

БИЗНЕС  
ИДЕИ

БИЗНЕС  
РЕШЕНИЯ

БИЗНЕС  
ТЕХНОЛОГИИ

БИЗНЕС  
ПРОЦЕССЫ

WWW.TOP-PERSONAL.RU

№ 09  
(813)  
2026

# УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ

Ведущие эксперты: из журнала "Персонал" – 7052, 7055, 7056.

Главная тема: **ЭКОНОМИКА & МСБ**



**Сергей  
Пронин**



**Татьяна  
Фаузер**



**Людмила  
Чеглакова**



**Ирина  
Кашкарова**



**Галина  
Чернова**



**Анна  
Куликова**



**Герберт  
Шопник**



**Ольга  
Коновалова**

# УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ

## Содержание

### МЕНЕДЖМЕНТ

**3** Граждане России посылают власти миллионы сигналов с запросом на другую экономику. А для ее формирования нужны и другие экономисты и другая экономическая политика  
Сергей Пронин

### ЭКОНОМИКА

**10** Перспективы развития МСБ в России: окно возможностей в новой реальности  
Татьяна Фаузер

### КРИТЕРИИ ТАЛАНТОВ

**16** Охота на «капитал»: как распознать, привлечь и не потерять таланты в эпоху перемен  
Людмила Чеглакова

### ПЕРВЫЕ 100 ДНЕЙ +

**21** 50% топ-менеджеров не справляются в первые 18 месяцев. Что с этим делать  
Ирина Кашкарова

### АПГРЕЙД ЛИДЕРА

**28** Апгрейд лидера: исполнитель или создатель? Как перестроить мышление для перехода на топ-уровень?  
Галина Чернова

### КОД УСПЕХА

**35** Код успеха: что в ДНК успешного управленца?  
Анна Куликова

### МЕНЕДЖМЕНТ

**39** Система важнее (как создать внедрить правила бизнеса, которые принесут результат)  
Элина Малагова

### ИИ&РЕКРУТМЕНТ

**43** Знакомьтесь, ваш новый сотрудник: ИИ-агент. Как нанимать и управлять гибридными командами в эпоху ИИ  
Герберт Шопник

### КОМАНДА

**55** Анатомия сотрудничества: где заканчивается иерархия и начинается команда  
Ольга Коновалова

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

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

Подписано в печать 01.04.2026 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](mailto:7447273@bk.ru)

Издательство не несет ответственности за содержание рекламных объявлений. Издательство не всегда разделяет мнения и взгляды авторов. Рукописи не рецензируются и не возвращаются.

Цена свободная

© ООО «Журнал «Управление персоналом», 1996  
© ЗАО «Бизнес-школа «Интел-Синтез», 2006

ISBN 5-95630-007-7



9 785956 300077 >

№ 09  
(813)

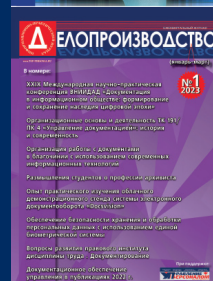
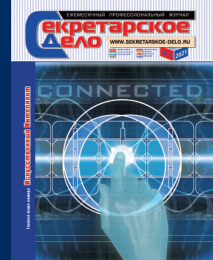
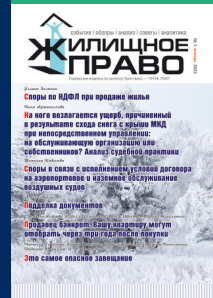
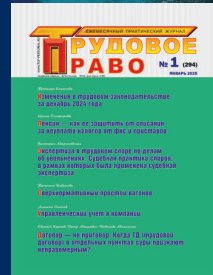
Издаётся с 1996 г. 2025 г.

Объединенная редакция

ИД ПЕРСОНАЛОМ

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

Официальный адрес  
ТР@TOP-PERSONAL.RU



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

С. ПРОНИН

Граждане России посылают власти миллионы сигналов с запросом на другую экономику. А для ее формирования нужны и другие экономисты и другая экономическая политика



1X АКУЮ ОЦЕНКУ ПО 5-БАЛЛЬНОЙ ШКАЛЕ ЗАСЛУЖИВАЕТ В НАСТОЯЩЕЕ ВРЕМЯ РОССИЙСКАЯ ЭКОНОМИКА?

Думаю, что такая оценка, чтобы быть объективной, должна многосторонней. И поэтому кроме меня оценить ее с разных сторон должны и основные башни группы людей, непосредственно связанные с ней. К ним, на мой взгляд, относятся:

- 1. Собственно идеологи и руководители российской экономики: Администрация Президента РФ, Государственная Дума и Совет Федерации; Правительство Российской Федерации, профильные министерства и федеральные службы; Центральный банк России.



Сергей Пронин

Разумеется, я не ВЦИОМ и никого из руководителей этих структур не спрашивал (хотя многим кажется, что ВЦИОМ так часто совсем не спрашивает тех людей, от имени которых он делает «заключение», что в народе даже появилось новое слово «вциомить») Поэтому их мнения мне известно по публичным выступлениям и, главное, по тем практическим шагам, которые они предпринимают. А они весьма показательны и символичны.

И. КАШКАРОВА

50% топ-менеджеров не справляются в первые 18 месяцев. Что с этим делать



По данным исследований Harvard Business Review до 50-60% руководителей не справляются в первые 18 месяцев после назначения. Парадокс в том, что компании тратят огромные ресурсы на поиск идеального кандидата: месяцы интервью, согласования с CEO и советом директоров, конкурентные офферы. А потом в первые пару недель показывают офферы, дают доступы к системам, подготавливают команду, проводят welcome-встречу и дальше — тишина. «Ты же опытный, сам разберешься».



Ирина Кашкарова

Меня зовут Ирина Кашкарова, в executive-коуч для руководителей уровня C-level. Мой фокус — 17 лет управленческого опыта, включая работу HRD в российских и международных IT-компаниях. За эти годы я участвовала в десятках онбордингов топ-менеджеров: CFO, CRO, коммерческие и операционные директора. И столкнулась с системными ограничениями: как бы качественно HR ни выстраивал процесс адаптации, есть вещи, которые топ не может обсудить с человеком внутри организации. Соображения, дилеммы, страхи совершить ошибку, конфликт интересов между стейкхолдерами — всё это остаётся «за кадром».

Сейчас, как внешний executive-коуч, в работе с компаниями, помогаю им ускорить и обезопасить онбординг топ-менеджмента, потому что тратить бизнесу месяцы и копейки идеального кандидата, а в итоге оставить его один на один с его онбордингом оказывается не эффективным.

Э. МАЛАГОВА

Система важнее (как создать внедрить правила бизнеса, которые принесут результат)



Правила, регламенты, инструкции, корпоративные ценности прописаны в каждой компании.

И в каждой компании они не работают, если нет системы.

Без нее решения принимаются ситуативно, сотрудники ориентируются на настроение руководителя, а бизнес держится на конкретных людях, и теряет прибыль, стоит им уйти. Как сделать так, что рост бизнеса был управляемым, подробно разберем в этой статье.

Почему система важнее людей

Сильные сотрудники без системы могут работать, но быстро выгорат, так как тащат бизнес на себе.

Бизнес без системы при этом без сильных сотрудников функционировать не может. Именно система определяет, как компания принимает решения, отвечает за результаты, решает конфликты и действует в условиях неопределенности.

Что такое «система»



Элина Малагова

Т. ФАУЗЕР

Перспективы развития МСБ в России: окно возможностей в новой реальности



Сектор малого и среднего предпринимательства (МСП) в России вступает в 2026 год в состояние сложной, но потенциально продуктивной трансформации. С одной стороны, статистика фиксирует позитивные структурные сдвиги: количество субъектов МСП превысило 6,9 миллиона, а число самозанятых достигло 19,92 млн человек — лучшего показателя с 2019 года.

С другой стороны, бизнес адаптируется к новым макроэкономическим условиям.

Ключевым событием марта 2026 года стало решение Совета директоров Банка России от 13 февраля 2026 года о снижении ключевой ставки до 15,5% годовых. Это сигнал о том, что жесткости денежно-кредитной политики правды и регулятор видит пространство для смягчения при сохранении тренда на замедление инфляции (по итогам 2025 года она составила 5,59%).



Татьяна Фаузер

Для малого и среднего бизнеса это означает постепенное улучшение доступности кредитных ресурсов и повышение горизонтов для инвестиционного планирования.

