

# СТАРТАПЫ & ИДЕИ ДЛЯ БИЗНЕСА

№ 1  
2025

**Если ты готов пройти путь —  
идея обязательно найдётся**

Константин Бочарский, редактор и основатель Pressfeed

ГЛАВНАЯ  
ТЕМА  
НОМЕРА:

**ИСТОРИЯ СОЗДАНИЯ  
СТАРТАПА**

ИЗДАТЕЛЬСТВО ЖУРНАЛА

Главная тема: Незаменимые



**ПОЧЕМУ «НЕЗАМЕНИМЫЕ» РОЖДАЮТСЯ**  
Владимир Афанасьев, «Айда»





# Train Your Brain

HR агенство в сфере управления командами  
и организационного развития

## НАШИ КОНТАКТЫ

ТЕЛЕФОН

+7 985 727 78 01

САЙТ КОМПАНИИ

[trainyourbrain.eu.com](http://trainyourbrain.eu.com)

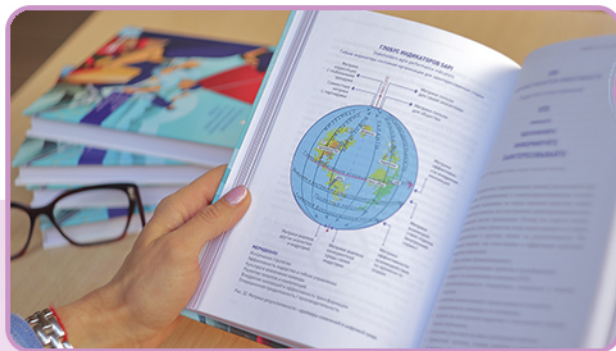
САЙТ ОКСАНЫ НАБОК

[nabok.trainyourbrain.eu.com](http://nabok.trainyourbrain.eu.com)



## НАПРАВЛЕНИЯ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ

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



## КНИГА

## "КОМАНДА РУЛИТ"



T.ME/TYBTEAM

Какие главы показались  
особенно полезными? Пишите!



приобрести книгу



# УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ

## Содержание

№ **31**  
(795)

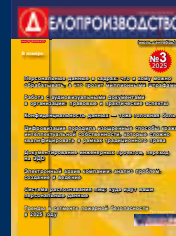
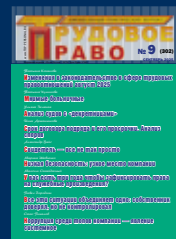
Издаётся с 1996 г. 2025 г.

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  
ТР@TOP-PERSONAL.RU



### УЗКИЕ ГОРЛЫШКИ БИЗНЕСА

А есть ли сейчас в компаниях места, где нет узких горлышек?  
Алексей Благих, Международная ассоциация Бизнес-ТРИЗ в России (IBTA)

### КЛИЕНТООРИЕНТИРОВАННОСТЬ

Смыслы и ценности: почему дружба с клиентами — это самая выгодная инвестиция  
Светлана Меншикова, PR-агентство

### ИИ & КЛИЕНТЫ

ИИ выступает помощником, может дать дельный совет, но доверять ему весь процесс анализа нельзя  
Маргарита Глянцева, ГК КОНКОЛ  
Галина Ревеко, ГК КОНКОЛ

### ЛИЧНЫЙ БРЕНД

Личный бренд — нужна стратегия  
Дарья Васёва, PR-агентство

### НЕЗАМЕНИМЫЕ

Удобно делегировать ответственность без функции? Так платите за это  
Владимир Афанасьев, «АйДа»

### ПСИХОЛОГИЯ

Токсичные сотрудники: вред, польза, политика работы с ними  
Юлия Немцева, Корпоративная Академия Росатома

### БИЗНЕС-БИОГРАФИЯ

Перемены... Перемены... Перемены...  
Тимур Абдуллин, бизнес-консультант

### МАНИПУЛЯЦИИ

Противодействие манипуляциям в бизнесе при принятии решений  
Алексей Иванов, бизнес-тренер

### БИЗНЕС-ТРЕНИНГИ

Измерять результат тренинга только эмоциями «понравилось — не понравилось — это ошибка  
Мария Родина, «МАРКЕТОЛОГИЯ»

### МНЕНИЕ ЭКСПЕРТА

С 1 ноября в РФ начнёт действовать закон о внесудебном взыскании долгов  
Валерия Усманова, АБ «Падва и партнеры»

### ЭТО ИНТЕРЕСНО

Почему мужчины в ОАЭ массово избегают местных женщин

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

[www.top-personal.ru](http://www.top-personal.ru)

ISBN 5-95630-007-7



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

Подписано в печать 20.10.2025 г.  
Формат 60х90 1/8. Печать офсетная.  
Тираж 10 000 экз. Печ. л. 8.  
Заказ №  
Отпечатано в полном соответствии с качеством предоставленного электронного оригинал-макета в ООО «Белый ветер» г. Москва, ул. Щипок, 28

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



# А есть ли сейчас в компаниях места, где нет узких горлышек?



**Какие УГ узкие горлышки можно найти в любой компании сегодня?**

**В**опрос можно перевернуть, а есть ли сейчас в компаниях места, где нет узких горлышек? Причина в том, что ситуация на рынке вынуждает компании оптимизировать и сокращать всё, что можно и нельзя. Рано или поздно заканчивается запас прочности бизнес-системы, и возникает эффект домино, когда по цепочке начинаются проблемы. И шаг за шагом проявляются слабые звенья, они же узкие горлышки, они же, как мы говорим в Бизнес-ТРИЗ, противоречия. Где-то оптимизировали свой штат водителей и транспорта, перейдя на аутсорс. Но оказалось, что у подрядчиков в данный момент нет свободных водителей, чтобы доставить наш заказ. Или сократили команду в 2 раза, чтобы снизить затраты на ФОТ, что привело к резкой задержке сроков выполнения проекта.



**Алексей Благих\***

Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



И так сейчас везде. Банк России, например, в последнем обзоре отмечает, что количество компаний, готовящихся к сокращениям, резко возросло в 2025 году: с 6,9% в январе до 11,5% в июне. Люди выгорают, так как физически не успевают выполнять весь пул задач, что на них сыпется после сокращения коллег. Все становятся узкими горлышками.



### **Бухгалтерия — когда и у кого она даже не узкое горлышко, а косточка в горле?**

— С бухгалтерией это особенно заметно, так как бухгалтера не являются центром прибыли в компании, но при этом без них компания не может обходиться.

За последние 10 лет за счет ИТ-автоматизации производительность бухгалтера резко выросла, что привело к сокращению их численности внутри одной компании. И одновременно выросло количество компаний, где требуется бухгалтер. Результаты исследования платформы онлайн-рекрутинга hh.ru и банка для предпринимателей и предприятий «Точка») говорят о росте спроса на 318% за последние 10 лет.

Но одновременно, с усложнением законодательства, повысились требования к квалификации бухгалтеров. И с каждым годом это становится всё заметнее и заметнее. Бухгалтера высокого класса, способные грамотно и без ошибок настроить всю бухгалтерскую систему компании, на рынке на вес золота. В итоге они перегружены задачами. И вновь возникает противоречие: нужны кадры, но рынок их в нужном количестве не готовит. А многие опытные кадры, которые могут работать, уже уходят на пенсию. По данным Росстата в России за последние 5 лет количество специалистов сократилось на 3%, а к 2030 году количество может сократиться до 1 млн. человек.



