

УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ

Ведущие эксперты по классу "Персонал" – 7062, 7065, 7066

№ 28
(792)
2025

Главная тема: **ДЕЛОВОЙ БРЕНД**



Татьяна Беляева



Павел Володин



Кристина Ефимова



Дмитрий Жирнов



Анастасия Капустина



Алексей Оносов



Ульяна Павлова



Дмитрий Семин



Ирина Смирнова



Train Your Brain

HR агенство в сфере управления командами
и организационного развития

СТРАТЕГИЧЕСКАЯ СЕССИЯ В АРТ ФОРМАТЕ

ХОТИТЕ ОБСУДИТЬ С КОМАНДОЙ ЦЕЛИ
ПО РАЗВИТИЮ, ВНЕДРИТЬ СТРАТЕГИЮ
ИЛИ АКТУАЛИЗИРОВАТЬ ЦЕННОСТИ
И КОРПОРАТИВНЫЙ КОДЕКС?



ПРЕДЛАГАЕМ
ПРОВЕСТИ
АРТ ФОРСАЙТ!

КАРТИНА МАСЛОМ
И СОЗДАНИЕ АРТ
ОБЪЕКТА ДОПОЛНИТ
БИЗНЕС-ДИСКУССИЮ
И НАДОЛГО
ОСТАНЕТСЯ В ПАМЯТИ
ВАШИХ КОЛЛЕГ!

РЕЗУЛЬТАТЫ:

- 1 командообразование
- 2 вдохновение
- 3 визуализация задуманного
- 4 дорожная карта изменений
- 5 дизайн нового корпоративного кодекса и результатов сессии в подарок от Train your brain

*Мы талантливее
чем мы думаем!*

ТЕЛЕФОН

+7 985 727 78 01

САЙТ КОМПАНИИ
trainyourbrain.eu.com



САЙТ ОКСАНЫ НАБОК
nabok.trainyourbrain.eu.com



УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ

Содержание

3

ДЕЛОВОЙ БРЕНД
«В моей компании должна продавать даже уборщица»

Павел Володин

7

Бренд повышает ценность бизнеса. Компания превращается из «набора станков» в капитализируемый актив

Кристина Ефимова

12

Зумеры не готовы к переработкам

HR СТРАТЕГИИ

15

Вместо контроля и давления выберите партнерство

Павел Кондратьев

Юлия Янковская

17

Финдир – это всегда серьезно

ПРОФЕССИИ

21

Директор по маркетингу – ваш бриллиант

Анастасия Капустина, Ехесбуро

23

Инвестиции в маркетинг одни из самых перспективных

Максим Юдин

26

Привлекательность вакансии – штука абстрактная

Александр Осипов

Лейсан Мифтахова

29

ЛИДЕР И ТРАНСФОРМАЦИЯ КОМПАНИИ

Трансформация компании – это как капитальный ремонт в доме, где живут люди

Алексей Оносов, Юнисофт

35

Лидер трансформации это архитектор смысла и устранитель барьеров

Илья Блинов, Pernod Ricard

40

Лучшие сотрудники – это те кто достигает цели компании

ДИСКУССИЯ

Дмитрий Семин

41

Лекарство от выгорания

БИЗНЕС-ЛИТЕРАТУРА

Эмили Баллестерос

49

Как подобрать коуча для руководителя компании: правила для малого и большого бизнеса

КОУЧИНГ

Ульяна Павлова, Татьяна Беляева

57

Работать «в тени» сегодня не выгодно, опасно, не престижно

НАЛОГИ & БЕЗОПАСНОСТЬ

Ирина Смирнова

№28
(792)

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
ПМ № 77-15375 от 12 мая 2003 г.

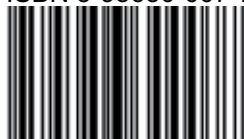
Официальный адрес
ТР@TOP-PERSONAL.RU



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

www.top-personal.ru

ISBN 5-95630-007-7



9 785956 300077 >

Подписано в печать 30.09.2025 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

"В моей компании должна продавать даже уборщица"



Что дает компании ее Деловой Бренд?



Прежде всего стоит сказать, что цель существования любого бизнеса - это получение прибыли. И в этом вопросе Деловой Бренд - это тот элемент, который влияет на процесс получения прибыли компанией.

С точки зрения инвестиций Деловой Бренд является проектом, задачей которого является повышение прибыли.



Павел Володин
Биллион Бизнес
Консалтинг



Как Деловой Бренд влияет на прибыль?