Разберемся, какие направления сегодня действительно перспективны, как изменилась роль господдержки и что ждет предпринимателя в новых условиях.

- 1. Где искать точки роста: новые контуры российского МСБ

Г. ЧЕРНОВА

Апгрейд лидера: исполнитель или создатель? Как перестроить мышление для перехода на топ-уровень?



Руководитель среднего звена, который добился многого: хорошая команда, отстроенные процессы, достойный доход. — вдруг замечает, что утренний будильник больше не вызывает азарта. Знакомая ситуация?

Принимать чаще всего одна: человек перерос роль исполнителя чужой воли, но ещё не стал создателем собственной стратегии.

Проведя немало часов в исследованиях и коуч-сессиях с представителями среднего и топ-менеджмента, могу утверждать: далеко не каждый желанный претендент на новый уровень действительно готов к этому и даже бы представлял, что именно должно измениться. Если в приведенном описании вы узнали себя, эта статья поможет разобраться, действительно ли вы хотите в «высшую лигу», и если да — подскажет конкретные инструменты для этого перехода.



Галина Чернова

Ниже я анализирую ключевые составляющие, без осознания и трансформации которых, на мой взгляд, сложно сделать карьерный рывок.

Г. ШОПНИК

Знакомьтесь, ваш новый сотрудник: ИИ-агент. Как нанимать и управлять гибридными командами в эпоху ИИ



В 2026 году бизнес вступает в эпоху «суперразумности», знаменующую качественный переход от использования искусственного интеллекта (ИИ) в качестве вспомогательных инструментов к развертыванию автономных ИИ-агентов, или «цифровых сотрудников». Эти агенты способны самостоятельно воспринимать, планировать и выполнять сложные многоэтапные бизнес-процессы с минимальным вмешательством человека. Данная трансформация радикально меняет природу интеллектуального труда, автоматизирует рутинные и позволяет сотрудникам сосредоточиться на стратегических и творческих задачах.

Ключевые выводы:

- Стремительное внедрение: По прогнозам, 75% руководителей интегрируют агентов ИИ-агентов в свой бизнес в 2026 году. Мировой рынок автономных ИИ-агентов, оцененный в \$6,9 млрд в 2024 году, будет расти со среднегодовым темпом около 30,3% до 2034 года.
- Значительный ROI: Компании, внедряющие ИИ, демонстрируют повышение операционной эффективности в среднем на 30%, сокращение времени на рутинные задачи на 40-60% и снижение затрат на привлечение клиентов на 17-23%.
- Трансформация рабочей силы: ИИ-агенты меняют роли, а не полностью заменяют людей. Однако под угрозой находится задача начального уровня: 50,9%



Герберт Шопник

Л. ЧЕГЛАКОВА

Охота на «капитал»: как распознать, привлечь и не потерять таланты в эпоху перемен



Талант или просто хороший сотрудник?

Поистине известное выражение «звать талант в землю? Мы часто используем его в быту, даже не задумываясь о первоначальном смысле. А ведь изначально талант — это не божий дар, а конкретная мера веса и денежная единица. В Библийской притче раб, который просто сохранил монету, зарыл её в землю, лишил своего хозяина прибыли. Позже, в новой английской Библии, это слово и вовсе перевели как «капитал». В современном бизнесе всё работает по той же логике. Таланты нужны компании не для красоты, а для формирования того самого человеческого капитала, который создаст реальное конкурентное преимущество. Но здесь мы неизбежно сталкиваемся с вопросом: а кого именно мы считаем талантливыми?



Людмила Чеглакова

В экспертной среде до сих пор идет спор между двумя подходами:

- 1. **Эксклюзивный подход:** Таланты — это «избранная», элита компании. Обычно это 5-15% сотрудников, которые либо обладают сверхвысокими компетенциями (HRD), либо показывают феноменальную результативность здесь и сейчас. Это так. Это так. Это так. Это так.
- 2. **Инклюзивный подход:** Талант есть в каждом. Задача компании — не искать «звезд» на стороне, а создать условия, в которых способности любого сотрудника раскрыются максимально эффективно.

А. КУЛИКОВА

Код успеха: что в ДНК успешного управленца?



Остаточное часто мы видим руководителей, которые, как нам кажется, обладают супер способностями, всё знают и всегда успевают. Нам кажется, что с такими способностями нужно родиться и обзавестись, так сказать среднестатистическому человеку, этого не дано.

И задаем себе вопрос: «Как сделать, чтобы получалось так же?»

На самом деле, эффективный руководитель, который добивается высоких результатов, просто знает, как подобрать ключи к тому самому успеху.

Давайте разберемся,

что обязательно требуется руководителю любого уровня?

- на чем строится эффективное управление?
- что же особенного в ДНК у крутых управленцев?

Код успеха эффективного управленца не зашифрован в ДНК в буквальном смысле слова, но метафора «ДНК успеха» часто используется для описания ключевых качеств и паттернов лидеров.



Анна Куликова

О. КОНОВАЛОВА

Анатомия сотрудничества: где заканчивается иерархия и начинается команда

С точки зрения биологии, наш вид выиграл эволюционную гонку только благодаря феноменальной способности к кооперации. Наш мозг заточен на то, чтобы просчитывать социальные связи и объединять усилия. Кажется логичным: чем сложнее задача, тем сильнее мы должны стремиться к соединению.



Но в современном бизнесе этот природный инстинкт шагнул к нам куда глубже. Мы превратили командную работу в управленческий фетиш. Откройте любой сайт с вакансиями: от финансового директора до курьера — везде мучат «командный дух». Слово «командный» стало штамбом, от которого советским нефтяникам. А иерархия и вовсе превратилась в ругательство, синоним бюрократического болота, где убивают инициативу.

Думаю, вы тоже видите это:

собственники и топ-менеджеры тратят миллионы на то, чтобы натянуть командный дух на структуры, которые прекрасно работают и без него.

Давайте отложим в сторону модные книги по менеджменту и ответим на вопрос: всегда ли нужна иерархия, или иногда бизнесу достаточно просто качественного персонала?



Ольга Коновалова

## Граждане России посылают власти миллионы сигналов с запросом на другую экономику. А для ее формирования нужны и другие экономисты и другая экономическая политика



1.8

КАКУЮ ОЦЕНКУ ПО 5-БАЛЬНОЙ ШКАЛЕ ЗАСЛУЖИВАЕТ В НАСТОЯЩЕЕ ВРЕМЯ РОССИЙСКАЯ ЭКОНОМИКА?

Думаю, что такая оценка, чтобы быть объективной, должна являться многосторонней. и поэтому кроме меня оценить ее с разных сторон должны и основные большие группы людей, непосредственно связанные с ней. К ним, на мой взгляд, относятся :

1. Собственно идеологи и руководители российской экономики : Администрация Президента РФ, Государственная Дума и Совет Федерации ; Правительство Российской Федерации, профильные министерства и федеральные службы; Центральный банк России.

Разумеется, я не ВЦИОМ и никого из руководителей этих структур не опрашивал ( хотя многим кажется, что ВЦИОМ так часто совсем не опрашивает тех людей, от имени которых он делает «заключения», что в народе даже появилось новое слово ->«вциомить») Поэтому их мнения мне известно по публичным выступлениям и, главное, по тем практическим шагам, которые они предпринимают. А они весьма показательны и символичны.



**Сергей Пронин**

Администрация Президента, судя по тем текстам, которые пишут Путину его референты и от которых он все чаще отклоняется в своих выступлениях, кажется, полностью всем довольна и делает вид, что все идет по ее планам и находится у нее под контролем. Единственное, что, видимо, ее руководителей сейчас беспокоит, это как побыстрее создать искусственный интеллект ( то ли им своего не хватает, то ли беспокоятся в том, что при нынешней экономической политике трудовые ресурсы страны иссякнут вместе с быстро таящим снегом?), но первый заместитель Администрации Президента РФ г-н Орешкин стал недавно сопредседателем именно такой комиссии. Разумеется, при Президенте РФ.

Но если Администрацию Президента хоть что-то беспокоит, то функционеров партии «Единая Россия» не беспокоит ничего. От слова совсем. Поэтому они с энтузиазмом, достойным лучшего применения, сейчас активно разворачивают отчетную деятельность по выполнению т.н. «народной программы». Основа отчета — большое количество построенных и отремонтированных школ, больниц, общественных центров... Вот только при чем здесь эта партия, если все это сделано простыми людьми, а не политиками, и за бюджетные деньги, то есть за счет собранных с нас налогов, а не за членские взносы единороссов. Тем более, что и платить взносы в ЕР начали только два года назад, да и то в смешном размере. Например, депутаты Госдумы платят аж 4500 рублей в квартал, что составляет примерно 0, 003 от их доходов за этот период. Поэтому, думаю, им этим отчетом бахвалиться лучше на всякий случай в режиме он-лайн, подальше от народа.

