

УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ

Бизнес идеи: по каталогу "Рисунки" - 7052, 7055, 7056;

Главная тема: **ПРОВЕРКИ КОНТРАГЕНТОВ**



**Осмотрительность –
это инвестиции
в устойчивость бизнеса**

**Виталий Снегирев
ЮГ «Траблшутинг»**

КАК МЫ ПОМОГАЕМ КОМАНДАМ МАСШТАБИРОВАТЬСЯ? (Oxana Nabok)

01. СИНХРОНИЗИРУЕМ ВОКРУГ ОБЩИХ ЦЕЛЕЙ:

создаем масштабирующие вдохновляющие метрики в формате KPIs и OKR. Внедряем управление по целям.

02. СОЗДАЕМ КОМАНДНЫЕ ЦЕННОСТИ:

актуализируем корпоративные кодексы – общие подходы и корпоративную культуру.

03. Создаем СИСТЕМЫ МОТИВАЦИИ в привязке к ценностям и результатам.

04. ОБУЧАЕМ навыкам коммуникации и управлению конфликтами в команде.

05. РАЗВИВАЕМ КОМПЕТЕНЦИИ:

проводим тренинги по HR, управленческим навыкам, переговорам и коммуникации.

06. Создаем ОРГАНИЗАЦИОННЫЙ ДИЗАЙН (структуря и процессы).

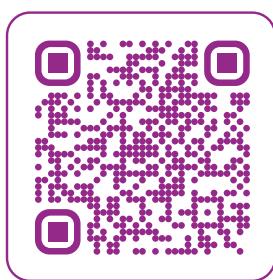
07. ПОВЫШАЕМ ВОВЛЕЧЕННОСТЬ КОМАНД:

проводим опросы вовлеченности, сплоченности и внутренней клиенториентированности команды.

08. ПРОВОДИМ ОЦЕНКУ и обучение для кадрового резерва с составлением планов развития.

09. ПОДБИРАЕМ талантливых сотрудников!

10. Проводим СТРАТЕГИЧЕСКИЕ СЕССИИ и форсайты для команд в креативных форматах!



ГОТОВЫ? ТОГДА
МЫ ИДЁМ К ВАМ!

Содержание

3

**ПРОВЕРКИ КОНТРАГЕНТОВ
Назначьте ответственного по проверке**

Виталий Снегирев, ЮГ «Траблштинг»

ХАНТИНГ

8

Репутация опережает нас

Нина Медовая

11

НОВЫЕ ПЕРСПЕКТИВНЫЕ ИДЕИ ДЛЯ БИЗНЕСА

Тренд, который набирает популярность – бизнес на аренде полок

Вадим Балашов, «Твоя Полка»

15

Ценности компаний & цифровые технологии

Екатерина Куликовская

19

HR-стратегия стала элементом статуса

24

Светлана Гринькова, HR.SERVICE

27

Неформальные критерии лучших

hrd – искусство влияния и интеграции

Дмитрий Чернышов, Вместе.ПРО

31

Вы не только обновите команду продавцов, но и откроете путь своим

«выпускникам» на рынок труда, где их радостью примут ваши конкуренты

35

Иногда в бизнесе бывают увольнения ОП и набор и обучение новых

38

Если система работает, то нецелесообразно ее ломать

Андрей Митряшкін, ВМС принт

41

Сокращение расходов

Грань между здоровой оптимизацией и губительной экономией крайне тонка

45

Ищите резервы не в людях, а в процессах

48

Людмила Филиппова

51

А клиенты имели в виду другое

59

Алиса Айдарова

ИИ открывает бизнесу новые горизонты

Мария Родина, «МАРКЕТОЛОГИЯ»

51

БИЗНЕС-ЛИТЕРАТУРА

Практики внедрения изменений

59

Павел Безручко

ТОПЫ

Акелло? Откуда он?

Петр Липов

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

Подписано в печать 07.10.2025 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

www.top-personal.ru

ISBN 5-95630-007-7



9 785956 300077 >

№29

(793)

Издаётся с 1996 г.

2025 г.

Объединенная редакция

ИД **УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ**

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
TR@TOP-PERSONAL.RU

**УПРАВЛЕНИЕ
ПЕРСОНАЛОМ**



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

Назначьте ответственного по проверке



Сегодня суды и налоговые органы всё чаще напоминают: проявлять должную осмотрительность — не право, а обязанность компании. Верховный Суд прямо указывает: если предприниматель не проверил хотя бы базовые сведения о контрагенте, он рискует проиграть спор с налоговой или контрагентом. То есть проверка — это не формальность, а инструмент защиты бизнеса.

Действительно, в своей практике мы много-кратно убеждались: основная часть убытков и конфликтов возникает не из-за случайных форс-мажоров, а из-за недостаточной предварительной проверки партнёров. Каждая срочная сделка, подписанная «в пользу скорости», увеличивает вероятность ошибок — от срыва поставок до налоговых доначислений. Мы рассматриваем проверку контрагента как обязательный этап подготовки любой значимой сделки и как проявление корпоративной дисциплины.

Прямого перечня обязательных шагов закон не содержит. Тем не менее ряд норм и судебной практики формируют требования к добросовестности: п.1 ст. 54.1 НК РФ обязывает учитывать экономическую реальность сделок; ст.10 ГК РФ закрепляет принцип добросовестности; позиция Верховного Суда (Определение от 17.07.2019 № 305-ЭС19-5465) подчёркивает, что отсутствие элементарной проверки может трактоваться судом и инспекциями как признак недобросовестности. Практически это оз-



Виталий Снегирев
ЮГ «Траблштинг»

начает: предприниматель должен не только смотреть документы, но и фиксировать результат проверки.

