

БИЗНЕС
ИДЕИ

БИЗНЕС
РЕШЕНИЯ

БИЗНЕС
ТЕХНОЛОГИИ

БИЗНЕС
ПРОЦЕССЫ

WWW.TOP-PERSONAL.RU

УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ

Важные контакты: по телефону "Росотель" - 7352, 7055, 7255.

№ 35
(799)
2025

Главная тема: **ПРОДАЖА БИЗНЕСА**



**Виктор
Буртный**



**Аблайхан
Аяпов**



**Алла
Быстрова**



**Светлана
Гринькова**



**Анастасия
Лукина**



**Олег
Раков**



**Иван
Сырбу**



**Дмитрий
Шевцов**

**Продажа
бизнеса –
это не просто
«передал
и забыл»**



Аблайхан
Аяпов

**Как живут
сейчас
маркетплейсы
достигнув 600
млрд выручки?**



Дмитрий
Шевцов

**Надо ли
доносить до
сотрудников
идею о том
что прибыль
нужна не только
акционерам, но
прежде всего
им?**



Иван
Сырбу

**Лидерство
2030:
Как быть
эффективным
завтра?**



Олег
Раков

**Вечно
учащиеся
сотрудники:
что с ними
делать?**



Светлана
Гринькова

**Станьте
«переводчиком»
между двумя
мирами**



Виктор
Буртный

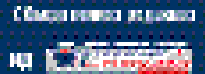
УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ

Содержание

- 3 ПРОДАЖА БИЗНЕСА
Продажа бизнеса – это не просто «передал и забыл»
Аблайхан Аяпов
- 9 МАРКЕТПЛЕЙСЫ
Как живут сейчас маркетплейсы достигнув 600 млрд выручки?
Дмитрий Шевцов, ООО Постнофф и Ко
- 17 ПСИХОЛОГИЯ
Надо ли доносить до сотрудников идею о том что прибыль нужна не только акционерам, но прежде всего им?
Иван Сырбу
- 19 ЛИДЕРСТВО
Лидерство 2030: Как быть эффективным завтра?
Олег Раков
- 31 ОБУЧЕНИЕ ПЕРСОНАЛА
Вечно учащиеся сотрудники; что с ними делать?
Светлана Гринькова, HR.SERVICE
- 36
Ключевая роль лидера – не ограничивать обучение, а превращать его в стратегический актив
Анастасия Лукина, Matches Group
- 40 GR СЕГОДНЯ
Станьте «переводчиком» между двумя мирами
Виктор Буртный, Тренинг-Бутик
- 43
Сотрудники налоговых органов получили новые инструкции по проведению допросов: что изменилось для налогоплательщиков
Агавард Вартамян Диана Федина
- 46
Что нужно для получения государственной поддержки вашего бизнеса?
Алла Быстрова
- 49 БИЗНЕС-ЛИТЕРАТУРА
Личное лидерство
Стивен Р. Кови
- 56
Для меня вовлеченность – не просто показатель, а дыхание команды
Оксана Дажун
- Чувство участия укрепляет коллектив**
Анна Красникова
- Вовлеченность руководителя заразительна**
Полина Трубица
- Мы энергичны**
Алина Аكوпова

№35
(799)

ИЗДАНИЕ 2025 Г.



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



Подписано в печать 22.11.2025 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

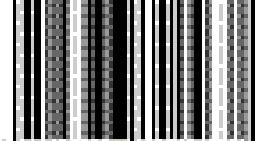
Приглашаем директоров компаний поделиться
опытом управления: 7447273@bk.ru

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 «Белый ветер» 2025

ISSN 8-95630-007-7



9 785630 907077

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

Продажа бизнеса — это не просто «передал и забыл»



Это, по сути, итог всей вашей работы: здесь важно и правильно оценить, и не прогореть, и не попасть на мошенников.

Многие предприниматели переоценивают свой бизнес — и это первая ошибка. Они вкладывают в оценку эмоции, а не цифры. Но покупатель смотрит не на историю компании, а на цифры — прибыль, активы, структуру расходов, устойчивость к кризисам. По-хорошему, оценку стоит доверить специалистам — аудиторам или M&A-консультантам. Они считают не только по прибыли, но и по потенциалу: если компания растёт, то оценивается по мультипликатору (например, 3–5 годовых прибылей).



Аблайхан Аяпов
Imperyiacvetov.ru

В imperyiacvetov.ru мы тоже когда-то оценивали бизнес, чтобы понимать свою рыночную стоимость — и

**оказалось, что ценность не только в деньгах,
но и в IT-инфраструктуре, скорости доставки
и узнаваемости бренда.**

Эти нематериальные активы сильно влияют на цену. Когда оценка есть, начинается второй этап — поиск и отбор покупателей. И вот тут важно не кидаться на первое предложение. Если покупатель просит «посмотреть отчёты», «встретиться завтра» и «обсудить всё устно» — это тревожный знак.

Настоящие покупатели приходят с юристом и финансовым советником, задают конкретные вопросы и требуют документы официально. Лучше заранее подгото-



**НАСТОЯЩИЕ ПОКУПАТЕЛИ
ПРИХОДЯТ С ЮРИСТОМ И
ФИНАНСОВЫМ СОВЕТНИКОМ,
ЗАДАЮТ КОНКРЕТНЫЕ ВОПРОСЫ
И ТРЕБУЮТ ДОКУМЕНТЫ
ОФИЦИАЛЬНО**

вить презентацию компании — с цифрами, схемой управления, прогнозом развития. Это создаёт доверие и повышает шансы на хорошую цену.

Реклама бизнеса — отдельная история. Конечно, никто не хочет «светить» информацию о продаже, особенно если у вас действующие клиенты и сотрудники.

Поэтому лучше размещаться на специализированных площадках — BizBuySell, Avito.Бизнес, B2B платформы — или через закрытые предложения брокеров. Но главное — грамотная упаковка.

В объявлении не пишите «продаю бизнес, устал» — пишите «готов передать действующий прибыльный проект с выстроенной системой продаж».

НО ПОКУПАТЕЛЬ СМОТРИТ НЕ НА ИСТОРИЮ КОМПАНИИ, А НА ЦИФРЫ — ПРИБЫЛЬ, АКТИВЫ, СТРУКТУРУ РАСХОДОВ, УСТОЙЧИВОСТЬ К КРИЗИСАМ

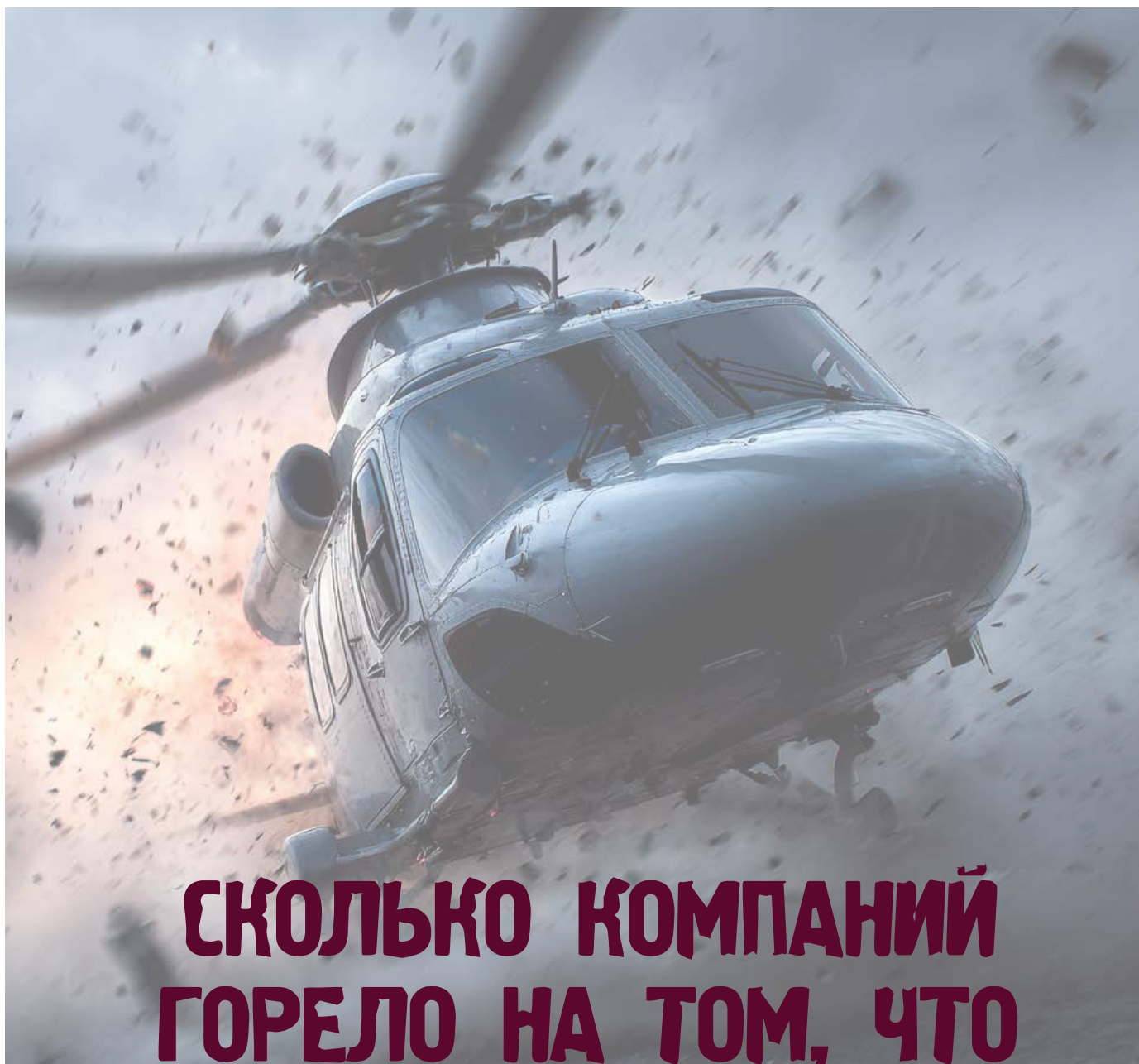
Люди покупают не компанию, а возможность. Самое сложное начинается на переговорах. Здесь нужно держать баланс между откровенностью и осторожностью. Расскажите честно о минусах, но не заостряйте на них внимание.