Предприниматели тоже явно не в восторге от нынешней экономической политики, ведь многолетняя высокие ставки по кредитам, постоянно растущие налоговые ставки, сокращения и ограничения льготных налоговых режимов, непрерывный рост цен на ресурсы, сырье и материалы не радовали бизнес никогда и ни в одной стране. За исключением, конечно, монополистов, захвативших как бы «народные» недра, но распоряжающихся ими в своих интересах, но, безусловно, с согласием всех ветвей власти. Ну а красноречивее всего о нынешнем состоянии российской экономики и ее перспективах красноречиво говорит огромное количество надписей «аренда» и «сдается» на окнах бывших ресторанов и магазинов в самом центре столицы. Не для кого не секрет, что это самое достоверное свидетельство КРИЗИСА В ЭКОНОМИКЕ.

Естественно, в таких условиях крайними, как всегда, оказываются потребители, особенно представители незащищенных социальных слоев, прежде всего пенсионеры, многодетные и молодые семьи, студенты, инвалиды. Ну, а что они пишут в

соцсетях о экономической политике нынешней власти слабонервным чиновникам я бы не рекомендовал читать. Просто скажу — им необходимо срочно принимать неотложные меры. Иначе «Марш справедливости» им покажется детской шалостью по сравнению с тем, что они могут получить в ближайшие погода.

Если брать среднеарифметическое из вышеназванных оценок, то получается твердая тройка и даже с плюсом. Но среднеарифметическое — это как байка о том что одни едят мясо, другие капусту, а в среднем все мы едим голубцы. А фактически условное «мясо» едят, думаю, максимум 5% населения, а остальные 95% сидят на условной «капусте» ( прошу не путах с деньгами, которые иногда называют капустой). И если сегодня провести опрос всех граждан России ( без ВЦИОМа) с целью узнать их оценку современной экономической политике, но, предполагаю, это будет «неудовлетворительно» , причем с огромным минусом. Ну а лично для меня венцом современного экономического маразма является тот факт, что даже за перечисление небольшой суммы мне на карту СБЕР взимает с моей жены комиссию! Полагаю. что комментарии здесь излишни!

## 2. КАКИЕ ЭКОНОМИЧЕСКИЕ ПРОБЛЕМЫ ВЫ СЧИТАЕТЕ САМЫМИ ВАЖНЫМИ В НАСТОЯЩЕЕ ВРЕМЯ?

Проще перечислить проблемы, которые являются в данный момент не важными или не самыми важными. К таким я бы отнес материальное обеспечение тех, на кого опирается нынешняя власть в России: полчища депутатов, сенаторов и тех, кто их обслуживает и орды чиновников всех уровней и мастей, а также приближенных к ним коммерсантов. А все остальное в стране — одна большая экономическая проблема. Ну а если все же выделить самые-самые важные экономические проблемы в стране, то я бы выделил следующие три:

а). Отсутствие в современной России экономической свободы и условий для эффективной предпринимательской деятельности. К сожалению, проводимая в последние годы экономическая политика «развернулась на 180 градусов» и от снятия необоснованных экономических барьеров государство перешло к возведению новых. Разумеется, это в совокупности с постоянным увеличением налоговой нагрузки на бизнес, прежде всего малый и микро, индивидуальных предпринимателей и большинство граждан страны не только не ведет и не приведет к заявленным нашими руководителями целям оздоровления экономики и улучшения благосостояния граждан, а напротив, загонит нас в тупик. Примерно так, как это было во времена, когда Правительством России руководил нынешний первый руководитель главы

Администрации Президента ( которая сегодня играет в стране более важную роль, чем парламент и правительство страны вместе взятые) С.В. Кириенко. Я тогда возглавлял Оперативную службу розыска имущества и взыскания задолженностей по налогам в налоговой полиции Москвы ( до августа 1998) и Управление по работе с регионами Федерального долгового центра при Правительстве РФ ( в качестве офицера действующего резерва Федеральной службы налоговой полиции) и прекрасно знал, что происходит с нашими предприятиями и предпринимателями на самом деле. После увольнения со службы я более четверти века занимаюсь налоговым консультированием и организацией взыскания просроченных задолженностей в интересах большого количества предприятий и организаций разного масштаба и видов деятельности. Именно поэтому я со знанием дела утверждаю, что сегодня наша экономика находится на грани серьезнейшего кризиса , а меры, которые предпринимаются государством, ведут не к выходу из него, а с точностью до наоборот — к его обострению и более тяжелым последствиям.

б). Проблема трудовых ресурсов. В стране катастрофически не хватает людей труда, а наше государство...не предпринимает очевидных мер, необходимых для ее разрешения. Я, кажется, уже в «дцатый» раз повторяю :надо активнее вовлекать в экономику страны наших пенсионеров. Сегодня из более 40 миллионов пенсионеров работают около 9 миллионов. т.е. примерно 20 %. А могли бы как минимум еще столько же! И это решило бы многие проблемы трудовых ресурсов. А ведь для этого нужно для начала просто отменить дискриминацию работающих пенсионеров по сравнению с теми, кто не оформил пенсию, в части начисления пенсионных баллов. Ну а если государство хотя бы на несколько кризисных лет снизит ( а лучше отменит) ставки социальных платежей для тех, кто уже заработал пенсии ( и это будет справедливо), то экономический результат превзойдет самые смелые ожидания. Думаю. что нашим руководителям, особенно экономического блока, пора «зарубить себе на носу», что скупой платит дважды, а скупой и глупый — всегда! Или они вовсе не скупые и глупые и заслуживают внимания сотрудников «конторы глубокого бурения»?

Лично у меня вызывает искреннее недоумение и современная миграционная политика. Мне в последнее время приходится достаточно часто сталкиваться с ра-

**ПОЛНАЯ ВЕРСИЯ\* НОМЕРА ДОСТУПНА ТОЛЬКО  
ПОДПИСЧИКАМ И ЧЛЕНАМ ДЕЛОВОГО КЛУБА**   
**7447273@VK.RU**

\* Полная версия выйдет на сайте через год

# Т. ФАУЗЕР

## Перспективы развития МСБ в России: окно возможностей в новой реальности



Сектор малого и среднего предпринимательства (МСП) в России вступает в 2026 год в состоянии сложной, но потенциально продуктивной трансформации. С одной стороны, статистика фиксирует позитивные структурные сдвиги: количество субъектов МСП превысило 6,8 миллиона, а число самозанятых достигло 19,92 млн человек — лучшего показателя с 2019 года.

С другой стороны, бизнес адаптируется к новым макроэкономическим условиям.

Ключевым событием начала 2026 года стало решение Совета директоров Банка России от 13 февраля 2026 года о снижении ключевой ставки до 15,5% годовых. Это сигнал о том, что пик жесткости денежно-кредитной политики пройден и регулятор видит пространство для смягчения при сохранении тренда на замедление инфляции (по итогам 2025 года она составила 5,59%).

Для малого и среднего бизнеса это означает постепенное улучшение доступности кредитных ресурсов и появление горизонтов для инвестиционного планирования.

Разберемся, какие направления сегодня действительно перспективны, как изменилась роль господдержки и что делать предпринимателям в новых условиях.

1. Где искать точки роста: новые контуры российского МСБ



**Татьяна Фаузер**

Анализ актуальных исследований позволяет выделить несколько отраслей, демонстрирующих устойчивый рост и обладающих значительным потенциалом даже в условиях относительно высокой ставки.

Бесспорный лидер — информационные технологии и связь. Этот сектор занял первое место по темпам роста с показателем +9,4% по количеству компаний. Малые IT-игроки (с выручкой до 2 млрд рублей) смотрят в будущее с оптимизмом. Причина проста: импортозамещение ПО и развитие искусственного интеллекта создают колоссальный спрос на отечественные цифровые решения.

Креативные индустрии и спорт показывают впечатляющую динамику — рост на 9,2%. Сфера образования прибавила 8,4%, а научно-техническая деятельность — 8,2%. Это не случайно: государство официально признало креативные индустрии новой точкой роста. По данным Минэкономразвития, 360 тыс. компаний работают в этих сферах, их совокупный доход достиг 4 трлн рублей.