Кроме того, ФНС в своих письмах приводит признаки неблагонадёжности: массовые адреса регистрации, частая смена директоров, отсутствие бухгалтерской отчётности. Всё это сигналы, которые стоит учитывать.

Реальные кейсы из практики

Кейс 1 – Наш клиент из строительной сферы подписал контракт с новым поставщиком металлопроката. Проверку не провели, ведь партнёр казался надёжным: офис, сотрудники, сайт. Через месяц – банкротство, поставки не состоялись, деньги исчезли. Налоговая доначислила налоги, оспорив сделку как «сомнительную». Клиент потерял миллионы. Вывод: внешний лоск не заменяет анализа судебной истории и долгов.

Кейс 2 – Другой клиент – логистическая компания. Перед сделкой мы проверили контрагента через ЕГРЮЛ, арбитраж и ФССП. Нашли десятки дел о взыскании долгов. Руководствоказалось от сделки. Через несколько месяцев фирма прекратила существование. Сэкономили десятки миллионов рублей и избежали разбирательств. Вывод: проверка – это инвестиция в безопасность.

Кейс 3 – IT-аутсорсинг. Компания подписала договор на обслуживание без проверки квалификации подрядчика. Работы выполняли фрилансеры без договора подряда, сроки сорваны, клиент потребовал возврата аванса. В этом деле суд усмотрел отсутствие должной осмотрительности. Урок: проверки нужны не только там, где есть товар, но и в услугах, где качество и компетенции критичны.

Мифы, которые мешают бизнесу

- «У компании есть сайт и офис – значит, всё в порядке». На деле это может быть ширма.

- «Старые компании надёжнее». Опыт показывает: даже фирмы с 10-летней историей внезапно уходят в банкротство.

- «Проверка нужна только при крупных сделках». Практика говорит обратное: мелкие договоры с авансами тоже рискованны.

- «Если партнёра рекомендовали знакомые, проверять не нужно». Репутация важна, но лучше опираться на факты.

Как проверить контрагента без лишних затрат

Многие базовые шаги доступны бесплатно.

1. ЕГРЮЛ и ЕГРИП. Начните с официального сайта ФНС: здесь можно проверить регистрацию, уставный капитал, сведения о руководителях, наличие ликвидации или банкротства.

2. Арбитражные дела. Картотека арбитражных дел покажет, насколько активно компания участвует в спорах. Большое количество процессов по взысканию долгов указывает на финансовые трудности.

3. Исполнительные производства. Сервис ФССП отражает долги компаний и её руководителей. Наличие действующих производств означает повышенный риск.

4. Финансовая отчётность. В открытом доступе можно найти бухгалтерскую отчётность. Отсутствие данных за несколько лет или резкие колебания выручки без объяснений — тревожный сигнал.

5. Репутация и СМИ. Поиск по названию компании часто выявляет упоминания в новостях о банкротстве, смене собственников, криминальных историях.

6. Фактическая верификация. Позвоните по контактам, уточните адрес, при возможности посетите офис. Отсутствие реального представительства — важный сигнал.

Пошаговые рекомендации и детали, которые полезно включить в проверку

Подробный план стоит оформить в виде инструкции для менеджера по продажам или закупкам. Ниже — расширенная последовательность с пояснениями.

A. Оценка регистрационных данных

Проверьте не только наличие записи в ЕГРЮЛ, но и историю изменений: когда менялся директор, кто входил в состав учредителей, как часто происходили изменения адреса. Если компания регистрировалась недавно, но уже имеет крупные обороты,

это повод запросить подтверждающие документы и объяснения источников финансирования.

В. Анализ судебных дел и их предмета

Обращайте внимание на темы исков. Дел о взыскании задолженности несколько — это одно, а дела о мошенничестве или оспаривании сделок — совсем другое. Также важно понимать, кто истец и кто ответчик: если контрагент часто выступает ответчиком по схожим требованиям, это говорит о системной проблеме.

С. Проверка связей между фирмами

Некоторые проблемы проявляются через цепочки взаимосвязанных компаний. Платные базы показывают аффилированность владельцев, но частично это можно понять и по открытым данным: совпадения телефонов, адресов, руководителей, учредителей. Такие совпадения объясняйте и учитывайте в риске сделки.

D. Оценка финансовой надёжности

Анализ баланса и отчёта о финансовых результатах помогает понять реальную платежеспособность. Просматривайте оборот, рентабельность, наличие долгов и кредитных обязательств. Если отчётность доступна только за старые периоды — запросите актуальные документы.

Е. Оценка операционной надёжности

Проверьте, есть ли у компании склад, торговая точка, логистика. Для поставщиков важна репутация по срокам и качеству. Отзывы клиентов и партнёров, данные о возвратах и рекламациях — всё это необходимо учитывать.

F. Поведенческие сигналы

Если при запросе документов контрагент уклоняется, отвечает туманно или просит подписать договор без приложенных документов, это признак повышенного риска. Допускается, что некоторые данные будут коммерческой тайной, но базовая прозрачность обязательна.

Практические рекомендации по минимизации рисков

- Фиксируйте результаты проверки. Скриншоты, выписки, протокол проверки — это основные доказательства добросовестности.

- Пропишите в договоре защитные механизмы: поэтапная оплата, банковская га-рантия, аккредитив, удержание средств на эскроу.

- Включайте в договор условие о предоставлении обеспечения в случае выявления существенных негативных признаков.

- Назначьте ответственного сотрудника и внутренний регламент: кто и как прове-ряет, куда сохраняются результаты.

Итоги

Даже простая проверка в ЕГРЮЛ и ФССП, которая занимает не более получаса, даёт ключевую информацию о благонадёжности партнёра.

Наш опыт показывает: компании, которые внедрили регламент проверки, сталкиваются с налоговыми претензиями в разы реже. Мы рекомендуем бизнесу делать проверки регулярными, а не разовыми: даже старые партнёры могут со временем попасть в зону риска.