### **Стартапы — какие узкие горлышки приходится им преодолеть чтобы плыть по широкой реке (до водопада)?**

— У стартапов изначально в модель заложен дефицит всего. И смысл как раз в том, чтобы найти решение минимальными ресурсами. В самом начале основатель отвечает за всё сразу. Затем у него могут появиться 1-2 партнера, которые закроют часть компетенций. Но наращивать дальнейший персонал они не могут, так как бюджета на это нет. В итоге сами основатели становятся узкими горлышками в своей системе. И их задача — это максимально быстро найти решение, как

Эксклюзивное интервью для



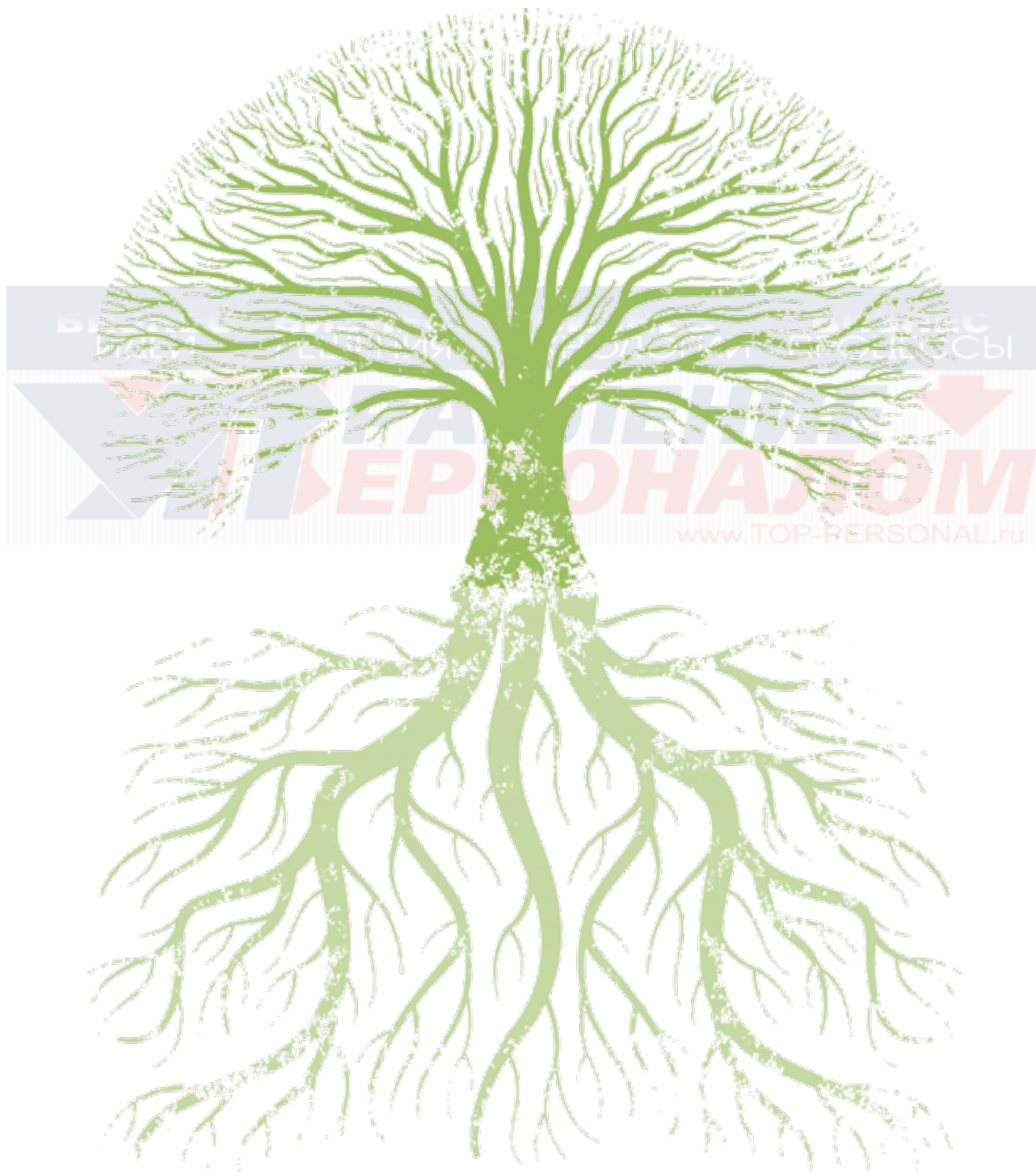
Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



# ЛЮБАЯ БОЛЬШАЯ БИЗНЕС-СИСТЕМА СОТКАНА ИЗ ПРОТИВОРЕЧИЙ



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для  Эксклюзивное интервью для  Эксклюзивное интервью для 

это горлышко расширить. А лучше, как только появилась проблема, переходить в «Надсистему», убирая целиком проблему.

42% стартапов закрываются, потому что у рынка нет спроса на их продукт. И основателям важно это понять как можно раньше, когда еще можно сделать пивот и есть деньги на это, а не тянуть до конца. То есть основатель должен вовремя расти сам, чтобы не тормозить развития стартапа. А это уже относится больше к softskills, которые долгое время считалось развивать излишним.



### **Большие компании — с какими ветряными мельницами они порой могут сражаться?**

— Если стартапы борются за выживание, то большие компании и корпорации борются за удержание доли рынка, при этом всегда стремясь минимизировать затраты. И происходит это достаточно жестко — просто приходит разнарядка сократить % персонала. Если раньше сокращали в основном рабочих (тех, кто выполняет основные функции для поддержания работы системы), то сейчас пришло осознание, что именно они обеспечивают жизнеспособность системы. И чаще стали сокращать раздувшуюся управленческую прослойку.

По факту, любая большая бизнес-система соткана из противоречий. Так устроен процесс эволюции системы. И, если вовремя не разрешать острые противоречия, то начинается борьба с ветряными мельницами. Вроде все работают, все всё сделали как надо, но результата нет. Идет попытка разобраться, но ответственность размыта. В итоге множество проектов списывается в убыток, и всё начинается сначала. А выход из этой ситуации — это видеть противоречия и устранять их. Вот тогда возникает очевидный рост в компании. Это хорошо видно в рейтинге Forbes топ-100 компаний России по чистой прибыли.



### **Логистика — почему для кого-то это узкое горлышко?**

— С логистикой тоже множество противоречий, которые обострились в послед-

**Полные тексты статей доступны только  
для подписчиков.  
Остальным желающим на платной основе.  
Пишите: 7447273@bk.ru**



# Смыслы и ценности: почему дружба с клиентами — это самая выгодная инвестиция



**В чем вы видите смысл  
дружбы и партнерства с клиентами?**

**С**мысл дружбы и партнерства с клиентами — в объединении по смыслам и ценностям.

Сегодня, в эпоху профицита товаров и услуг, клиенты выбирают не просто бренд, а личность, стоящую за ним. Время — наш самый важный ресурс, и люди стремятся выбрать «своих», тех, с кем совпадают по идее и ценностям. Это больше, чем просто потребление.

Главной валютой становится доверие, которое мы выстраиваем, давая друг другу больше, чем ожидается. Клиент, объединенный с нами ценностями, становится амбассадором бренда. Он создает партнерский пользовательский контент, который является самым эффективным способом построения долгосрочных отношений.



