в условиях высокой неопределённости? Именно на таких примерах видно, кто мыслит системно, а кто просто пользуется набором выученных фраз. Сильные управленцы обычно говорят о «мы», не «я». Они упоминают команду, распределение ролей, делегирование.

**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

CEO – это не человек, которого нанимают «просто закрыть вакансию»

*Собеседование на позицию CEO. Что можно обсуждать 3
раза по 4 часа?*



Ж

огда я впервые узнала о таком формате — три встречи по четыре часа — первая мысль была: серьезно? что можно так долго обсуждать? А потом, погружаясь в контексты, поняла — да, можно. Более того — нужно.

CEO — это не человек, которого нанимают «просто закрыть вакансию». Это человек, которому доверяют бизнес. Которому отдают штурвал.

*Первая встреча: про смыслы, ценности
и взгляд на мир*

На первом этапе часто нет ни цифр, ни KPI. Только разговор. Глубокий, про взгляды на бизнес, на людей, на власть. Это не про то, сколько ты зарабатывал на предыдущем месте, а про то, как ты смотришь на лидерство.

Могут спросить:

- Что для тебя значит быть руководителем?
- Где грань между контролем и доверием?
- Как ты работаешь с сопротивлением в команде?

**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

Третья встреча: про людей, доверие и характер

Это уже не про «что ты умеешь», а про «какой ты». Как ты общаешься, как справляешься с давлением, можешь ли выдержать темп и одновременно — сохранить человечность.

Могут спросить:

– Расскажи о моменте, когда тебе было максимально тяжело. Что ты тогда понял о себе?

– Что делает тебя уязвимым?

– Кого ты точно не возьмешь в свою команду и почему?

Иногда разговор уходит в личное. Потому что на уровне SEO важно всё: как ты ведёшь себя в конфликте, как реагируешь на критику, умеешь ли признавать ошибки. Здесь смотрят не на фасад, а на глубину.

Почему столько часов?

Потому что выбирают не только того, кто знает «как», но и того, кому доверят людей, команду, мечту.

Собственнику важно быть уверенным: этот человек не сбежит, не сломается и не предаст. И да — в таких собеседованиях нет правильных ответов. Важнее быть собой. Говорить по-честному: о своём подходе, о том, что у тебя болит, что ты умеешь делать хорошо, а где нужна поддержка.

*Аполлинария Ковалькова, Частный эксперт

Беседовала М. Удалова

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

Эксклюзивно для 



Train Your Brain

HR агенство в сфере управления командами
и организационного развития

ТРЕНИНГ УПРАВЛЕНИЕ КОМАНДОЙ

HR МЕНЕДЖМЕНТ.
УПРАВЛЕНЧЕСКИЕ
ПЕРЕКРЕСТКИ:
КОМАНДА КАК КАПИТАЛ
И КАК РЕСУРС



ХОЧЕШЬ ОТТОЧИТЬ НАВЫКИ УПРАВЛЕНИЯ КОМАНДОЙ?

- **Создай и замотивируй команду, которая работает на результат.**
- **Научись системным HR подходам на примерах и кейсах этого курса.**
- **Практический курс по созданию эффективных команд.**



T.ME/TYBTEAM

НАШИ КОНТАКТЫ

ТЕЛЕФОН

+7 985 727 78 01

САЙТ КОМПАНИИ
trainyourbrain.eu.com



САЙТ ОКСАНЫ НАБОК
nabok.trainyourbrain.eu.com



Мотивации меняются



1

Больше аналитики

Компании собирают все больше данных о клиентах и сделках.