Проверка контрагента своими силами — это не бюрократия, а практический инструмент снижения рисков. Большинство шагов доступны любому менеджеру и не требуют больших затрат. Главное — системность и документирование: сохраняйте выписки, скриншоты, переписку и оформляйте краткий протокол. Это не только дисциплинирует сотрудников, но и становится аргументом в споре с налоговой или в суде.

Осмотрительность — это инвестиция в устойчивость бизнеса. Один час проверки сегодня способен сэкономить месяцы судебных разбирательств и значительные суммы завтра.

***Виталий Снегирев, Юридическая группа «Траблштинг»**

Беседовала В. Князева

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

Репутация опережает нас



Кто сейчас заказывает поиск и хантинг СЕО? Почему не растят своих?

Ист единого портрета заказчика, который решает задачу поиска СЕО. Клиенты бывают разными – от крупных промышленных компаний до многопрофильных холдингов с активами в разных отраслях экономики – от розницы до добычи полезных ископаемых. Желание найти или, что более актуально, поменять руководителя связано с отсутствием результатов, которые ожидает собственник. В первую очередь, я говорю про финансовые и бизнес-результаты – нужны продажи, прорывные продукты, которые могут это обеспечить, рост эффективности и маржинальности бизнеса.



Самый сложный вопрос – почему не выращивают собственных кандидатов?

— Короткий ответ – выращивают. Мы регулярно проводим исследования и данные говорят о том, что бизнес понимает важность формирования кадрового резерва. Однако решение назначить внутреннего кандидата на пост СЕО часто осложняется целым рядом факторов. У потенциального кандидата должны быть необходимые профессиональные и лидерские компетенции, потенциал и крайне важный компонент – мотивация и готовность взять на себя ответственность за бизнес в текущий момент времени.

**ОФОРМИТЕ ОЗНАКОМИТЕЛЬНУЮ ПОДПИСКУ
НА ВСЕ ЖУРНАЛЫ ИД**

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

**7447273@BK.RU
ВАЦАП 89263501881**

Тренд, который набирает популярность – бизнес на аренде полок



Век маркетплейсов многие считают, что обычные розничные магазины постепенно теряют свою актуальность для покупателей, но это не так. Вопрос лишь в том, что розница, как и любой другой бизнес, со временем адаптируется под реалии рынка, и получается, что если востребованы онлайн-маркетплейсы, то есть и огромная аудитория продавцов, которая заинтересована в «оффлайн-маркетплейсах», а это и есть магазины, в которых можно арендовать полку для продажи товара.

Бизнес на аренде полок развивается в течение последних 10 лет, и сейчас он востребован как никогда.

Торговые точки с такой системой открывают-
ся ежемесячно и получаю-
т сотни и даже тысячи
заявок от желающих
арендовать полку для про-
дажи товара.



Вадим Балашов
«Твоя Полка»

Основными товарными направлениями в этих магазинах являются подарки и сувениры.

Работает это довольно просто: владелец магазина арендует помещение, закупает мебель (стеллажи), а затем сдаёт каждую полку в аренду за определенную плату. При этом он предоставляет своему мини-арендатору не только саму полку в аренду, но и комплекс услуг в виде работы администраторов, рекламы товара и финансовых расчетов с покупателями, обеспечивает мерчандайзинг, контроль сохранности товара и отчетность перед арендатором полки.

Основные потребители услуги аренды полок – мастера ручной работы, начинающие предприниматели, которые развиваются свои бренды, коллекционеры, которые реализуют винтажные вещи, и другие... словом, все те, кто из-за небольшого оборота (или в силу других причин) не может арендовать полноценное помещение и нанимать сотрудников или выйти на онлайн-маркетплейсы.

КРУПНЕЙШИЙ ФРАНЧАЙЗИНГОВЫЙ ПРОЕКТ «ТВОЯ ПОЛКА», КОТОРЫЙ РАБОТАЕТ ПО ПРИНЦИПУ АРЕНДЫ ПОЛОК, ИМЕЕТ БОЛЕЕ 700 ТЫСЯЧ ДЕРЖАТЕЛЕЙ КАРТ ПОСТОЯННОГО ПОКУПАТЕЛЯ, А ОБОРОТ КОМПАНИИ СОСТАВЛЯЕТ 1 МИЛЛИАРД РУБЛЕЙ В ГОД

Магазины такого формата практически закрывают потребности огромной целевой аудитории мастеров хэндмейда. Что же касается самих мастеров, они и ранее могли продавать свои работы только на редких ярмарках и через свои странички в социальных сетях, а сейчас возможности пользоваться и этими привычными способами продаж всё больше сокращаются. В последнее время законодательство довольно жёстко ограничивает возможности таких продавцов, не позволяя, как раньше, работать без статуса самозанятого и без специального сервиса. Поэтому магазины с системой аренды полок реализуют буквально главное правило бизнеса, который находит успех только в случае, если услуга реально закрывает чьи-то насущные потребности. Ведь потребность реализовывать товар небольшими партиями у частных производителей сейчас огромна.

Формат бизнеса на аренде полок хорош тем, что владелец магазина должен лишь обеспечить определенный уровень качества помещения и работы сотрудников, а также рекламу. При этом владелец магазина – парадоксально в рамках розничного предприятия – будет получать прибыль даже в отсутствие продаж товара у конкретного арендатора полки! Арендатор в любом случае платит деньги за аренду, тем самым практически гарантируя владельцу торговой точки большую финансовую устойчивость.

В то же время сам владелец магазина сильно заинтересован в продажах и делает для этого всё необходимое, так как, кроме оплаты аренды, получает еще и комиссию с продаж. А это, в свою очередь, гарантирует уже арендатору полки заинтересованность магазина в продажах его товаров.