**Светлана Меншикова\***



Эксклюзивное интервью для  Эксклюзивное интервью для  Эксклюзивное интервью для 



**Где та самая грань, когда клиент просит вас дать ему все как подарок?**

— Подарки дарятся по желанию, а не по требованию. Если клиент просит подарок, это уже манипулирование и признак отсутствия глубинного соединения по ценностям. Клиент, с которым вы прошли «отсев» по смыслам, никогда не будет выпрашивать дар. Он будет благодарен за неожиданный подарок, поскольку ценит сам факт вашей дружбы и взаимодействия с брендом.

**ЕСТЬ ТАКОЕ ВЫРАЖЕНИЕ: «ХОЧЕШЬ ИДТИ БЫСТРО — ИДИ ОДИН, ХОЧЕШЬ ИДТИ ДАЛЕКО — ИДИ ВМЕСТЕ». И ВОТ ПРОЙТИ ВМЕСТЕ — ЭТО КАК РАЗ ТО САМОЕ СОЕДИНЕНИЕ ЦЕННОСТЕЙ**

Граница проходит там, где мы сами хотим сделать клиенту приятное, и там, где клиент пытается нас использовать. Это вопрос взаимного уважения.



**В школе дружат против кого-то. Нет ли такой опасности в бизнесе?**

— Я бы назвала это скорее дружбой с кем-то, а не против кого-то. Опасности такой дружбы в бизнесе нет, поскольку дилетант не сможет долго дружить с профессионалом — они быстро разойдутся из-за несовпадения ценностей и смыслов.

Наша задача — объединяться с сильными и фокусироваться на своих действиях, на качестве, а не количестве партнерств. Это скорее не дружба против кого-то, а дружба с кем-то — на основе идеи, смыслов и ценностей.

**Полные тексты статей доступны только  
для подписчиков.  
Остальным желающим на платной основе.  
Пишите: [7447273@bk.ru](mailto:7447273@bk.ru)**

# ИИ выступает помощником, может дать дельный совет, но доверять ему весь процесс анализа нельзя



Маргарита Глянцева\*

Галина Ревеко\*

Н

аверняка, многие стали чаще слышать от коллег: «Мы уже всю работу делаем с помощью нейросетей. А вы когда начнете?»; «Уже опробовали ИИ в своей работе? Давно пора». И, если вы еще не знакомы с искусственным интеллектом, подобные вопросы могут вызывать недоумение и растерянность. Эта статья поможет разобраться, нужен ли вам ИИ сейчас.

Остается всё меньше компаний, не использующих искусственный интеллект в своей работе. ИИ помогает сэкономить ресурсы, оптимизировать и ускорить процессы, исключить ошибки, связанные с человеческим фактором. Но и о ловушках ИИ забывать нельзя.

Хороший предприниматель, владелец бизнеса, маркетолог, менеджер по продажам стремится к лучшему пониманию своих клиентов. Тщательно изучает ключевые потребности аудитории, чтобы получить продукт, максимально соответствующий ожиданиям потребителя. Делается это внутренними силами компании или с помощью маркетинговых агентств. При этом традиционные методы исследования потребителей (фокус-группы, интервью, опросы и т.д.) — это почти всегда ресурсозатратный процесс.

Сегодняшние реалии предлагают бизнесу новый подход — определять предпочтения клиента с помощью ИИ. Насколько эффективен данный подход? И что важно учесть?

## ПРОВЕСТИ АНАЛИЗ ОТЗЫВОВ ИЗ НЕСКОЛЬКИХ ИСТОЧНИКОВ ЧЕРЕЗ ИИ

ИИ давно научился выделять из большого объема информации самое важное и часто цитируемое. Он может выявить главные и второстепенные темы, повторяющиеся жалобы: клиент недоволен качеством товара, сроком доставки или условиями гарантии. ИИ может выявить рост интереса аудитории к спонтанным покупкам, определить контекст и предположительную тональность отдельного отзыва: положительный он или отрицательный, с какими эмоциями был написан (разочарование, гнев или радость от покупки). В совокупности эта информация дает нам понять общее настроение потребителя.

Сегментировать целевую аудиторию машинный интеллект может также через отзывы. Группы отзывов — это разные кластеры клиентов. Учитывая то, что соцсети входят в основные источники информации для ИИ, определить базовые параметры (пол, возраст, географию, семейное положение и др.) для сегментации ему будет несложно. Даже обыватель уже проинформирован, что в eCommerce ИИ автоматически выбирает товары за него, ссылаясь на прошлый опыт покупок и предпочтения каждого потребителя.

Ловушка: мы не учли, что здесь машинный интеллект работает с мнениями заведомо активных потребителей.

Отзывы пишут не все и не при каждой покупке. Полученная таким способом информация будет искаженной, потому что исследование не охватывает все сегменты аудитории.

## ДАТЬ ЧАТ-БОТУ ПРАВИЛЬНЫЕ ПРОМТЫ И ПРОВЕРИТЬ РЕЗУЛЬТАТ

Верно сформулированная задача чат-боту может дать неожиданные и работающие советы бизнесу.

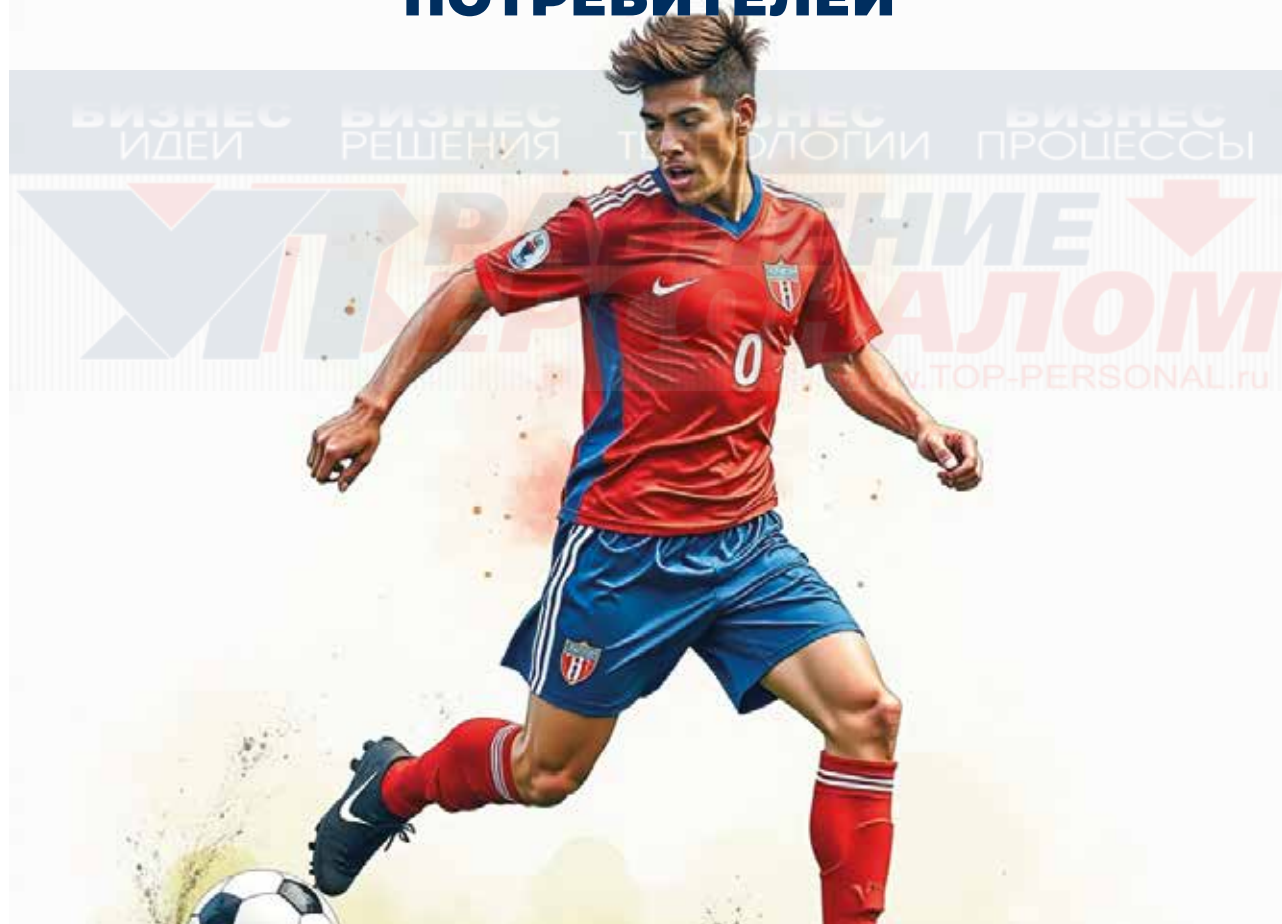
*Приведем пример. Мы продаем детские развивающие игрушки. Нам нужно понять, что подталкивает родителя купить наш продукт. Формулируем подходя-*



