

БИЗНЕС
ИДЕИ

БИЗНЕС
РЕШЕНИЯ

БИЗНЕС
ТЕХНОЛОГИИ

БИЗНЕС
ПРОЦЕССЫ

WWW.TOP-PERSONAL.RU

УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ

Издательский адрес: по адресу "Россия" - 71652, 71656, 71658

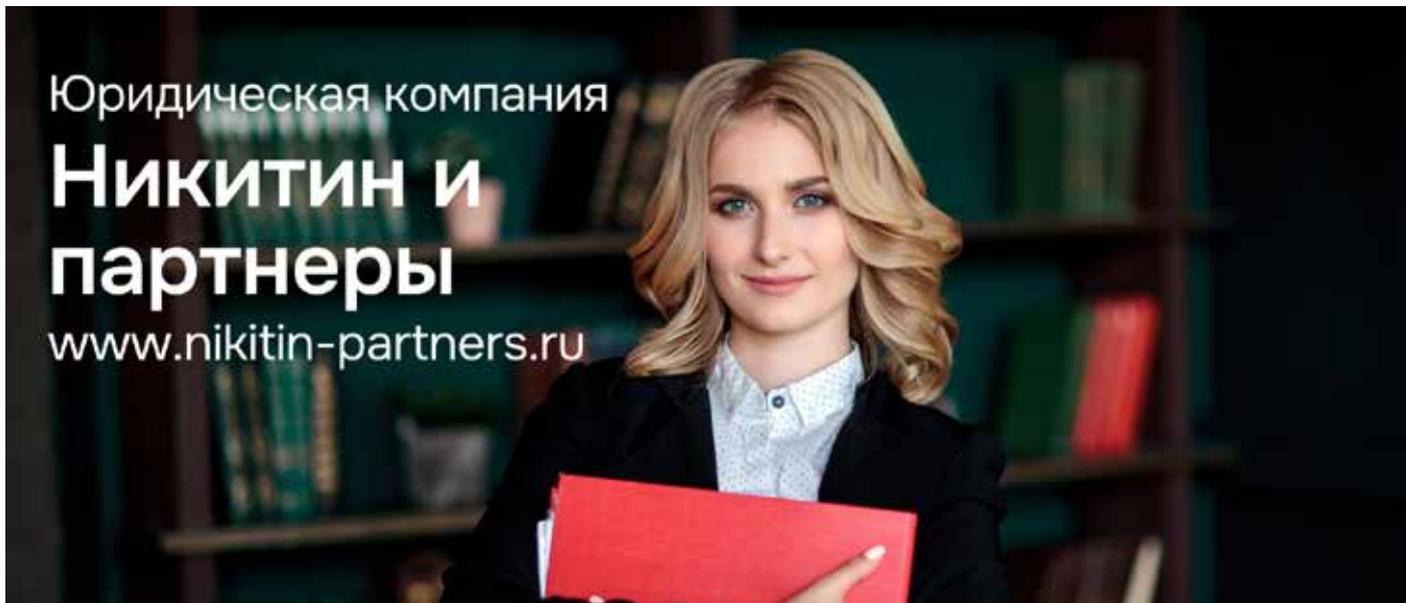
№ 23
(787)

2025

Главная тема: **ИИ И МЕНЕДЖМЕНТ**

**Внедряй ИИ –
возвращай управляемость**

Дмитрий Мирошников



ЮКО

**БАНКРОТСТВО.
РЕШАЕМ САМЫЕ СЛОЖНЫЕ ЗАДАЧИ**

на рынке
с 2008 года

 **25**
городов

 **50**
специалистов

 **> 300**
завершенных
проектов



🌐 www.yko.ru

✉ info@yko.ru

☎ +7 (499) 346-12-74

📍 115162, г. Москва, ул. Шухова, 14

УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ

Содержание

- 3 ИИ И МЕНЕДЖМЕНТ
ИИ против хаоса: как я внедряю нейросеть, чтобы вскрыть управленческий разрыв в команде
Дмитрий Мирошников
- 13 ЧЕЛОВЕКОЦЕНТРИЧНОСТЬ
Человекоцентричность и бизнес: зрелый взгляд
Лилия Камалова
- 17 **Человекоцентричность – это тренд будущего бизнеса**
Олег Самольянов, Лаборатория человекоцентричности и лидерских практик НИУ ВШЭ
- 19 **Человекоцентричность – как стратегия, а не благотворительность**
Алексей Максименко, Unicum group
- 24 ДИСКУССИЯ
Клиентоцентричность или клиентоориентированность?
Наталья Моденова, SBS Agency
- 25 SEMCO
Semco – эксперимент живёт и работает
Дмитрий Семин, бизнес-тренер
- 32 ПРАКТИКА РАБОТЫ
Сложные вопросы: ремонт
Александр Волков, «Электропривод НПЦ-ИТ»
- 35 ТОП-МЕНЕДЖМЕНТ
***ЗОЛОТОЙ ЛЕГИОН* из 15 топов есть во многих компаниях**
Михаил Меркулов, 4M Business Development Group
- 43 АУТСОРСИНГ КАК ФОРМА АУТСТАФФИНГА
Частные агентства занятости нам помогут
Татьяна Звенигородская
- 47 МЕДИЦИНА&БИЗНЕС
«Наша роль – быть для клиник технологическим партнером»
Сергей Федосов, МедРокет, ПроДокторов
- 53 КОНФЛИКТ
Конфликт с крупным клиентом – что делать когда уже “огонь” и как не допускать конфликтов
Дмитрий Келин, KELIN
- 59 **Создайте систему раннего предупреждения конфликтов**
Евгения Спиридонова

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

www.top-personal.ru

Подписано в печать 19.08.2025 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

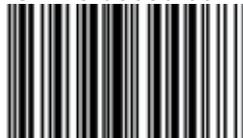
Приглашаем директоров компаний поделиться опытом управления: 7447273@bk.ru

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

ISBN 5-95630-007-7



9 785956 300077 >

№23
(787)

Издаётся с 1996 г. 2025 г.

Объединенная редакция

ИД

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

Официальный адрес
TP@TOP-PERSONAL.RU



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

ИИ против хаоса: как я внедряю нейросеть, чтобы вскрыть управленческий разрыв в команде



УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ Что такое управленческий разрыв и как Вы преодолевали его с помощью нейросети?

В ноябре 2019 года, когда меня поставили генеральным директором, наша компания была в очень плачевном состоянии: мы должны были поставщикам 120 миллионов, к тому же финансовый результат был минус 6–7 миллионов в год. Моя задача была спасти компанию.

В первые моменты я узнал, что есть сотрудники, которые не очень добросовестно работают, и есть те, кто откровенно ворует. Уволить любого сотрудника достаточно легко. Этим надо просто заниматься. Если вы нанимаете сотрудника, важно сразу продумать стратегию его выхода — юридическую, организационную, человеческую. Об этом я сейчас говорю всем управленцам, с которыми работаю. Многие об этом просто не думают.

Я их уволил одним днем, но обороты компании сразу же сократились до 2 миллионов в месяц. Я понял, что каждое решение нужно тщательно выверить, поскольку оно критически значимо. Когда начали набирать новых сотрудников, воз-



**Дмитрий
Мирошников**

ника еще одна проблема. Наша компания работает «в белую», платит хорошую зарплату, и плохая работа вновь принятого сотрудника — это очередные убытки.

Этот вопрос в то время для меня стоял очень остро, и я начал вручную прописывать регламенты, бизнес-процессы в команде, кто чем занимается. На это занятие у меня ушло где-то полгода. Еще год ушел на то, чтобы это внедрить, поскольку что-то мы делали неправильно и команда сопротивлялась.