— Есть два вектора.

Первый. Деловой Бренд делает продукт компании узнаваемым. Усилия, нацеленные на формирование доверия к Деловому Бренду,

**ОФОРМИТЕ ОЗНАКОМИТЕЛЬНУЮ ПОДПИСКУ
НА ВСЕ ЖУРНАЛЫ ИД**



МАСТЕР ПРОДАЖ · КОММЕРЧЕСКИЕ СПОРЫ · ТРУДОВОЕ ПРАВО · СЕКРЕТАРСКОЕ ДЕЛО ·
ДЕЛОПРОИЗВОДСТВО · ЖИЛИЩНОЕ ПРАВО · IT РЕВЬЮ · И ПР.

7447273@VK.RU

ВАЦАП 89263501881

Бренд повышает ценность бизнеса. Компания превращается из «набора станков» в капитализируемый актив



В небольших производственных компаниях часто говорят: «Деловой бренд — это история для гигантов. У них бюджеты, отдельные отделы HR, целые команды бренд-менеджеров». У нас ничего этого нет. В РОДВИГ всего 36 человек, никакого HR-отдела и бренд-отдела. Поэтому наш бренд отражает живую культуру и реальный опыт клиентов и сотрудников.

Что такое деловой бренд для меня

Если спросить людей, какие ассоциации у них возникают с известными компаниями, мы услышим очень разные ответы.

КамАЗ — надёжность и сила. Машины, которые работают в тяжелых условиях.

Лента — привычность и доступность. Это место, где можно закрыть ежедневные потребности семьи.



Кристина Ефимова
РОДВИГ

HH.ru — карьерные возможности и новые горизонты. Для нас, как для работодателя, это ещё и честная площадка обратной связи: рейтинг компаний показывает, насколько ты прозрачен для сотрудников.

Циан — удобство выбора. Всё собрано в одном месте, без лишних сложностей.

Эти примеры показывают простую вещь: бренд — это не логотип и не реклама. Это эмоции и ассоциации, которые живут в голове человека.

Зачем компании деловой бренд

Сильный деловой бренд даёт компании несколько преимуществ:

**БРЕНД МОЖЕТ ВОЗНИКНУТЬ САМ СОБОЙ,
СТИХИЙНО. НО ТОГДА ОН БУДЕТ ХАОТИЧНЫМ:
САЙТ ГОВОРИТ ОДНО, СОТРУДНИК ДРУГОЕ,
СЕРВИС ТРЕТЬЕ. КЛИЕНТУ ПРИХОДИТСЯ САМОМУ
ДОДУМЫВАТЬ, КТО ВЫ**

Клиенты быстрее доверяют. У них есть ощущение безопасности: если ты работаешь с известным именем, значит, завтра компания будет на рынке.

Сотрудники выбирают стабильность. Люди идут в бренд, потому что чувствуют уверенность в завтрашнем дне.

**ОФОРМИТЕ ОЗНАКОМИТЕЛЬНУЮ ПОДПИСКУ
НА ВСЕ ЖУРНАЛЫ ИД**



МАСТЕР ПРОДАЖ · КОММЕРЧЕСКИЕ СПОРЫ · ТРУДОВОЕ ПРАВО · СЕКРЕТАРСКОЕ ДЕЛО ·
ДЕЛОПРОИЗВОДСТВО · ЖИЛИЩНОЕ ПРАВО · IT РЕВЬЮ · И ПР.

7447273@VK.RU

ВАЦАП 89263501881

Зумеры не готовы к переработкам



БИЗНЕС ИДЕИ БИЗНЕС РЕШЕНИЯ БИЗНЕС ТЕХНОЛОГИИ БИЗНЕС ПРОЦЕССЫ



Хотят ли зумеры работать и если да то как?

Зумеры хотят и умеют работать. Но если миллениалам важны сам факт работы и зарплата, то зумеры уделяют большое внимание условиям работы. То есть, для них важно:

- Соблюдение графика работы
- Учёт загрузки обязанностями
- Возможность получать от работы не только деньги, но и новые знания
- Возможность развиваться

**ОФОРМИТЕ ОЗНАКОМИТЕЛЬНУЮ ПОДПИСКУ
НА ВСЕ ЖУРНАЛЫ ИД **

МАСТЕР ПРОДАЖ · КОММЕРЧЕСКИЕ СПОРЫ · ТРУДОВОЕ ПРАВО · СЕКРЕТАРСКОЕ ДЕЛО · ДЕЛОПРОИЗВОДСТВО · ЖИЛИЩНОЕ ПРАВО · IT РЕВЬЮ · И ПР.