щий промт и просим бота: «Опиши 10 ситуаций, в которых человек покупает наши игрушки».

Здесь важно не останавливаться, если нейросеть выдаст банальные ответы. Нужно дать вводную информацию о компании, описать актуальную ситуацию максимально подробно, несколько раз уточняя детали.

## ЛОВУШКА: МЫ НЕ УЧЛИ, ЧТО ЗДЕСЬ МАШИННЫЙ ИНТЕЛЛЕКТ РАБОТАЕТ С МНЕНИЯМИ ЗАВЕДОМО АКТИВНЫХ ПОТРЕБИТЕЛЕЙ



Полные тексты статей доступны только  
для подписчиков.  
Остальным желающим на платной основе.  
Пишите: 7447273@bk.ru

# Личный бренд — нужна стратегия



Дарья Васёва\*

Прежде, чем определить инструменты достижения целей, в первую очередь, важно разработать стратегию личного бренда.

— Определение видения личного бренда — это долгосрочный план, зная который можно построить вектор и направление развития всех сфер жизни человека, где личный бренд — актив, который поддерживает это развитие и делает его эффективным.

— Определение активов и пассивов. Что уже есть у человека-бренда и это поможет развитию, а что может мешать.

— Разработка смыслового брендбукка. Брендбук — это документ о человеке-бренде, который состоит из его глубинных смыслов о нем как о профессионале и о нем, как о личности. Именно благодаря этому этапу воз-

можно создать уникальное и конгруэнтное позиционирование, а также конгруэнтную стратегию продвижения.

— И, непосредственно, разработка стратегии продвижения, которая состоит из этапа упаковки личного бренда и раскрутки.

Задача этапа упаковки — разработка визуального образа, который будет укреплять созданное позиционирование и смыслы.

Среди инструментов:

— Разработка визуального имиджа — ключевыми составляющими являются одежда, прическа, макияж (для женщин).

— Разработка речевого имиджа — правильность речи, произношение, подача, голос.

— Разработка фирменного стиля (логотипа, визиток и прочих промо материалов).

— Разработка сайта.

— Проведение контент-съемки.

— Упаковка социальных сетей, мессенджеров.

Объем упаковки человека-бренда зависит от изначально имеющегося набора элементов упаковки и их качества, а также от разработанной стратегии.

Самый интересный и творческий этап — раскрутка.

Стоит сказать, что ни одна стратегия развития личного бренда не похожа на другую, она уникальна, как и сами люди-бренды: их смыслы, цели и видение отличаются.

**Полные тексты статей доступны только  
для подписчиков.  
Остальным желающим на платной основе.  
Пишите: 7447273@bk.ru**



# Удобно делегировать ответственность без функции? Так платите за это




БИЗНЕС ИДЕИ

БИЗНЕС РЕШЕНИЯ

БИЗНЕС ТЕХНОЛОГИИ

БИЗНЕС ПРОЦЕССЫ



**НЕЗАМЕНИМЫЙ СОТРУДНИК ИСЧЕЗ.  
ЧТО ДЕЛАТЬ?**

Сначала ты не веришь. Он просто заболел. Потом — уехал. Потом — «ещё пару дней поработает удалённо». И вот уже третья неделя, а твой проект — в коме, клиенты нервничают, и ты впервые за долгое время открываешь тот самый файл «пароли. xls», который никто не обновлял с 2021-го.

**ПОЗДРАВЛЯЮ**

Ты только что прошёл экспресс-курс «Как выглядит зависимость бизнеса от человека».

До этого момента тебе казалось, что у тебя команда. На деле — маленькая религиозная секта с единственным

**Владимир Афанасьев\***

пророком, который «знал как всё работает». Пока он был рядом — это называлось «уникальная экспертиза». Теперь это называется «узкое горлышко».

### ПОЧЕМУ «НЕЗАМЕНИМЫЕ» РОЖДАЮТСЯ?

Потому что так удобно.

Удобно делегировать не задачи, а ответственность.

Удобно хвалить «гения», чтобы не заниматься процессами.

Удобно закрывать глаза на то, что знания не описаны, а система живёт в голове одного человека.

**НЕЗАМЕНИМОСТЬ — ЭТО НЕ КАЧЕСТВО СОТРУДНИКА. ЭТО ДИАГНОЗ РУКОВОДИТЕЛЯ, КОТОРЫЙ БОИТСЯ ВИДЕТЬ СВОЙ БИЗНЕС БЕЗ КОСТЫЛЕЙ**

Незаменимость — это не качество сотрудника. Это диагноз руководителя, который боится видеть свой бизнес без костылей.

### ЧТО ПРОИСХОДИТ, КОГДА ОН ИСЧЕЗАЕТ

Ты начинаешь с классики — гуглить «аналогов», звонить знакомым, предлагать двойную зарплату. Но через неделю приходит понимание: проблема не в человеке, а в структуре. Потому что, если система рухнет от одного увольнения — это не система. Это старый ноутбук, который держится на изолянте и молитвах.

Полные тексты статей доступны только  
для подписчиков.  
Остальным желающим на платной основе.  
Пишите: [7447273@bk.ru](mailto:7447273@bk.ru)

# Токсичные сотрудники: вред, польза, политика работы с ними



**Юлия Немцева\***

**Р**азговоры о токсичных сотрудниках не утихают, а только набирают обороты. Компании сосредотачиваются вокруг человекоцентричной среды и корпоративной культуры, а сотрудники в социальных сетях и «кулуарных разговорах» обсуждают рейтинги и красные флаги («red flags» — сигналы тревоги) токсичных работодателей.

В этой статье разберемся с тем, какое поведение считается токсичным и что с этим делать.