Я активно учился управлению человеческим навыкам и в конце 2023 года убедился, что проводить тренинги нужно в виде игр, в которых бы люди оценивали

С ПОМОЩЬЮ НЕЙРОСЕТИ ПОДГОТОВИЛИ СОБСТВЕННИКА К СОБЕСЕДОВАНИЮ: КАКИЕ ВОПРОСЫ ЗАДАТЬ, НА ЧТО ОБРАТИТЬ ВНИМАНИЕ, ЧТОБЫ ПОНЯТЬ, ЕСТЬ ЛИ НАВЫКИ У ЭТОГО КАНДИДАТА

свои компетенции, совершенствовали их. Игровой формат дает возможность увидеть, как сотрудники реагируют на новшества, как внедряют их. И как раз в это время начали приобретать популярность нейросети. А я с детства очень интересовался компьютерами. «Комп» у меня был уже в 1988 году, когда многие еще даже не знали, что это такое.

Так что новый тренд был мне близок, и я начал смотреть, может ли нейросеть помочь мне и моей компании оптимизировать процессы, определить по клиентам, по сотрудникам, кто что делает, кто саботирует процесс. Ведь многие люди хотят выглядеть лучше, чем они есть. Это нормально. Конечно, есть профайлеры, есть профессиональные эйчары, которые решают подобные задачи, но, чтобы нанять такого специалиста, потребуется весьма солидная сумма. А вот есть ли возможность увидеть какие-то глубинные механизмы поведения человека у нейросети? Я задался этим вопросом и начал обучать нейросеть распознавать микродвижения: сначала реагировать на голос, потом определять по видео.

Чтобы сформировать именно эту компетенцию, я начал проводить бизнес-игры не только для своих сотрудников. Дело в том, что, когда ты получаешь от них об-

ратную связь, они хотят выглядеть идеальными, и я это прекрасно понимаю. Когда же разговариваешь с управленцами из других компаний и показываешь им, что увидела нейросеть, то можешь получить достаточно объективный ответ, права она в своих выводах или нет, увидела или не увидела то, что чувствовал человек во время переговоров.

ИСКУССТВЕННЫЙ ИНТЕЛЛЕКТ ПРИ РАБОТЕ С БИЗНЕС-ПРОЦЕССАМИ, С СОБСТВЕННИКАМИ, С КОМАНДАМИ МОЖЕТ ПОДСВЕЧИВАТЬ «СЛЕПЫЕ ЗОНЫ»

 Но и в этом случае обратная связь тоже достаточно субъективна, поскольку фокус модальности у каждого свой: есть эмоционалы, есть логики, те кто больше слышат или видит. И поэтому, например, оценка чего-то происходит с некоторым искажением. Какая выборка, на ваш взгляд, должна быть, чтобы нейросеть научилась?

— Всего в обучении нейросети в процессе игр приняли участие 200 человек. Я понял, что можно и гораздо меньше, потому что в 95% случаев человек признавался, что чувствовал внутри какое-то там волнение или еще что-то, а нейросеть увидела это и описала. В то же время люди, которые наблюдали за переговорами игроков в ходе тренинга, этого не видели. Нейросеть видела больше, и, когда мы при просмотре видеозаписи просили ее сказать, на какой секунде и по каким сигналам увидела, что что-то не так, ее выводы подтверждались. Я понял, что это действительно интересная методика и ее можно применять. Дальше я начал использовать нейросеть в работе с командами.

Ко мне начали обращаться по поводу найма персонала. Например, нужно было нанять эйчара в строительную компанию, которая работает с Газпромом. Заказчик понимал, что эйчар — это основной сотрудник, который будет набирать персонал, и он должен обладать определенными компетенциями. Его ошибки при подборе работников могут дорого стоить компании, можно и контракт потерять.

Заказчики провели собеседование с несколькими кандидатами, в котором участвовали профессиональные компании, занимающиеся подбором персонала. По итогам хедхантеры определили лучшего, на их взгляд, кандидата. Я предложил свою методику с нейросетью. Прогнали видеозапись — действительно, девушка говорит правильные вещи, но есть большое «но»: по мимике видно, что во что-то она не верит, чего-то не знает. На основе анализа каких-то микромоментов нейросеть предложила провести интервью повторно, чтобы более детально рассмотреть то, что вызывает сомнения даже в сильном кандидате.

Далее с помощью нейросети подготовили собственника к собеседованию: какие вопросы задать, на что обратить внимание, чтобы понять, есть ли навыки у этого кандидата. И вот на повторном интервью выяснилось, что на самом деле девушка на пять с плюсом знает теорию, но у нее совершенно нет навыков. Наглядность этого разрыва между теорией и практикой оказалась для собственника настолько убедительной, что он попросил меня поделиться методикой.

БИЗНЕС ИДЕИ РЕШЕНИЯ ТЕХНОЛОГИИ ПРОЦЕССЫ

МАЛО КТО ДУМАЕТ О ТОМ, ЧТО ИСКУССТВЕННЫЙ ИНТЕЛЛЕКТ САМ ПОМОЖЕТ ТЕБЕ ИСПРАВИТЬ ЗАДАЧУ

www.TOP-PERSONAL.ru

Ко мне начали обращаться с готовыми командами. Например, в продажах бывает так, что у управленца возникает ощущение, что команда может работать лучше, но причины недостаточной эффективности непонятны. Мы проводили диагностические бизнес-игры в несколько этапов, чтобы искусственный интеллект понаблюдал за поведением человека в динамике и составил портрет каждого сотрудника, определил его слабые и сильные стороны. На этой основе можно определить направления развития персонала, подобрать соответствующие тренинги, скорректировать взаимодействие. Так, оказалось, что у двух сотрудниц есть внутренний конфликт, который руководство не замечало, так как они интеллигентно это скрывали. Искусственный интеллект увидел это и подсветил.

Мне нравится, что искусственный интеллект при работе с бизнес-процессами, с собственниками, с командами может подсвечивать «слепые зоны», поскольку видит их достаточно хорошо. Но здесь главное понимать, что искусственный интеллект — это не панацея. Нужно признать, что уязвимость заключена именно в самом че-

ловеке. Многие управленцы привыкли ставить искусственному интеллекту задачи как сотруднику — на ходу, на бегу. Но сотрудник потом может еще додумать, если непонятно — «доузнать», и начать выполнять задачу так, как он понял. С искусственным интеллектом это не работает. Он выполняет точно ту задачу, которую ему дали, и именно так, как ее поставили. То есть управленцам нужно еще научиться правильно ставить задачу искусственному интеллекту. Сейчас, например, популярны промты. Но промт — это задача. Не нужно соблазняться предложением готовых промтов, которые можно и применять, и продавать. В этом случае теряется уникальность ситуации, которая в разных компаниях совершенно разная, как и люди, которые там работают. Это только со стороны она может выглядеть одинаковой. И при работе с искусственным интеллектом это нужно понимать.

 **Я правильно понимаю, что нужен определенный склад ума, глобальный взгляд и не каждый управленец может написать такой промт для своей компании?**

— Каждый управленец сможет это делать. Нужно только научиться и осознать очень важную вещь — ты должен запланировать время на это. С сотрудниками проще: ты написал задачу и затратил несколько секунд на ее постановку. С искусственным интеллектом тебе нужно сесть и сделать над собой усилие, чтобы продумать, как она будет выполняться, что будет делать искусственный интеллект, какой результат ты хочешь получить. Невозможно быть управленцем, не имея системного мышления вообще.

 **Но сила его все-таки разная. И бизнес разный...**

— Да, у меня на создание промта уходит несколько секунд. Я обучал людей, у которых 10 минут уходило только на то, чтобы сесть, откинуть все отвлекающие факторы и сосредоточиться на задаче. Но есть еще и огромный плюс: сам искусственный интеллект может тебе помочь с ним же и поработать, как с экспертом, который способен помочь поставить себе задачу. Ты сел, написал, дал задачу и предлагаешь ему: перепроверь за мной. Мало кто думает о том, что искусственный интеллект сам поможет тебе исправить задачу. На самом деле правильно взаимодействовать со ним может абсолютно любой человек, но для этого нужно выбрать время, поучиться и потренироваться. И со временем соответствующий навык формируется даже у тех, кто плохо работал с компьютером.