К МИНУСАМ ПОДОБНОГО ПРОЕКТА МОЖНО ОТНЕСТИ, ПОЖАЛУЙ, ТОЛЬКО ТО, ЧТО ФОРМАТ ОТНОСИТЕЛЬНО НОВЫЙ

Получается своеобразный полезный замкнутый круг, где каждый арендатор заинтересован сделать больше товара и установить разумную цену на него, чтобы было больше шансов продать товар, а владелец магазина реализует эти шансы, организуя рекламные компании, обучая сотрудников и стараясь продать как можно больше.

Покупателями магазинов с системой аренды полок является огромное количество людей, которые ценят ручную работу и ищут необычные, уникальные подарки, сувениры и предметы коллекционирования – словом, всё то, что порой не найдешь ни в обычных магазинах, ни на маркетплейсах.

Аудитория поклонников таких магазинов действительно колоссальна. К примеру, один только крупнейший франчайзинговый проект «Твоя Полка», который работает по принципу аренды полок, имеет более 700 тысяч держателей карт постоянного покупателя, а оборот компании составляет 1 миллиард рублей в год.

Покупатели выбирают эти магазины не только потому, что найти столь широкий ассортимент эксклюзивных товаров от разных мастеров, сосредоточенный в одном месте, довольно трудно. С учетом того, что основная часть ассортимента – товары ручной работы, покупатели могут тактильно соприкоснуться с тем, что создавалось с душой, и выбрать по-настоящему ценный и впечатляющий подарок.

К минусам подобного проекта можно отнести, пожалуй, только то, что формат относительно новый. Поэтому уместить его в действующие законодательные нормы, не будучи знакомым с тонкостями бухгалтерии и правилами налогообложения, – задача не из простых. Потребуется разработать немало документации, понять, на каком налоге работать выгоднее и удобнее, вовремя оформить все заявления и уведомления в надзорные органы, подготовиться к работе с маркируемым товаром, соблюсти кассовую дисциплину и обеспечить другие базовые условия. Однако сегодня такие магазины уже представлены во многих городах России в рамках как локальных, так и сетевых проектов.

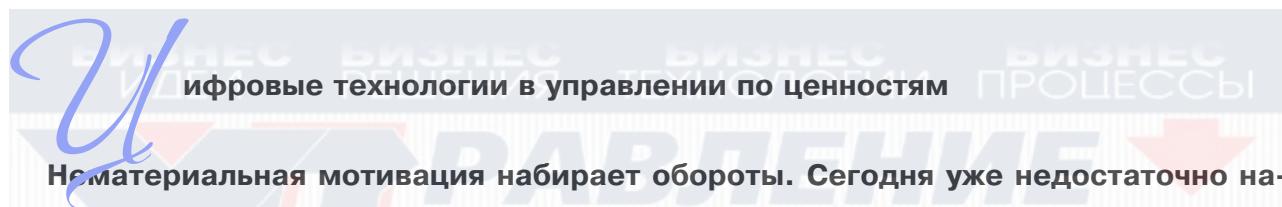
Динамика их открытия показывает, что тот, кто в ближайшее время займет эту нишу в своем регионе, сможет на долгие годы обеспечить себя постоянным доходом от набирающего обороты формата розничного магазина.

***Вадим Балашов, Основатель сети магазинов «Твоя Полка»**

Беседовала М. Удалова

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

Ценности компании & цифровые технологии



Нематериальная мотивация набирает обороты. Сегодня уже недостаточно нанять экспертов по корпоративной культуре, которые будут формулировать линейку ценностей и создавать психопрофили сотрудников. Новый уровень — цифровые решения: мобильные приложения, бизнес-аналитика, графы социальных связей. Но как связать технические инструменты с мотивацией и столь тонкими вопросами, как управление культурой? Рассмотрим, как это реализуется в современных российских компаниях.

Немного истории

В 1997 году вышла книга К. Бланшара и М. О'Коннора «Ценностное управление». В ней утверждается, что «истинным боссом компании являются принятые ею ценности», и этот подход предлагался предприятиям. Авторы исходили из того, что именно ценности определяют, какие поступки и качества признаются значи-

**ОФОРМИТЕ ОЗНАКОМИТЕЛЬНУЮ ПОДПИСКУ
НА ВСЕ ЖУРНАЛЫ ИД **

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

7447273@BK.RU

ВАЦАП 89263501881

HR-стратегия стала элементом статуса

HR-стратегия — это не разовый проект, а постоянный процесс



БИЗНЕС ИДЕИ БИЗНЕС РЕШЕНИЯ БИЗНЕС ТЕХНОЛОГИИ БИЗНЕС ПРОЦЕССЫ

РАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ

Если бизнес-стратегия отвечает на вопрос «куда идем», то HR-стратегия — «с какими людьми, культурой и HR процессами мы туда идем».

Почему HR-стратегия вдруг стала актуальной.?

Причина #1: Согласование общего видения между собственником и HR

Из моего опыта: Помню совещание в одной из компаний, где собственник в сердцах сказал HR-директору: «У нас есть план продаж, план производства, план закупок. А у вас что — импровизация?»



Светлана
Гринькова
HR.SERVICE

До этого момента HR-функция воспринималась как обслуживающая: пришла заявка — нашли человека, возникла проблема — решили, а в остальное время — непонятно чем занимаются. Стратегический подход меняет всё: HR начинает работать на опережение, планировать, прогнозировать.

Психология собственника: Когда у HR есть стратегия, это дает ощущение контроля над самым непредсказуемым активом — людьми. Собственники чувствуют опору и спокойствие, потому что видят: есть система, есть план, есть метрики, есть люди, которые знают что делать.

Реальные цифры: По данным исследования McKinsey, компании со стратегическим HR-планированием на 40% реже сталкиваются с кризисом кадров и на 25% быстрее восстанавливаются после увольнения ключевых сотрудников.