7447273@VK.RU

ВАЦАП 89263501881

Вместо контроля и давления выберите партнёрство



Зумеры — это поколение Z, рождённые примерно между 1997 и 2012 годами. Они выросли в мире, где интернет и смартфон — естественная часть жизни. Для них привычно искать ответы онлайн, быстро переключаться между задачами, использовать сервисы, которые делают жизнь удобнее.

Сегодня именно они активно выходят на рынок труда, и работа меняется вместе с ними. Раньше можно было устроиться на завод, терпеть любую атмосферу и просто «ходить за зарплатой». Сейчас такой подход не работает: технологии ускорили мир, а ожидания сотрудников стали другими.

Часто можно услышать: «Зумеры странные, хотят много получать, но работать не хотят». На самом деле это миф. У них живой, пылкий ум и сильное любопытство. Они просто не готовы мириться с жёсткой иерархией без смысла и перспектив. Им важно понимать, ради какой идеи они стараются, и видеть ценность

**ОФОРМИТЕ ОЗНАКОМИТЕЛЬНУЮ ПОДПИСКУ
НА ВСЕ ЖУРНАЛЫ ИД **

МАСТЕР ПРОДАЖ · КОММЕРЧЕСКИЕ СПОРЫ · ТРУДОВОЕ ПРАВО · СЕКРЕТАРСКОЕ ДЕЛО ·
ДЕЛОПРОИЗВОДСТВО · ЖИЛИЩНОЕ ПРАВО · IT РЕВЬЮ · И ПР.

7447273@VK.RU

ВАЦАП 89263501881

Финдир – это всегда серьёзно



БИЗНЕС ИДЕИ БИЗНЕС РЕШЕНИЯ БИЗНЕС ТЕХНОЛОГИИ БИЗНЕС ПРОЦЕССЫ



Финансовый директор – чего от него обычно ожидают акционеры компании?

Запрос всегда зависит от стадии развития компании. Если раньше от CFO чаще ожидали строгого контроля и глубокой операционной вовлечённости, то сегодня всё чаще акционеры ищут финансовых директоров со стратегическим фокусом. Это лидеры, которые понимают процессы изнутри и одновременно становятся драйверами роста: умеют открывать новые рынки, находить источники финансирования, поддерживать амбициозные планы собственников.

У нас в Ехесбуро был кейс, когда основатель компании долгие годы сам держал в руках стратегию. Но при выходе на новые масштабы оказалось, что бизнес не может зависеть только от одного человека. Появилась потребность в CFO, который не просто закроет цифры, а возьмёт на себя часть стратегической нагрузки и поможет двигать бизнес дальше.



Анастасия Капустина
Ехесбуро

Эксклюзивное интервью для  Эксклюзивное интервью для  Эксклюзивное интервью для 

Важно, что сегодня акционеры смотрят не только на операционный трек, но и на готовность CFO к публичной роли. Опыт IPO, взаимодействия с инвесторами, работа на международных рынках, всё это стало «золотым стандартом». Средний возраст CFO в крупных российских компаниях сейчас держится в районе 45 лет, но запрос формулируется не столько к возрасту, сколько к динамике: умеет ли человек встраивать бизнес в новые реалии и брать на себя функцию стратегического «второго пилота» для акционеров.



Какой опыт, навыки, связи делают CFO более привлекательным для компании?

— Сегодня одного «классического набора»: учёт, бюджетирование, отчётность уже недостаточно. Акционеры смотрят на CFO как на полноценного бизнес-партнёра, и именно это формирует портрет «идеального кандидата».

На мой взгляд, наиболее сильная комбинация выглядит так:

Опыт IPO и взаимодействия с инвесторами. Это важный кейс в копилке CFO, это рабочий стандарт для финансового лидера крупного бизнеса.

Data-driven подход. Это перестало быть модной строчкой в резюме. Сегодня умение работать с аналитикой, юнит-экономикой и большими данными обязательный навык не только для CFO, но и для любого современного топ-менеджера.

Stakeholder-management. Умение говорить на одном языке с советом директоров, инвесторами, регуляторами, банками.

Если смотреть на международные практики, тренд очевиден: CFO становятся CEO именно потому, что у них есть этот микс. В Великобритании и США мы видим, как финансовые директора всё чаще берут под контроль стратегию и капитал-маркеты.