У вас есть любимые нейросети для этого или можно использовать любые, которых сейчас много?

— Я использую несколько нейросетей. По обработке видео, по стратегическим вещам это платный GPT — по одной только причине: он запоминает мои действия и у него есть память на наше общение. То есть чем больше я с ним общаюсь, тем больше он взаимодействует так, как мне нужно. Меньше времени уходит на корректировку каких-то моментов. Но при этом я также задаю отдельные моменты другим нейросетям. DeepSeek, Grok я использую, когда мне нужно найти расширенную информацию в интернете по маркетингу, по целевой аудитории, проработать какие-то идеи, так как каждая нейросеть работает по-особенному. Потом это все я свожу в одной сети, но в большей части я работаю в OpenGPT.

ИСКУССТВЕННЫЙ ИНТЕЛЛЕКТ ОПРЕДЕЛЯЕТ ТИП И ИНДИВИДУАЛЬНЫЕ ЧЕРТЫ ЛИДЕРА, КОГДА ТОТ НАЧИНАЕТ ВЗАИМОДЕЙСТВОВАТЬ С ДРУГИМИ ЛИДЕРАМИ



Сейчас вы обучаете персонально управленцев или проводите открытые тренинги?

— Я больше обучаю управленцев. В начале прошлого года еще пытался обучать в группах, но понял, что у людей очень большая разница в мышлении: кто-то уже сообразил и двигается дальше, а кому-то надо еще несколько раз повторить основы, более детально их проработать. Поэтому работа в группе оказалась не столь эффективной, и я перешел на индивидуальное обучение.



Расскажите подробнее про работу с командами: какие задачи ставит заказчик и каковы результаты...

— С командой чуть сложнее, потому что диагностировать ее лучше не за один этап. При наборе персонала большей частью проходит одно, максимум два собеседования, а в команде желательно проводить от трех диагностических встреч, или в виде интервью или в виде бизнес-игр. Я больше люблю второй вариант, по-

тому что, когда в процессе бизнес-игры искусственный интеллект наблюдает не только за теми, кто играет, проходит испытания в виде переговоров. Я снимаю на видео всех, кто присутствует, в том числе и зрителей, для того чтобы искусственный интеллект увидел, как реагируют на сложные переговоры не только их участники, но и сторонние наблюдатели. Это показывает, насколько у человека развиты те или иные виды мышления: кто-то мыслит системно, кто-то алгоритмом, кого-то захлестывают эмоции. То есть сначала необходимо определить плюсы команды.

Ко мне обратилась компания, которая занимается маркетинговыми исследованиями, продвижением брендов. В составе ее команды 15 маркетологов, большинство работают в офисе, но есть и сотрудники на «удаленке». Руководство поставило задачу проанализировать взаимодействие прежде всего «удаленщиков», поскольку собственник полагал, что основное внимание нужно уделить тем, за кем меньше контроля.

Мы провели игры, и я охарактеризовал каждого сотрудника отдельно. Плюс к этому описал, как взаимодействует между собой вся команда. Все маркетологи были на одном уровне и подчинялись генеральному директору. И вот тут-то обнаружилось, что «удаленщики» работают достаточно хорошо, но опасаются брать на себя ответственность, следовательно, нужен руководитель отдела. В ходе игры мы определили, кто лучше всего подойдет на эту роль: лучше взаимодействует, на кого лучше реагируют сотрудники. Описание команды на 15 листах содержало глубокие характеристики каждого сотрудника по особенностям взаимодействия, типу мышления, рекомендации по индивидуальным планам развития.



Лидер ставит какую-то задачу – вам, искусственному интеллекту... но он же член команды. Лидеры участвуют в этих бизнес-играх или же все-таки остаются как-то в стороне?

— Нежелательно, чтобы лидер участвовал в диагностике команды по одной простой причине: все начинают смотреть на него — одобрит не одобрит, будет больше зажимов, и гораздо хуже выявится компетенция. Лучше, чтобы люди расслабились и вели себя более естественно. Так что лидеров одного уровня стоит собирать в отдельные команды по три- пять человек, проводить с ними бизнес-игру и дальше уже выдать каждому рекомендации и объяснить, как он действует как лидер, как управляет командой или переговорами.



Но лидеры же разные, и с равными по статусу могут вести себя иначе, чем со своей командой?

— Искусственный интеллект определяет тип и индивидуальные черты лидера, когда тот начинает взаимодействовать с другими лидерами. Успешность выполнения им управленческих функций проявляется в этом случае более ярко, потому что в своей команде его и так знают и слушают беспрекословно. А вот когда он сталкивается с сопротивлением и преодолевает его, становятся ясны мыслительные моменты и поведенческие паттерны лидера. И именно это я люблю «вытаскивать».



Вы упомянули «слепые зоны», которые может обнаружить искусственный интеллект....

— У логистической компании с оборотами почти в два миллиарда чистая прибыль составляла всего два процента и все время были большие кассовые разрывы. Мы проговорили с собственником около двух часов, разбирая всю структуру. Затем в течение 10–15 минут интеллект обработал наш разговор и выдал результаты. Он выявил очень много конфликтующих ролей и неэффективных сотрудников, куда «сливался» достаточно большой бюджет. Плюс к этому с помощью интеллекта были выявлены «слепые зоны». Кассовые разрывы возникали потому, что машины нанимались по предоплате, а клиенты платили с отсрочкой в 60 дней. Искусственный интеллект разработал стратегию, как уменьшить отсрочку и оптимизировать работу с водителями. Конечно, «докопаться» до этого мог и обычный человек, но потребовалось бы очень много времени, потому что нужно было видеть цифры, глубоко вникать в финансы. К тому же не всегда консультантов столь глубоко допускают к финансовым вопросам.



То есть вся работа заняла три часа. А команда консультантов работала бы...

— Месяца два, это точно, — со всеми поговорить, вникнуть во все цифры, сложить между собой, к тому же надо было еще взаимодействие просчитать. Плюс к этому нужно еще какое-то время, после того как все соединили, чтобы разработать стратегический план на будущее. Когда ты начинаешь реализовать эту стратегию, то с помощью искусственного интеллекта можно посмотреть, что сработало, а что нет, буквально за нескольких минут и внести коррективы. Уже не нужно вкладываться деньгами в какую-то идею, а можно «прогнать» через GPT, получить виртуальную модель ситуации и оценить эффективность изменений.

И есть еще один момент — это масштабирование бизнеса. В чем помогает здесь искусственный интеллект? Человек наладил вроде бы все процессы, создал команду, и возникло желание масштабироваться. Однако он привык действовать на определенном уровне и вдруг сталкивается с тем, что становится гораздо хуже. Искусственный интеллект может это хаос предвосхитить и определить, что из того, что уже есть, будет работать при масштабировании, а что нет. Созданная им схема масштабирования сэкономит собственнику финансовые и прочие ресурсы. Он сможет продиагностировать виртуальные модели и перепроверить себя и свою команду на увеличение масштабов без лишних вложений. А дальше или возьмет все в свои руки или наймет консультантов, которые начнут выступать в качестве мотиваторов. Даже миллиардеры начали использовать искусственный интеллект в качестве трейкеров, медиаторов при проработке гипотез. Кому-то проще иметь дело с людьми, а кто-то начинает использовать для развития нейросети.