Причина #2: Персонал — самый непредсказуемый и значимый ресурс

Оборудование можно заменить, технологию — купить, деньги — занять. А вот с людьми всё сложнее. Они могут уйти в любой момент, унеся с собой критически важные знания, информацию или клиентские базы. Могут потерять мотивацию и работать без вовлечения. А могут, наоборот, приносить идеи, повышать эффективность, становиться драйверами роста и вывести компанию в лидеры.

Статистика рисков человеческого фактора:

- 67% компаний признают, что потеря ключевого сотрудника может критически повлиять на бизнес-результаты
- 45% стратегических проектов проваливаются из-за недостатка нужных компетенций в команде

Причина #3: Ужесточается конкурентная борьба за таланты

Да, будем честными — HR-стратегия стала элементом статуса, как наличие CRM-

**ОФОРМИТЕ ОЗНАКОМИТЕЛЬНУЮ ПОДПИСКУ
НА ВСЕ ЖУРНАЛЫ ИД **

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

**7447273@BK.RU
ВАЦАП 89263501881**

Неформальные критерии лучших HRD – искусство влияния и интеграции



Критерии оценки HRD можно разделить на две группы: формальные (измеримые, объективные) и неформальные (субъективные, связанные с личными качествами и влиянием).

Формальные критерии – это фундамент профессионализма, базис, без которого невозможно всерьез рассматривать кандидата в числе лучших.

Образование. Наличие профильного образования в области управления персоналом, психологии или менеджмента, а также дополнительного обучения: курсов по data-аналитике, финансам, международных сертификатов. Это демонстрирует готовность к решению сложных бизнес-задач.

Опыт работы. Ключевое значение имеет не столько стаж, сколько его качество и глубина. Ценится опыт работы в трансформирующихся компаниях.



Дмитрий Чернышов
Вместе.ПРО

Ключевые компетенции и реализованные проекты. Среди них:

- **Разработка и внедрение HR-методик: создание или адаптация лучших практик в области подбора, оценки, обучения и развития.**
- **Оптимизация HR-бизнес-процессов: формализация и улучшение всех циклов работы с персоналом – от рекрутинга до развития.**
- **Построение систем мотивации, реально влияют на производительность.**
- **Участие в проектах развития или изменений, когда HR-директор активно участвует не только в кадровых, но и в бизнес-трансформациях.**

Публичная экспертиза. Наличие статей, книг выступлений на конференциях, ведение профессионального блога говорит о признании экспертного статуса коллегами.

Неформальные критерии: искусство влияния и интеграции. Если формальные критерии отвечают на вопрос «Что специалист сделал?», то неформальные – «Как он это сделал и какое влияние оказал?».

Можно с помощью принципов «метода 360 градусов» создать методики по оценке HRD, но с акцентом на клиентский подход: оценка внутренними и внешними клиентами. Внутренние клиенты HR-специалиста – это руководство, коллеги из других департаментов и, что крайне важно, рядовые сотрудники. Лучшие HRD оцениваются не только по прямым результатам (закрытые вакансии, проведенные тренинги), но и по тому, как их работа повлияла на общие бизнес-показатели и атмосферу в компании. Внешними клиентами могут выступать поставщики HR-услуг, партнеры и кандидаты на рынке труда. Репутация HR-директора за пределами компании, его умение выстраивать долгосрочные и честные отношения также являются важным неформальным критерием его успеха.

**ОФОРМИТЕ ОЗНАКОМИТЕЛЬНУЮ ПОДПИСКУ
НА ВСЕ ЖУРНАЛЫ ИД **

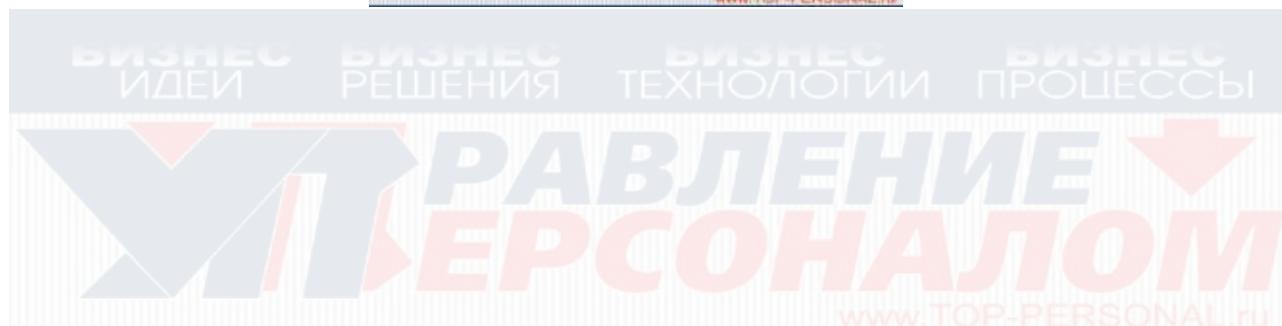
**МАСТЕР ПРОДАЖ · КОММЕРЧЕСКИЕ СПОРЫ · ТРУДОВОЕ ПРАВО · СЕКРЕТАРСКОЕ ДЕЛО ·
ДЕЛОПРОИЗВОДСТВО · ЖИЛИЩНОЕ ПРАВО · ИТ РЕВЬЮ · И ПР.**

7447273@BK.RU

ВАЦАП 89263501881

Вы не только обновите команду продавцов, но и откроете путь своим «выпускникам» на рынок труда, где их радостью примут ваши конкуренты

Если в компании есть отдел продаж, то чаще всего это ключевое подразделение. Есть очевидный ответ, что лучший момент для увольнения отдела продаж, это когда создание нового отдела экономически выгоднее для бизнеса. В каких случаях это возможно?