В переговорах главное — показывать потенциал, а не оправдываться.

Когда мы общались с инвесторами по развитию impegyiacvetov.ru, я всегда говорил прямо: «Мы не идеальны, но у нас есть система, скорость, IT и команда». Это срабатывает лучше, чем любые маркетинговые формулировки. Люди вкладываются в энергию и уверенность, а не только в Excel.

Дальше — документы. Это зона, где без юриста никуда. Нужно оформить договор купли-продажи доли (или акций), акт приёма-передачи, документы на бренд, товарные знаки, сайт, базу данных. Всё должно быть чисто, без подвохов.

Особенно важно проверить права на интеллектуальную собственность — сайт, логотип, CRM.



**СКОЛЬКО КОМПАНИЙ
ГОРЕЛО НА ТОМ, ЧТО
САЙТ ОФОРМЛЕН НА
ПРОГРАММИСТА, А НЕ НА
ЮРЛИЦО!**

Сколько компаний горело на том, что сайт оформлен на программиста, а не на юриста! У нас в компании все IT-активы закреплены официально именно для таких случаев. Про безопасность сделки. Здесь главное — всё делать поэтапно: сначала подписывается NDA (соглашение о неразглашении), потом LOI (намерение о покупке), потом основной договор.

Деньги обычно проходят через эскроу-счёт или нотариуса, чтобы обе стороны были защищены. И не стоит соглашаться на «предоплату на карту» или «оплату частями после запуска» — это классика обмана. Если говорить о психологии, то продажа бизнеса — это ещё и эмоциональный процесс. Для многих предпринимателей это как расставание с частью себя. Но важно помнить: если вы хотите продать — продавайте, а не «прощайтесь». Это должно быть рациональное решение, а не порыв. Уходите красиво, оставляя бизнес с потенциалом, а не в руинах. Из моего опыта и наблюдений, успешная продажа выглядит так: бизнес система-

МНОГИЕ ПРЕДПРИНИМАТЕЛИ ПЕРЕОЦЕНИВАЮТ СВОЙ БИЗНЕС — И ЭТО ПЕРВАЯ ОШИБКА

тизирован, команда работает без постоянного контроля, финансовая отчётность прозрачна, клиенты стабильны, бренд известен. Всё остальное — детали и переговоры. И если уж решились продавать — делайте это профессионально. Это не «гаражная сделка», а серьёзный бизнес-проект, где каждый пункт, цифра и подпись имеют значение. Даже если вы решите не продавать, подготовка к этому процессу многое покажет: где слабые места, что можно улучшить, что добавить в управлении. А вообще, иногда продажа бизнеса — это не конец, а начало новой истории.

Как показывает практика, предприниматели редко уходят на покой. Просто меняют формат, идею или нишу. В бизнесе, как и в жизни, важно уметь отпускать — но только грамотно, с холодным расчётом и уважением к делу, которое ты создал.

***Аблайхан Аяпов**, CEO imperyacvetov.ru, интернет-магазина, который с 2020 года доставляет цветы по всей России. Мы — не просто про букеты, а про управление, процессы и бизнес-мышление



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

САЙТ ОКСАНЫ НАБОК

nabok.trainyourbrain.eu.com



Оксана Набок

ПОДБОР (personnel selection) ПЕРСОНАЛА

Специализация
консультантов по
сегментам рынка



Опытные
консультанты



Подбор персонала высшего
и среднего звена



Гарантии
на замену
в течение
испытательного
срока



Тененции рынка
труда и обзоры
уровня
компенсаций



Тестирование кандидатов
по запросу



T.ME/TYBTEAM



Миссия:

Мы помогаем компаниям стать более
эффективными и конкурентоспособными
через развитие талантов и создание
сильных команд

Философия:

Организованное развитие
и эффективность: формирование команды
как единого здорового организма



Как живут сейчас маркетплейсы достигнув 600 млрд выручки?



Российский рынок e-commerce бурно вырос за последние годы, во многом благодаря взлету маркетплейсов. Лидируют две площадки - Wildberries и Ozon, суммарно занимающие доминирующее положение: по оценке ФАС, на начало 2024 года на них приходилось 80% всего рынка маркетплейсов. Доля Wildberries оценивалась в 47%, Ozon - 35,5%. Третьим крупным игроком стал «Яндекс Маркет», заметно отстающий от лидеров, но опирающийся на экосистему «Яндекса» (собственная поисковая аудитория, логистика и сервисы). Темпы роста впечатляют: с 2021 по 2023 год совокупный товарооборот на маркетплейсах вырос более чем в 7 раз - со 167 млрд до 1,214 трлн руб. Количество продавцов за тот же период увеличилось семикратно и достигло 700 тысяч (с учетом ИП и самозанятых). Уже почти половина всех продаж одежды в стране приходится на онлайн-площадки, что показывает, насколько глубоко маркетплейсы проникли в розничную торговлю.



Дмитрий Шевцов
ООО Постнофф и Ко

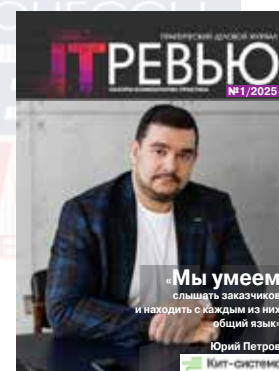
Столь стремительный рост не остался без внимания государства. Антимонопольная служба официально признала Wildberries и Ozon коллективными монополистами, подчеркнув, что запрет на злоупотребление доминирующим положением полностью распространяется на эти компании. Регуляторы и законодатели все пристальнее следят за их практиками в отношении потребителей и селлеров. В 2023-2024 гг. ФАС неоднократно требовала от маркетплейсов скорректировать спорные правила для продавцов — например, Ozon отменил автоматический при-

Эксклюзивное интервью для Эксклюзивное интервью для Эксклюзивное интервью для

нудительный возврат товаров на свои склады, а Wildberries отказался от некоторых штрафных механизмов. Таким образом, маркетплейсы стали неотъемлемой инфраструктурой торговли, но и ответственность за прозрачные правила игры у них теперь гораздо выше.

Почему СМИ пишут об убытках Ozon?

Компания Ozon привлекает особое внимание медиа из-за многомиллиардных убытков, которые она фиксирует из года в год. По итогам 2023 года Ozon не смог выйти в плюс и занял 3-е место в рейтинге самых убыточных компаний России, с чистым убытком в 42,7 млрд рублей. Хотя это на 27% меньше, чем годом ранее (2022-й был омрачен разовыми потерями от крупного пожара на складе), финансовый результат все еще отрицательный. В отчете отмечалось, что основной причиной минусов стали масштабные инвестиции: расходы на расширение складской



инфраструктуры, агрессивный маркетинг и рост расходов на оплату труда персонала существенно давят на прибыль. Кроме того, увеличение затрат по аренде складов и процентов по кредитам в 2024 году лишь усугубило ситуацию, раздув убыток до 59,4 млрд рублей.