МИЛЛИАРДЕРЫ НАЧАЛИ ИСПОЛЬЗОВАТЬ ИСКУССТВЕННЫЙ ИНТЕЛЛЕКТ В КАЧЕСТВЕ ТРЕЙКЕРОВ, МЕДИАТОРОВ ПРИ ПРОРАБОТКЕ ГИПОТЕЗ. КОМУ-ТО ПРОЩЕ ИМЕТЬ ДЕЛО С ЛЮДЬМИ, А КТО-ТО НАЧИНАЕТ ИСПОЛЬЗОВАТЬ ДЛЯ РАЗВИТИЯ НЕЙРОСЕТИ

 **Все-таки искусственный интеллект дает рекомендации или же вы играете главную роль, а искусственный интеллект вам только помогает?**

— Искусственный интеллект предлагает идеи, а я с заказчиком эти идеи проговариваю: во-первых, насколько они близки ему, потому что некоторые идеи невыполнимы по каким-то внутренним моментам. Во-вторых, мой собственный опыт позволяет оценить реальность осуществления того, что предложил искусственный интеллект. К тому же иногда бывает, что он... ленится, как обычный сотрудник, начинает экономить свои ресурсы в ответах. Я уже очень быстро начинаю это замечать даже по самой структуре его предложения.



Когда надо что-то поправить уже в процессе работы, компания сама делает это с помощью искусственного интеллекта или опять обращается к вам и вы консультируете дальше?

— Это зависит от компании. Когда мы начинаем работать, я сразу спрашиваю: вы хотите, чтобы я вас научил и дальше работаете самостоятельно или же взял на сопровождение и можно было обращаться ко мне в дальнейшем. Если компания хочет перейти на самостоятельность, я предупреждаю, что нужен будет специальный сотрудник или кто-то из управленцев, который станет этим заниматься. Я буду учить его действовать самостоятельно. Если такой возможности нет, можно ко мне обращаться и дальше.

Что касается финансовой стороны, экономия здесь колоссальная. Когда мы нанимали компанию, которая нам помогала прописать бизнес-процессы, чтобы внедрить BITRIX, мы заплатили около 600 тысяч. Я пришел в ноябре 2019 года, за два месяца ушло на то, чтобы вникнуть во все, в конце марта 2020 года мы приняли решение, до конца лета прописывали BITRIX и с сентября начали внедрять его в работу. Около 600 тысяч — это только компании за внедрение. Кроме того, стоимость самой простой консультации, когда человек получает описание и какие-то рекомендации, — 30 тысяч рублей за три часа работы. А при глубоком внедрении — бизнес-процессы, кросс-функции, функционал и работа со всеми сотрудниками — то до 300 тысяч доходит. Так что выгода очевидна.

*** Дмитрий Мирошников**, эксперт по оптимизации бизнес-процессов и развитию отделов продаж, генеральный директор компании «Симедика.ру». Персона года 2025 в номинации «Стратегическое мышление и управление». Автор методики диагностики управленческих разрывов с помощью нейросетей и аналитики слабых сигналов в команде

Беседовала: Надежда Гончарова, директор по развитию ИД Управление персоналом, бизнес коуч

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

Эксклюзивно для 

Человекоцентричность и бизнес: зрелый взгляд



1. Чем принципиально отличается ЧЦ от «счастья персонала» и well-being программ

Когда 10 лет назад HR-повестку заполнили темы «счастья персонала», корпоративного well-being и «плюшек», бизнес массово увлекся внешними атрибутами. Это был хороший шаг в сторону заботы о сотрудниках, но чаще — без глубинной перестройки самой бизнес-модели.

Человекоцентричность — это другой уровень. Это не про столы с фруктами и корпоративные психологи «по расписанию». Это про проектирование бизнес-процессов от потребностей и потенциала человека, а не от удобства системы.

В ЧЦ-компании вопросы «зачем» и «для кого» стоят на том же уровне, что и «какую прибыль это принесёт».



Лилия Камалова

2. Отделы ЧЦ в корпорациях: серьёзно и надолго?

Да, и нет. Да — потому что тренд на человекоцентричность — это отражение глубинных изменений в экономике: людям важно не только что они делают, но и как и зачем. Нет — потому что сама по себе «структура» без изменения культуры быстро вырождается в еще один бюрократический отдел. Я видела, как создавались HR-подразделения «счастья», и как они превращались в службу мероприятий.

С ЧЦ будет так же, если топ-команда не интегрирует эти принципы в стратегию, в подход к клиенту, в систему принятия решений. Отдел может быть точкой входа, но не гарантом.

3. Бизнес не благотворительность: где границы ЧЦ

Человекоцентричность — это не «ставим людей выше прибыли».

Это «ищем баланс между устойчивым бизнесом и благополучием людей».

Границы здесь простые:

- Компания существует, чтобы быть экономически живой. Платить налоги, давать рабочие места, развивать продукт.
- ЧЦ помогает делать это эффективнее. Люди, работающие в среде, где уважают их ценности и особенности, в среднем продуктивнее и лояльнее.

Мой опыт показывает: проекты, в которых мы интегрировали ЧЦ-подход в процессы, а не только в HR, быстрее восстанавливали обороты после кризисов и легче проходили периоды изменений. Это не «про доброту». Это про конкурентоспособность.

4. Критерии или философия?

Человекоцентричность — это и философия, и практика.

Да, у неё есть измеримые параметры:

- уровень вовлеченности сотрудников;
- скорость адаптации новых людей;
- показатели удержания;
- индекс доверия внутри команды.

Но если убрать философию — останется просто набор метрик. А философия ЧЦ — в том, что человек рассматривается как полноправный участник системы, а не ресурс,

который можно заменить. Это меняет тон коммуникаций, стиль управления, приоритеты инвестиций.

5. Будущее ЧЦ: куда это всё идёт

Я вижу, что человекоцентричность постепенно перестанет быть «HR-термином» и станет частью ДНК компаний, особенно тех, кто ориентирован на долгосрочный рынок.

Через 5–7 лет ЧЦ не будет отдельным «проектом» — так же, как сейчас никто не создает отдел «по цифровизации» отдельно от IT.

Это будет встроено в стратегию, продукт, клиентский сервис.

Для бизнеса, который хочет расти, ЧЦ станет конкурентным преимуществом: умение удерживать и развивать людей, проектировать клиентский опыт, исходя из человеческих потребностей, — всё это напрямую будет влиять на прибыль.

Вывод

Человекоцентричность — не про «сделать всем хорошо».

Это про зрелое управление: видеть в человеке ключевой элемент системы и работать с ним так, чтобы и бизнес, и люди росли одновременно. Чтобы и бизнес, и люди достигали своих целей, и эти события коррелировали между собой.

Именно в этом балансе рождается устойчивость в сложные времена и способность кратно расти в благоприятных условиях. Именно этот баланс обеспечивает жизнеспособность и развитие компании на длинной дистанции

*** Лилия Камалова**, CEO, стратег, эксперт по управлению и развитию команд, 20+ лет в бизнесе и проектном управлении, со-учредитель фонда “Манифест. Наследие”

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



Train Your Brain

HR агенство в сфере управления командами
и организационного развития

ТРЕНИНГ "НАВЫКИ КОММУНИКАЦИИ И УПРАВЛЕНИЕ КОНФЛИКТАМИ"

ПРАКТИЧЕСКИЙ КУРС ПО ЭФФЕКТИВНОЙ
КОММУНИКАЦИИ ЗНАЧИТЕЛЬНО ПОВЫШАЕТ
КАЧЕСТВО ВЗАИМОДЕЙСТВИЯ В КОМАНДЕ



НА ЭТОМ ТРЕНИНГЕ ВЫ:

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

ТЕЛЕФОН

+7 985 727 78 01

САЙТ КОМПАНИИ
trainyourbrain.eu.com



САЙТ ОКСАНЫ НАБОК
nabok.trainyourbrain.eu.com



Человекоцентричность – это тренд будущего бизнеса



БИЗНЕС ИДЕИ БИЗНЕС РЕШЕНИЯ БИЗНЕС ТЕХНОЛОГИИ БИЗНЕС ПРОЦЕССЫ

Один из вопросов, на которые мы хотим найти убедительный ответ — это связь человекоцентричности с ключевыми показателями организации, в том числе финансовыми. То, что уже можно считать доказанным — что человекоцентричный подход к управлению напрямую влияет на уровень вовлеченности персонала, что, в свою очередь, связано с финансами. Были проведены серьезные исследования, результаты опубликованы в научных журналах самого высокого уровня. Также наши исследования подтверждают еще одну прозвучавшую идею: я лично провел множество интервью с представителями организаций, внедрявших разные инициативы и практики, связанные с человекоцентричностью. Все они в один голос говорили, что человекоцентричный подход — это всегда ответственность первого лица, усилиями только HR этого не достичь. Но и надеяться только на первого лица не стоит.