В организационной психологии для обозначения активности сотрудников, которая негативно сказывается на работе организации, используется термин контпродуктивное рабочее поведение (counterproductive work behaviour). Оно включает в себя четыре вида поведения сотрудников:



- Низкая продуктивность
- Повреждение собственности
- Неуважение к сотрудникам
- Персональная агрессия

**1. Низкая продуктивность (Production Deviance).** Данный вид поведения включает проступки, наносящие организации косвенный или целенаправленный ущерб через недобросовестное использование рабочего времени и ресурсов. К ним относятся: систематические опоздания, преждевременный уход с работы, симуляция болезней, чрезмерно растянутые перерывы, занятие личными делами в рабочее время, а также присутствие на рабочем месте в состоянии алкогольного опьянения.

**2. Повреждение собственности (Property Deviance).** Это более серьезные нарушения, нацеленные на материальные ценности компании и причиняющие ей прямой финансовый ущерб. Типичными примерами являются хищение денежных средств или имущества, умышленная порча оборудования, а также коррупционные нарушения.

**3. Неуважение к сотрудникам (Political Deviance).** Это вид поведения направлен против отдельных коллег и подрывает здоровый социально-психологический климат в коллективе. Оно проявляется в распространении слухов, порчи репутации сотрудников, манипуляциях информацией для обмана сотрудников и попытках переложить ответственность за собственные ошибки на других.

**4. Персональная агрессия (Personal Aggression).** Наиболее тяжкая категория, включающая действия, которые наносят непосредственный физический или психологический вред сотрудникам. Сюда входят вербальные оскорбления, сексуальные домогательства, запугивание, вплоть до физического насилия, а также кража личных вещей коллег.

То есть токсичный сотрудник — это человек, которые демонстрирует устойчивые формы контпродуктивного поведения.

Для минимизации рисков работы с токсичными сотрудниками важно применять меры, которые затрагивают все этапы: от найма до увольнения.

Профилактика — на этапе поиска и найма сотрудника необходимо проверить рекомендации от бывшего работодателя, использовать поведенческие интервью,

Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



позволяющие выявить прошлые модели поведения в различных ситуациях. Оценивать не только профессиональные навыки, но и эмоциональный интеллект, навыки командной работы и коммуникации. В качестве инструмента оценки используются также опросники на выявление неосознанной предвзятости и склонность к контрпродуктивному поведению.

Ранняя диагностика и мониторинг — использование pulse-опросов в качестве быстрого среза об удовлетворенности работой и текущем климате в коллективе. Использование экспресс диагностики эмоционально-безопасной среды в компании. Система сбора обратной связи 360 в качестве анонимной оценки сотрудника его коллегами, подчиненными и руководителем. Одним из эффективных инструментов для сбора обратной связи является создание каналов для анонимных сообщений, чтобы у сотрудника была реальная возможность сообщить о нежелательном поведении, не опасаясь за последующие негативные действия в свою сторону.

Корректировка и воздействие — комплекс мер, направленных на поведение сотрудника с целью минимизации рисков и ущерба, если проблема нежелательного поведения уже была выявлена. Здесь применяются такие меры, как личная беседа с руководителем и HR, психологическое консультирование, применение санкций в случае, если предыдущие меры не сработали.

Важно понимать, что цель — защитить организацию и сотрудников, когда все меры исчерпаны. Увольнение токсичного сотрудника может быть долгой процедурой, к чему необходимо быть готовым. Если процесс работы с таким сотрудником задокументирован, это защитит компанию от нежелательных рисков.

При работе с токсичными сотрудниками нельзя упускать важный аспект: компания изначально наняла такого сотрудника или сотрудник стал проявлять нежелательное поведение, попав в соответствующую корпоративную культуру компании? Что делать в первом случае и как это предупредить, мы обсудили в предложенных

**Полные тексты статей доступны только  
для подписчиков.  
Остальным желающим на платной основе.  
Пишите: 7447273@bk.ru**

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



# Перемены... Перемены... Перемены...



**Тимур Абдуллин\***

## РАССКАЖИТЕ О ТОМ, КАК ВЫ ПОПАЛИ В ПРОФЕССИЮ

В продажи я попал случайно, в 2004 году. Имея опыт работы спортивным журналистом в омской прессе, я в качестве подработки устроился комплектовщиком на склад дистрибьюторской компании. Директор компании, узнав о моем журналистском прошлом, уговорил прийти на двухдневный тренинг по продажам с последующим переводом в торговые представители. Так я стал осваивать новую профессию.

Через год — попытка устроиться в дистрибьютора P&G, который в то время безраздельно властвовал на рынке бытовой химии нашей страны имея долю под 70%, а это означало высокий доход, корпоративный автомобиль и постоянное обучение. Я успешно прошел все этапы отбора при конкурсе более 30 человек на место. Отдал документы для оформления и тут вы-

яснилось, что я студент третьего курса университета и компания отказала в трудоустройстве. На мои заверения что учеба не мешает работе я получил ответ: вот закончишь университет тогда и поговорим, а пока можешь приходить в качестве стажера набираться опыта. Никто не верил, что я приду, но в следующий понедельник я был в офисе, вызвав недоумение руководителя отдела. И в первый же день моей добровольной стажировки выяснилось, что один из торговых представителей ушел в отпуск и подмены нет. Я экстренно получил в руки КПК и краткий инструктаж и вышел в «поля». На следующий день я был принят в штат. Так я получил важный опыт — «выигрывает тот, кто пробует».

### РАССКАЖИТЕ ОБ ОСНОВНЫХ ВЕХАХ ВАШЕЙ КАРЬЕРЫ

В дистрибьюторе я прошел все канонические этапы «продажника» — от торгового представителя по областной рознице до руководителя отдела, совмещая работу с учебой в университете. А сразу после окончания принял решение — хочу работать на производителя и перешел в стан французской кондитерской компании Harrys для развития продаж на территории Омска и области. Затем ассесмент в Barilla и переезд в Красноярск. Итальянская компания тогда только заходила на рынок РФ и мы выстраивали дистрибьюцию в сетевом и розничном каналах с нуля, обучали хореку. В Barilla я закончил замечательную бизнес школу, организованную на базе компании для перспективных менеджеров.

Желание развиваться профессионально привело в меня в «столицу Сибири» Новосибирск и компанию Бакарди, где я и провел следующие 10 лет. А за них — открытие офиса и запуск команды в Новосибирске, расширение зоны ответственности до Сибири и Дальнего Востока, переезд в Москву и интереснейший опыт в роли Менеджера по развитию системы продаж. Это позволило взглянуть на коммерческие процессы с другой стороны, глубже понять, как формируются KPI, как рассчитывается эффективность сотрудника или подразделения, получить опыт стратегического планирования и Route-to-market, трансформации процесса обучения отдела продаж.

**Полные тексты статей доступны только  
для подписчиков.  
Остальным желающим на платной основе.  
Пишите: 7447273@bk.ru**

# Противодействие манипуляциям в бизнесе при принятии решений



**Алексей Иванов\***

*Лауреат премии «Капитаны  
Российского Бизнеса – 2025»*

Манипуляции, как часто это слово мы слышим, и как часто подвергаемся манипуляциям на работе и в бизнесе.

Часто приходится сталкиваться с манипуляциями при проведении переговоров, в деловой сфере и при коммуникациях с коллегами. Мы рассмотрим основные виды манипуляций, методы их распознавания и стратегии эффективного противодействия, что позволит вам уверенно и успешно проводить рабочие встречи и легко распознавать манипуляции. Рассмотрим техники противодействия манипуляциям, которые помогут руководителю сохранить контроль над ситуацией, достичь выгодных соглашений и укрепить позиции своей компании.