Почему же новости об убытках Ozon так часто попадают в заголовки? Во-первых, из-за самих масштабов: Ozon - публичная компания и флагман отрасли, поэтому ее финансовые показатели открыто обсуждаются. Многим бросается в глаза контраст между колоссальным ростом оборота и продолжающимся отсутствием чистой прибыли. Во-вторых, Ozon уже третий год подряд входит в топ-10 самых убыточных корпораций России. Это делает компанию символом модели «рост превыше прибыли», что привлекает внимание аналитиков и СМИ. Тем не менее, в череде негативных новостей начали появляться проблески оптимизма. В 2025

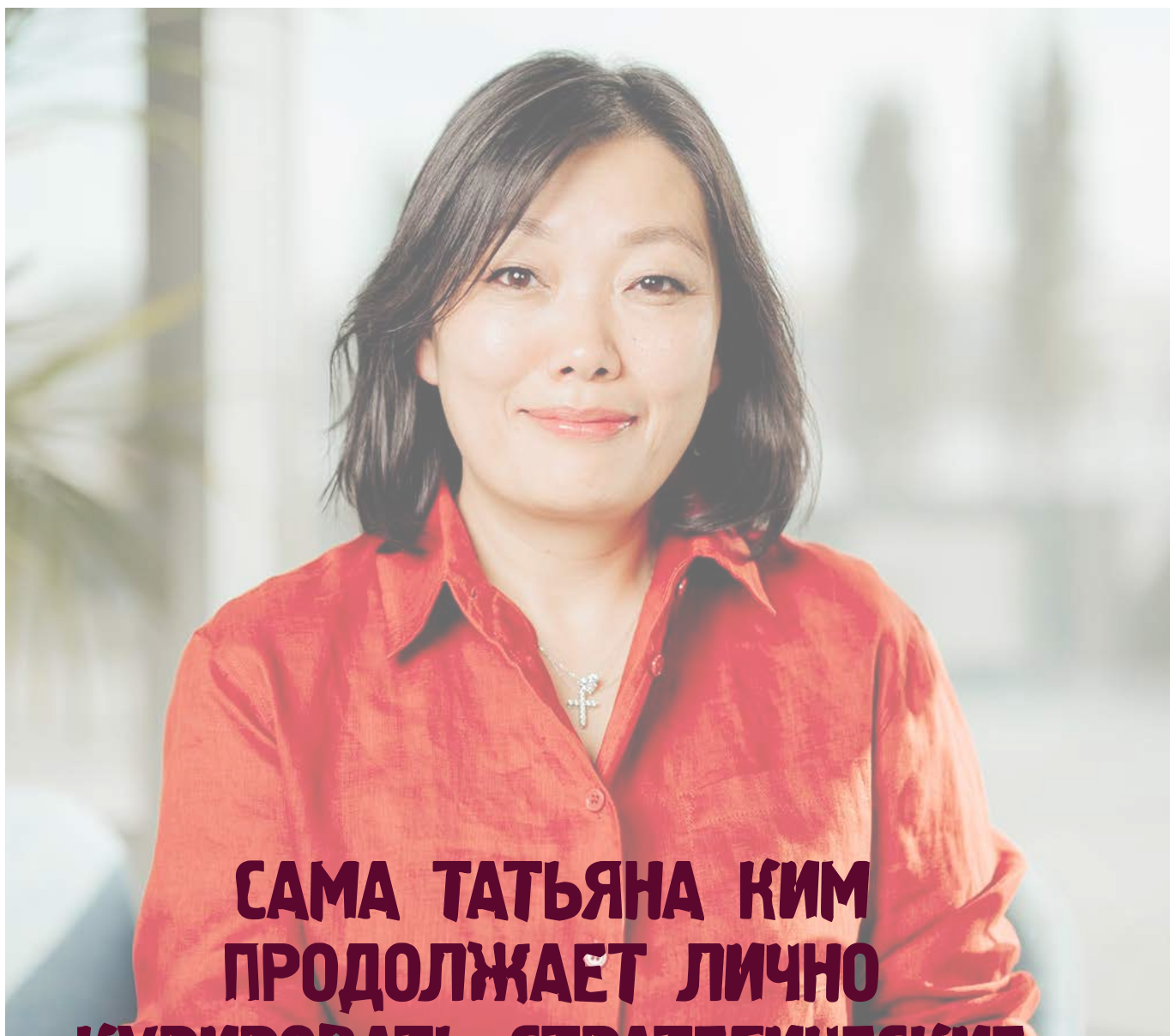
году Ozon значительно улучшил финансовую динамику за счет новых направлений бизнеса. Развитие собственного финтех-подразделения (Ozon Bank и сопутствующие услуги) позволило получить первую квартальную прибыль - во II квартале 2025 года компания заработала 359 млн руб. чистой прибыли. Благодаря этому убыток за 1-е полугодие 2025 сократился в 5,5 раза (до 7,5 млрд руб против 41 млрд годом ранее). Таким образом, значительные убытки Ozon - во многом следствие стратегии экспансии “в ущерб сиюминутной прибыли”. Пресса акцентирует на них внимание, однако тенденция такова, что бизнес постепенно движется к операционной окупаемости. Ozon уже занимает второе место на рынке (35,5% доли), инвестирует в логистику и технологии, и теперь начинает пожинать первые плоды монетизации этих инвестиций.

Wildberries: ключевой «топ» и ручное управление

Wildberries - частный бизнес, выросший с нуля под руководством семьи Бакальчук, и корпоративная культура там заметно отличается от более «офисного» Ozon или структурированного «Яндекс Маркета». В Wildberries многие решения принимаются оперативно и жестко централизованно, что с одной стороны позволяет гибко реагировать на рынок, а с другой - приводит к сбоям и скандалам. Примером может служить ситуация с системой штрафов для сотрудников: компания внедрила автоматизированный алгоритм (ИИ) для контроля брака и недостатков на складах, но без должных проверок это вылилось в хаос. В начале 2024 года СМИ сообщали, что на складах Wildberries массово увольняются люди - текучка кадров достигла 60% в феврале. Причина - абсурдные штрафы, которые начислялись алгоритмом порой в размере сотен тысяч рублей всем подряд, кто хотя бы косвенно имел отношение к браку или утере товара. Этот случай показал, что во внутренней системе Wildberries не хватает прозрачности и обратной связи - решения «сверху» доводятся до исполнителей без выстроенных процессуальных смягчителей. В итоге руководству пришлось в пожарном порядке пересматривать политику штрафов после того, как ситуация получила огласку и стала угрожать работе складов.

Отсюда и вопрос: действительно ли в Wildberries все держится на “ключевых” людях, и нет ли системности?

Пока можно констатировать, что бизнес, выросший так быстро, еще догоняет свой масштаб в части управленческих процессов.



**САМА ТАТЬЯНА КИМ
ПРОДОЛЖАЕТ ЛИЧНО
КУРИРОВАТЬ СТРАТЕГИЧЕСКИЕ
НАПРАВЛЕНИЯ, ХОТЯ ВОКРУГ НЕЕ
СФОРМИРОВАНА КОМАНДА ТОП-
МЕНЕДЖЕРОВ, МНОГОЕ ЗАВЯЗАНО
НА РУЧНОЕ ВМЕШАТЕЛЬСТВО**

Сама Татьяна Ким продолжает лично курировать стратегические направления, хотя вокруг нее сформирована команда топ-менеджеров, многое завязано на ручное вмешательство.

Для сравнения, в Ozon действует более традиционная модель корпоративного управления - коллегиальный исполнительный орган, а ключевые решения обсуждаются советом директоров. Wildberries же исторически склонен опираться на внутренних незаменимых лидеров. Это несет риски: избыточная персонализация управления затрудняет масштабирование «на автомате». Тем не менее, Wildberries остается крайне успешным коммерчески: за счет жесткого контроля издержек и собственной маржинальной логистики компания, по некоторым данным, уже несколько лет прибыльна на операционном уровне.

Узконишевые маркетплейсы: аутсайдеры или будущее?

Пока гиганты борются за каждый процент рынка, рядом набирают силу так называемые нишевые маркетплейсы - специализированные площадки, торгующие товарами одной категории или узкого набора категорий. Примеры таких нишевых платформ в России: Lamoda (мода и одежда), «Леруа Мерлен Онлайн» (стройматериалы и DIY), Exist/Emex (автозапчасти), маркетплейсы лекарств («Ютека», «Все Аптеки»), платформы для хендмейда и товаров для хобби («Ярмарка Мастеров»), и многие другие. Всего, по оценкам, в России действует свыше 100 нишевых онлайн-платформ подобного рода.