Олег Самольянов
Лаборатория
человекоцентричности и
лидерских практик НИУ ВШЭ

ПОЛНАЯ ВЕРСИЯ* НОМЕРА ДОСТУПНА ТОЛЬКО
ПОДПИСЧИКАМ И ЧЛЕНАМ ДЕЛОВОГО КЛУБА

ИЛИ КУПИТЕ НОМЕР ЗА 600 Р. 80002501001 ВАШЕ

Человекоцентричность – как стратегия, а не благотворительность



личный взгляд

Мы слишком долго воспринимали человека в бизнесе как «ресурс». Сотрудник — функция. Подрядчик — поставщик результата. Клиент — платёжеспособный сегмент. Даже партнёр — это KPI.

Но реальность меняется. Самые устойчивые, гибкие и развивающиеся компании это не те, кто построил жёсткую вертикаль. А те, кто смог выстроить горизонтальные связи, основанные на уважении, смысле и среде. То есть поставил человека в центр бизнес-модели. Не на словах, а по-настоящему.

Мы называем это человекоцентричностью.

И для нас в Unicum Group — это не слоган. Это фундамент.



Алексей Максименко
Unicum group

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

* Полная версия выйдет на сайте через год

Клиентоцентричность или клиентоориентированность?



Вы когда-нибудь задумывались, почему одни компании вызывают у вас восторг и преданность, а другие просто «удовлетворяют потребности»? Всё дело в подходе. Клиентоориентированность и клиентоцентричность — кажется, что это синонимы, но разница между ними как между официантом и доктором.



Наталия
Моденова

Метафоры, которые всё объяснят.

Клиентоориентированность = официант.

Официант вежлив, быстр и предупредителен. Он угадывает, что вы хотите заказать, приносит меню и улыбается. Но если вы попросите блюдо, которого нет в кухне, он разведёт руками. Его цель — сделать ваш заказ комфортным здесь и сейчас.

Клиентоцентричность = доктор.

Доктор не просто лечит симптомы — он ищет корень проблемы. Он задаёт вопросы, анализирует историю болезни и предлагает решения, которые меняют вашу жизнь в долгосрочке. Даже если для этого придется переписать все стандартные протоколы. Почему это важно? Клиентоориентированность создаёт приятный опыт: вы получите то, что ожидаете, без сюрпризов. Клиентоцентричность превращает клиентов в фанатов: вы чувствуете, что ваши глубинные потребности важнее, чем прибыль компании.

**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

Semco – эксперимент живёт и работает



Факт-чек тезисов из видео

- «Без иерархии, бюрократии, дресс-кода, книги открыты и люди влияют на решения» — да, это описано в статье Семлера в HBR: сотрудники сами назначали график, имели доступ к цифрам и голосовали по важным вопросам. (hbr.org)
- «Рост дохода в 53 раза» — подтверждается цифрами: оборот с ~\$4 млн (1982) до ~\$212 млн (2003). Это $\approx 53\times$. (Википедия, The Blog of Author Tim Ferriss)
- «В кризис люди соглашались на снижение зарплаты» — так и было в 1990-м: работники приняли урезания при повышении доли в прибыли и праве утверждать расходы. (Википедия, saludygestion.com)



Дмитрий Семин

Что было дальше с компанией

- Semco эволюционировала в партнёрскую/инвестиционную модель Semco Partners (портфель JV и сервисных бизнесов). На это указывают и описания партнёров (Pauchex), и материалы о JV. (Yahoo Финансы, Википедия)
- Производственный актив SEMCO Tecnologia em Processos (агитаторы/миксеры) формально — компания холдинга Semco Partners (так написано на её сайте). (SEMCO)

Что сейчас (лето 2025)

- 4 июля 2025 объявлено: GMM Pfaudler покупает 100% SEMCO Tecnologia em Processos (ожидаемое закрытие — Q2 FY26). Есть пресс-релиз и биржевое раскрытие. (gmmpfaudler.com, Business Standard)
- Семлер давно ушёл из операционки и развивает образование (Lumiar) и методологию (Semco Style Institute), которые активны и в 2024–2025. В Великобритании Lumiar Secondary запускается в сентябре 2025. (Lumiar School UK, marigoldmontessori.substack.com, semcoindia.com)

«Чем закончился эксперимент?»

Не точкой, а развилкой: управленческие принципы превратились в самостоятельное «продукт-набор» (Semco Style), а часть индустриальных активов со временем ушла стратегам/партнёрам. Но сама практика самоуправления живёт как сообщество и набор инструментов для внедрения. (semcoindia.com, semcostyle.com)

Есть ли «похожие на Семко» методологии (альтернативы в 2025)

**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

Сложные вопросы: ремонт

Рассказ Александра Волкова: ночная замена шкафа управления на Московском метрополитене.



А

— Александр Волков, руководитель научно-производственного центра «Электропривод НПЦ-ИТ». Вот уже много лет наша команда в Москве создаёт контроллеры и шкафы управления, которые помогают предприятиям и службам города работать без сбоев. Наши ПЛК стоят на заводах, в котельных и метро.

Несколько лет назад стало понятно, что зависеть от иностранных поставок опасно. Западные контроллеры хороши, но их логистика и сервис не всегда доступны, а цена растёт. Мы решили перейти на отечественную элементную базу, разработать свои модули и операционные системы и организовать производство в Москве, чтобы можно было быстро реагировать на потребности заказчиков. Создавая ПЛК и шкафы управления, мы учитываем российские условия: помехи, вибрации, морозы. Такое оборудование не просто дешевле — оно своё и под рукой.

Метро — один из самых сложных заказчиков. Тут всё взаимосвязано: поезда, светофоры, связь, вентиляция, пожаротушение. Системы вытяжной вентиляции играют ключевую роль: они удаляют дым при возгорании, обеспечивают свежий

**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



***ЗОЛОТОЙ ЛЕГИОН* из 15 топов
есть во многих компаниях**

Михаил Меркулов
КСК ГРУПП

Понятие «незаменимый сотрудник» часто воспринимается как некий комплимент. Но на практике такие люди становятся серьезной управленческой проблемой. Михаил Меркулов, партнер КСК Групп, кандидат юридических наук, кризис-менеджер и аналитик поведенческих стратегий, объясняет, почему незаменимость – это тревожный маркер, и как грамотно расстаться с теми, на ком, кажется, строится бизнес.

Незаменимый сотрудник появляется тогда, когда в компании отсутствует зрелая HR-функция. Это не вопрос таланта или исключительных заслуг. Это индикатор того, что управление построено вокруг людей, а не внутренних процессов. Михаил приводит в пример классификацию таких сотрудников: «человек-флешка» — аккумулирует на себе ключевую информацию, не делится знаниями, сознательно ограничивает доступ к данным. Или «человек-плотина», который, ощущая себя практически совладельцем, блокирует потоки решений – и с ростом бизнеса подобные фигуры превращаются в риски.

НЕЗАМЕНИМЫЙ СОТРУДНИК ПОЯВЛЯЕТСЯ ТОГДА, КОГДА В КОМПАНИИ ОТСУТСТВУЕТ ЗРЕЛАЯ HR-ФУНКЦИЯ

Как правило, незаменимые сотрудники – это директора по производству, финансовые, коммерческие, GR-специалисты, безопасники, личные помощники.