ОФОРМИТЕ ОЗНАКОМИТЕЛЬНУЮ ПОДПИСКУ НА ВСЕ ЖУРНАЛЫ ИД

МАСТЕР ПРОДАЖ · КОММЕРЧЕСКИЕ СПОРЫ · ТРУДОВОЕ ПРАВО · СЕКРЕТАРСКОЕ ДЕЛО ·
ДЕЛОПРОИЗВОДСТВО · ЖИЛИЩНОЕ ПРАВО · IT РЕВЬЮ · И ПР.

7447273@VK.RU

ВАЦАП 89263501881

Директор по маркетингу – ваш бриллиант



Я больше десяти лет работаю в маркетинге и хорошо понимаю, что директор по маркетингу - это не про «вести соцсети» или «придумать акции». Это позиция, от которой зависит рост компании.

Когда я занимал эту должность, средняя зарплата составляла 200–300 тысяч рублей. Это не переплата - это нормальная цена за ответственность, где любое решение напрямую влияет на выручку.

Как оценивать работу



Максим Юдин

Ключевые метрики просты:

- рост числа лидов и их качества;
- увеличение выручки и доли рынка;
- рост узнаваемости бренда.

Количество постов или креативов - не показатель. Результат измеряется только в деньгах и стратегическом развитии компании.

**ОФОРМИТЕ ОЗНАКОМИТЕЛЬНУЮ ПОДПИСКУ
НА ВСЕ ЖУРНАЛЫ ИД **

МАСТЕР ПРОДАЖ · КОММЕРЧЕСКИЕ СПОРЫ · ТРУДОВОЕ ПРАВО · СЕКРЕТАРСКОЕ ДЕЛО ·
ДЕЛОПРОИЗВОДСТВО · ЖИЛИЩНОЕ ПРАВО · IT РЕВЬЮ · И ПР.

7447273@VK.RU

ВАЦАП 89263501881

Инвестиции в маркетинг одни из самых перспективных

Лучшие СМО проходят путь от линейного специалиста до топ-менеджера, умеют работать руками и понимают отраслевую специфику



Чем важны компании ждиректора по маркетингу?

Прежде чем ответить на этот вопрос, уточню, что рассуждаю на базе своего 15-летнего опыта работы в B2B-маркетинге со специализацией в ИТ-компаниях для сегмента Enterprise. Это означает, что для ИТ-компаний, ориентированных, например, на SMB-сегмент (SaaS) или на B2C, будут другие критерии, не говоря уже о других отраслях.

**ОФОРМИТЕ ОЗНАКОМИТЕЛЬНУЮ ПОДПИСКУ
НА ВСЕ ЖУРНАЛЫ ИД **

МАСТЕР ПРОДАЖ · КОММЕРЧЕСКИЕ СПОРЫ · ТРУДОВОЕ ПРАВО · СЕКРЕТАРСКОЕ ДЕЛО ·
ДЕЛОПРОИЗВОДСТВО · ЖИЛИЩНОЕ ПРАВО · ИТ РЕВЬЮ · И ПР.

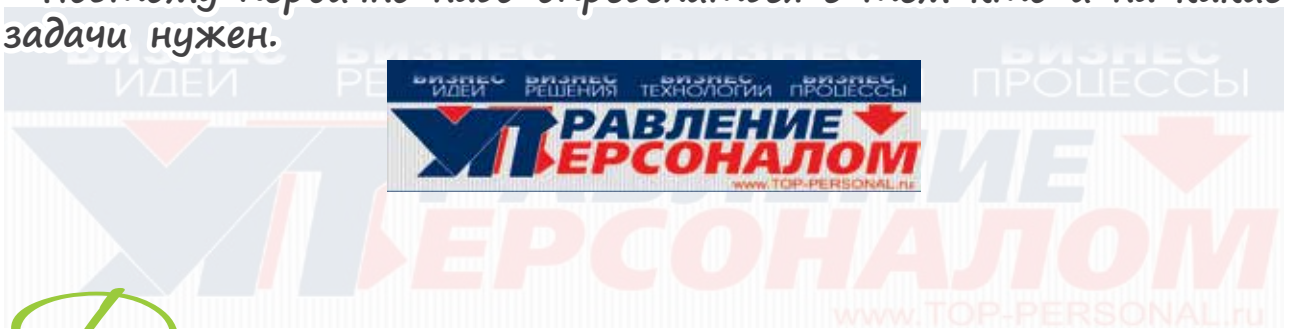
7447273@VK.RU

ВАЦАП 89263501881

Привлекательность вакансии – штука абстрактная

Вернее тому, для кого привлекательны стабильность, понятная, четкая постановка задач, не будут привлекательны свобода действий, отсутствие регламентов и структуры.