Производственный сектор и АПК остаются в приоритете. Доля предприятий реального сектора (производство, IT, туризм, сельское хозяйство) в структуре МСП составляет 21%, и именно на них таргетирована государственная поддержка. Более 95% участников аграрной отрасли — малый бизнес: 160 тыс. фермерских хозяйств и 17 млн личных подсобных хозяйств обеспечивают 15% всего объема сельхозпроизводства.

Туризм и гостиничный бизнес (+7,5%) также входят в число лидеров. Для этой отрасли действует нулевой НДС, продленный до 2030 года — одна из немногих действительно работающих налоговых льгот.

## 2. Почему рынок не справляется без поддержки даже при снижении ставки

Снижение ключевой ставки до 15,5% — безусловный позитивный сигнал, однако потенциал перспективных отраслей по-прежнему не реализуется автоматически. Без государственной поддержки эффективное развитие невозможно по ряду объективных причин.

Первая причина — сохраняющаяся стоимость капитала. Хотя ставка снизилась с пиковых 21% до 15,5%, коммерческие кредиты для малого бизнеса остаются дорогими (обычно ставка для заемщика = ключевая + маржа банка + риски). Это означает, что многие инвестиционные проекты все еще требуют субсидирования.

Как отмечают эксперты, самым эффективным инструментом поддержки в таких условиях остается субсидирование процентных ставок. Механизм «зонтичных» поручительств Корпорации МСП уже позволил предпринимателям привлечь почти 1,3 трлн рублей, причем 60% средств пошло в неторговый сектор.

Вторая причина — инфраструктурные ограничения. Сельхозпроизводитель может иметь отличный урожай, но не иметь возможности его вывезти из-за нехватки зерновозов или элеваторов. Производитель высокотехнологичной продукции может столкнуться с отсутствием квалифицированных кадров в регионе. Эти «узкие места» рынок самостоятельно не преодолевает.

Третья причина — монополизация рынков. Президент «Опоры России» Александр Калинин прямо указывает: главные препятствия для предпринимателей сегодня — монополизация и все еще высокая стоимость денег.

Микробизнес плохо растет в малый, а малый — в средний, и эта «воронка» не решена.

### 3. Парадокс налоговых льгот: стимул, который не срабатывает

Казалось бы, налоговые льготы — идеальный инструмент поддержки приоритетных отраслей, но реальность сложнее. Исследование НИФИ Минфина России выявило парадоксальную закономерность: бенефициарами специальных налоговых режимов (СНР) в основном являются не производственники и не инноваторы, а торговля и операции с недвижимостью.

#### Почему так происходит?

Во-первых, льготы «съедаются» структурными проблемами. Снижение ставки налога на прибыль теряет смысл, если у предприятия нет доступа к рынкам сбыта или оно не может найти квалифицированных сотрудников. Инвестиционный налоговый вычет бесполезен, если бизнес не готов к масштабированию. В результате

**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

## Охота на «капитал»: как распознать, привлечь и не потерять таланты в эпоху перемен



**Т**алант или просто хороший сотрудник?

Помните известное выражение «зарыть талант в землю»? Мы часто используем его в быту, даже не задумываясь о первоначальном смысле. А ведь изначально талант — это не божий дар, а конкретная мера веса и денежная единица. В библейской притче раб, который просто сохранил монету, зарыв её в землю, лишил своего хозяина прибыли. Позже, в новой английской Библии, это слово и вовсе перевели как «капитал». В современном бизнесе всё работает по той же логике. Таланты нужны компании не для красоты, а для формирования того самого человеческого капитала, который создаст реальное конкурентное преимущество. Но здесь мы неизбежно сталкиваемся с вопросом: а кого именно мы считаем талантливим?



**Людмила Чеглакова**

В экспертной среде до сих пор идет спор между двумя подходами:

- 1. Эксклюзивный подход:** Таланты — это «избранные», элита компании. Обычно это 5–15% сотрудников, которые либо обладают сверхвысоким потенциалом (HiPo), либо показывают феноменальную результативность здесь и сейчас. Это те, кто «делает разницу».
- 2. Инклюзивный подход:** Талант есть в каждом. Задача компании — не искать «звезд» на стороне, а создать условия, в которых способности любого сотрудника раскроются максимально эффективно.

Важно понимать: талант — это не то же самое, что глубокая научная экспертиза. Учёный может быть гениальным носителем знаний, но при этом совершенно неадаптивным к рыночным изменениям. Талант в бизнес-понимании — это всегда про сочетание потенциала, скорости обучения и готовности приносить результат в конкретной корпоративной культуре.

## О «нимбах» и эффекте Даннинга-Крюгера

Часто ли к вам приходят кандидаты с невидимым, но очень ощутимым «нимбом» над головой? Те, кто с порога заявляет о своей исключительности?

В серьёзных системных компаниях этот вопрос решается профессионально. Существует инструмент — матрица потенциала 9 box, где каждый сотрудник оценивается по двум осям: «результативность» и «потенциал». Самое интересное, что списки тех, кто попал в верхний правый квадрат (настоящие таланты), обычно не вывешиваются на досках почёта. Это конфиденциальная информация для HR-департамента и топ-менеджмента. Такая стратегия «тихого развития» позволяет избежать появления «звёздной болезни» и лишнего напряжения в коллективе.

	Низкая результативность	Средняя результативность	Высокая результативность
Высокий потенциал	«Алмаз неограниченный» (Будущая звезда): Высокие способности, но нужно подтянуть результаты.	«Восходящая звезда»: Уверенно идет вверх, готов к более сложным задачам.	«Звезда» (Top Talent): Самый ценный актив. Двигатель компании, готов к лидерству.
Средний потенциал	«Загадка» (Сотрудник с вопросом): Может больше, но что-то мешает результату. Требуется внимания.	«Крепкий профессионал»: Костяк компании. Стабильно работает, имеет ресурс для роста.	«Высокопроизводительный»: Выдаёт отличный результат, но, скорее всего, достиг своего предела.
Низкий потенциал	«Группа риска»: Низкие результаты и нет желания расти. Кандидат на выход.	«Рабочая лошадка»: Делает норму, но не стремится к развитию. Нужен контроль качества.	«Мастер своего дела»: Идеальный исполнитель на своем месте. Не хочет наверх, но незаменим в рутине.

### Матрица потенциала 9 box

Однако мы регулярно сталкиваемся с другой крайностью — **эффектом Даннинга-Крюгера**. Это когда новичок, обладая минимумом реального опыта, демонстрирует колоссальную уверенность в своей гениальности. Со временем, когда приходит профессиональная мудрость, эта самоуверенность сменяется адекватной оценкой. В этот переходный период компании жизненно необходим институт наставничества. Опытный ментор — это тот человек, который поможет молодому таланту аккуратно спуститься на землю и начать планомерное восхождение к настоящим вершинам.

## Магия маркетинга против реальности

Сегодня каждая вторая компания кричит: «Мы ищем таланты!». Но давайте будем честны: часто это не более чем HR-маркетинг. Исследования McKinsey показывают забавную статистику: 99% руководителей говорят о важности управления талантами, но только 17% компаний реально измеряют эффективность этой работы. Часто пометка «вакансия для талантов» — это просто наживка для активной молодежи. На проверку оказывается, что более 70% таких позиций предполагают выполнение рутинных, стандартных операций. В постпандемийном мире этот разрыв стал еще заметнее. Сейчас фокус смещается в сторону «умной работы» и цифровой аналитики, где оценивается не процесс сидения в офисе с 9 до 18, а конкретный интеллектуальный выхлоп. Компании, которые этого не поняли, продолжают искать «таланты» для работы по старым лекалам, что неизбежно ведет к разочарованию обеих сторон.

### Может ли софт заменить интуицию?

Рынок переполнен предложениями от IT-компаний: «Наш софт выявит мошенников, лентяев и нелояльных сотрудников по движению мышки!». Звучит как магия: анализ мимики на видеоинтервью, интерпретация голоса, психологический портрет по кликам. Разработчики заявляют о точности в 97%, но на практике всё сложнее.

Реальная валидность таких систем в долгосрочной перспективе часто оказывается гораздо ниже. Проблема в том, что софт оценивает состояние человека «в вакууме» или в моменте. Как только кандидат переступает порог офиса, в игру вступают живые факторы:

- Нашёл ли он общий язык с руководителем?
- Не токсична ли среда в его отделе?
- Совпадают ли его личные ценности с тем, что декларирует компания?