1. Когда полностью меняется продукт, рынок, и клиент. Так, во времена пандемии, когда прямой контакт с клиентами был невозможен, но планы продаж стояли, компаниям приходилось адаптироваться. Многие старались сохранить рабочие места своим сотрудникам, и успешные продавцы, которые блистательно проводили живые презентации и личные переговоры, были вынуждены уйти на дистанцию, и продавать по телефону. С точки зрения модели компетенций, на эту работу набирают совершенно разных сотрудников. И если кому-то из успешных активных «продажников» удалось переключиться и развить необходимые навыки,

ОФОРМИТЕ ОЗНАКОМИТЕЛЬНУЮ ПОДПИСКУ НА ВСЕ ЖУРНАЛЫ ИД



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

7447273@BK.RU

ВАЦАП 89263501881

Иногда в бизнесе бывают увольнения ОП и набор и обучение новых



**Что такого может произойти в
компании, что сео решит расстаться с
Отделом продаж (ОП)?**



Объективно должно произойти что-то крайне невероятное. Например, если собранная команда демонстрирует системные и хронические проблемы, которые невозможно исправить. Я с трудом могу себе это представить, но если работа отдела продаж влияет негативно на бизнес компании, то, как и любой другой, нужно полностью его пересобрать. Предположу, что такими невероятностями могут быть:



Никита Злобин

- системная неспособность отдела достигать своих целей несмотря на многократные попытки изменить процессы, мотивацию, обучение и организационные правила;
- отсутствие доверия и серьёзные нарушения этики, которые подрывают деловую репутацию компании и качество работы (например, мошенничество, подлог, воровство и так далее);

**ОФОРМИТЕ ОЗНАКОМИТЕЛЬНУЮ ПОДПИСКУ
НА ВСЕ ЖУРНАЛЫ ИД**

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

7447273@BK.RU
ВАЦАП 89263501881

Если система работает, то нецелесообразно ее ломать



Читаю, что каждую устойчивую компанию с приличной историей успешного развития, в которой так или иначе были взлеты и падения, всегда ожидает предсказуемый результат — «безмолвный» отдел продаж. Такой отдел продаж можно распознать с первой минуты его посещения, когда заходишь в «обитель» продаж, там стоит умиротворенная тишина со звуком компьютерных клавиш и редкими комментариями. В таких отделах даже происходят продажи, а точнее отгрузки. Отгрузки клиентам, которые прошли с компанией «огонь и воду» и которых все устраивает в своем действующем поставщике. Но такой ОП уже не способен планово повышать свои показатели продаж в количественном и качественном своем исчислении.

Предсказуемо, что с течением времени топ-менеджмент компании обратит внимание на ситуацию в отделе и поставит задачу по повышению показателей. В дальнейшем возможно два промежуточных сценария, где нанимается новый руководитель отдела продаж, либо стратегическую задачу ставят действующему

**ОФОРМИТЕ ОЗНАКОМИТЕЛЬНУЮ ПОДПИСКУ
НА ВСЕ ЖУРНАЛЫ ИД** 

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

7447273@BK.RU

ВАЦАП 89263501881

Грань между здоровой оптимизацией и губительной экономией крайне тонка



окращение расходов компании —это сложная дилемма.

В условиях нестабильной экономической ситуации вопрос сокращения издержек становится для многих компаний ключевым. Однако этот процесс представляет собой сложную дилемму: бездумное урезание затрат может не помочь, а навредить, вплоть до потери позиций на рынке или даже банкротства. Грань между здоровой оптимизацией и губительной экономией крайне тонка. Как же провести эту операцию так, чтобы сохранить жизнеспособность и потенциал бизнеса?

Первый и главный шаг: глубокая диагностика.

Осознанное и правильное сокращение расходов начинается с всесторонней диагностики всего бизнеса. Нельзя управлять тем, что нельзя измерить. Поэтому необходимо собрать и проанализировать данные по всем направлениям деятельности:

- Подбор и подготовка персонала.



Ирина Андреева
«Высшая школа
экономики»

ОФОРМИТЕ ОЗНАКОМИТЕЛЬНУЮ ПОДПИСКУ
НА ВСЕ ЖУРНАЛЫ ИД

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

7447273@BK.RU

ВАЦАП 89263501881

Ищите резервы не в людях, а в процессах

Опаснейшая ошибка управленцев – это пытать экономию с эффективностью.

Тема оптимизации затрат кажется очевидной и простой: если денег не хватает, надо срезать расходы. Но любой управленец, который сталкивался с бюджетированием на практике, знает: за сухой цифрой в таблицах стоят десятки решений, каждое из которых способно либо спасти бизнес, либо разрушить его. Сокращение расходов – это не математическая операция, а управленческая дилемма, где нужно учитывать интересы собственников, команды и стратегию развития. Это тот баланс, который очень сложно соблюсти не затронув интересы какой-либо из сторон и не потерять эффективность.



персонал как первая статья экономии

Первый, и, пожалуй, самый распространенный путь, к которому прибегают многие компании – это сокращение персонала или связанных с ним расходов. Для финансового директора это самая заметная строка бюджета, и эффект от урезаний виден сразу.

Но здесь и кроется ловушка. В одном из моих кейсов компания среднего масштаба в секторе услуг решила сжать HR-бюджет: убрали обучение, отказались от премий, сократили административный персонал. В первый квартал расходы



Людмила
Филиппова

Эксклюзивное интервью для Эксклюзивное интервью для Эксклюзивное интервью для 

снизились на 15%, собственники аплодировали. Но через полгода пришли новые цифры: выросла текучесть, увеличились издержки на рекрутинг, ключевые сотрудники начали уходить к конкурентам. Компания получила экономию на бумаге, но потеряла капитал доверия и компетенций.