Их объединяет не только функциональная значимость, но и личное доверие со стороны собственника, а также доступ к неформальной, чувствительной информации. Часто такие сотрудники сопровождают не только бизнес-задачи, но и вопросы личного характера – вплоть до решения семейных дел.

Михаил предлагает подход, который называет «Золотой легион». Это не система мотивации в классическом понимании, а способ управления самим ядром компании. Легионом называют 10–15 человек на которых завязаны ключевые процессы, независимо от размера бизнеса. С этими сотрудниками выстраивается особая договоренность: выше рынка как по оплате, так и по требованиям. В их обязанности входит передача знаний, подготовка преемника, участие в формировании корпоративной культуры. Эти договоренности не оформляются через опционы или доли — Михаил категорически против раздачи капитала. По его словам, одна из самых разрушительных ошибок предпринимателей — делиться долями бизнеса с ключевыми сотрудниками. Как только бизнес становится прибыльным, часто возникают внутренние конфликты. Михаил приводит примеры, когда сотрудники с 10-процентной долей компании начинали требовать оставшиеся 90%, аргументируя это тем, что именно они «сделали компанию». Но даже в рамках «Золотого легиона» рано или поздно встает вопрос об увольнении.

БИЗНЕС ИДЕИ БИЗНЕС РЕШЕНИЯ БИЗНЕС ТЕХНОЛОГИИ БИЗНЕС ПРОЦЕССЫ

ПРИ ЭТОМ УВОЛЬНЕНИЕ НЕЗАМЕНИМОГО — ЭТО ВСЕГДА СЛОЖНЫЙ ПРОЕКТ СО ВСЕМИ НЮАНСАМИ

www.TOP-PERSONAL.ru

М. Меркулов выделяет три ключевых причины, по которым компания может расстаться с незаменимым сотрудником:

1. Серьезный проступок — от продажи данных конкурентам до семейного конфликта с владельцем.
2. Утрата эффективности — человек перестал развиваться и «почивает на лаврах».
3. Внутренняя оппозиция — когда сотрудник начинает бороться за влияние внутри компании.

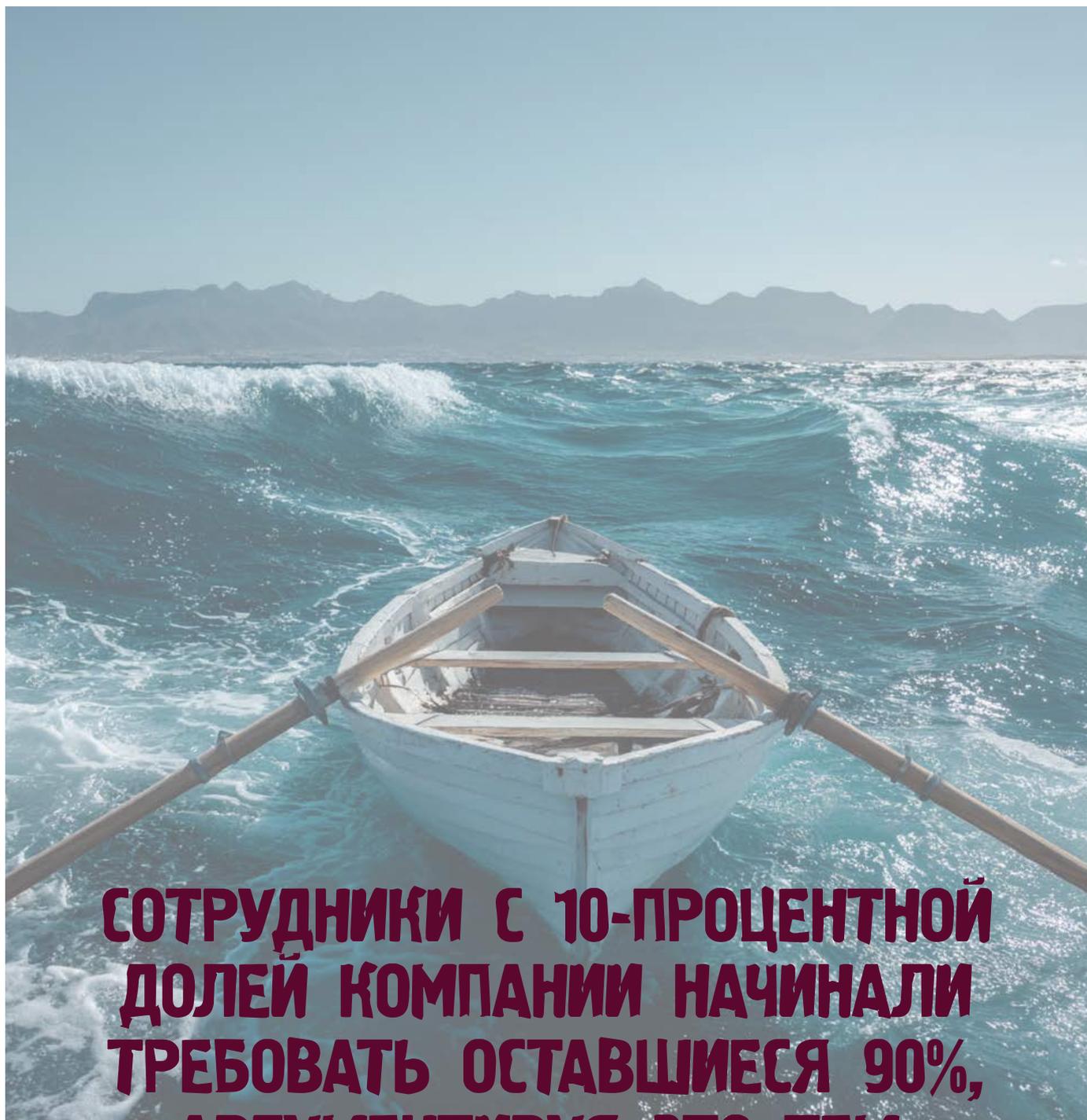
При этом увольнение незаменимого — это всегда сложный проект со всеми нюансами. По мнению эксперта, спешка приводит к репутационным и финансовым потерям.