**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

# И. КАШКАРОВА

## 50% топ-менеджеров не справляются в первые 18 месяцев. Что с этим делать



По данным исследований Harvard Business Review до 50-60% руководителей не справляются в первые 18 месяцев после назначения. Парадокс в том, что компании тратят огромные ресурсы на поиск идеального кандидата: месяцы интервью, согласования с CEO и советом директоров, конкурентные офферы. А потом в первые пару недель показывают офис, дают доступы к системам, представляют команде, проводят welcome-встречу и дальше — тишина. «Ты же опытный, сам разберёшься».

Меня зовут Ирина Кашкарова, я executive-коуч для руководителей уровня C-level. Мой фундамент — 17 лет управленческого опыта, включая работу HRD в российских и международных IT-компаниях. За эти годы я участвовала в десятках онбордингов топ-менеджеров: CFO, CPO, коммерческих и операционных директоров. И столкнулась с системным ограничением: как бы качественно HR ни выстраивал процесс адаптации, есть вещи, которые топ не может обсудить с человеком внутри организации. Сомнения, дилеммы, страхи совершить ошибку, конфликт интересов между стейкхолдерами — всё это остаётся «за кадром».

Сейчас, как внешний executive-коуч, я работаю с компаниями, помогая им ускорить и обезопасить онбординг топ-менеджмента, потому что тратить бизнесу месяцы на поиск идеального кандидата, а в итоге оставлять его один на один с его онбордингом, оказывается не эффективным.



**Ирина Кашкарова**

ПЕРВЫЕ 100 ДНЕЙ + /АПРЕЛЬ 09/2026

## Почему провал онбординга топа — это критичная проблема для бизнеса

Недавно общалась с собственником производственной компании. Компания 20 лет на рынке, есть сильная стратегия на масштабирование, амбициозные планы. Проблема одна: реализовывать некому. Руководители приходят и не задерживаются. Буквально выталкиваются из компании теми, кто давно работает и не готов принимать новичков.

«Мы наняли уже четвёртого директора по производству за два года, — говорит собственник. — Каждый приходит с сильным опытом, пониманием, как перестроить производство, внедрить новые технологии. Но через полгода я вижу: человек выгорает. Старая команда саботирует его решения, мастера делают вид, что слушают, а делают по-своему. Он пытается что-то поменять, натывается на стену и уходит». Формально всё выглядит корректно: «не сошлись по видению развития», «разные подходы к управлению». А реально: система отторгает чужака. И вот собственник сидит с амбициозной стратегией, которую некому реализовать. Потому что каждый новый топ сталкивается с невидимой стеной и уходит раньше, чем успевает что-то изменить. Давайте посчитаем, во что это обходится компании.

### Прямые финансовые потери

#### Директор по производству, оклад 1,5 млн рублей

Расходы на рекрутмент: 2,7-3,6 млн руб. (15-20% годового дохода — это стандартная ставка executive search агентства)

Выходное пособие: 1,5-4,5 млн руб. (1-3 оклада — в зависимости от того, что прописано в контракте)

Оклад за 6 месяцев работы: 9 млн руб.

Итого: 13,2-17,1 млн рублей — чистых затрат.

### Репутационные потери: внутренние и внешние

Но прямые деньги — это только видимая часть айсберга. Когда идут бесконечные смены топ-менеджеров — это не просто кадровая перестановка. Это сигнал для всей организации.

Команда проходит через несколько месяцев неопределённости: новый руководитель приходит, начинает менять процессы, внедрять инновации. А потом внезапно уходит. Команда теряет мотивацию мгновенно: «Зачем стараться, если через полгода снова всё поменяется?»

Плюс ко всему такие слухи быстро распространяются по компании слухи. Люди начинают обсуждать: «Опять не смогли удержать», «наверное, у нас что-то не так», «может, и мне пора искать?». Особенно болезненно это происходит для сильных сотрудников, они первыми начинают присматриваться к рынку.

Внешняя репутация также под угрозой. Рынок топ-менеджеров узкий. Люди друга друга знают, общаются, делятся опытом. Когда кандидаты видят, что в компании за год сменилось два директора по производству или CFO, они начинают осторожничать:.

«Почему так долго не могут найти?», «Почему опять ищут, что там происходит?»

Предложения от таких компаний рассматривают с повышенной настороженностью. А сильные кандидаты вообще предпочитают не рисковать. Найм становится дороже.

Пока компания ищет замену ушедшему топу, а команда работает без стратегического руководства или под управлением временно исполняющего обязанности (который понимает, что это ненадолго и действует соответственно), бизнес не стоит на месте.

Конкуренты запускают новые технологии, завоевывают новые рынки продаж.

## Почему это происходит снова и снова

Топ остаётся один на один с неформальной системой, которую не увидишь в структуре:

- Кто реально принимает решения: формальный CEO или кто-то из акционеров?

**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

Г. ЧЕРНОВА

## Апгрейд лидера: исполнитель или создатель? Как перестроить мышление для перехода на топ-уровень?



*Ф*

уководитель среднего звена, который добился многого: хорошая команда, отстроенные процессы, достойный доход, — вдруг замечает, что утренний будильник больше не вызывает азарта. Знакомая ситуация?

Причина чаще всего одна: человек перерос роль исполнителя чужой воли, но ещё не стал создателем собственной стратегии.

Проведя немало часов в исследованиях и коуч-сессиях с представителями среднего и топ-менеджмента, могу утверждать: далеко не каждый желающий перейти на новый уровень действительно готов к этому или хотя бы представляет, что именно должно измениться. Если в приведённом описании вы узнали себя, эта статья поможет разобраться, действительно ли вы хотите в «высшую лигу», и если да — подскажет конкретные инструменты для этого перехода.



Галина Чернова

Ниже я анализирую ключевые составляющие, без осознания и трансформации которых, на мой взгляд, сложно сделать карьерный рывок.

## Производительность нового свойства.

Большинство руководителей начинают свою карьеру как блестящие исполнители. Они умеют работать быстрее, точнее и эффективнее остальных. Именно за это их повышают. Но парадокс управления в том, что навыки, которые привели человека на позицию лидера, часто становятся главным препятствием для его дальнейшего роста. Менеджер, который продолжает мыслить как исполнитель, неизбежно упирается в потолок: он перегружен, его команда не развивается, а стратегические задачи остаются нерешёнными.

Переход от исполнителя к создателю — это не просто смена должностных обязанностей. Это фундаментальная трансформация мышления, которая затрагивает отношение к времени, к людям, к ошибкам и к самому понятию результата. Этот процесс болезненный, потому что требует отказа от привычек, которые годами приносили успех. Важно перестать получать удовольствие от того, что вы умеете делать лучше всех, и начать получать удовольствие от того, что ваши люди растут. Это требует зрелости, смелости и подлинного лидерства. Но именно этот переход отделяет хорошего специалиста от выдающегося лидера. И начинается он не с бизнес-плана и не с корпоративного тренинга. Он начинается с простого, но честного вопроса к самому себе: «Я сейчас делаю работу лидера — или выполняю работу, которую должен делать кто-то другой?»

## Разница результатов исполнителя и создателя:

Исполнитель измеряет свой день количеством закрытых задач. Создатель — количеством людей, которых он вырастил и систем, которые он построил. Исполнитель чувствует тревогу, когда не занят работой руками. Создатель понимает, что его главная работа — думать, направлять и создавать условия, в которых другие могут проявить себя. Это принципиально разные операционные системы сознания, и переключение между ними требует сознательного усилия.

## Что делать на практике?

Начать делегировать не только задачи, но и экспертизу. Позвольте команде стать носителем глубоких знаний, а сами сосредоточьтесь на горизонтальных связях. Выделяйте два-три часа в неделю на то, чтобы изучать смежные функции: как работает финансовый блок, что волнует коммерческого директора, почему именно такие KPI у операционного подразделения. Это инвестиция, которая окупится быстрее, чем вы думаете.

## Нетворкинг как стратегический инструмент

Развивать принципиально иной уровень мышления водиночку крайне сложно. Поэтому, как только первая карьерная дверь наверх приоткрывается, стоит начать целенаправленно выстраивать сеть профессиональных контактов — причём не ради формальных визиток, а ради содержательного обмена.

Нетворкинг даёт бесценную «насмотренность». Общаясь с людьми, уже построившими успешную карьеру на топ-уровне, вы считываете их систему координат: какими категориями они мыслят, что для них является ценностью, как они принимают решения. Речь не о слепом копировании — речь об анализе общих черт и паттернов мышления, которые лягут в основу вашего собственного управленческого стиля.