Сокращение людей – это не про финансы, а про культуру, но в кризисный момент собственники давят: «Лучше потерять часть команды, чем весь бизнес». Это и есть классический конфликт интересов.

Процессы и технологии

Второй путь – искать резервы не в людях, а в процессах. Это более сложный

«ЛЮБАЯ ЭКОНОМИЯ СТОИТ ДОРОЖЕ, ЕСЛИ УБИВАЕТ БУДУЩЕЕ КОМПАНИИ»

вариант: требует инвестиций, времени и вовлечённости. Но в долгосрочной перспективе он даёт куда более устойчивый эффект.

Один из моих клиентов, крупная компания в сфере обслуживания, стоял перед выбором: сократить сотрудников колл-центра или вложиться в автоматизацию клиентского пути. Мы пошли по второму сценарию: внедрили CRM, перевели часть документооборота в электронный вид, сократили дублирующие функции. Да, первый год компания несла затраты на внедрение. Но через 12 месяцев расходы на операционную деятельность снизились на 20%, а клиентский путь стал вдвое быстрее.

**ОФОРМИТЕ ОЗНАКОМИТЕЛЬНУЮ ПОДПИСКУ
НА ВСЕ ЖУРНАЛЫ ИД **

**МАСТЕР ПРОДАЖ · КОММЕРЧЕСКИЕ СПОРЫ · ТРУДОВОЕ ПРАВО · СЕКРЕТАРСКОЕ ДЕЛО ·
ДЕЛОПРОИЗВОДСТВО · ЖИЛИЩНОЕ ПРАВО · ИТ РЕВЮ · И.П.**

7447273@BK.RU

ВАЦАП 89263501881

А клиенты имели в виду другое



Компании аккумулируют тысячи звонков, переписок, отзывов и кликов на сайте, но без системного анализа эти массивы остаются шумом. Искусственный интеллект позволяет извлекать из хаоса конкретные закономерности и превращать их в управляемые действия. Ниже — три направления, где алгоритмы доказали практическую эффективность.

1. Анализ звонков и переписок

Алгоритмы распознавания речи и семантического анализа позволяют выявлять повторяющиеся темы в диалогах с клиентами. В одном проекте ИИ обработал массив звонков и показал: около 40 % контактов касались вопросов размерного ряда.



На первый взгляд это выглядело как обычные уточнения — «какой размер выбрать, М или L».

Алиса Айдарова

**ОФОРМИТЕ ОЗНАКОМИТЕЛЬНУЮ ПОДПИСКУ
НА ВСЕ ЖУРНАЛЫ ИД**

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

7447273@BK.RU
ВАЦАП 89263501881

ИИ открывает бизнесу новые горизонты



Сегодня компании уже не могут ограничиваться только базовой информацией о своих клиентах: возраст, пол или место проживания. Этого недостаточно, чтобы выстроить доверительные отношения и предложить продукт, который действительно попадёт в сердце. Современный бизнес всё чаще задаётся другим вопросом: чего на самом деле хочет клиент? И здесь на помощь приходит искусственный интеллект.

ИИ способен анализировать огромные массивы данных и видеть то, что не заметно человеческому глазу. Он считывает не только то, что человек купил, но и когда, как часто, какие товары рассматривал, на какие слова в рекламе отреагировал, а какие оставил без внимания. Всё это складывается в «портрет» предпочтений — динамичный, точный и порой даже неожиданный.

Как именно ИИ определяет, что нам нравится

Современные алгоритмы работают сразу в нескольких направлениях:

* Рекомендации. Знакомая всем функция онлайн-магазинов, когда вам предлагаются товары «похожие на те, что вы смотрели». Но сегодня системы стали умнее:



Мария Родина
«МАРКЕТОЛОГИЯ»

ОФОРМИТЕ ОЗНАКОМИТЕЛЬНУЮ ПОДПИСКУ
НА ВСЕ ЖУРНАЛЫ ИД



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

7447273@BK.RU
ВАЦАП 89263501881



Издательство
«Альпина PRO»

8 (800) 550-53-22

www.alpinabook.ru

альпина PRO

Глава 4

ЧЕТЫРЕ СТАДИИ УПРАВЛЯЕМОГО ИЗМЕНЕНИЯ

Чего мы просим? Возможности ответить на три простых вопроса: «Что изменить?», «На что изменить?» и «Как обеспечить перемену?».

По сути дела, то, чего мы просим, — это самые основные умения, которыми должен обладать руководитель.

Элияху Голдратт

У любого управляемого изменения есть четыре стадии: инициация, запуск, внедрение и закрепление.

СТАДИЯ ПЕРВАЯ. ИНИЦИАЦИЯ

В 2021 году мы с Марком Розиным написали цикл статей для портала «Большие идеи», выделив три логики инициации изменений.

1. Эволюционная логика запускается, когда организация «дозрела» до новой стадии развития. Главным механизмом эволюционного изменения является внутренний кризис, который можно сформулировать так: «То, что в прошлом приводило нас к успеху, теперь становится тормозом». В организации (системе) накапливаются негативные явления, которые становятся стимулом для внедрения новых форм работы или управления, помогающих преодолеть накопившиеся проблемы. Например, в



одной организации избыток централизации приводит к замедлению скорости работы и снижению гибкости — и она внедряет более децентрализованную модель управления.

А в другой, напротив, издержки избыточной децентрализации становятся причиной ненужных расходов, дублирования усилий, недостаточного использования организационных возможностей — и поэтому она переходит к централизации ряда процессов.