Поэтому первично надо определиться с тем кто и на какие задачи нужен.



Д

а, кажется, что это само собой разумеется, но на практике нет. Я работала в подборе/выстраивала и руководила подбором в малом, среднем и крупном бизнесах и заявляю, что нет, это не очевидно и само собой, к сожалению, не разумеется.

Поэтому шаг первый: понять на какие задачи нам нужен сотрудник и попробовать описать портрет этого сотрудника. То есть отвечаем на вопрос какой сотрудник нам нужен?

**ОФОРМИТЕ ОЗНАКОМИТЕЛЬНУЮ ПОДПИСКУ
НА ВСЕ ЖУРНАЛЫ ИД **

МАСТЕР ПРОДАЖ · КОММЕРЧЕСКИЕ СПОРЫ · ТРУДОВОЕ ПРАВО · СЕКРЕТАРСКОЕ ДЕЛО ·
ДЕЛОПРОИЗВОДСТВО · ЖИЛИЩНОЕ ПРАВО · IT РЕВЬЮ · И ПР.

7447273@VK.RU

ВАЦАП 89263501881

Трансформация компании – это как капитальный ремонт в доме, где живут люди

Известный председатель делится опытом о том, как преодолеть скрытое сопротивление, найти лидеров развития, заечь вовлеченность при трансформации компании



Можешь сколько угодно рисовать красивые планы и покупать дорогие материалы, но, если жильцы против перемен – получишь саботаж на каждом шагу. Особенно когда владельцы думают, что достаточно объявить о изменениях сверху, и все сразу перестроится.

Сопротивление изменениям живет в каждой организации как скрытый вирус. Причины банальны до безобразия: экономические страхи (а вдруг урежут зарплату или накинута обязанностей?), организационные привычки (мы же всегда так работали!) и банальная человеческая инертность. Но опаснее всего скрытые формы противодействия – когда информацию начинают «терять», сроки магическим образом растягиваются, а ресурсы внезапно заканчиваются в самый неподходящий момент. Один топ-менеджер у нас полгода тянул внедрение новой CRM-системы, каждую неделю находя новые «крити-



Алексей Оносов
Юнисофт

**ОФОРМИТЕ ОЗНАКОМИТЕЛЬНУЮ ПОДПИСКУ
НА ВСЕ ЖУРНАЛЫ ИД**



МАСТЕР ПРОДАЖ · КОММЕРЧЕСКИЕ СПОРЫ · ТРУДОВОЕ ПРАВО · СЕКРЕТАРСКОЕ ДЕЛО ·
ДЕЛОПРОИЗВОДСТВО · ЖИЛИЩНОЕ ПРАВО · IT РЕВЬЮ · И ПР.

7447273@VK.RU

ВАЦАП 89263501881

Лидер трансформации это архитектор смысла и устранитель барьеров

*Если вы всё ещё рассчитываете «объяснить и обязать», то
готовьтесь к тихому саботажу*



Уногда кажется, что люди «сопротивляются изменениям». Но по моему опыту они сопротивляются бессмысленности.

Когда сверху прилетает «делаем трансформацию потому что... делаем», команда включает тихий саботаж: кивает, улыбается, а делает по-старому. Знакомо? Лечится это через лидерство и систему.

Ниже моя инструкция как с этим быть: что именно делает лидер, чтобы 1) снять скрытое сопротивление, 2) собрать лидеров развития, 3) зажечь вовлечённость.

1) Создать чувство неотложности: «почему теперь, а не когда-нибудь»

Тихое «нет» начинается там, где нет ответа на «зачем». Ваша задача показать реальную цену бездействия: цифрами, кейсами клиентов, потерянными долями рынка, стоимостью задержек. Это не драмкружок, это математика риска. Лайфхак: говорите не только про «рынок уплывёт», но и про «какую работу людям станет делать легче завтра». Чем ближе выгода к ежедневной боли, тем тише саботаж.