Пока объемы торгов на нишевых площадках несопоставимы с флагманами. Совокупный оборот всех нишевых маркетплейсов в 2023 году оценивался около 600 млрд руб., тогда как один только Ozon за тот же год наторговал на 1,7 трлн, а Wildberries за I полугодие 2023 - на 1,22 трлн руб. То есть суммарно «малыши» пока в разы уступают гигантам. Однако темпы роста здесь даже выше среднерыночных: +41% в 2022 году, еще +27% в 2023-м, до ~591 млрд руб. Если эта динамика сохранится, к 2026 году оборот нишевых платформ может приблизиться к 1 трлн рублей. В чем причина интереса к нишам? Такие площадки привлекают продавцов менее ожесточенной конкуренцией и более таргетированной аудиторией. Покупатели приходят на специализированный ресурс за конкретным товаром и зачастую более лояльны. Кроме того, узкая фокусировка позволяет предлагать покупателям улучшенный сервис под их задачи - например, удобные фильтры по специфическим параметрам товаров, детальные консультации и сообщество по интересам.

Продавцы же ценят нишевые маркетплейсы за более низкие комиссии и персональный подход: по некоторым данным, комиссии на нишевых площадках могут быть ниже, чем на мультикатегорийных гигантах, а поддержка - более внимательной к каждому партнеру.

Будущее нишевых маркетплейсов часто видят в двух сценариях. Первый - трансформация в универсальные торговые площадки, то есть расширение ассортимента до уровня Ozon/WB. Второй сценарий - экспансия вглубь и вширь своей ниши. То есть нишевые платформы будут расти через охват смежных категорий и выход в новые регионы (вплоть до международных рынков). Например, маркетплейс автозапчастей может добавить раздел сопутствующих товаров для автолюбителей или выйти в страны СНГ, где есть спрос на российские детали. Такой рост позволил бы увеличить аудиторию без кардинальной смены позиции. В любом случае нишевые игроки станут заметнее.

ПРОДАВЦЫ ЖЕ ЦЕНЯТ НИШЕВЫЕ МАРКЕТПЛЕЙСЫ ЗА БОЛЕЕ НИЗКИЕ КОМИССИИ И ПЕРСОНАЛЬНЫЙ ПОДХОД

Что с персоналом маркетплейсов?

Стремительный рост маркетплейсов опирается не только на технологии и склады, но и на огромный штат людей. У крупнейших компаний в штате десятки тысяч сотрудников плюс армия аутсорс-персонала: курьеры, работники складов, операторы пунктов выдачи, служба поддержки, IT-специалисты, аналитики и т.д. Работа на маркетплейсе часто сопряжена с высоким напряжением — скоростные нормы сборки и доставки, жесткие метрики эффективности, ненормированный график во время пиковых распродаж. Неудивительно, что текучка кадров в операционных звеньях очень высокая. Пример Wildberries здесь стал показателен (как уже описано выше): из-за неудовлетворенности условиями труда люди увольняются десятками процентов в месяц. Основные претензии работников — слишком жесткий контроль, большие штрафы и зачастую недостаток уважения к рядовому персоналу.

Проблемы возникали и на стороне партнеров. В 2023 году владельцы многих партнерских пунктов выдачи Wildberries устроили стихийную забастовку, когда

компания перевела на них 100% стоимость бракованных товаров (то есть фактически штрафовала ПВЗ за возвраты брака). Штрафы в некоторых случаях превышали доходы пунктов, что сделало работу бессмысленной. После протестов Wildberries отменила более 10 тысяч некорректно выставленных штрафов и смягчила условия сотрудничества. Этот эпизод подчеркивает общий тренд: дефицит диалога с персоналом и партнерами. Пока рынок рос двузначными темпами, кадровые проблемы оставались в тени, но теперь, когда масштабы огромны, управление человеческим капиталом выходит на первый план.

Нужны ли маркетплейсам таланты? Безусловно. Когда базовая инфраструктура создана, дальнейший рост эффективности зависит от оптимизации процессов - а это делают люди: аналитики, оптимизаторы, UX-специалисты, менеджеры по работе с продавцами. Помимо технологий, маркетплейсам критически важны компетентные менеджеры категорий (чтобы развивать новые товарные направления), специалисты по работе с большими данными (для персонализации рекомендаций, таргетинга акций), стратеги по финтеху и новым сервисам. Можно ожидать, что крупнейшие игроки будут все активнее вкладываться в развитие своего персонала, создавать образовательные программы, «кузницы кадров» внутри компаний и бороться за удержание опытных сотрудников. Ведь на определенном уровне конкуренция между маркетплейсами идет уже не за привлечение покупателей (их рынок они завоевали), а за повышение операционной эффективности - а это напрямую зависит от профессионализма команд.

Каким будет завтра у маркетплейсов?

Перспективы рынка маркетплейсов в России остаются позитивными, хотя и не без новых вызовов. Объем онлайн-торговли продолжает расти двузначными темпами: если в 2024 году продажи через интернет достигли ~12,6 трлн рублей, то к концу 2025 года прогнозируется около 15,2 трлн руб. Онлайн-канал все глубже проникает даже в традиционные категории товаров (продукты питания, товары для дома), и маркетплейсы будут и дальше отъедать долю у офлайн-ритейла. Wildberries и Ozon, вероятно, останутся локомотивами рынка - оба уже обладают критической массой продавцов и покупателей. Ozon к 2025 году может впервые выйти на прибыльность, что станет важной вехой и позволит ему реинвестировать средства в новые направления (например, банк и финтех-сервисы, экспансия в СНГ). Wildberries, пережив сложный переходный период в связи с разделом бизнеса между основателями, тоже не стоит на месте: компания объединяется с проектом Russ (производственная платформа братьев Мирзоян) и, возможно, будет

развивать собственные торговые марки и производство товаров. Это может дать Wildberries контроль над ассортиментом и ценами. Кроме того, Wildberries уже присутствует на ряде зарубежных рынков (от стран ЕАЭС до Восточной Европы) и, вероятно, продолжит международную экспансию, особенно если внутренний рынок начнет замедляться.

«Яндекс Маркет» постарается нарастить свою долю, используя синергию с другими сервисами Яндекса - логистика (Яндекс.Доставка), платежи (ЮMoney), продвижение через поиск и рекламу. Его задача - укрепиться на уверенном третьем месте и постепенно сокращать разрыв с лидерами за счет каких-то уникальных предложений (например, программа лояльности с бонусами от всех сервисов Яндекса, быстрые доставки за счет собственных дарксторов и т.п.). Пока что доля Яндекс Маркета измеряется лишь однозначными числами процентов, но рынок онлайн-торговли столь огромен, что и этой доли хватает для выручки в десятки миллиардов рублей.

Можно ожидать и появления новых игроков или трансформации существующих. Банкротство многих западных брендов и уход международных ритейлеров открыли возможность для локальных проектов запустить свои маркетплейсы.

Российские маркетплейсы уверенно переросли стадию стартапов и стали неотъемлемой частью экономики. Впереди - период более умеренного, структурного роста. Те, кто сумеет адаптироваться, наладить внутренние процессы и сохранить доверие покупателей и партнеров, будут пожинать плоды доминирующего положения на огромном рынке. Уже сейчас ясно, что формула успеха эволюционирует: мало просто привлекать новых пользователей - нужно учиться работать эффективно, прозрачно и устойчиво. Маркетплейсы пережили фазу роста и вступают во времена, где выигрывают самые технологичные, клиентоориентированные и управленчески гибкие компании. А значит, нас ждет более цивилизованный и удобный рынок онлайн-торговли - в котором бенефициаром в конечном счете станет потребитель.

* **Дмитрий Шевцов**, Руководитель отдела продаж по каналу электронной коммерции **ООО Постнофф и Ко**

Беседовала М. Удалова

Надо ли доносить до сотрудников идею о том что прибыль нужна не только акционерам, но прежде всего им?



Хороший вопрос, потому что сегодня люди всё меньше готовы работать ради чужих «хочу» и целей. Всё чаще акцент смещается на свои амбиции, миссию и личные задачи. Перед тем как устроиться на конкретную работу, человек задаёт себе вопрос: «А чем именно эта компания поможет мне в достижении моих целей?» — и это становится одним из ключевых критериев при выборе работодателя. Я сам неоднократно сталкивался с этим, проводя собеседования в свою компанию. И вот здесь начинается ответ на наш вопрос.

Прежде чем что-то кому-то доносить, необходимо сначала узнать цели сотрудника, его мотивы, страхи и потребности. Причём желательно сделать это ещё на этапе собеседования — чтобы понять, сможете ли вы



Иван Сырбу

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

* Полная версия выйдет на сайте через год

Лидерство 2030: Как быть эффективным завтра?