Активно начинаются партнерства между компаниями по обмену данными о своих клиентах

2) Продажи сливаются с маркетингом

Раньше коммерческие предложения были просто общими словами. Сейчас их делают на основе данных, причем для каждой роли в компании клиента

По сути b2b продажи теперь содержат в себе рекламную компанию на каждого лпр клиента - каждому своя реклама, догоняющая в соц.сетях, каждому свой лендинг и тп

Сейчас должно быть около 10 точек касаний с сотрудниками клиента, чтобы они стали помогать вашим продавцам изнутри клиента

По сути на каждом этапе воронки делаются отдельные маркетинговые активности



Альберт Тютин

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



**HR в декрете.
Возможности или простой.**

Алена Блездова

Декрет — это период, который может кардинально изменить не только личную жизнь, но и профессиональную траекторию. Для HR-специалистов это время открывает новые горизонты и возможности для переосмысления карьеры.

В этой статье мы поделимся примерами карьерных изменений и расскажем о том, как можно использовать декрет с пользой.



Расскажите о себе?

— Меня зовут Блездова Алена, в подборе персонала я работаю более 15 лет.

Последние семь лет работаю рекрутером-фрилансером, успешно подбирая персонал для различных компаний, также являюсь карьерным консультантом и автором книги «Декрет и Карьера. Практическое пособие по поиску работы в декрете и после него». Я мама двоих мальчишек и именно декрет стал моей отправной точкой в работе на фрилансе и в моей параллельной карьере карьерного консультанта.

Во втором декрете я расширила траекторию своей карьеры, попробовав себя в роли автора. Написала книгу, сейчас пишу вторую.



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



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

альпина PRO

УПРАВЛЕНИЕ: СМЫСЛ ВМЕСТО КАРГО- КУЛЬТА

Повторю вопрос из предисловия. Чем должен заниматься руководитель? Для начинающего управленца он будет звучать так: «Что, в отличие от исполнителя, я должен делать каждый день?» Ответить непросто, поскольку непосредственный результат руками и головой создают именно исполнители. Опытному руководителю тоже полезно задуматься. Для него вопрос, видимо, прозвучит так: «Какую я создаю добавленную стоимость и какими инструментами это делаю?» В ответ предлагаю, не прибегая к абстракциям типа «организую», «планирую», «контролирую», перечислить алгоритмы и результаты своих действий. Врач, инженер или конструктор для своей работы это сделают, а многие ли менеджеры смогут?

Обучаясь управлять «в бою», они нарабатывают практику, интуитивно решая трудности и копируя действия старших коллег. Увы, обычно поверхностно. Даже если повезло наблюдать за сильным руководителем, то без объяснения внутренней логики его действий важные нюансы останутся непонятыми. Например, нам может нравиться, как он проводит короткие, емкие совещания. Но, копируя эту манеру, мы не получим на выходе таких же содержательных решений, поскольку 80–90% успеха зависит от невидимой для окружающих подготовки. Важно узнать,

**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

Всё, что вам нужно – внимательно слушать, где болит

Работая в Коммерсанте, я больше 10 лет с коллегами анализировал тему «Новых идей для бизнеса» и кейсы на эту тему, мы написали книгу «Идеи на миллион», а позднее я запустил свой успешный стартап, опираясь на свои знания.



Где

искать идеи для бизнеса и как понять, какая из них сработает

Если вы ищете бизнес-идею, скорее всего, стоите на старте большого пути. Вариантов — десятки. Методик — сотни. Подходов — тысячи. Я знаю это не понаслышке: много лет назад я редактировал журнал «Секрет фирмы», и вместе с командой мы выпустили книгу «Идеи на миллион, если повезёт — на два». Это был коллективный труд — анализ сотен успешных российских бизнес-кейсов. Мы пытались понять: откуда вообще берутся идеи?

Но тогда я ещё не знал, что сам запущу успешный стартап — Pressfeed. Сервис для журналистов и экспертов, который вырос из личной боли и превратился в устойчивый бизнес с выручкой более 100 млн рублей в год.

Вот несколько принципов, которые действительно работают. Проверено на чужом и своём опыте.