Инструменты: короткий доклад «10 слайдов об угрозах и возможностях», открытые

**ОФОРМИТЕ ОЗНАКОМИТЕЛЬНУЮ ПОДПИСКУ
НА ВСЕ ЖУРНАЛЫ ИД**

МАСТЕР ПРОДАЖ · КОММЕРЧЕСКИЕ СПОРЫ · ТРУДОВОЕ ПРАВО · СЕКРЕТАРСКОЕ ДЕЛО ·
ДЕЛОПРОИЗВОДСТВО · ЖИЛИЩНОЕ ПРАВО · IT РЕВЬЮ · И ПР.

7447273@VK.RU

ВАЦАП 89263501881

Лучшие сотрудники – это те кто достигает цели компании



Лучшие кандидаты - это хорошо. По компетенциям лучшие. Но для успеха команды нужны не лучшие игроки, а сыгранность между ними. Если они не умеют выстраивать отношения между собой, договариваться, как им придти к общей цели, им это сделать будет труднее, чем тем, кто не лучший, но умеет договариваться. Ибо они хоть что-то, но сделают.

А те, кто не умеет, развалятся задолго до достижения цели. И останутся со своими «лучшими» компетенциями. Но за это не платят. Платят за результат. :)



Дмитрий Семин
бизнес-тренер, Лауреат
премии Капитаны Российского
Бизнеса 2019-2025

Дмитрий Семин, Руководитель SeminGroup.ru бизнес-тренинги,
Совладелец ИИ стартапа GPTtor.ru, Ведущий бизнес-тренер РФ по продажам и ИИ
(DSEMIN.RU), Лауреат премии Капитаны Российского Бизнеса 2019-2025



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

альпина PRO

Глава 3. Мировоззрение Может, вся проблема во мне?

Мэнди присоединилась к видеоконференции на пять минут раньше назначенного времени; я сразу же заметила, что перед ней на столе лежит открытый блокнот, поэтому меня не удивили ее слова о том, что она «фанатик контроля». В школе девушка стремилась быть круглой отличницей, потом она усердно училась в университете, а в 20 с небольшим уже основала свой бизнес. Формально она достигла в карьере всего, о чем мечтала. У нее был стабильный высокий доход, работа, которая ей нравилась, а также все атрибуты успеха, к которым она стремилась (свой дом, машина и много подписчиков в соцсетях), но, несмотря на это, она выгорала все сильнее и сильнее. Мэнди работала 24 часа в сутки, все время думала о своем бизнесе и не позволяла себе расслабиться. Со стороны ее жизнь казалась идеальной, но в действительности это была каторга. Проблема Мэнди заключалась в том, что, добившись успеха, она так и не смогла преодолеть свой страх перед неудачами и трудоголизм, которые помогли ей достигнуть вершин. Девушка верила, что все ее достижения — результат непосильного труда, поэтому нельзя почивать на лаврах, нельзя работать меньше, потому что так она рискует все потерять.

**ОФОРМИТЕ ОЗНАКОМИТЕЛЬНУЮ ПОДПИСКУ
НА ВСЕ ЖУРНАЛЫ ИД **

МАСТЕР ПРОДАЖ · КОММЕРЧЕСКИЕ СПОРЫ · ТРУДОВОЕ ПРАВО · СЕКРЕТАРСКОЕ ДЕЛО ·
ДЕЛОПРОИЗВОДСТВО · ЖИЛИЩНОЕ ПРАВО · IT РЕВЬЮ · И ПР.

7447273@VK.RU

ВАЦАП 89263501881

Как подобрать коуча для руководителя компании: правила для малого и большого бизнеса



Ульяна Павлова



Гатьяна Беляева

Коучинг всё активнее входит в деловую практику российских компаний. Уходит в прошлое образ «мотивационного гуру», уступая место реальной профессиональной роли — партнёра по развитию мышления, лидерства и управленческих решений. Но как выбрать «своего» коуча? И зависит ли этот выбор от масштаба компании?

Мы решили взглянуть на это изнутри. Я, Ульяна Павлова, — коуч, бизнес-психолог, маркетолог-стратег и предприниматель, работаю преимущественно с малым и растущим бизнесом.

Эксклюзивное интервью для  Эксклюзивное интервью для  Эксклюзивное интервью для 

Моя коллега Татьяна Беляева — бизнес-психолог, коуч топ-менеджеров и команд в крупных организациях. Наш общий опыт показывает: алгоритмы выбора коуча действительно отличаются — и вот почему.

Особенности малого бизнеса: контекст, где важна личность

Малый бизнес — это про скорость, гибкость, интуицию и доверие. Здесь часто нет HR-департамента, формализованных моделей компетенций или большого бюджета на развитие. Решения принимаются лично собственником, ген.диром и быстро. Поэтому и коуча выбирают — не по количеству дипломов и сертификаций, а по «ощущению своего человека», сарафанному радио, подобным кейсам. Для руководителя этот человек и его компетенции должны быть понятны.