Кризис лидерства, который никто не замечает

Представьте себе типичного руководителя 2024 года. Назовем его Алексей. Ему 42 года, он директор по развитию в стабильной компании. Его рабочий день — это калейдоскоп из 12 встреч в Zoom, 150 непрочитанных сообщений в чатах и постоянного чувства, что он бежит по беговой дорожке, которая только ускоряется. Он принимает решения на основе вчерашних данных, управляет командой, которую видит раз в неделю, и постоянно тушит пожары, которые возникают быстрее, чем он успевает найти огнетушитель.

А теперь представьте, что этот же Алексей оказывается в 2030 году.



Олег Раков

Его ждет мир, где:

- Искусственный интеллект принимает 80% операционных решений.
- Его команда разбросана по 10 разным виртуальным вселенным и общается через нейро интерфейсы.
- Кризисы возникают не раз в квартал, а ежечасно, приходя из глобальных систем, которые он даже не до конца понимает.
- Скорость изменений делает бессмысленным пятилетнее стратегическое планирование.

Большинство Алексеев 2024 года в этом мире 2030 года окажутся беспомощными. Не потому, что они глупы или ленивы. А потому что их модель лидерства, их ментальная операционная система безнадежно устарела.

Конечно, это выдуманная история. Но очень высокая вероятность того, что это новая суровая реальность, которая наступает со скоростью курьерской доставки. И этот текст — не про то, «какие навыки прокачать». Это инструкция по полной перепрошивке вашего лидерского мышления. Это путь от руководителя-пожарного к архитектору человеческих экосистем.

Часть 1. Мозг лидера 2030: почему ваш самый главный инструмент уже устарел

Когнитивная перегрузка как норма

Если сегодня вы чувствуете информационную перегрузку, то к 2030 году это станет вашим постоянным состоянием. Мозг современного руководителя эволюционно не приспособлен к обработке таких объемов данных. Наша префронтальная кора — та самая, что отвечает за принятие решений и стратегическое мышление, — рассчитана на жизнь в мире, где главными вызовами были поиск пищи и избегание хищников.

Ваша первая задача — перестать пытаться «объять необъятное». Мозг — не жесткий диск, который можно бесконечно апгрейдить. Это живая система с жесткими ограничениями. Как решать эту задачу?

Техника «Когнитивный шлюз»:

- Создайте три уровня фильтрации информации:

Уровень 1 — что игнорировать всегда

Уровень 2 — что делегировать ассистенту (живому или виртуальному)

Уровень 3 — что потреблять лично вам

- Внедрите «цифровой детокс» не как разовую акцию, а как постоянную практику. Ваш мозг нуждается в тишине так же, как мышцы — в отдыхе после тренировки.

Нейропластичность или смерть

Самый опасный миф: «Взрослые не обучаемы». Напротив, нейропластичность — способность мозга формировать новые нейронные связи — сохраняется всю жизнь. Но есть нюанс: после 35 лет мозг начинает экономить энергию и сопротивляется созданию новых путей.

Как создать условия для нейропластичности:

1. Осознанная некомпетентность. Каждую неделю создавайте себе ситуацию, где вы чувствуете себя полным новичком. Изучайте незнакомый предмет, осваивайте новый физический навык, погружайтесь в чужую профессиональную среду. Дискомфорт — признак того, что мозг строит новые связи.

2. Сон как стратегический ресурс. Во сне происходит консолидация памяти и «очистка» мозга от токсинов. Лидер 2030 года относится ко сну не как к роскоши, а как к производственной необходимости. Ваше решение, принятое после 4 часов сна, стоит компании дороже, чем ваш отпуск.

3. Физическая активность — не для фигуры, а для нейронов. Кардионагрузки увеличивают объем гиппокампа — области мозга, отвечающей за память и обучение. Ваша утренняя пробежка — это не про похудение, это про увеличение оперативной памяти вашего главного процессора.

Часть 2. От менеджера к мета-архитектору: эволюция роли лидера

Смерть контролера

В 2030 году попытка контролировать процессы вручную будет выглядеть так же архаично, как сегодня попытка вести бухгалтерию на счетах из СССР. Ваша новая роль — не тот, кто контролирует, а тот, кто проектирует системы, которые контролируют себя сами.

Пример из практики:

Компания «Клиент Олега Ракова» столкнулась с тем, что 30% рабочего времени менеджеров уходило на согласование мелких закупок. Вместо того чтобы нанимать еще одного контролера, они создали ИИ-систему, которая:

- Автоматически анализировала историю закупок
- Самостоятельно принимала решения по 95% типовых заявок
- Оставляла на человеческое рассмотрение только 5% аномальных случаев

Результат: не снижение качества контроля, а его увеличение при высвобождении 200 человеко-часов в месяц.

Лидер как создатель контекста

Традиционный руководитель дает ответы. Лидер 2030 года задает правильные вопросы и создает контекст, в котором команда сама находит оптимальные решения.

Модель «Архитектор vs Строитель»:

- Строитель думает: «Как мне мотивировать команду?»
- Архитектор думает: «Какую среду создать, чтобы у команды возникала внутренняя мотивация?»

Практические инструменты архитектора:

1. Информационная прозрачность. В мире 2030 года попытка скрывать информацию так же бессмысленна, как попытка скрыть погоду. Создавайте системы полной прозрачности данных, KPI, решений. Там, где нет информации, возникает слух. Там, где есть слух, возникает недоверие.

2. Принцип «неправильных» собраний. Раз в месяц проводите собрание, где запрещено обсуждать текущие операции. Вместо этого команда отвечает на вопросы:

- «Что из того, что мы делаем сегодня, будет абсолютно бесполезно через 6 месяцев?»
- «Какое наше самое уязвимое предположение о мире?»
- «Что бы мы делали, если бы нашим конкурентом был ИИ, а не другая компания?»

Часть 3. Эмоциональный интеллект в эпоху искусственного интеллекта

Почему EQ станет важнее IQ

Парадокс: чем больше в нашей работе искусственного интеллекта, тем более востребованным становится человеческое эмоциональное понимание. ИИ может проанализировать данные, но не может почувствовать настроение команды, не может уловить нюансы групповой динамики, не может создать атмосферу психологической безопасности.

SCARF 2.0: Модель для лидера 2030 года

Дэвид Рок в своей модели SCARF выделил пять социальных драйверов: Status, Certainty, Autonomy, Relatedness, Fairness. В мире 2030 года эти драйверы не исчезнут, но трансформируются:

- **Status** превратится из иерархического положения в экспертный авторитет. Ваша задача — создавать среду, где статус зарабатывается компетенцией, а не должностью.
- **Certainty** в мире тотальной неопределенности становится невозможной. Замените ее на **Clarity** — ясность целей и ценностей при полной непредсказуемости путей.
- **Autonomy** — сотрудники 2030 года будут требовать не просто свободы в выборе времени работы, а права на собственный способ мышления и принятия решений.

- **Relatedness** — в распределенных командах, работающих через нейроинтерфейсы, чувство принадлежности будет создаваться не через корпоративы, а через общие смыслы и ритуалы удаленного взаимодействия.
- **Fairness** — алгоритмы будут постоянно проверяться на предвзятость. Ваша задача — быть «верховным судьей» в вопросах этики ИИ.

Эмпатия как измеримый навык

Эмпатия перестает быть «мягким навыком» и становится жестким требованием. Без способности понимать эмоциональное состояние команды, распознавать выгорание на ранних стадиях, чувствовать групповую динамику через экран лидер будет просто неэффективен.

Техника «Эмоциональный радар»:

- Введите в практику ежедневные 5-минутные чекины не про задачи, а про состояние: «По шкале от 1 до 10, насколько вы сегодня заряжены? Что нужно, чтобы было на 1 балл выше?»

Часть 4. Принятие решений в условиях тотальной неопределенности

Конец эры прогнозов

Современные бизнес-модели основаны на предположении, что будущее можно предсказать с достаточной степенью точности. К 2030 году это предположение станет полностью несостоятельным.

Новая парадигма: антихрупкость вместо стабильности

Нассим Талеб ввел понятие «антихрупкости» — способности систем не просто выдерживать стресс, но и становиться лучше благодаря ему. Лидер 2030 года будет строить не стабильные компании, а антихрупкие организации.

Практические принципы антихрупкого лидерства:

1. Принцип избыточности в ключевых узлах. В отличие от современной бизнес-догмы «бережливого производства», в критически важных системах создавайте преднамеренную избыточность. Дублируйте ключевых специалистов, создавайте альтернативные цепочки поставок, имейте запасные бизнес-модели.

2. Мышление «а что, если мы ошибаемся?» Каждое важное решение должно сопровождаться четким планом: «Как мы поймем, что это решение было ошибкой?» и «Что мы будем делать в этом случае?».