## ЧТО ЖЕ ТАКОЕ МАНИПУЛЯЦИИ?

На мой взгляд, манипуляция — это инструмент, заставляющий сделать



человека то, что он бы не стал делать, если бы был проинформирован и мог самостоятельно принять решение. Также манипуляция — это прежде всего воздействие сразу на эмоции человека, минуя его рациональную сферу.

Будет интересным сравнить манипуляцию с эффективной коммуникацией. В чем различия? На мой взгляд, цель эффективной коммуникации в бизнесе — это привести компанию, либо клиента к выгодному решению, а при переговорах — заключить договор, наиболее удовлетворяющий требования обеих сторон. Отличие манипуляции по своей природе имеет приоритет потребностей только одной стороны.

Приведу пример эффективной коммуникации. Вы, например, продавец качественных лакокрасочных материалов, произведенных на высокотехнологичном оборудовании с учетом самых высоких экологических стандартов. К вам приехал клиент, которому нужна краска для окраски стен в жилом доме. Вы уточняете потребности клиента, демонстрируете ваш продукт, делаете акцент на экологичности вашего продукта, его долговечности. При этом цена вашего продукта выше, но вы понимаете, что клиенту необходимо высокое качество. В результате вы продаете товар, при этом доволен и клиент и вам приятно, что вы нашли для клиента наиболее подходящее решение, что позволит в дальнейшем заложить основу для возможно долгосрочных отношений и рекомендаций.

Теперь рассмотрим манипуляции при проведении переговоров в бизнесе, а затем манипуляции в рабочей среде в коллективе. Самыми распространенными манипуляциями при переговорах являются следующие.

- Давление и угрозы потерять контакт при переговорах, что сопровождается позицией авторитета лидера. Часто так ведут себя переговорщики от крупных сетей, с которыми трудно начать работать, если не пойти на их условия;
- Эмоциональное воздействие. В этом случае оппонент вызывает своим поведением сильные эмоции, такие как чувство вины, жалости, страха или симпатии, чтобы добиться уступок. Это может быть рассказ о личных проблемах или драматизация ситуации. Например, менеджер по продажам говорит, что это его первый контракт и если ему откажут, то начальник обязательно его уволит за провал переговоров. Тем самым, он хочет взять вас в союзники и переложить ответственность за итог переговоров на другую сторону.

- **Срочность и уникальность предложения.** Одними из самых распространенных манипуляций являются создание срочности и уникальности предложения, хотя с другой стороны, если товар уникален в действительности и у стороны несколько потенциальных партнеров, то данное условие становится предметом торга и переговоров.

- **Неверная информация.** Часто манипуляция бывает связана с предоставлением неверной информации. Манипулятор предоставляет неверные или искаженные факты, чтобы ввести вас в заблуждение и повлиять на ваше решение. Проверка информации — ключевой момент в противодействии этой тактике.

- **Навязывание дружбы.** Другой пример манипуляции, это желание подружиться, чтобы заставить принять «верное» решение. С другой стороны, работа занимает большое время и дружба — это часть нашей жизни, однако, если с вами хотят подружиться ради выгоды, то это повод оценить ситуацию с точки зрения здравого смысла. В данную категорию манипуляций я бы отнес комплименты и лесть.

- **Подарки.** Также часто компании привлекают для манипуляции использование подарков или скрытого подкупа ключевых сотрудников компании, от которых зависит выбор и решение. Это могут быть корпоративы за счет принимающей стороны, приглашения на семинары с дальнейшими ужинами в ресторане, дорогие подарки, либо поездки в виде тимбилдинга или отдыха за счет компании.

- **Комплименты.** О попытках манипуляций могут свидетельствовать и другие комплименты. Например, обеды, бесплатное такси, скидки на услуги, товары фирмы, корпоративные сувениры. Сложными комбинациями в манипуляциях могут являться и незаконные способы. Например, сбор компромата на лиц, принимающих решения, слежка за ними, в том числе и попытки давления в разных проявлениях.

При принятии решений на переговорах, чтобы исключить влияние манипуляции и сделать рациональный выбор, я рекомендую использовать метод четырех квадратов, который заключен в постановке и ответе на четыре следующих вопроса:

**Полные тексты статей доступны только  
для подписчиков.  
Остальным желающим на платной основе.  
Пишите: [7447273@bk.ru](mailto:7447273@bk.ru)**

# Измерять результат тренинга только эмоциями «понравилось — не понравилось — это ошибка



Мария Родина\*

Рынок бизнес-образования в России сегодня переживает бурный рост. Компании инвестируют в обучение сотрудников, а сами руководители ищут форматы, которые помогут им быстрее адаптироваться к новым условиям. Но за громкими анонсами и яркими афишами у бизнеса всегда остаётся главный вопрос: какую реальную пользу принесёт тренинг?

## ЧЕГО ЖДУТ ЗАКАЗЧИКИ И УЧАСТНИКИ

❖ Заказчики (руководители компаний) ждут измеримых результатов:

- рост продаж,
- повышение эффективности команд,



- снижение текучки,
  - новые управленческие навыки.
- ❖ Участники приходят чаще за другим:

- вдохновением,
- обменом опытом,
- практическими инструментами, которые можно применить сразу.

## ЖАЛОБ ОТ КЛИЕНТОВ СТАЛО МЕНЬШЕ НА 30%. ЭТО И ЕСТЬ РЕАЛЬНАЯ ПОЛЬЗА

Именно здесь часто возникает разрыв ожиданий: бизнес хочет цифр, а сотрудники — эмоций и инсайтов. Успешный тренинг — это баланс между этими двумя потребностями.

[www.TOP-PERSONAL.ru](http://www.TOP-PERSONAL.ru)

### ТЕМЫ И ВОСТРЕБОВАННЫЕ НАПРАВЛЕНИЯ

Наибольший спрос сегодня имеют:

- Продажи и переговоры. Компании хотят, чтобы каждый сотрудник умел работать с возражениями и доводить сделку до конца.
- Управление командами. Особенно актуальны тренинги по делегированию, мотивации и работе с удалёнными сотрудниками.
- Маркетинг и digital. Сфера, где изменения происходят ежемесячно, поэтому руководители ищут практиков с реальными кейсами.
- Личная эффективность. Тайм-менеджмент, стресс-менеджмент, эмоциональный интеллект — востребовано и среди топ-менеджеров, и среди линейных сотрудников.

## ТРЕНЕРЫ: КТО ВОСТРЕБОВАН

Сегодня заказчики всё меньше ориентируются на «звёздность», а всё больше — на практический опыт.

- Если тренинг по продажам ведёт человек, который сам закрыл десятки сделок — его слушают.
- Если тренинг по маркетингу проводит действующий практик (а не теоретик), то ценность материала возрастает в разы.

Пример: многие компании уходят от классических «мотивационных» тренеров и выбирают тех, кто может дать работающие инструменты именно под их отрасль.

## СКОЛЬКО СТОЯТ БИЗНЕС-ТРЕНИНГИ

Цены сильно варьируются:

- корпоративные тренинги для команд — от 100 000 до 500 000 в зависимости от продолжительности и уровня тренера,
- открытые тренинги — от 10 000 до 50 000 ₽ за участника,
- онлайн-курсы — от 5 000 ₽, но при этом сильно зависит от репутации спикера.