Также круг социальных связей поможет в переходе на новую продуктивность: решить вопрос звонком или принести развитие из калоборации - ценность для бизнеса и ваше конкурентное преимущество! Ведь умение видеть возможности — это во многом производная от широты кругозора и качества вашей профессиональной сети. Чем больше контекста вы удерживаете в голове, тем чаще замечаете пересечения и синергии, которые не видны из «функционального колодца». Именно поэтому нетворкинг — не факультативная активность, а стратегическая необходимость.

### Что делать на практике?

Поставьте себе цель: одна содержательная встреча или звонок с руководителем уровнем выше вас в неделю. Не просите о «менторстве» напрямую — спрашивайте мнение по конкретному бизнес-вопросу. Люди охотнее делятся опытом, когда к ним обращаются как к экспертам, а не как к наставникам. Заведите привычку после каждой такой встречи фиксировать три ключевых инсайта: что нового вы узнали о бизнесе, о мышлении собеседника и о себе.

Раз в месяц проводите «стратегический аудит» — час наедине с собой, когда вы анализируете: что изменилось в моей отрасли за последний месяц? Какие тренды набирают силу? Где я вижу возможности, которые другие пока не заметили? Записывайте ответы — через полгода у вас накопится ценнейший аналитический массив.

## Интуиция — профессиональная, а не мистическая

Одно из ключевых качеств топ-менеджера — способность, не погружаясь в детали, быстро оценить качество предоставленных материалов и принять решение. Со стороны это выглядит как «чуйка» или интуиция, но в действительности за ней стоит накопленный опыт, умение видеть паттерны и развитое критическое мышление.

Эта способность не появляется за одну ночь. Она формируется через последовательную практику: чем больше разноплановых решений вы принимаете, чем шире ваш управленческий кругозор, тем точнее становится ваша «калибровка». Важно при этом не путать интуицию с самоуверенностью — профессиональная интуиция всегда подкреплена готовностью задать правильные уточняющие вопросы.

### Что делать на практике?

Тренируйте «вертолётный взгляд»: прежде чем погружаться в документ, задайте себе три вопроса — какова цель этого материала, кто его целевая аудитория и какое решение он должен повлечь. Если ответы не очевидны из первой страницы, материал требует доработки. Этот простой фреймворк со временем превращается в автоматический навык.

### Открытость новому: от «так не бывает» к «а что, если?»

Визионерство — ещё одна компетенция, которая отличает создателя от исполнителя. Топ-менеджер, ограничивающий себя рамками «это невозможно» и «так не бывает», по определению не способен генерировать прорывные идеи. Уровень открытости новому — это не наивность; это дисциплинированная способность допускать любые сценарии на этапе генерации идей, а уже потом фильтровать их через призму реалистичности.

**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. КУЛИКОВА**

## **Код успеха: что в ДНК успешного управленца?**



**Д**остаточно часто мы видим руководителей, которые, как нам кажется, обладают супер способностями, всё знают и везде успевают. Нам кажется, что с такими способностями нужно родиться и обычному, так сказать среднестатистическому человеку, этого не дано.

И задаем себе вопрос: «Как сделать, чтобы получалось так же?»

На самом деле, эффективный руководитель, который добивается высоких результатов, просто знает, как подобрать ключики к тому самому успеху.

Давайте разберемся,

- что обязательно требуется руководителю любого уровня?
- на чем строится эффективное управление?
- что же особенного в ДНК у крутых управленцев?

Код успеха эффективного управленца не зашифрован в ДНК в буквальном смысле слова, но метафора «ДНК успеха» часто используется для описания ключевых качеств и паттернов лидерства.



**Анна Куликова**

## Ген 1: Один в поле не воин

За каждым сильным лидером стоит команда – эффективная, надежная, ориентированная на результат. Команда является руками, глазами, мозгами. А лидер – это сердце – жаркое, трепещущее и питающее кислородом весь организм.

Без команды большого успеха не будет.

А питательными веществами для команды являются искренность, честность, уважение, доверие, вера в успех и осознание ценности каждого работника со стороны руководителя.

## Ген 2: Большое видится на расстоянии

Сиюминутные потребности и «тушение пожаров» - это не про эффективное лидерство. Это про неорганизованность и низкую результативность. Критически важно сильному лидеру уметь видеть долгосрочные тренды, понимать, что будет завтра и даже послезавтра. Ведь руководитель отвечает и за результат, и за людей, которые в него поверили.

Всегда нужно иметь план. А лучше не только план А, но и план Б.

## Ген 3: Мост над пропастью противоречий

Коммуникация наше всё. Умение убедить, договориться, найти компромисс – это обязательный набор навыков. Чем выше руководитель по иерархии, тем больше контактов он имеет, тем сложнее вопросы решает. В развитие навыков эффективной коммуникации нужно постоянно вкладываться.

Ведь у нас до сих пор «встречают по одежке» и это не только в буквальном смысле. Не точно представленная информация, негативный тон и пр., могут оста-

**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

Э. МАЛАГОВА

# Система важнее (как создать внедрить правила бизнеса, которые принесут результат)



П

равила, регламенты, инструкции, корпоративные ценности прописаны в каждой компании.

**И в каждой компании они не работают, если нет системы.**

Без нее решения принимаются ситуативно, сотрудники ориентируются на настроение руководства, а бизнес держится на конкретных людях, и теряет прибыль, стоит им уйти. Как сделать так, что рост бизнеса был управляемым, подробно разберем в этой статье.

**Почему система важнее людей**

Сильные сотрудники без системы могут работать, но быстро выгорают, так как тащат бизнес на себе.

Бизнес без системы при этом без сильных сотрудников функционировать не может. Именно система определяет, как в компании принимают решения, отвечают за результат, решают конфликты и действуют в условиях неопределенности.

**Что такое «система»**



**Элина Малагова**

Система управления - это не утвержденные регламенты и регулярная отчетность. Это повторяемая логика управленческого поведения, которая объясняет:

1. кто и как принимает решения;
2. какие решения принимаются самостоятельно, а какие согласовываются;
3. где проходят границы ответственности и полномочий;
4. что считается ошибкой, а что - нормальным риском;
5. каковы последствия нарушения правил.

## **ЧУЖИЕ МОДЕЛИ НЕ УЧИТЫВАЮТ СПЕЦИФИКИ ВАШЕГО БИЗНЕСА, И ЕСТЬ РИСК КОПИРОВАНИЯ ОШИБОК**

На практике часто эти ответы прописаны в регламентах, но их не придерживаются. Это происходит ввиду формальности ответственности, отсутствия права на ошибку и реальных последствий за нарушения регламентов.

Как внедрить правила так, чтобы они работали

1. Зафиксировать правила принятия решений. Система должна объяснить какие решения принимаются, на каком уровне, где допустимы ошибки, где нет, как понять эскалацию рисков. Если этого не сделать, сотрудники продолжат перестраховываться, перекладывать ответственность и оставаться несамостоятельными.
2. Обозначить границы ролей руководителей и собственника.

**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

от поручения сверху. Если собственник, отменяет решения руководителей, каже

## Знакомьтесь, ваш новый сотрудник: ИИ-агент. Как нанимать и управлять гибридными командами в эпоху ИИ



**В** 2026 году бизнес вступает в эпоху «суперагентности», знаменующую качественный переход от использования искусственного интеллекта (ИИ) в качестве вспомогательных инструментов к разворачиванию автономных ИИ-агентов, или «цифровых сотрудников». Эти агенты способны самостоятельно рассуждать, планировать и выполнять сложные многоэтапные бизнес-процессы с минимальным вмешательством человека. Данная трансформация радикально меняет природу интеллектуального труда, автоматизируя рутину и позволяя сотрудникам сосредоточиться на стратегических и творческих задачах.

### Ключевые выводы:

- **Стремительное внедрение:** По прогнозам, 75% руководителей интегрируют агентные ИИ-решения в свой бизнес в 2026 году. Мировой рынок автономных ИИ-агентов, оцениваемый в \$6,8 млрд в 2024 году, будет расти со среднегодовым темпом около 30,3% до 2034 года.
- **Значительный ROI:** Компании, внедряющие ИИ, демонстрируют повышение операционной эффективности в среднем на 35%, сокращение времени на рутинные задачи на 40-60% и снижение затрат на привлечение клиентов на 17-23%.
- **Трансформация рабочей силы:** ИИ-агенты меняют роли, а не полностью заменяют людей. Однако под угрозой находятся задачи начального уровня: 50,9%



**Герберт Шопник**

специалистов в США отмечают, что ИИ уже заменил некоторые обязанности начального уровня. Это требует переосмысления карьерных путей и акцента на развитии человеческих навыков, таких как критическое мышление, эмоциональный интеллект и адаптивность.