3. Быстрое прототипирование решений. Вместо одного тщательно проработанного плана создавайте 3-5 минимально жизнеспособных прототипов решений, тестируйте их параллельно и масштабируйте то, что работает.

Интуиция и данные: новый симбиоз

Парадокс эпохи больших данных: чем больше данных, тем важнее становится человеческая интуиция. Но это не та интуиция, которая «шепчет подсказки». Это интуиция как результат обработки опыта, которую мозг производит неосознанно.

Как развивать «информированную интуицию»:

- Ведите «дневник решений»: записывайте свои прогнозы и их основания, а затем сверяйте с реальностью.
- Создавайте «совет противоположностей» — группу людей, которые мыслят принципиально иначе, чем вы, и регулярно получайте от них обратную связь.
- Практикуйте «ментальные симуляции» — регулярно проигрывайте в уме сложные сценарии, тренируя мозг находить неочевидные связи.

Часть 5.

Смерть офиса и рождение цифрового рабочего пространства

К 2030 году концепция «офиса» в ее современном понимании умрет. Но это не значит, что все будут работать из дома. Появятся новые форма-

ты рабочих пространств — от коворкингов в мета вселенных до мобильных офисов-капсул.

Новая роль лидера — главный архитектор рабочей среды:

- Вы проектируете не физическое пространство, а цифровые экосистемы, в которых происходит работа.
- Вы создаете ритуалы и практики, которые поддерживают чувство общности на расстоянии.
- Вы обеспечиваете технологическую инфраструктуру, которая работает безупречно — провалы связи в 2030 году будут восприниматься как отключение электричества в операционной.

Управление командами, которые вы никогда не видели

Как мотивировать, развивать и удерживать людей, с которыми вы общаетесь только через интерфейсы? Как создавать доверие в среде, где нет невербальных сигналов?

Принципы управления распределенными командами 2030 года:

1. Избыточность коммуникации. В распределенных командах информации всегда недостаточно. Создавайте мульти форматные каналы коммуникации и дублируйте ключевые сообщения.

2. Цифровой этикет. Разработайте четкие правила цифрового взаимодействия: время ответа на сообщения, использование разных каналов для разных типов коммуникации, правила видеосовещаний.

3. Справедливость результатов. В мире, где нельзя видеть процесс работы, единственной мерой эффективности становятся результаты. Создавайте прозрачные системы оценки по результатам, а не по процессам.

4. Персональные контракты развития. Каждый член команды имеет индивидуальный план развития, привязанный не к карьерной лестнице (которая может исчезнуть), а к приобретению компетенций, которые будут востребованы в будущем.

Часть 6. Лидерство и искусственный интеллект: кто кого использует?

ИИ как партнер, а не инструмент

Современные руководители используют ИИ как инструмент — для анализа данных, автоматизации рутины. Лидер 2030 года будет воспринимать ИИ как партнера, коллегу, а иногда и как оппонента.

Новые компетенции лидера в эпоху ИИ:

- Умение формулировать запросы для ИИ — это станет таким же важным навыком, как сегодня умение ставить задачи сотрудникам.
- Критическое мышление по отношению к рекомендациям ИИ — способность задавать вопросы «почему ИИ принял такое решение?» и «какие данные могли исказить результат?»
- Этическое руководство ИИ-системами — принятие решений о том, где позволим ИИ принимать решения, а где оставляем человеческое вето.

Человеческое в эпоху искусственного

Парадокс: чем больше ИИ в нашей жизни, тем более востребованными становятся сугубо человеческие качества — креативность, эмпатия, этическое мышление, способность к глубоким рефлексивным размышлениям.

Что останется за человеком в 2030 году:

- Формулирование «глупых» вопросов, которые переворачивают парадигмы
- Создание смыслов и нарративов
- Принятие этических решений в ситуациях моральных дилемм
- Создание атмосферы психологической безопасности и доверия
- Проявление эмпатии в кризисных ситуациях

Часть 7. Личная эффективность лидера 2030: выжить в мире тотального отвлечения

Управление вниманием как ключевой навык

Если сегодня мы говорим об управлении временем, то к 2030 году время станет менее ценным ресурсом, чем внимание. В мире, где каждую минуту ваше внимание атакуют тысячи стимулов, способность сохранять фокус станет сверхнавыком.

Практики управления вниманием:

- Технологический аскетизм — сознательное ограничение digital-стимулов в ключевые периоды работы.
- Глубокая работа — регулярные практики погружения в сложные задачи без отвлечений.
- Медитация не как модный тренд, а как ежедневная гигиена ума, такая же обязательная, как чистка зубов.

7.2. Энерджи-менеджмент вместо тайм-менеджмента

В мире 2030 года концепция «рабочего дня» исчезнет. На смену придет управление энергетическими циклами — осознанное распределение задач в соответствии с естественными ритмами продуктивности.

Принципы энерджи-менеджмента:

- Определите свои хронотипы и планируйте самые важные задачи на пики продуктивности.
- Создайте личную «энергетическую диету» — что вас заряжает, что истощает, что нужно ограничить.
- Относитесь к восстановлению энергии не как к личному времени, а как к стратегическому ресурсу для принятия качественных решений.

Портрет лидера 2030 года

Лидер 2030 года — это не тот, кто знает все ответы. Это тот, кто умеет задавать правильные вопросы в мире, где ответы устаревают быстрее, чем мы успеваем их усвоить.

Это не тот, кто контролирует процессы. Это тот, кто проектирует экосистемы, которые самообучаются и самоорганизуются.

Это не тот, кто мотивирует команду. Это тот, кто создает контекст, в котором у людей возникает внутренняя мотивация и драйв.

Это не тот, кто принимает решения на основе данных. Это тот, кто понимает ограничения данных и дополняет их интуицией и мудростью.

Это не тот, кто бежит впереди паровоза. Это тот, кто определяет направление движения в мире, где рельсы еще не проложены.


Самое сложное в переходе к лидерству 2030 года — это не освоение новых технологий или методик. Это смена ментальной модели. Это отказ от иллюзии контроля и принятие неопределенности как единственной константы.

Ваш путь к лидерству 2030 года начинается не с плана развития на 5 лет. Он начинается с вопроса, который вы должны задать себе сегодня: «Какое из моих самых укорененных представлений о лидерстве окажется полностью неверным через 5 лет?».

И именно в готовности задавать себе такие неудобные вопросы и заключается главное отличие лидера вчерашнего дня от архитектора будущего.

***Олег Раков**, Бизнес - тренер, мотивационный спикер, фасилитатор, преподаватель Moscow Business School

Беседовала М. Удалова

Эксклюзивно для 

О. БУКАЛОВ

Начните с чекапа здоровья сотрудников



Б

удучи HR директором различных компаний использовали разный подход к ДМС. Например в первый год работы на телеканале ТНТ я там работал с 2002 по 2005 год, у нас были стесненные финансовые условия и мы заключали договор не со страховой компанией, а с медицинским центром напрямую. Количество услуг также было ограничено, это в основном скорпомощные услуги, амбулаторное лечение. Через год мы уже заключали договор со страховой компанией, но мы выбирали медицинские учреждения для включения их в программу. Страховка была более расширенная, включала в себя много различных услуг: анализы, амбулаторное лечение, скорую

В ПЕРВУЮ ОЧЕРЕДЬ Я БЫ НАЧАЛ С ПОЛНОГО ЧЕКАППА ЗДОРОВЬЯ

помощь с выездом за мкад и многие другие, даже небольшие операции. Исключение составляло только протезирование зубов. Если бы сейчас мне залпом вопрос, как правильно застраховать сотрудников по ДМС, в первую очередь я бы начал с полного чекаппа здоровья, и только после него начал бы выбирать страховую компанию, набор услуг и выбор мед.учреждений. А со страховой компанией заключил бы договор на условиях количества минимальных обращений, к примеру если за год их было менее 10, то страховая компания возвращает часть страховой премии или переносит ее на следующий год.

*Олег Букалов, hrd

Эксклюзивно для



Вечно учащиеся сотрудники: что с ними делать?



В

современных компаниях всё чаще встречается особая категория сотрудников — те, кто постоянно находится в процессе обучения.

Они записываются на курсы, посещают вебинары, получают сертификаты, но при этом их профессиональная результативность остается на прежнем уровне.



Светлана
Гринькова
HR.SERVICE

Как HR-специалисту или руководителю работать с такими «вечными студентами»? Давайте разберёмся в причинах этого явления и найдём конструктивные решения.