## КАК ОЦЕНИТЬ ПОЛЬЗУ

Главная ошибка компаний — измерять результат только эмоциями («понравилось — не понравилось»).

Эффективность тренинга можно оценить:

**Полные тексты статей доступны только  
для подписчиков.  
Остальным желающим на платной основе.  
Пишите: 7447273@bk.ru**

# С 1 ноября в РФ начнёт действовать закон о внесудебном взыскании долгов

Источник: [https://m.dzen.ru/news/story/a9feaa6a-3759-53a5-9df9-293c6bb38c71?lang=ru&rubric=personal\\_fee\\_d&fan=1&t=1759570541&tt=true&persistent\\_id=3235362089&cl4url=ad0e28ab8ba702132b16f6c35bd8f8b4&story=a57be091-187e-5c9e-b9e6-5addde3cf738&rid=2654357652.1800.1759554560883.71118](https://m.dzen.ru/news/story/a9feaa6a-3759-53a5-9df9-293c6bb38c71?lang=ru&rubric=personal_fee_d&fan=1&t=1759570541&tt=true&persistent_id=3235362089&cl4url=ad0e28ab8ba702132b16f6c35bd8f8b4&story=a57be091-187e-5c9e-b9e6-5addde3cf738&rid=2654357652.1800.1759554560883.71118)



Валерия Усманова\*

*Назва и партнёры*  
АДВОКАТСКОЕ БЮРО



С 1 ноября 2025 г. в РФ начнет действовать закон о внесудебном взыскании налоговых долгов: риски для граждан и роль адвоката в защите прав налогоплательщика

Изменения затрагивают статью 48 Налогового кодекса РФ, а также вносят новую статью 72.3 в Федеральный закон «Об исполнительном производстве».

Новый порядок взыскания — это с одной стороны шаг к автоматизации, а с другой ограничение судебной защиты. Главная идея реформы — ускорить взыскание налогов, пеней и штрафов, сократив нагрузку на суды и ФССП.

Теперь налоговые органы смогут направлять решение о взыскании задолженности:

- через личный кабинет налогоплательщика на сайте ФНС России;
- через Единый портал госуслуг;
- либо, при отсутствии технической возможности, — по почте заказным письмом.

Если налогоплательщик не подавал заявление о перерасчёте налога или жалобу на решение налогового органа, такая задолженность считается бесспорной, и налоговый орган имеет право взыскать её внесудебно.

После направления решения налоговый орган сможет обратиться напрямую к банкам или кредитным организациям для списания средств — в том числе с единого налогового счёта и банковских карт, что создаёт риск внезапного списания средств с личных счетов, в том числе зарплатных и социальных.

Если гражданин оспаривает начисленный налог — подаёт заявление о перерасчёте либо жалобу — взыскание в автоматическом порядке приостанавливается.

В таком случае спор подлежит рассмотрению в судебном порядке, а налоговый орган обязан обратиться в суд с исковым заявлением.

Таким образом, право на судебную защиту сохраняется, но возникает важная процессуальная ловушка, которая заключается в том, что, если гражданин пропустит срок подачи жалобы или не успеет заявить перерасчёт — взыскание произойдёт без суда и без возможности предварительного оспаривания автоматически. Если гражданин пассивен, взыскание произойдёт без возможности оценить правомерность начисления долга.

**Полные тексты статей доступны только  
для подписчиков.  
Остальным желающим на платной основе.  
Пишите: [7447273@bk.ru](mailto:7447273@bk.ru)**



**ЕСЛИ ВАС ЗНАЮТ  
ТОЛЬКО С ХОРОШЕЙ  
СТОРОНЫ —  
НЕ ВЕРТИТЕСЬ!**



# Почему мужчины в ОАЭ массово избегают местных женщин



## DREAM AND TRAVEL \*

**66%** населения ОАЭ в возрасте от 15 до 34 лет не состоят в браке. Цифра сама по себе не выглядит шокирующей — в Японии и Южной Корее похожая ситуация, и никого это особо не удивляет. Но есть нюанс: в ОАЭ число неженатых мужчин значительно превышает число незамужних женщин.

Это странно для страны, где женщины только недавно получили право водить машину, где общество крайне консервативно, а традиционные семейные ценности считаются основой жизни. Логика подсказывает, что в такой стране именно женщины должны откладывать брак ради образования или карьеры, как это происходит в развитых азиатских странах. Но здесь все наоборот.

Мужчины в ОАЭ массово избегают брака. Причем речь идет не о маргиналах или бедняках, а о вполне обеспеченных представителях среднего класса. Более 30% браков заключаются между местными мужчинами и иностранками. Еще в 1980-х этот показатель был незначительным, но с каждым годом он растет. К 2011 году цифра увеличилась еще на 2% по сравнению с 2010-м, и тенденция продолжает усиливаться.

В интернете даже появилась кампания под лозунгом «пусть она останется старой девой» — группа молодых мужчин открыто выражает недовольство ситуацией с браком в стране. Что же происходит в одной из самых богатых стран мира?

## КАЛЫМ КАК ФИНАНСОВАЯ ЛОВУШКА

В ОАЭ существует традиция калыма — выкупа, который жених платит семье невесты. Это не символический жест, а серьезная сумма, которая должна доказать финансовую состоятельность мужчины и его способность содержать жену. В теории звучит разумно: семья девушки хочет быть уверенной, что зять не окажется нищеводом. На практике суммы выросли до абсурда.

Средний калым в ОАЭ может достигать десятков тысяч долларов. Точные цифры варьируются в зависимости от статуса семьи невесты, но для молодого мужчины в начале карьеры это практически непосильная сумма. Причем калым — это только начало расходов. Дальше идут свадьба, жилье, содержание семьи.

Традиционно в странах Персидского залива не приветствуется брак, где женщина выходит за человека с более низким социальным статусом. Это создает

Полные тексты статей доступны только  
для подписчиков.

Остальным желающим на платной основе.

Пишите: [7447273@bk.ru](mailto:7447273@bk.ru)

# СТАРТАПЫ & ИДЕИ ДЛЯ БИЗНЕСА

№ 1  
2025



**Если ты готов пройти путь —  
идея обязательно найдётся**

**Константин Бочарский, редактор и основатель Pressfeed**

ГЛАВНАЯ  
ТЕМА  
НОМЕРА:

**ИСТОРИЯ СОЗДАНИЯ  
СТАРТАПА**

ИЗДАТЕЛЬСТВО ЖУРНАЛА





# Всё, что вам нужно — внимательно слушать, где болит

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

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

Если вы ищете бизнес-идею, скорее всего, стоите на старте большого пути. Вариантов — десятки. Методик — сотни. Подходов — тысячи. Я знаю это не понаслышке: много лет назад я редактировал журнал «Секрет

фирмы», и вместе с командой мы выпустили книгу «Идеи на миллион, если повезёт — на два». Это был коллективный труд — анализ сотен успешных российских бизнес-кейсов. Мы пытались понять: откуда вообще берутся идеи?