1. Идеи из боли

Всё, что вам нужно — внимательно слушать, где болит. У клиентов, коллег, у себя.



Константин
Бочарский
Pressfeed

Миф о собеседовании на топ-позицию как о «неформальном разговоре с инвестором» всё ещё жив

Собеседование на позицию CEO. О чём и как беседуют 3 раза по 4 часа?



Но если вы действительно проходили отбор на позицию CEO, вы точно знаете — это не «разговор». Это многослойный бизнес-аудит под софитами человеческого фактора.

И чаще всего, в несколько этапов. По 2-4 часа каждый. И да, это не перебор, это нормально. Сейчас расскажу, как выглядит реальность изнутри.

1. Этап 1: Диагностика — а кто вы вообще?

Первый раунд обычно проводят собственники, инвесторы или представители совета директоров. Их цель — понять, насколько вы «в теме» и на какой глубине вы способны мыслить.

Что спрашивают:



Олеся Батищева
Мосмаркетинг

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

- Опишите свой стиль управления. Кто ваш идеальный подчинённый? А руководитель?

- Расскажите о стратегическом провале, за который вы берёте ответственность.

Здесь важно не просто красиво говорить, а важно быть стратегически конкретным. Не «я увеличил прибыль», а «мы сменили модель монетизации, заменив прямые продажи на гибридную структуру каналов. Это дало +26% LTV в течение 9 месяцев».

И да, готовьтесь к кейсам «в лоб», а-ля «приходит к вам команда, просит денег на R&D. Вы — за или против?» На этом этапе смотрят на глубину мышления, язык цифр и логику принятия решений.

2. Этап 2: Совместимость — а вы нам подходите?

Это интервью часто эмоционально сложнее. Его цель — понять, насколько вы совместимы с культурой, стилем общения и целями компании.

Часто присутствуют HRD, будущие подчинённые или партнёры по бизнесу. И это уже не про KPI.

Что обсуждают:

- Как вы решаете конфликты в команде?
- Что для вас значит «открытая культура»?
- Как вы относитесь к микроменеджменту?
- Что вы делаете, когда кто-то из команды сильнее вас?

Могут дать кейсы: «У вас сильный операционный директор, но он в оппозиции. Ваши действия?»

Здесь важно показать не силу, а зрелость: умение быть в диалоге, выстраивать доверие, делегировать и слышать.

Также часто на этом этапе включают 360-градусную диагностику, собирают обратную связь о вас у бывших коллег, партнёров, клиентов. Это своего рода «проверка на токсичность».

3. Этап 3: Экшн — а вы умеете действовать?

Этот раунд похож на мини-ассесмент. Вас просят:

- Разобрать P&L компании и дать рекомендации.
- Предложить план по увеличению EBITDA за 6–12 месяцев.
- Составить карту рисков или показать, как вы будете масштабировать отдел продаж.

- Провести имитацию стратегической сессии с «топами».

Иногда выдают реальную финансовую модель компании или просят подготовить 90-дневный план выхода на позицию. И смотрят как вы анализируете, приоритизируете, кого привлекаете в команду, на чём строите первые шаги.

Параллельно оценивают: умеете ли вы мыслить в режиме ограниченных данных и высокой неопределённости. Потому что настоящий CEO — это не тот, кто «всё знает», а тот, кто умеет думать и действовать, когда знает мало.

Почему всё так долго?

Потому что CEO — это не просто «главный». Это фигура, на которую компания делает ставку минимум на 3–5 лет вперёд.

И речь идёт не только о миллионах рублей зарплаты. А о долгосрочной капитализации, доверии акционеров и будущем всей команды.

Да, могут провести и 5 раундов. Могут позвать на стратегическую сессию в роли наблюдателя. Могут дать реальный проект «на тест-драйв». Всё это - не издевательство, а забота об обеих сторонах: ошибаться на этом уровне дорого.

Что стоит помнить кандидатам?