В таких компаниях как будто мало времени на «сонастройку» — важен быстрый контакт и профессиональный такт.

Контекстный опыт. Желательно, чтобы специалист понимал реалии малого бизнеса: партнёрство, внутренние конфликты, быстрые циклы и эмоциональные качели.

Коучу нужно говорить на языке бизнеса, не теряя при этом глубины работы. Быть готовым к тому, что запрос не всегда звучит чётко. Иногда он звучит так: «я чувствую, что устал и ничего не хочу».

Как коуч попадает в малый бизнес

1. Через сарафанное радио.

У меня это главный канал.

«Коуч, который помог моему знакомому», — звучит убедительно. Особенно если рекомендации исходят из бизнес-среды: клубов, отраслевых чатов, сообществ пред-

ОФОРМИТЕ ОЗНАКОМИТЕЛЬНУЮ ПОДПИСКУ НА ВСЕ ЖУРНАЛЫ ИД

МАСТЕР ПРОДАЖ · КОММЕРЧЕСКИЕ СПОРЫ · ТРУДОВОЕ ПРАВО · СЕКРЕТАРСКОЕ ДЕЛО ·
ДЕЛОПРОИЗВОДСТВО · ЖИЛИЩНОЕ ПРАВО · IT РЕВЬЮ · И ПР.

7447273@VK.RU

ВАЦАП 89263501881

Работать "в тени" сегодня не выгодно, опасно, не престижно

Кто сегодня работает в тени и не платит налогов. Чем рискуют такие фирмы?

В последнее время все чаще появляются новости о раскрытии теневых схем работы бизнеса, дроблении и уходе от уплаты налогов. Я, как налоговый эксперт, задолго до этих массовых случаев, говорила о тенденции на "обеление бизнеса". Государство продолжает наращивать борьбу с нелегальными схемами, а технологии контроля становятся все более совершенными

БИЗНЕС
ИДЕИБИЗНЕС
ПРОЦЕССЫ

К сожалению, множество компаний все еще пытаются работать «в тени». Давайте разберемся, кто продолжает рисковать, и чем это грозит бизнесу?

Кто продолжает работать в тени?

Стереотип о том, что от налогов уходят лишь мелкие рыночные торговцы, давно устарел. Сегодня в зоне риска и под пристальным вниманием ФНС находятся компании из самых разных сегментов: самозанятые и микробизнес, не оформившие статус.

Речь о тех, кто сознательно не регистрирует статус самозанятого или ИП, продолжая получать доходы в наличной форме без каких-либо отчетов. К таким относятся - репе-



Ирина Смирнова

Эксклюзивное интервью для  Эксклюзивное интервью для  Эксклюзивное интервью для 

титоры, няни, дизайнеры, мастера по ремонту, сдающие квартиры без уплаты НДФЛ.

Компании, использующие схемы с «перекатом» денег через фирмы-однодневки.

Классическая схема, которая, как многим кажется, все еще работает. Заключается в выводе средств через контрагентов с признаками неблагонадежности для минимизации налога на прибыль или НДС.

Бизнес, работающий с массовой неофициальной оплатой наличными.

Это кафе, бары, службы доставки, строительные бригады, автосервисы. Часть выручки просто не пробивается через кассу и оседает в «конверте», что позволяет занижать налоговую базу.

Интернет-коммерция.

Речь о продавцах на маркетплейсах, не оформляющих деятельность, а также о владельцах сайтов и пабликов, получающих доход от рекламы или продажи товаров без отражения его в декларациях.

«Серые» зарплатные проекты.

Компании, которые официально платят сотрудникам минимальную зарплату, а остальное выдают в конвертах. Это не только уход от налогов (НДФЛ и страховых взносов), но и прямое нарушение трудовых прав работников.

Чем рискует бизнес, уходящий в тень?

**ОФОРМИТЕ ОЗНАКОМИТЕЛЬНУЮ ПОДПИСКУ
НА ВСЕ ЖУРНАЛЫ ИД**

МАСТЕР ПРОДАЖ · КОММЕРЧЕСКИЕ СПОРЫ · ТРУДОВОЕ ПРАВО · СЕКРЕТАРСКОЕ ДЕЛО ·
ДЕЛОПРОИЗВОДСТВО · ЖИЛИЩНОЕ ПРАВО · IT РЕВЬЮ · И ПР.