- **Новые управленческие вызовы:** Эффективное управление гибридными командами из людей и ИИ-агентов требует разработки новых операционных моделей, метрик производительности (например, соотношение человек-агент) и строгих рамок управления (governance) для минимизации рисков, связанных с безопасностью данных, предвзятостью алгоритмов и «галлюцинациями».
- **Стратегический императив:** Успех заключается не в простой автоматизации существующих процессов, а в их фундаментальном перепроектировании. Организации-лидеры переосмысливают рабочие процессы, чтобы они были изначально совместимы с агентами («agent-native»), и управляют цифровыми сотрудниками как новым классом рабочей силы.

## Определение и эволюция ИИ-агентов

ИИ-агенты представляют собой усовершенствованную форму искусственного интеллекта, способную автономно выполнять сложные, многоступенчатые задачи без постоянного участия человека. В отличие от традиционных чат-ботов, работающих по заранее заданным алгоритмам, ИИ-агенты могут понимать запросы на естественном языке, рассуждать, планировать, адаптироваться к изменяющимся условиям и взаимодействовать с различными цифровыми системами и инструментами.

Ключевые возможности ИИ-агентов:

- **Автономность:** Способность действовать без прямого человеческого контроля для достижения поставленных целей.
- **Рассуждение и планирование:** Разбиение сложных задач на последовательность шагов и использование результатов предыдущих действий для последующих.
- **Взаимодействие с экосистемой:** Работа с разнообразными инструментами, API, базами данных и другими цифровыми системами.

- **Понимание контекста:** Способность понимать нюансы, эмоции и подтекст в коммуникации, а также следовать заданному контексту.

Эволюция ИИ-агентов прошла путь от программ, выполняющих простые логические операции, до современных систем, основанных на машинном обучении и нейронных сетях. Современное поколение агентов может не только выполнять отдельные задачи, но и взаимодействовать с людьми, принимать решения в сложных ситуациях и даже проявлять инициативу, становясь полноценными «цифровыми коллегами».

## Переход к агентной реальности: трансформация рабочих процессов

Внедрение ИИ-агентов знаменует переход от модели «человек с ассистентом» к полноценным гибридным командам и, в конечном итоге, к компаниям, где люди осуществляют стратегическое управление, а операционные процессы выполняются агентами.

### Три фазы перехода:

1. **Фаза 1: Человек с ассистентом.** Каждый сотрудник использует ИИ-помощника для ускорения работы и устранения рутинных задач, повышая эффективность существующих процессов.
2. **Фаза 2: Команды людей и агентов.** Агенты интегрируются в команды как «цифровые коллеги», выполняя конкретные задачи под руководством человека и наделяя сотрудников новыми возможностями для масштабирования их влияния.
3. **Фаза 3: Управляемые людьми, оперируемые агентами.** Люди определяют стратегическое направление, а агенты автономно выполняют бизнес-процессы, обращаясь к человеку только при необходимости.


**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



# Капитаны Российского Бизнеса

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

 **Ваше позитивное мнение о лауреатах премии Капитан Бизнеса–2025. Что нравится в их компании. Что в их компании может быть примером для других?**



Компания Wildberries заслуженно входит в число лидеров российского бизнеса и служит ярким примером успешного развития электронной коммерции в стране.

Ключевая ценность Wildberries заключается в том, что они ориентированы на клиентов. Компания создала удобный интерфейс и собственную экосистему, где покупатель может получить широкий ассортимент предлагаемых товаров – от одежды до недвижимости.



**Андрей Князев**

Логистическая система Wildberries одна из самых эффективных в России. Современные распределительные центры с роботизированными линиями ускоряют обработку заказов и минимизируют ошибки. Крупные хабы в ключевых регионах сокращают время доставки. Wildberries упрощает регистрацию поставщиков онлайн, делая его мощным каналом сбыта. Компания внедряет технологии для анализа покупательского поведения, прогнозирования спроса и оптимизации ассортимента.

Wildberries демонстрирует экосистемный подход, создавая среду для роста бизнеса, клиентов и сотрудников. Компания быстро адаптируется к изменениям рынка, как показала ускоренная развитие экспресс-доставки и бесконтактных сервисов во время пандемии. Также Wildberries проявляет социальную ответственность, показывая, что бизнес может быть успешным и приносить пользу обществу.

Успех Wildberries основан на системном подходе: инвестиции в логистику, клиентоориентированность, поддержка предпринимателей и сильная корпоративная культура. Этот опыт показывает, что российский бизнес может быть конкурентоспособным на глобальном уровне, сохраняя социальную ответственность. Он служит ориентиром для устойчивого развития в цифровую эпоху.

\* **Андрей Князев,**  
Председатель МКА «Князев и партнёры»

 **Князев и партнёры**  
Московская Коллегия Адвокатов

Эксклюзивное интервью для  Эксклюзивное интервью для  Эксклюзивное интервью для 

**П**очему Московский метрополитен — один из лауреатов премии «Капитаны Российского Бизнеса 2025»? Меня в их корпоративной культуре привлекает уникальный баланс между уважением к традициям государственного предприятия и смелым внедрением современных HR-инструментов.

Особого внимания заслуживает подход к работе с кадрами. В компании выстроена глубокая система наставничества, позволяющая эффективно интегрировать молодежь, что обеспечивает преемственность поколений. Из практик юридического департамента особенно показательны, что его руководству удалось защитить гибкую систему мотивации по принципу «кафетерия» — большая редкость для крупных государственных структур, где премиальные системы часто унифицированы.


Этот опыт достоин тиражирования. Метрополитен доказывает: даже в строго регламентированной среде можно гибко следовать последним HR-трендам, сохраняя стабильность и социальную защищенность как главные ценности для сотрудников.




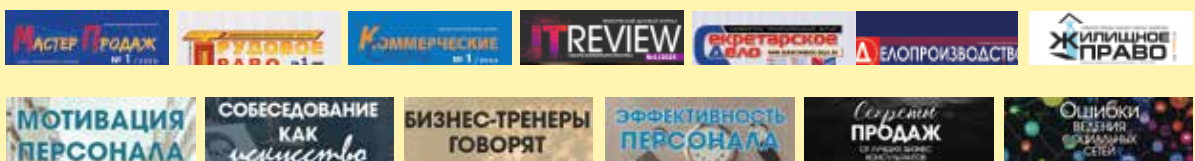
**Антон Марткочаков**

**\*Антон Марткочаков,**  
Управляющий партнер Enforce Law Company



Эксклюзивно для 

**ВМЕСТЕ С  ВЫ ПОЛУЧАЕТЕ В ПОДАРОК ОТ ИЗДАТЕЛЯ ЖУРНАЛЫ В ЭЛ ВЕРСИИ:**



**ПОЧТА 7447273@VK.RU**

## Анатомия сотрудничества: где заканчивается иерархия и начинается команда

С точки зрения биологии, наш вид выиграл эволюционную гонку только благодаря феноменальной способности к кооперации. Наш мозг заточен на то, чтобы просчитывать социальные связи и объединять усилия. Кажется логичным: чем сложнее задача, тем сильнее мы должны стремиться к соединению.



Н

о в современном бизнесе этот природный инстинкт сыграл с нами злую шутку. Мы превратили командную работу в управленческий фетиш. Откройте любой сайт с вакансиями: от финансового директора до курьера – везде ищут «командных игроков». Слово «коллектив» стало стыдным, от него веет советским нафталином. А «иерархия» и вовсе превратилось в ругательство, синоним бюрократического болота, где убивают инициативу.