Эксклюзивное интервью для  Эксклюзивное интервью для  Эксклюзивное интервью для 

1. Будьте честны о слабых сторонах.

Никто не ждёт супергероя. Ждут зрелого лидера, который понимает, где ему нужна опора.

2. Говорите на языке бизнеса.

Меньше «мне кажется», больше «цифры показали», «тестировали гипотезу», «unit-экономика».

3. Не пытайтесь угодить.

Вас оценивают как равного партнёра, а не подчинённого. И ваше умение держать позицию — это плюс, а не минус.

4. Готовьте свои вопросы.

Почему именно сейчас они ищут CEO? В чём вызов? Какая культура? Кто останется в команде, если вы вступите в игру?

Финал: не интервью, а сделка:

Собеседование на позицию CEO не просто проверка. Это двусторонняя сделка о будущем.

И чем честнее, глубже и смелее проходит этот диалог, тем выше шанс, что в итоге вы станете не просто директором, а лидером, за которым пойдут.

***Олеся Батищева**, коммерческий директор и консультант по развитию бизнеса **Мосмаркетинг**

Беседовала М. Удалова

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

Эксклюзивно для 

Цифровизация породила изощренные способы кражи интеллектуальной собственности, которые сложно квалифицировать в рамках традиционного права

Последние пять лет кардинально изменили ландшафт споров по интеллектуальной собственности в российских судах.

Если раньше типичными делами были иски о продаже контрафактных кроссовок или пиратских дисков, то сегодня в арбитражных судах рассматриваются споры на сотни миллионов рублей за украденные алгоритмы, промышленные образцы и коммерческие тайны.

Современные нарушители действуют изощренно, используют правовые пробелы и международную юрисдикцию для легализации присвоенных технологий. Меняются не только масштабы ущерба, но и сами методы краж.

Коммерческая тайна как объект краж: новые реалии

Структура нарушений кардинально изменилась за последние годы. Производственные и технические сведения, включая уникальные технологии, рецептуры, методы производства, чертежи, спецификации, а также результаты НИОКР, выходят на первое место по количеству исков и размеру компенсаций. Причина понятна — один алгоритм может стоить миллионы, а доказать факт копирования кода крайне сложно.



Макс Лоумен

Особенно уязвимы сведения о клиентской базе, поставщиках, контрагентах и партнерах: списки клиентов, условия заключенных сделок, объемы отгрузок, стоимость единицы продукции и деловая переписка. Украсть такую информацию проще, чем защитить права в суде.

Экономические и финансовые сведения также стали мишенью: данные о ценообразовании, системах скидок, финансовые модели, бюджеты, планы инвестиций, а также информация о внешнем и внутреннем финансировании. Эти данные позволяют конкурентам получить критические преимущества в ценовой политике и финансовом планировании.

Почему компании проигрывают в судах

Суды все более строго подходят к оценке того, насколько полно и правильно компания выполнила все требования законодательства по установлению и поддержанию режима конфиденциальности.

ОСОБЕННО УЯЗВИМЫ СВЕДЕНИЯ О КЛИЕНТСКОЙ БАЗЕ, ПОСТАВЩИКАХ, КОНТРАГЕНТАХ И ПАРТНЕРАХ

Анализ судебных решений выявляет критические ошибки компаний:

Отсутствие правильного режима защиты.

Наиболее частая причина — суды указывают на то, что компания не предоставила достаточных доказательств введения режима коммерческой тайны и мер по ее защите. Например, не был утвержден перечень конфиденциальных данных, сотрудники не были ознакомлены с ним под роспись.