Позиция «вечного ребёнка»

Пока мы учимся, мы находимся в комфортной позиции ребёнка — того, кто имеет право не знать, ошибаться, задавать вопросы. Это безопасное пространство, где от нас не требуют немедленных результатов и ответственности за решения. Переход в позицию взрослого профессионала означает необходимость применять знания, рисковать, брать на себя ответственность. И здесь начинается страх: а вдруг я не справлюсь? А вдруг мне всё ещё чего-то не хватает?

Так формируется замкнутый круг: чем больше человек учится, тем яснее он видит границы своего незнания, и тем сильнее желание учиться дальше — но уже не для применения, а для успокоения тревоги.

Синдром самозванца

Нередко за бесконечным обучением скрывается синдром самозванца — глубинное убеждение, что «я недостаточно хорош», «рано или поздно все поймут, что я не на своём месте». Каждый новый курс становится попыткой доказать себе и окружающим свою компетентность. Парадокс в том, что чем больше человек учится, тем сильнее крепнет убеждение в собственной недостаточности — ведь каждый курс открывает новые области незнания.

Стремление к карьерному росту

Иногда причина более рациональна — сотрудник действительно хочет расти и развиваться, но не понимает, какие именно компетенции ему нужны для следующей ступени. В отсутствие чёткого плана развития он хватается за всё подряд, надеясь, что что-то обязательно пригодится. Это своего рода «образовательный шопоголизм» — накопление знаний впрок, без конкретной цели применения.

Обучение как процесс без оценки результата

Обучение — увлекательный процесс, в котором обычно сложно оценить результат. В отличие от выполнения конкретного проекта, где виден измеримый итог, процесс получения знаний сам по себе приносит удовлетворение. Вы читаете, слушаете, записываете, чувствуете интеллектуальный рост — и это приятно.

Момент истины, когда нужно доказать применимость этих знаний на практике, можно отодвигать бесконечно, продолжая учиться «ещё немного».

Неслучайно даже в классической системе образования существуют экзамены — они заставляют систематизировать знания и продемонстрировать их усвоение. Без контрольных точек обучение превращается в бесконечное потребление информации.

Что делать со стороны компании?

1. Строить индивидуальные планы развития

Ключевое решение — создание структурированных индивидуальных планов развития (ИПР) с чётко определёнными треками:

Вертикальный управленческий трек — для тех, кто хочет расти как руководитель. План включает развитие лидерских компетенций, управленческих навыков, стратегического мышления.

Горизонтальный экспертный трек — для тех, кто предпочитает углублять профессиональную экспертизу без перехода в менеджмент. Здесь фокус на узкоспециализированных знаниях и статусе эксперта.

В соответствии с выбранным треком формируется набор обучающих активностей, релевантных конкретной позиции и следующему карьерному шагу. Это исключает хаотичное накопление знаний и направляет энергию сотрудника в нужное русло.

2. Внедрять принцип «обучение через применение»

Чтобы обучение было эффективным, необходимо обязательное внедрение изученного материала в практику. Это может происходить через:

Улучшение рабочих процессов на основании полученных знаний с измеримыми показателями эффективности

Запуск индивидуальных или командных проектов улучшений, где сотрудник применяет новые методы и инструменты

Создание внутренних обучающих материалов — если сотрудник прошёл внешнее обучение, он создаёт на его основе внутренний курс и обучает коллег, становясь транслятором знаний

Этот подход решает сразу несколько задач: проверяет глубину усвоения материала, увеличивает возврат инвестиций в обучение и развивает в сотруднике экспертную позицию.

3. Вводить систему оценки эффективности обучения

Необходимо создать механизмы оценки результативности процесса обучения:

До обучения: формулирование конкретных целей и ожидаемых результатов

После обучения: презентация полученных знаний команде или руководству

Через 1-3 месяца: оценка внедрённых изменений и их влияния на рабочие показатели

Такая система делает процесс обучения осмысленным и результативным, а не самоцельным.

4. Использовать принцип софинансирования

Интересный кейс из моей практики: топ-менеджерам предложили самостоятельно найти внешнее обучение по интересующей их профессиональной тематике. После того как варианты были озвучены, компания заявила о готовности оплатить 80% стоимости, то есть сотрудник должен был поучаствовать в оплате 20% из собственных средств.



Результат оказался показательным: половина отказалась от обучения. Причины были разные — у кого-то действительно не было финансовой возможности, но многие просто не увидели достаточной ценности в обучении и не были готовы интегрировать его в рабочие процессы. Символическое личное участие в оплате стало фильтром, отсекающим тех, кто воспринимал обучение как развлечение или способ абстрагироваться от текущих задач.

Принцип софинансирования повышает осознанность выбора и ответственность за результат. Когда человек вкладывает собственные деньги, он гораздо серьезнее относится к применению полученных знаний.

5. Проводить регулярные карьерные диалоги

Важно выводить тему обучения из плоскости «прохождения курсов» в плоскость карьерного развития. Регулярные встречи с руководителем или HR, на которых обсуждаются:

Карьерные амбиции и цели сотрудника

Конкретные компетенции, необходимые для достижения этих целей

План применения полученных знаний

Результаты предыдущих обучающих активностей

Это помогает сотруднику осознать связь между обучением и реальным карьерным продвижением, выйти из позиции «вечного студента» в позицию профессионала, который учится с конкретной целью.

Заключение

«Вечно учащиеся» сотрудники — это не проблема, а симптом. Симптом отсутствия структурированного подхода к развитию, страхов и неуверенности, или просто непонимания связи между обучением и карьерным ростом. www.TOP-PERSONAL.ru

Задача HR и руководителей — не запретить обучение и не ограничить его, а направить в конструктивное русло. Создать систему, где обучение становится инструментом решения конкретных задач, а не способом бегства от ответственности. Где каждый курс имеет измеримый результат, а каждый сертификат подкреплён реальными изменениями в работе. Только тогда обучение перестанет быть бесконечным процессом и станет тем, чем должно быть — ступенькой к профессиональному и карьерному росту..

***Светлана Гринькова,**
директор **HR.SERVICE**

Беседовала М. Удалова
Благодарим **pressfeed**

А. ЛУКИНА

Ключевая роль лидера – не ограничивать обучение, а превращать его в стратегический актив

Раньше ценились сотрудники, которые знали «свое дело» и могли годами применять один и тот же навык.

Сегодня ситуация поменялась. В современном мире ценятся те, кто не стоит на месте. Но что делать с «вечными учениками» - людьми, кто постоянно на курсах, в программах развития, в поиске себя? Учить дальше, увольнять или мотивировать к работе?



Мир корпоративного образования переживает сдвиг. Обучение стало не инструментом, а убежищем. Компании инвестируют миллионы в развитие сотрудников, но часть людей превращает этот процесс в бесконечный марафон знаний без применения.

Мир, где знание устаревает за полгода

Согласно исследованию World Economic Forum Future of Jobs 2025, 44% всех навыков, востребованных сегодня, перестанут быть актуальны к 2030 году. В McKinsey подсчитали, что средний жизненный цикл компетенции сократился с 30 лет в XX веке до 5 лет сейчас. Получается парадокс: если человек



**Анастасия
Лукина**
Matches Group

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

* Полная версия выйдет на сайте через год

В. БУРТНЫЙ

Станьте «переводчиком» между двумя мирами



1.

Говорите на языке ценностей и традиций

Первое, на что стоит обратить внимание, — это культурный и ценностный контекст. Государственный заказчик сегодня всё чаще ожидает от внешних провайдеров не просто бизнес-решений, а решений, созвучных национальному культурному коду. Это не означает отказа от эффективных методик, но требует их грамотной адаптации.

Например, в «Тренинг-Бутике» мы активно используем практику «исторического менеджмента»: упаковываем управленческие программы в нарративы, связанные с наследием российских инженеров, опытом отечественных промышленников или решениями выдающихся государственных деятелей прошлого. Так, пресловутый



Виктор Буртный
Тренинг-Бутик

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

* Полная версия выйдет на сайте через год

Сотрудники налоговых органов получили новые инструкции по проведению допросов: что изменилось для налогоплательщиков



В современных условиях налогового администрирования допрос свидетеля трансформировался из формальной процедуры в целевой и высокоэффективный инструмент доказывания получения необоснованной налоговой выгоды. Предпринимателям и руководителям компаний необходимо понимать новые риски, связанные с этой мерой. Для осуществления налогового контроля налоговые органы наделены правом вызывать для допроса любое лицо, которому могут быть известны какие-либо значимые обстоятельства. Эта норма, закрепленная в Налоговом кодексе РФ, сегодня применяется точно и обоснованно. Эволюция подхода связана с повсеместным внедрением риск-ориентированной модели, которая пришла на смену устаревшему сплошному контролю.