2. Адаптационная логика, которая связана с необходимостью реагировать на резкие изменения внешней среды или кризисы. В последние годы мы все чаще слышим, что необходимость в том или ином изменении возникла не для решения накопившихся внутренних проблем (эволюции), а под воздействием кардинальных внешних перемен, например из-за ускоренного развития технологий, меняющих ландшафт рынка. Иногда — из-за действий конкурентов, клиентов, поставщиков или регулятора. А временами это происходит из-за реализовавшихся маловероятных масштабных угроз, «черных лебедей» по Нассиму Талебу.

3. Персональная логика. К примеру, в начале 2000-х годов консалтинговые услуги чаще всего заказывали топ-менеджеры, которые пришли в российский биз-

нес из крупных международных корпораций. Они стремились преобразовать российскую компанию по образцу своей альма-матер — первой западной компании, в которой освоили науку управления, при этом очень часто их реформаторские задумки не соответствовали ни адаптационной, ни эволюционной логике. Изменения вообще часто затеваются конкретным лидером только потому, что он верит: одна модель работы или управления по той или иной причине может оказаться лучше другой.

Зачастую на этапе инициации изменения работает не одна, а несколько логик сразу.

Сценарий 1. Приходит новый лидер со своими реформаторскими идеями и «выталкивает» организацию в непривычный для нее рынок, что запускает адаптационную логику. Например, руководитель, верящий в «цифру», приходит в традиционный банк, провозглашает цифровую трансформацию и заставляет банк играть на рынке цифровых продуктов. Тут персональная логика сменяется адаптационной, поскольку

**ОФОРМИТЕ ОЗНАКОМИТЕЛЬНУЮ ПОДПИСКУ
НА ВСЕ ЖУРНАЛЫ ИД**

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

7447273@BK.RU

ВАЦАП 89263501881

Акелло? Откуда он?



Под термином “топ-менеджер” мы будем подразумевать руководителей так называемого C-level (тех, кто находится в непосредственном подчинении у CEO) из крупных и средних компаний. Как мы понимаем, определение достаточно условно. На HR-жаргоне мы можем называть “топами” и руководителей 2-й линейки, если они из очень крупной компании, или руководят бизнес-юнитом, или в любом случае причастны к созданию стратегии компании.

Главбухи обычно почему-то выпадают из смыслового поля “топ-менеджмента”, но это, на мой взгляд, совершенно несправедливо. Да, их задачи больше связаны с учетом и контролем, а не с созданием перспективного видения, но от их решений напрямую зависит жизнеспособность и устойчивость бизнеса.

Задаваясь вопросом “на кого топы похожи в плане роста” - скажу, что у каждого индивидуальный стиль и стратегия. Но если нужна какая-то метафора - то это скорее всего “сосна, выросшая на голой скале”. Жизнестойкость, умение добывать ресурсы из ничего, способность гибко менять направление роста - понимая,



Петр Липов

**ОФОРМИТЕ ОЗНАКОМИТЕЛЬНУЮ ПОДПИСКУ
НА ВСЕ ЖУРНАЛЫ ИД**



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

7447273@BK.RU

ВАЦАП 89263501881

Партнёры УП

Ашан
ОВИ

АльфаМет

OZON



Ростелеком

Хоррер
Технологии для бизнеса

Газпром
НЕФТЬ

Конфиденц
СИСТЕМЫ

МЕЙТАН
ГРУППА

ИИНОТЕХ

Пятёрочка
Супермаркет

АСТ
РОЛЬФ

СИБУР

РД

ВКУСВИЛЛ

skyeng

МЕРИДИАН
СЕРВИС

АВТОДОМ

ИнфоМаркет
Супермаркет

Урал
Пресс

СБЕР СЕРВИС

ГРУППА АГРОПРЕДПРИЯТИЯ
РЕСУРС

Информационно-аналитический
СОЦИАЛЬНЫЙ ПОРТАЛ

INFOWATCH

uvenco
Системы

ТЕХНОНИКОЛЬ

STICKPEEK
CREATIVE YOU

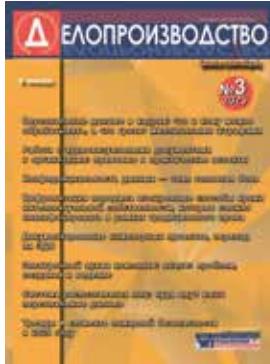
SuperJob



Журнал

1996-2025

12 000+ интервью сео, 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



**Оксана
Набок**

Train your brain, Лауреат премии КАПИТАНЫ РОССИЙСКОГО БИЗНЕСА 2025



**Дмитрий
Семин**

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



**Дмитрий
Мирошников**

генеральный директор компании "Симедика.ру"



**Сергей
Пронин**

генеральный директор «Таресс»



**Надежда
Гончарова**

Деловой клуб КАПИТАНЫ РОССИЙСКОГО БИЗНЕСА



**Ирина
Андреева**

Национальный исследовательский университет «Высшая школа экономики»



**Виталий
Снегирев**

Юридическая группа «Траблштинг»



**Мария
Родина**

предприниматель, основатель студии интернет-рекламы «МАРКЕТОЛОГИЯ»



**Дмитрий
Чернышов**

HR-директор консалтинговой компании ООО Вместе.ПРО, практикующий психолог



**Вадим
Балашов**

Основатель сети магазинов «Твоя Полка»



**Светлана
Гринькова**

директор HR.SERVICE»



**Петр
Липов**

хэдхантер, управляющий партнер кадровых агентств J&P Executive, irov Executive Search.

ПРАКТИЧЕСКИЙ ДЕЛОВОЙ ЖУРНАЛ

ПРЕВЬЮ

ОБЗОРЫ·КОММЕНТАРИИ·ПРАКТИКА

№2/2025



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

Вадим Медяник
BPA Technologies



ДАВАЙ ТРЕНИНГ ДОГОВОРИМСЯ!

Проблемы с коммуникациями между отделами:

- Постоянные «новые вводные», а иногда и потеря интереса к задачи 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