7447273@VK.RU

ВАЦАП 89263501881

Эксклюзивное интервью для  Эксклюзивное интервью для  Эксклюзивное интервью для  Эксклюзивное интервью для 

Служебные произведения – вечная проблема



РАБОТНИК МОЖЕТ ИСПОЛЬЗОВАТЬ СВОЙ ЛИЧНЫЙ КОМПЬЮТЕР ДЛЯ ВЫПОЛНЕНИЯ ЗАДАНИЙ РАБОТОДАТЕЛЯ, И СЛУЖЕБНОГО ХАРАКТЕРА СОЗДАННОГО ПРОДУКТА ЭТО НЕ ОТМЕНЯЕТ

ВЫПЛАТА ВОЗНАГРАЖДЕНИЯ АВТОРУ РАСЦЕНИВАЕТСЯ КАК ЕЩЁ ОДНО ДОКАЗАТЕЛЬСТВО ИСПОЛЬЗОВАНИЯ РАБОТОДАТЕЛЕМ ПРОИЗВЕДЕНИЯ, И ПОМОГАЕТ ДОКАЗАТЬ ПЕРЕХОД ИСКЛЮЧИТЕЛЬНОГО ПРАВА К РАБОТОДАТЕЛЮ (ПОСКОЛЬКУ ПРАВО НА ВОЗНАГРАЖДЕНИЕ СЛЕДУЕТ ЗА ПЕРЕХОДОМ ИСКЛЮЧИТЕЛЬНОГО ПРАВА К РАБОТОДАТЕЛЮ

*Максим Сагайдачный, CreatioConsult

Беседовала М. Удалова

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

Эксклюзивно для

Партнёры УП



Журнал



1996-2025

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



АЛЬМАНАХИ

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



благодарит экспертов, которые помогли нам подготовить этот номер

ЭКСПЕРТЫ Журнала УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ



**Татьяна
Беляева**
Бизнес-психолог, executive
коуч



**Михаил
Богданов**
Руководитель Consort
Group



**Павел
Володин**
Руководитель Биллион
Бизнес Консалтинг



**Кристина
Ефимова**
Управляющий партнер
РОДВИГ



**Дмитрий
Жирнов**
Bridge2HR



**Анастасия
Капустина**
Executive Search
Консультант Ejesburo



**Натэла
Кобулашвили**
президент Ассоциации
консультантов
по подбору персонала



**Алексей
Оносов**
Юнисофт



Ульяна Павлова
бизнес-консультант,
бизнес-психолог, «Агентство
Маркетинговых Стратегий
Макс»



**Дмитрий
Семин**
бизнес-тренер, Лауреат
премии Капитаны
Российского Бизнеса 2019-
2025



**Ирина
Смирнова**
Основатель и генеральный
директор «Центра защиты
бизнеса»



**Максим
Юдин**

ПРАКТИЧЕСКИЙ ДЕЛОВОЙ ЖУРНАЛ

МАСТЕР ПРОДАЖ

ОБЗОРЫ • КОММЕНТАРИИ • ПРАКТИКА

№ 4 / 2025

ИЗДАТЕЛЬСТВО ЖУРНАЛА



Запомните: любые переговоры — это продажа, но не любая продажа — это переговоры!

Сергей Былинкин

EURASIA

TRAINING MANAGER



КОНФЛИКТЫ С КОЛЛЕГАМИ И КРОСС-ФУНКЦИЕЙ

Освоение навыков предупреждения и разрешения конфликтов (Модель Васильева).

Понимание психологических особенностей поведения в конфликтных ситуациях (4 уха Фон Туна).

Формирование умения управлять своими эмоциями и реакциями в стрессовых ситуациях (Канеманн).

Развитие навыков активного слушания и аргументации.

Отработка стратегий поведения в конфликтных ситуациях.

Обучение техникам выхода из тупиковых ситуаций (Н.Васильев).

Развитие навыков анализа и оценки конфликтных ситуаций.

Формирование культуры конструктивного общения (Р.Дилтс)



tndman.com

ПРАКТИЧЕСКИЙ ДЕЛОВОЙ ЖУРНАЛ

IT РЕВЬЮ

ОБЗОРЫ · КОММЕНТАРИИ · ПРАКТИКА

№2/2025



**«сегодня ИИ –
драйвер
роста,
и выигрывают те компании,
которые уже его используют»**

Вадим Медяник
BPA Technologies