ПОЛНАЯ ВЕРСИЯ* НОМЕРА ДОСТУПНА ТОЛЬКО ПОДПИСЧИКАМ И ЧЛЕНАМ ДЕЛОВОГО КЛУБА

7447273@VK.RU

* Полная версия выйдет на сайте через год

Автоматизация складов как таковая перестаёт быть конкурентным преимуществом



1. Роботы для логистики и автоматизация складов

Не так давно в СМИ про цифровизацию отраслей реального сектора мне задавали вопрос про лучший выбор роботов для логистики. С 2016 года я был инвестором и «играющим тренером» (коммерческим директором) в группе компаний RobotikUm, развивавшую промышленную и образовательную робототехнику. Когда в 2021 году я вышел из акционеров этих проектов, то для себя рассматривал возможности вложиться в складских роботов (проект Киберсклад) и в готовые роботележки всяких форматов, которые нуждались в масштабировании. Не хочу называть сейчас конкретных поставщиков WMS систем (warehouse management, управление складами) и складских роботов. Не в них соль вновь – а в управляющем ПО на стыках, повышающем эффективность.



Виталий Янко

Вообще, автоматизация складов как таковая перестаёт быть конкурентным преимуществом – это уже необходимое условие для устойчивой работы логистических цепей.

Судя по запросам на роботележки (я изучал этот рынок в 23-24 годах с целью инвестирования от лица крупного холдинга), всё больше российских компаний делают ставку на внедрение WMS-систем, интеллектуальных трекеров,

**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

"Управлять по-разному чтобы выигрывать всегда": Дифференцированный подход к управлению сотрудниками



«Это правитель наделяет скипетр властью, а не наоборот» – напомнил Изарий. В современном офисе скипетр – это понимание. А власть – это влияние. И чем глубже вы понимаете своих людей, тем сильнее ваше влияние. И ваш результат.



Борис Жалило

«Мне нравится клубника со сливками. Рыбе - червяки». Эта фраза, как ироничный афоризм, принадлежит Дейлу Карнеги, но в ней - квинтэссенция глубинной управленческой мудрости. Иначе говоря: чтобы достичь результата, нужно предлагать сотрудникам не то, что нравится вам, а то, что важно и значимо для них. Именно это и лежит в основе Дифференцированного Управления - авторской методики, разработанной Борисом Жалило.

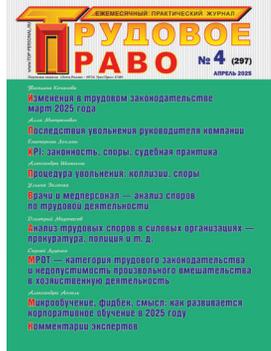
ПОЛНАЯ ВЕРСИЯ* НОМЕРА ДОСТУПНА ТОЛЬКО ПОДПИСЧИКАМ И ЧЛЕНАМ ДЕЛОВОГО КЛУБА  ИЛИ КУПИТЕ НОМЕР ЗА 600 Р. 89263501881 ВАЦАП

* Полная версия выйдет на сайте через год

Партнёры УП



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

ЭКСПЕРТЫ Журнала УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ



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



**Алена
Блездова**
HR, рекрутер-фрилансер,
карьерный консультант



**Илья
Глазырин**
бизнес-тренер



**Надежда
Гончарова**
Деловой клуб КАПИТАНЫ
РОССИЙСКОГО БИЗНЕСА



**Борис
Жалило**
Спикер, Тренер,
Консультант, Коуч



**Андрей
Курч**
доктор психологии,
основатель и ректор
Академии ТОП
Менеджмента (АТОМ)



**Макс
Лоумен**
эксперт по юридической
стратегии бизнеса



**Михаил
Меркулов**
эксперт по юридической
стратегии бизнеса



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



**Сергей
Пронин**
генеральный директор
«Таресс»



**Елена
Родионова**
Партнер, руководитель
практики правового бюро
«Олевинский, Буюкян и
партнеры»



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

Разделяйте деловые и личные отношения

СТАТЬЯ ПРЕДОСТАВЛЕНА ЖУРНАЛОМ

**КОММЕРЧЕСКИЕ
СПОРЫ** № 2 / 2025

№ 2 / 2025

Опираясь на ваш опыт работы в сфере права, как вы сегодня смотрите на сам вопрос КОММЕРЧЕСКАЯ ТАЙНА? В чем ее цель, смысл, возможность реально, а не декларативно защищать бизнес?