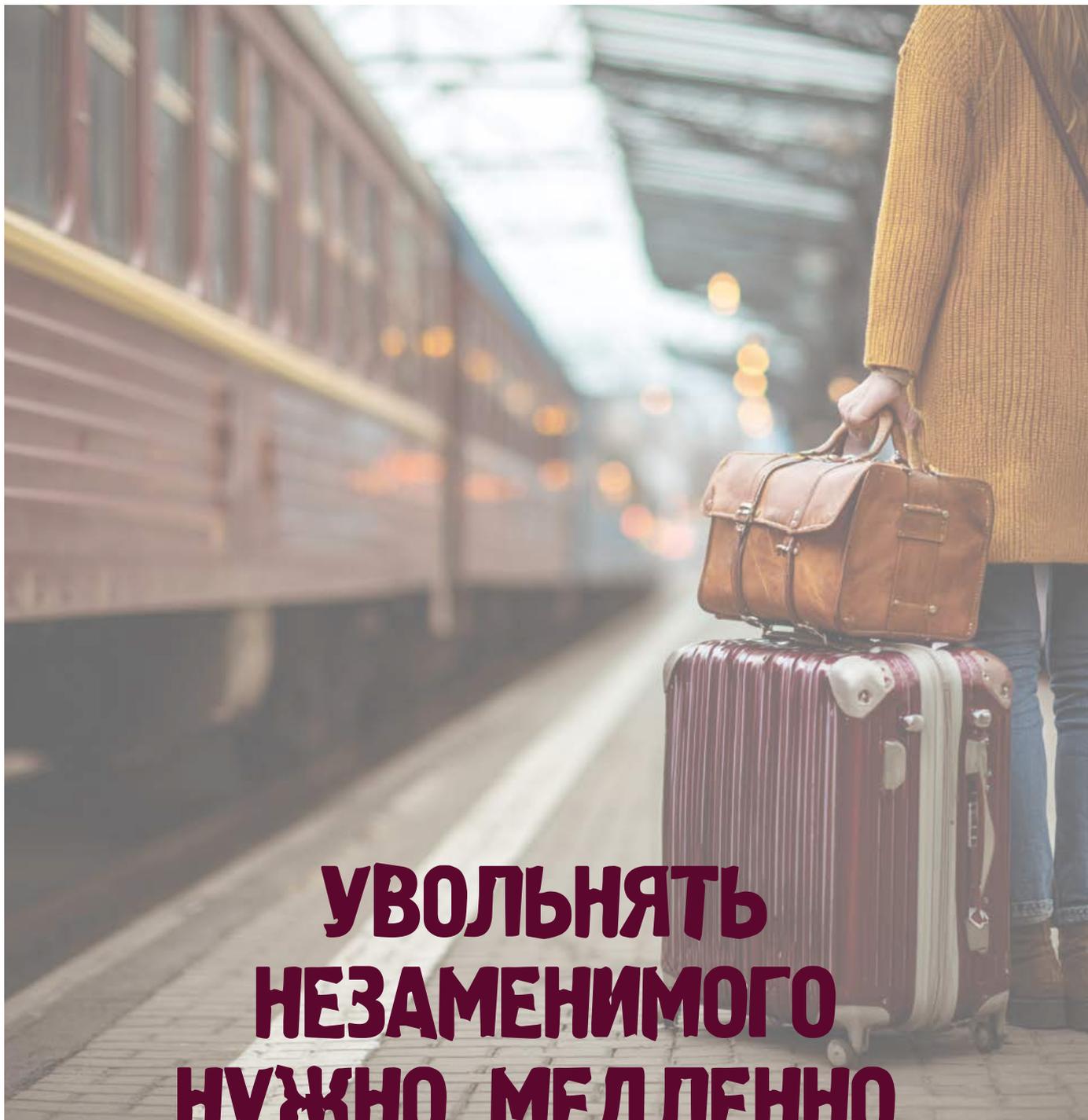
**ИХ ОБЪЕДИНЯЕТ НЕ
ТОЛЬКО ФУНКЦИОНАЛЬНАЯ
ЗНАЧИМОСТЬ, НО И ЛИЧНОЕ
ДОВЕРИЕ СО СТОРОНЫ
СОБСТВЕННИКА, А ТАКЖЕ
ДОСТУП К НЕФОРМАЛЬНОЙ,
ЧУВСТВИТЕЛЬНОЙ ИНФОРМАЦИИ**



**ОДНА ИЗ САМЫХ
РАЗРУШИТЕЛЬНЫХ
ОШИБОК
ПРЕДПРИНИМАТЕЛЕЙ
— ДЕЛИТЬСЯ ДОЛЯМИ
БИЗНЕСА С КЛЮЧЕВЫМИ
СОТРУДНИКАМИ**



**СОТРУДНИКИ С 10-ПРОЦЕНТНОЙ
ДОЛЕЙ КОМПАНИИ НАЧИНАЛИ
ТРЕБОВАТЬ ОСТАВШИЕСЯ 90%,
АРГУМЕНТИРУЯ ЭТО ТЕМ,
ЧТО ИМЕННО ОНИ
«СДЕЛАЛИ КОМПАНИЮ»**



**УВОЛНЯТЬ
НЕЗАМЕНИМОГО
НУЖНО МЕДЛЕННО,
СДЕРЖАННО
И ПРОДУМАННО**

Для таких увольнений Михаил приводит три сценария.

Первый — сотрудник получает бонус, так называемый Михаилом «парашют», берет на себя обязательства по подготовке преемника и спокойно уходит. Второй — месяц на передачу дел и документальное оформление процесса, соглашение сторон. Третий — болезнь, смерть или срочная утрата доверия. Даже в этом случае должна быть предусмотрена возможность экстренного реагирования.

По мнению Меркулова, российские компании живут по восточной модели управления — с властью в руках одного собственника. Это исключает западные подходы с горизонтальным управлением, миссиями и делегированием.

Следовательно, ключевая задача — не в том, чтобы построить идеальную HR-систему, а в том, чтобы выстроить правила управления лояльностью и контролем. Для этого и существует «Золотой легион».

В завершение Меркулов дает простой, но важный совет: увольнять незаменимого нужно медленно, сдержанно и продуманно. Не по личному желанию, а когда всё подготовлено. Так как эти люди держат на себе не просто функции, а инфраструктуру доверия. И если уволить их неправильно — бизнес может действительно рухнуть.

*Михаил Меркулов,

Директор практики организационного развития **КСК ГРУПП**,

кандидат юридических наук

MMerkulov@kskgroup.ru



Беседовала Л. Байрамова

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

Эксклюзивно для 

Частные агентства занятости нам помогут



В эпоху гибких моделей занятости всё чаще внимание работодателей и юристов привлекают такие формы организации труда, как аутсорсинг и аутстаффинг. Эти понятия, хотя и используются в деловом обороте наравне, имеют различное правовое содержание, особенно в российской правовой системе. В данной статье мы рассмотрим:

- правовую природу аутсорсинга и аутстаффинга,
- разграничение этих понятий,
- роль частных агентств занятости (ЧАЗ) в их правовом оформлении,
- судебную практику и риски для бизнеса.

Аутсорсинг и аутстаффинг: сходства и различия

Аутсорсинг



**Татьяна
Звенигородская**

**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

«Наша роль – быть для клиник технологическим партнёром»



Как появилась идея создания сайта с отзывами?

Когда я работал хирургом в краснодарской краевой больнице, пациенты, друзья и родственники часто просили порекомендовать хорошего врача той или иной специальности. Тогда я, как и многие, полагал, что качество оказания медицинской помощи напрямую зависит от количества регалий доктора.

Но позже выяснилось, что далеко не всегда наличие учёной степени гарантирует положительные впечатления от приёма. Врач мог быть профессионалом высокого класса, но при этом не проявлять должной эмпатии, заботы и заинтересованности в лечении. Такие аспекты не зависят от профессионального стажа и уровня квалификации, но для обычного человека играют большую роль.



Сергей Федосов
МедРокет
ПроДокторов

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

EURASIA

TRAINING MANAGER



ДАВАЙ ДОГОВОРИМСЯ!

ТРЕНИНГ

Проблемы с коммуникациями между отделами:

- Постоянные «новые вводные», а иногда и потеря интереса к задаче у заказчика
- Непонимание важности задачи или проблемы, формальный подход, перекладывание ответственности
- Аргументация своего решения, убеждение или разубеждение
- Конфликты и споры, закидывание критикой
- Выбор одного варианта, расстановка приоритетов
- Завышенные требования коллег, когда не можешь дать, то что требуют
- Эскалирование наверх из-за отсутствия неформального контакта
- Выгорание членов команды из-за обесценивания их работы

Узнали проблемы в своей команде?!

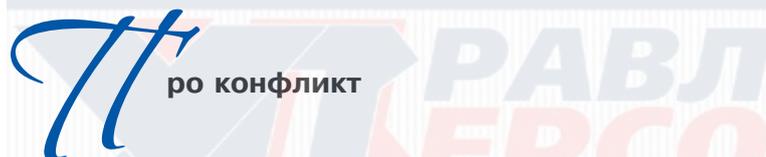
Проведите тренинг «Давай договоримся!
Кросс-функциональные коммуникации»



tndman.com

Конфликт с крупным клиентом – что делать когда уже “огонь” и как не допускать конфликтов

Многие компании стремятся работать именно с крупными клиентами, так называемыми энтерпрайзами. Определяющим часто выступают большие чеки, статус клиентского портфолио. Однако забывают о диверсификации, несколько больших клиентов – это всегда риск финансовых и репутационных потерь в случае потери таких контрактов. И потери начинаются с конфликта.