Агавард
Вартанян

Несмотря на то, что явка по вызову инспекции остается обязательной, на практике многие лица пренебрегают этой обязанностью. Как отмечено в Письме ФНС России от 10.02.2023 № СД-4-2/1627@, явка свидетелей продолжает оставаться на низком уровне. Распространенной реакцией является готовность уплатить незначительный штраф, который, в действительности, применяется инспекциями достаточно редко.

Почему эффективность допросов возросла?

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

* Полная версия выйдет на сайте через год

А. БЫСТРОВА

Что нужно для получения государственной поддержки вашего бизнеса?



Для успешной реализации проекта и получения поддержки важно:

- Разработать конкурентоспособный продукт или услугу, обладающие высоким технологическим уровнем и добавленной стоимостью.

- Стремиться к снижению зависимости от импортных технологий и оборудования.

- Повышать производительность труда посредством автоматизации и оптимизации процессов.

- Формировать новые отрасли с высоким потенциалом роста.

- Привлекать квалифицированные кадры, включая специалистов из-за рубежа.

Поиск подходящей программы поддержки

Перед подачей заявки необходимо определить, к какой программе ваш бизнес наиболее подходит. Например, для сельского хозяйства существуют программы Минсельхоза, для инновационных проектов — Фонда содействия инновациям, а для поддержки молодых предпринимателей — региональные конкурсы. Важно выбрать ту программу, которая максимально соответствует целям и характеристикам вашего проекта.



Алла Быстрова

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

* Полная версия выйдет на сайте через год



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

альпина PRO

Навык 1 Будьте проактивны

Определите свое направление

«Ваши гены, воспитание и окружение
влияют на вас, но вашу сущность они
не определяют!»
Стивен Р. Кови

Проактивность — ключ к высокоэффективному личному лидерству

Дело было на Гавайях, во время научно-исследовательского семестра. Я бродил между рядами стеллажей в библиотеке. И вдруг мое внимание привлекла одна книга. Я взял ее и полистал. Взгляд выхватил три фразы. Они прозвучали для меня как откровение.

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

* Полная версия выйдет на сайте через год

Для меня вовлеченность – не просто показатель, а дыхание команды



Вовлеченность - это осознанное горение, когда человек не просто «делает работу», а чувствует свою ценность в общем потоке. Это не про KPI, а про внутренний огонь: когда задачи перестают быть чужими, а идеи рождаются не из-под палки, а из искренней включенности в процесс.

Что важно для ее поддержки?

- Слышать! и слушать! – не формальные опросы, а настоящие разговоры. Люди должны чувствовать, что их голос меняет что-то.

- Давать смысл – объяснять, зачем это нужно, как труд одного влияет на общее дело.

- Быть примером – если лидер «горит», то и команда заряжается. Фальшь убивает вовлеченность быстрее любых кризисов.

- Разрешать ошибаться – там, где есть страх, нет искренней вовлеченности, есть только имитация.

Вовлеченность – это не статичное состояние, а путь, идти по которому нужно вместе.

. Человекоцентричность – это может быть утопией, но при этом все равно единственно возможный путь.

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

* Полная версия выйдет на сайте через год

Не просто рассматриваем – мы проверяем ее на прочность каждый день. Потому что человекоцентричность – это тот подход, когда:

- здоровья сотрудника важнее KPI;
- клиент – не «источник прибыли», а человек, которому мы реально хотим помочь;
- решения принимаются не только «по цифрам», но и по принципу «как это повлияет на живых людей?»

Но здесь есть ловушка: человекоцентричность \neq вседозволенность. Должен быть баланс между добротой и эффективностью, между эмпатией и ответственностью. Достижима ли она на 100%? Скорее, нет. Но стремиться к ней – единственный способ не превратиться в бездушный механизм. В конце концов, бизнес делают люди и для людей.

*Оксана Дажун,
основатель Школы профессионального владельца бизнеса «Новое время»,
<https://dajun.ru/>

Чувство участия укрепляет коллектив



У нас производственная компания и в производстве вовлеченность не рождается из корпоративных плакатов. Мы стараемся следовать комплексному подходу: это понимание смысла работы, осознанность индивидуального вклада каждого сотрудника в выпуск продукта, четкая и справедливая система обратной связи и поощрений. В микроэлектронике особенно важно доносить, что даже малейшее улучшение или ошибка может иметь огромный эффект.

Хороший отклик имеет вовлечение в улучшения: сотрудники сами предлагают идеи по оптимизации процессов, условий труда, корпоративной жизни, и видят, что они

внедряются. Это рождает чувство участия в развитии компании. Поддерживать вовлечённость можно только системно: регулярное проведение опросов сотрудников через анкетирование, обучение и развитие, и никто не отменял общение с руководством «без галстуков» — как раз во время корпоративных мероприятий рождается та самая связь между подчиненными и руководителями, которая способствует в дальнейшем диалогу на равных в целях внедрения рабочих предложений и улучшений.

2. Человекоцентричность - достижима ли такая цель в компании и рассматриваете ли вы ее у себя?

Да, достижима, но важно понимать, что человекоцентричность в производстве — это не про комфорт любой ценой, а про создание условий, при которых люди могут работать эффективно, безопасно и с ощущением ценности своей роли.

В микроэлектронике человеческий фактор критичен: оборудование дорогое, процессы сложные, а ошибки — крайне затратны.

Когда компания строит процессы вокруг людей, а не только вокруг оборудования и планов производства, это окупается: меньше текучка, выше качество и больше идей по улучшению.

Мы видим благодарность сотрудников за условия труда и за корпоративный досуг, который мы стараемся организовать для всего коллектива, но с учетом пожеланий каждого. Наши корпоративные мероприятия разнообразны и охватывают интересы всех категорий сотрудников: это и детские утренники, и спортивные турниры, и выезды на природу, и пышные новогодние праздники и многое другое. Мы можем смело сказать, что наша компания работает во благо коллектива!

*** Анна Красникова,**

ассистент генерального директора, компания «Вега-Абсолют»,

<https://vega-absolute.ru/>

.....

Вовлеченность руководителя заразительна



Для меня вовлеченность – это искренняя увлеченность работой, вера в общие цели, заинтересованность в результате и готовность выходить за рамки должностных обязанностей. Это ключевой фактор успеха компании. Мы проводим квартальные опросы вовлеченности, анализируя, как сотрудники поддерживают инициативы и инновации.

Опыт показывает: когда вовлеченных сотрудников больше половины, компания активно развивается. Если меньше – внедрение новшеств встречает сопротивление. Вовлеченный сотрудник ценит не только зарплату, но и возможность вносить значимый вклад.

ОПЫТ ПОКАЗЫВАЕТ: КОГДА ВОВЛЕЧЕННЫХ СОТРУДНИКОВ БОЛЬШЕ ПОЛОВИНЫ, КОМПАНИЯ АКТИВНО РАЗВИВАЕТСЯ. ЕСЛИ МЕНЬШЕ – ВНЕДРЕНИЕ НОВШЕСТВ ВСТРЕЧАЕТ СОПРОТИВЛЕНИЕ

Как поддерживать вовлеченность:

Во-первых, важно четко формулировать цели бизнеса и доступно их объяснять. В нашей компании миссия звучит как «Быть счастливым на своем месте и вместе двигаться к целям». Под «своим местом» мы понимаем работу по призванию, с душой.

Во-вторых, вовлеченность руководителя заразительна. В наших опросах есть вопрос: «Чувствуете ли вы поддержку руководителя, слышат ли ваши идеи?»

Важно различать вовлеченность и удовлетворенность. Удовлетворенный сотрудник может довольствоваться статус-кво, как в теплом болотце, без стремления развиваться. Идеальный баланс – когда есть и удовлетворенность, и зона для роста, и интересные задачи.

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



**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



**Наталья
Беляева**

генеральный директор
ООО Смарт Лавка,
франчайзи SPAR



**Виталий
Снегирев**

Юридическая группа
«Траблшутинг»



**Андрей
Курч**

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



**Аблайхан
Аяпов**

CEO imperyiacvetov.ru



**Дмитрий
Шевцов**

Руководитель отдела
продаж ООО Постнофф и Ко



**Олег
Раков**

Бизнес - тренер,
мотивационный спикер,
фасилитатор



**Оксана
Нилова**

Ex HRD КОМУС, ex HR
партнёр McKinsey, Эксперт
по развитию бизнеса

EURASIA

TRAINING MANAGER



ДАВАЙ ДОГОВОРИМСЯ!

ТРЕНИНГ

Проблемы с коммуникациями между отделами:

- Постоянные «новые вводные», а иногда и потеря интереса к задаче у заказчика
- Непонимание важности задачи или проблемы, формальный подход, перекалывание 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

АЛЬМАНАХ

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



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