История возникновения коммерческой тайны и ответственности за ее разглашение начинается еще с петровских времен. В современном праве понятие «коммерческая тайна» было введено в Гражданский кодекс Российской Федерации в 1994 году и далее детально раскрыто в отдельном законе N 98-ФЗ «О коммерческой тайне» от 29 июля 2004 г.

Когда информация имеет действительную или потенциальную коммерческую ценность в силу неизвестности ее третьим лицам и к ней нет свободного доступа на законном основании, обладатель такой информации должен принимать меры (правовые, организационные, технические) по охране ее конфиденциальности. В противном случае, эта информация может попасть в чужие руки, а предприниматель понесет финансовые убытки и репутационные потери.



Елена Родионова

**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

ИЗДАТЕЛЬСТВО ЖУРНАЛА



КОММЕРЧЕСКИЕ СПОРЫ

№ 2 / 2025



**Разделяйте деловые
и личные отношения**
Елена Родионова

ЕЖЕМЕСЯЧНЫЙ ПРАКТИЧЕСКИЙ ЖУРНАЛ

WWW.TOP-PERSONAL.RU

ТРУДОВОЕ ПРАВО

№ 7 (300)

ИЮЛЬ 2025

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

Татьяна Кочанова

**Изменения в трудовом законодательстве
июль 2025 года**

Михаил Степанов

**Право на обеденную зону: почему работники
торговли едят стоя — если едят вообще**

Оксана Васильева

Подписывайте всегда договор и акт

Максим Лагуткин

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

Евгений Царёв

Оборотные штрафы — это больно

Александр Саратов

Кража интеллектуальной собственности

Александра Мишкина

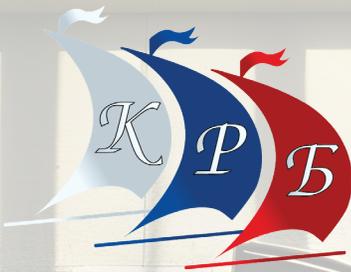
Переработки: ЗА и ПРОТИВ

Виталий Янко

Права на софт — всё серьёзно

Игорь Кудинов

Противопожарная безопасность сегодня



ДЕЛОВОЙ КЛУБ «КАПИТАНЫ РОССИЙСКОГО БИЗНЕСА»

РАСПИСАНИЕ. АВГУСТ 2025

«Сайт компании: актуальность, новации в разработке, тренды в дизайне, польза или вред для бизнеса»

14
августа

Партнер клуба журнал «IT ревью».

- какие задачи стоят перед сайтом сейчас
- новации в разработке (возможности и ограничения)
- тренды в дизайне
- что должен знать о сайте владелец

«Живые системы»

Партнер клуба журнал «Управление персоналом».

Принципы живых систем в нашей жизни.

Если мы их соблюдаем, что получаем?

- Эффективность работы команды в бизнесе
- Масштабирование бизнеса
- Понимание, что такое честность в системах и чем она выгодна
- Укрепление физического здоровья
- Улучшение коммуникаций и взаимопонимания в семье

Эксперт клуба Дмитрий Семин, ведущий бизнес-тренер и консультант РФ по продажам и командообразованию. Руководитель «Semin Group». Лауреат премии Капитаны Российского Бизнеса 2022– 2025 гг.

21
августа

«Роль службы безопасности в компании».

Партнер клуба журнал «Управление персоналом».

- Разработка и внедрение политики безопасности. Современные подходы.
- Безопасность и ИИ.
- Анализ и управление рисками.
- Роль личности начальника службы безопасности.
- Примеры корпоративной безопасности в разных бизнесах.

28
августа