Кажется, что многие воспринимают конфликт с клиентом, как что-то такое, когда ругаются и пишут претензию. Но я для начала введу оговорку, что конфликт это буквально не война с клиентом - это противостояние или столкновение разных интересов, точек зрения на вопрос.

В отношениях с клиентом уже заложен конфликт интересов. Они хотят дешевле, мы хотим дороже; они хотят быстрее сервис, мы хотим снижения издержек и т.д.

Периодически такой конфликт переходит в “красную зону”, когда градус отношений с клиентом повышается.



Дмитрий Келин
KELIN

Красная зона, когда уже стреляют? Не совсем так. Выделим 2 варианта форматов активной фазы конфликта:

Есть претензии одной стороны к другой, они имеют свойство накапливаться, если по версии одной стороны (кстати, не только со стороны клиента) они не исправляются. Такой конфликт, набрав критическую массу выльется в расторжение контракта.

Какое-то событие, эксцесс. Именно то, что большинство и считает конфликтом.

Формируем готовность к конфликтам

Договор. Готовность к конфликтам начинается еще на этапе заключения контракта. Насколько бы хорошо не складывались бы отношения с клиентом, обязательно моделируйте, что договор уже расторгнут, и из этой точки планируйте

В ОТНОШЕНИЯХ С КЛИЕНТОМ УЖЕ ЗАЛОЖЕН КОНФЛИКТ ИНТЕРЕСОВ

его положения. Все равно в рамках переговоров, какую-то часть придется сдать. Здесь обязательно стоит предусмотреть моменты ответственности. Берите самые типовые нарушения со стороны клиента и сосредоточьте его внимание на них (сдавайте их в рамках переговоров). Пропишите максимально низкие санкции, связанные с типовыми нарушениями контракта у вас. Так вы покажете, что вы ответственный партнер, т.к. санкции прописали, но стартуйте с самых низких значений.

сроки уведомления о выходе, чем они больше, тем больше у вас пространство для маневра и времени исправить ситуацию SLA или характеристики товара - пропишите сразу же ожидания от вашей услуги/товара. Что не прописано, то имеет

**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

Создайте систему раннего предупреждения конфликтов

Конфликт с крупным клиентом: что делать, когда уже «огонь», и как не допускать конфликтов



В условиях современной российской экономики корпоративные конфликты становятся всё более частым явлением. По данным инвестиционной компании А1 и Московской школы управления «Сколково», индекс конфликтности деловой среды в России в последние годы колебался на высоких уровнях, достигая пиков в 2021–2022 годах¹. Несмотря на некоторое снижение в 2023–2024 годах, эксперты прогнозируют рост числа споров, особенно в сегменте крупных и средних компаний². Конфликты с крупными клиентами представляют особую опасность для бизнеса — они могут привести к серьёзным финансовым потерям и подорвать репутацию компании.

В этой статье я, как профессиональный медиатор и конфликтолог, расскажу, как действовать, когда конфликт уже достиг пика, и какие превентивные меры помогут избежать подобных ситуаций.



Почему конфликты с крупными клиентами особенно опасны?

— Крупные клиенты — это зачастую ключевые партнёры, с которыми связаны существенные объёмы продаж и долгосрочные проекты. Конфликт с таким клиентом — это не просто спор о цене или сроках, а вопрос доверия, репутации и

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

* Полная версия выйдет на сайте через год

Партнёры УП



Журнал

1996-2025

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



АЛЬМАНАХИ

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

благодарит экспертов, которые помогли нам подготовить этот номер

ЭКСПЕРТЫ ЖУРНАЛА УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ



**Наталья
Беляева**

генеральный директор
ООО Смарт Лавка,
франчайзи SPAR



**Надежда
Гончарова**

Деловой клуб КАПИТАНЫ
РОССИЙСКОГО БИЗНЕСА



**Татьяна
Звенигородская**

ООО АСКОР, Санкт-
Петербург, старший юрист



**Лилия
Камалова**

CEO, стратег, эксперт
по управлению и развитию
команд



**Дмитрий
Келин**

руководитель юридической
компании KELIN



**Алексей
Максименко**

учредитель Unicum group



**Михаил
Меркулов**

эксперт по юридической
стратегии бизнеса



**Дмитрий
Мирошников**

генеральный директор
компании "Симедика.ру"



**Оксана
Набок**

Train your brain, Лауреат
премии КАПИТАНЫ
РОССИЙСКОГО БИЗНЕСА 2025



**Сергей
Пронин**

генеральный директор
«Таресс»



**Олег
Самольянов**

главный эксперт Лаборатории
человекоцентричности и
лидерских практик НИУ ВШЭ



Дмитрий Семин

бизнес-тренер, Лауреат
премии КАПИТАНЫ
РОССИЙСКОГО БИЗНЕСА
2025

**СЛОВО ТВОРЕНИЕ
ВРЕМЕНА СМЫСЛЫ**

ПиР-2025. Фестиваль «Практики развития»

>450
МАСТЕР-КЛАССОВ
ДЛЯ HR И T&D СПЕЦИАЛИСТОВ

11-14.09
ХОЛИДЕЙ ИНН СОКОЛЬНИКИ
Г.МОСКВА — FESTPIR.RU

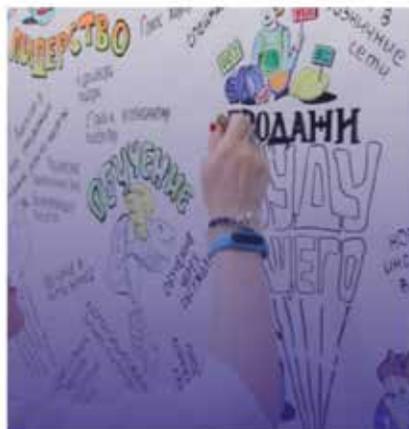
ПиР. Практики Развития — Объединяем людей, которые хотят сделать следующий шаг в своем развитии и развитии компаний



Более 400 событий

Формируем многослойную глубокую программу — одну из масштабнейших в России

Старемся соблюдать баланс между теорией и практикой, без перекоса. Так участники могут выбрать те темы, которые им близки, и найти ответы на свои вопросы.



Непрерывное развитие

Фестиваль ПиР. Практики Развития направлен на целостное развитие человека

Интересуемся людьми, а не профессиональными статусами. На мероприятии, помимо обсуждения рабочих тем, учимся взаимодействовать с собой, телом, эмоциями.



Твой путь развития

Даем возможность участникам выстроить индивидуальный образовательный маршрут

Участник может кастомизировать программу под себя. На ПиРе каждый подбирает те темы и форматы, которые отвечают его запросу.

33 секции

Лекции, мастер-классы, тренинги проходят в 17 аудиториях одновременно. Посмотреть презентации и видео прошлых лет в [БИБЛИОТЕКЕ](#)

15 часов активности

Обычный день на фестивале длится с 9 утра до 12 ночи, за это время участники проходят в среднем через 10 активностей, которые выбирают сами.

Развитие и отдых

На ПиРе участники не только развиваются, но и отдыхают со смыслом: поют, общаются, играют, занимаются спортом, танцами.

ЕЖЕМЕСЯЧНЫЙ ПРАКТИЧЕСКИЙ ЖУРНАЛ

WWW.TOP-PERSONAL.RU



ТРУДОВОЕ ПРАВО

№ 8 (301)

АВГУСТ 2025

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

Татьяна Кочанова

Изменения в законодательстве в сфере трудовых правоотношений июль 2025

Александра Шишкина

Задержки выплаты заработной платы. Советы для CEO компаний

Михаил Меркулов

«ЗОЛОТОЙ ЛЕГИОН» из 15 топов есть во многих компаниях

Светлана Чикилина

Работа с аудиовизуальными документами в организации: правовые и практические аспекты

Макс Лоуман

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

Татьяна Кочанова

Национальный мессенджер и обработка персональных данных. Чего ждать?

Данила Лебедев, Диана Халитова

VI: мужчина втайне совместил три работы и повысил доход до \$500 000 в год



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