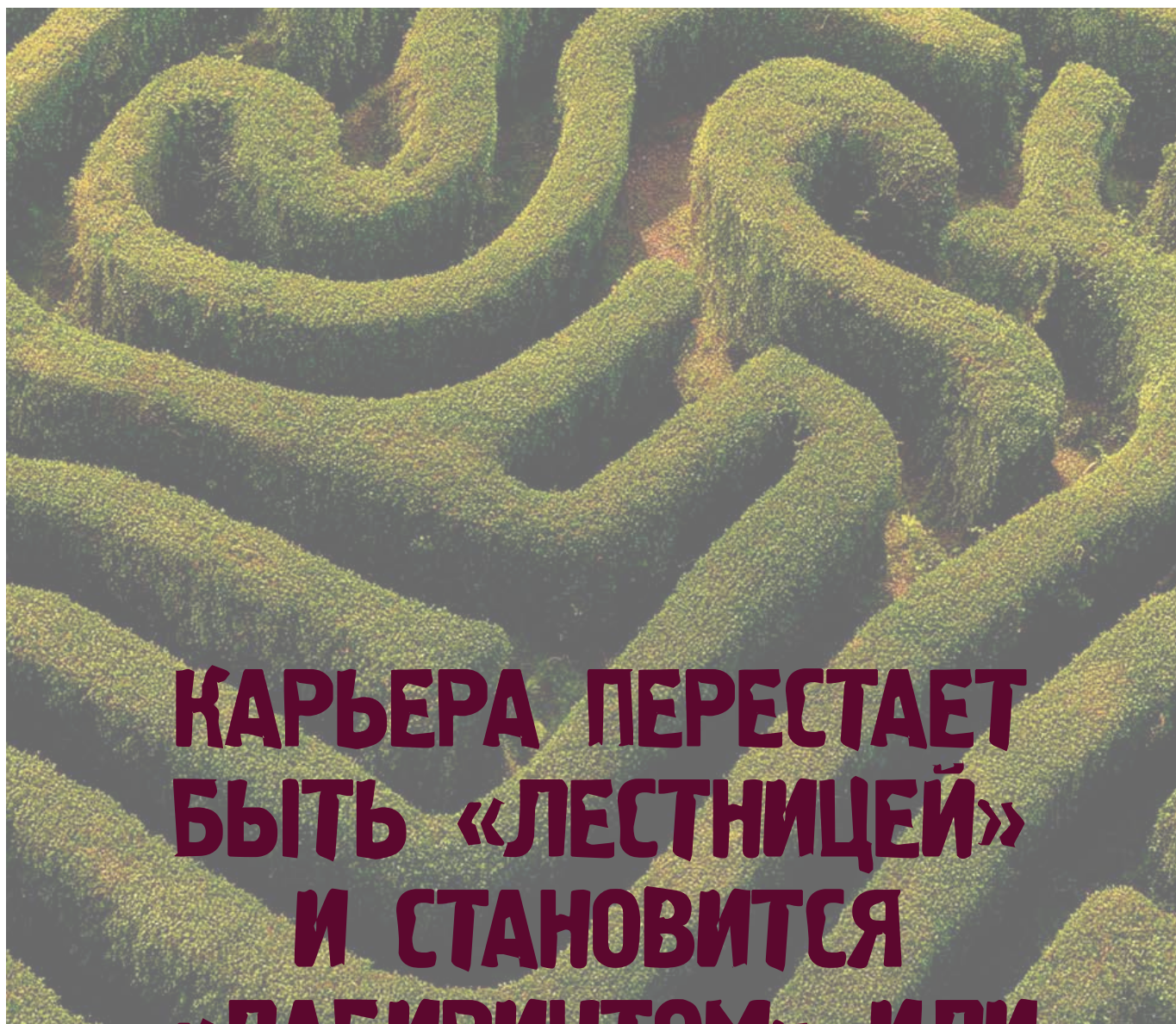
Думаю, вы тоже видите это:

**собственники и топ-менеджеры тратят миллионы на то, чтобы натянуть «командный дух» на структуры, которые прекрасно работали бы и без него.**



Ольга Коновалова

Давайте отложим в сторону модные книги по менеджменту и ответим на вопрос: всегда ли нужна синергия, или иногда бизнесу достаточно просто качественного порядка?



**КАРЬЕРА ПЕРЕСТАЕТ  
БЫТЬ «ЛЕСТНИЦЕЙ»  
И СТАНОВИТСЯ  
«ЛАБИРИНТОМ» ИЛИ  
«ПОРТФОЛИО ПРОЕКТОВ»,  
ГДЕ ВАЖНА НЕ ВЫСОТА  
ДОЛЖНОСТИ, А КАЧЕСТВО  
ОПЫТА И ЖИЗНИ**

## Реабилитация «старого доброго» коллектива

В природе любая иерархия – это способ экономии энергии. В стае или прайде жесткая структура существует не ради удовлетворения эго вожака, а ради выживания.

**Иерархия радикально снижает когнитивную нагрузку на систему: каждый знает свое место и свою функцию, не нужно каждый день тратить калории на выяснение отношений и дебаты о том, кто сегодня пойдет на охоту.**

В бизнесе работает такой же механизм. Классический коллектив, объединенный в регулярную структуру, - это идеальная машина для стабильной деятельности.

**ОТКРОЙТЕ ЛЮБОЙ САЙТ С ВАКАНСИЯМИ: ОТ ФИНАНСОВОГО ДИРЕКТОРА ДО КУРЬЕРА – ВЕЗДЕ ИЩУТ «КОМАНДНЫХ ИГРОКОВ»**

В коллективе цель всегда фрагментирована, у каждого есть свой участок работы и свой KPI. И это нормально. Если человек работает на конвейере, ведет документооборот, программирует типовые модули и обеспечивает безопасность, ему совершенно не нужно испытывать «общую боль» за результат коллег из соседнего отдела. Ему нужна качественная, бесперебойная автономная работа.

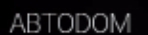
Здесь работает простая арифметика:  $1 + 1 = 2$ . Вы берете двух хороших специалистов и они выдают двойной объем работы. И этого достаточно! Попробуйте

**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

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

Партнёры УП



# АЛЬМАНАХИ

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

## Распространение журналов

1. Печать для подписчиков	3. Эл. версии - email рассылки, версии эл. библиотек, вузов, крупных компаний
2. PDF версии -TG каналы, соцсети, рассылки.	4. www.top-personal.ru и другие сайты

## Эксперты системы ТОП ПЕРСОНАЛ (15 деловых журналов)



**Юлия Насырова**  
Эксперт по управлению персоналом в диджитал, карьерный консультант, основатель Бюро карьеры, спикер



**Надежда Новикова**  
Руководитель HR-агентства «Будь Профи»



**Наталья Горбачевская**  
Эксперт в теме развития персонала, кандидат экономических наук, психолог, методолог



**Екатерина Мартьянова**  
Стратег по цифровой трансформации, маркетингу и личному брендингу



**Марина Коновалова**  
специалист в области управления качеством и пищевой безопасности



**Вероника Головина**  
Маркетолог-методолог, ведущий ЛСК-сессий



**Константин Сестричкин**  
IT-директор и 15+ лет занимаюсь внедрением сложных инструментов в работу компаний



**Екатерина Черниговская**  
корпоративный психолог, эксперт Федеральных СМИ



**Надежда Олейник**  
Психодинамический Executive Коуч / Коуч Руководителей / Развитие Руководителей



**Елена Гольдман**  
HR-методолог, специалист по системному управлению и развитию персонала, собственник консалтингового агентства



**Алексей Никонов**  
Серийный предприниматель, производитель (собственник: мебельные фабрики «Уютная Среда»)



**Роман Майданчук**  
специалист в области уголовного и семейного права с 30-летним опытом, Член Адвокатской палаты г. Москвы,



ЕЖЕКВАРТАЛЬНЫЙ ЖУРНАЛ

# ДЕЛОПРОИЗВОДСТВО

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

(январь-март)

**В номере:**

**№1**  
**2026**

**Искусственный интеллект в системе документооборота и управления корпоративными процессами**

**Кибербезопасность начинается с сотрудников: почему одних регламентов недостаточно**

**Должностная инструкция ответственного сотрудника — допустимые требования, ошибки фирм на практике, судебные споры**

**Документы в банке: как работать, хранить и защищать данные в эпоху КЭДО**

**Увольнение главбуха: как за год подготовить безопасное расставание**

**CRM, мессенджеры и видеосвязь не управляют компанией. Управляют процессы**

**Какие документы необходимо оформить при увольнении сотрудника**

При поддержке:



ПРАКТИЧЕСКИЙ ДЕЛОВОЙ ЖУРНАЛ

# IT РЕВЬЮ

ОБЗОРЫ · КОММЕНТАРИИ · ПРАКТИКА

№1 / 2026



«Вы уже внедряете  
**ИИ** системно  
в свою компанию?»

Дмитрий Семин

# 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