Но тогда я ещё не знал, что сам запущу успешный стартап — Pressfeed. Сервис для журнали-

Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



# Финдир — это всегда серьёзно



**Анастасия  
Капустина,  
Executive Search  
Консультант Exesburo**

**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.

# Ищите резервы не в людях, а в процессах



**Людмила Филиппова,**  
финансовый стратег  
[site-alarm.com](http://site-alarm.com)

**О**паснейшая ошибка управленцев – это путать экономию с эффективностью. Тема оптимизации затрат кажется очевидной и простой: если денег не хватает, надо урезать 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.

Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



# Успешный врач в онлайне: стратегии развития и риски



**Дарья Кольман,**  
Редактор, журналист

**О**нлайн-рынок — на-  
верно самое пер-  
спективное направ-  
ление для развития своего  
бизнеса, и сфера медицины  
не исключение. По данным  
опросов, более половины  
российских врачей поддер-  
живают связь с пациентами  
через соцсети и мессендже-  
ры, при этом 84% специали-  
стов никогда не получали  
за это доплаты. В США он-  
лайн-медицина популярна  
уже давно, но в России это  
направление активно наби-  
рает обороты с весны 2020  
года, в пандемию COVID-19.



# Личная история: почему я, Дмитрий Огнерубов, кардиохирург, кандидат медицинских наук, доцент решил создать медицинский стартап?



**Дмитрий Огнерубов,**  
кардиохирург,  
изобретатель,  
основатель и  
генеральный директор  
ООО «Ньюмен  
технологии»

## Как все началось

Все началось 8 лет назад. Я тогда был еще мальчишкой ординатором. Ассистировал как второй хирург, и смотрел за пациентами.

Один случай, пациент Н. 72 года, он был бывший пианист. Ему сделали операцию на сердце. Поставили стент в правую коронарную артерию. Сделали все как обычно через правую лучевую артерию — там, где чувствуется пульс на руке. Все

Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



# Москва в Норвегии: как устроен стартап по подбору страны для релокации



**Василий Юренков,**  
основатель  
консалтингово-  
аналитической компании  
*Greener Relocation*

**Т**ренд на удаленную работу набирает обороты с каждым годом. И это не только внутренняя свобода, но и возможность не быть привязанным к офису географически, а значит жить там, где хочется и приятнее проводить время. Но как обнаружить то самое место, где в нужных вам пропорциях встретятся умеренный климат, приятная глазу архитектура, развитое интеллектуальное комьюнити?

Партнёры УП

**Ашан**  
**ОВИ**

**АльфаМет**

**OZON**

**Ростелеком**  
**hopper**  
И ВАСОДОВАЯ  
ДЛЯ БИЗНЕСА

**ГАЗПРОМ**  
**Конфали**  
**МЕИТАН**

**ИННОТЕХ**

**Пятёрочка**

**АСТ**  
**РОЛЬФ**

**СИБУР**

**Р/Д**

**ВКУСВИЛЛ**

**skyeng**

**МЕРИДИАН**  
**СЕРВИС**

**АВТОДОМ**

**Урал**  
**Пресс**

**Урал**  
**Пресс**

**СБЕР СЕРВИС**

**ГРУППА АКЦИОНЕРНЫХ**  
**РЕСУРС**

**ИНФОВАТЧ**

**INFOWATCH**

**U**  
**livenco**

**ТЕХНИКОЛЬ**

**STICKPEEK**  
CREATIVE YOU

**SuperJob**

**Журнал**

**УПРАВЛЕНИЕ**  
**ПЕРСОНАЛОМ**  
www.up-personal.ru

**1996-2025**

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



## АЛЬМАНАХИ

|                       |                        |                       |                               |                 |
|-----------------------|------------------------|-----------------------|-------------------------------|-----------------|
| СОБЕСЕДОВАНИЕ         | МОТИВАЦИЯ              | СТАРТАПЫ              | БИЗНЕС<br>ТРЕНЕРЫ<br>ГОВОРЯТ  | ИИ&БИЗНЕС       |
| СЛОЖНЫЕ<br>ПЕРЕГОВОРЫ | КОУЧИНГ<br>&<br>БИЗНЕС | ОБУЧЕНИЕ<br>ПЕРСОНАЛА | БОЛЬШИЕ<br>НАЛОГОВЫЕ<br>СПОРЫ | МАСШТАБИРОВАНИЕ |



благодарит экспертов, которые помогли нам подготовить этот номер



**Оксана  
Набок**  
управляющий партнер  
HR агентства  
Train your brain



**Дмитрий Сёмин**  
Бизнес-тренер  
по продажам и созданию  
команды, консультант  
для руководителей



**Дмитрий  
Мирошников**  
генеральный директор  
компании «Симедика.ру»



**Сергей  
Пронин**  
генеральный директор  
«Таресс»



**Надежда  
Гончарова**  
Деловой клуб КАПИТАНЫ  
РОССИЙСКОГО БИЗНЕСА



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



**Виталий  
Снегирев**  
Юридическая группа  
«Траблшутинг»



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



# ИГРЫ И КВЕСТЫ ДЛЯ КОМАНДООБРАЗОВАНИЯ

УСТАЛИ ОТ РУТИНЫ?  
Пора взбодрить команду!

Командообразование  
со смыслом и интеллектом

Мы подготовили коллекцию игр для развития различных навыков команды

«Спасение земли» - коммуникации, лидерства, креативные решения



«Атланты» - предпринимательское мышление, кросс-функциональные коммуникации



«Менеджмент активити» - управление процессами, управление результатом, роли и конфликты, ситуационное лидерство



«Интерстеллар» - системное и стратегическое мышление



«Мосты» - организованность и эффективность в команде



«ДНК команды достижений» - ценности, культура, преодоление, формирование новых отношений



«Зеркало для героя» - конфликты, коммуникации по ресурсам, риски и страхование, принятие решений, правила коммуникаций



«Участки» - договороспособность внутри и вне команды



«Территория» - игра для адаптации между отделами, кто за что отвечает, какие вопросы с кем решать



«Хранители сокровищ» - командные роли и командообразование, принятие сложных решений, активное слушание и диалог в группе.



«Вокруг света за 80 минут» - легкое приключение для отдыха и нетворкинга, неформальные отношения в команде



**EURASIA**  
TRAINING MANAGER



tndman.com

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

АНОНС  на октябрь 2025

## «Эволюция промптинга: от новичка к эксперту ИИ-взаимодействия» 30 октября в 18:00

О ЧЁМ ПОЙДЁТ РЕЧЬ

Уровни освоения промптинга в ИИ:

- Промпт-инжиниринг
- Подробный промпт
- Контекст-инжиниринг
- ИИ-ассистент/чат-бот
- ИИ-агент, мультиагентные задачи

ЧТО УЗНАЕМ НОВОГО И ЧЕМУ НАУЧИМСЯ?

- Что это за уровни? Как они влияют на эффективность?
- как получить доступ к возможностям GPT, превосходящим качество нашего запроса? Как заставить GPT работать на себя?
- практика с кейсом в чатах у участников или демо ведущего в его чате



Приглашенный эксперт Дмитрий Семин, совладелец ИИ стартапа GPTtor.ru, руководитель Semin-Group.ru, ведущий бизнес-тренер РФ по продажам и ИИ, лауреат премии Капитаны Российского Бизнеса 2019-2025.

До клуба вы можете познакомиться со взглядами Дмитрия Семина в журнале «Управление персоналом» ЖУРНАЛ «УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ» N25 2025 ГОД — Управление персоналом на сайте [www.top-personal.ru](http://www.top-personal.ru)