

МАСТЕР ПРОДАЖ

ПРАКТИЧЕСКИЙ ДЕЛОВОЙ ЖУРНАЛ

№ 3 / 2026

ОБЗОРЫ • КОММЕНТАРИИ • ПРАКТИКА



Наталья Моденова
генеральный директор
SBS Agency



Константин Злобин
коммерческий директор
Астерра



Альберт Тютин
хакер продаж, тренер
по продажам



Евгений Воронин
предприниматель,
ИП Воронин



Левон Мусоян
Основатель МБС



Никита Злобин
Операционный директор
ATU Forwarding



Алексей Никонов
основатель
мебельной компании
Бренсис



Вадим Балашов
Основатель сети
магазинов
«Твоя Полка»



Любовь Тунева
HR-эксперт, основатель
HR агентства
«Юстина»



Олег Блинов
Адвокат Коллеги
адвокатов
«Юстина»



Ульяна Павлова
сооснователь
«Агентство
Маркетинговых
Стратегий Макс»



Павел Бородин
руководитель
Бизнесбезопасность.рф



Юрий Швыдко
коммерческий директор
компании
gipex.fm



Дарья Василевская
СМО (есоммерсе)



Максим Жирнов
Яндекс Пэй

ИЗДАТЕЛЬСТВО ЖУРНАЛА



АЛЬМАНАХ

СТАРТАПЫ & ИДЕИ ДЛЯ БИЗНЕСА

№ 2
2026



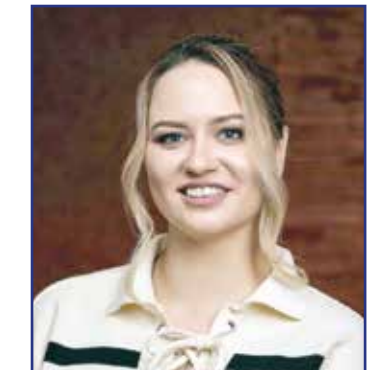
Анар Данилов,
руководитель проекта
Cupulat



Тихон Резцов, генеральный директор
Лаборатории
Типографии Шрифтовик



Андрей Голунов,
бизнес-терапевт



Элина Малагова,
маркетолог-стратег,
бизнес-консультант



Светлана Колесникова,
ментор от Сбера и
наставник бухгалтеров



Надежда Лемутова,
руководитель «Налоговый
компас»



Ольга Черепякина,
руководитель отдела
digital-агентства icontext



Дмитрий Мирошников,
генеральный директор
«Симедика РУ»



Дмитрий Ткаченко,
бизнес-тренер



Екатерина Авдеева,
Корпорация недвижимости
«АСТОРИУС»



Анастасия Белаш,
департамент E-Commerce
компании ICONICOLOR



Джули Борт, редактор
отдела стартапов в
TechCrunch

ГЛАВНАЯ
ТЕМА
НОМЕРА:

УПРАВЛЕНИЕ

ИЗДАТЕЛЬСТВО ЖУРНАЛА



Объединенная редакция



Официальный адрес
TR@TOP-PERSONAL.RU

Гл. редактор
ИД «Управление персоналом»
Гончаров А. Н.

Электронное приложение к журналу «Управление персоналом»

Учредитель: ООО «Журнал
«Управление персоналом».
Свидетельство о регистрации
выдано Министерством РФ
по делам печати,
телерадиовещания
и средств массовых коммуникаций
ПИ № 77-15375 от 12 мая 2003 г.

Издательство не несет
ответственности за ущерб,
нанесенный в результате
использования, неиспользования
или ненадлежащего
использования информации,
содержащейся в настоящем
издании.

Перепечатка материалов (полная
или частичная) допускается только
с письменного разрешения
редакции.

Издатель: ООО «Топ-Персонал»
с 2011 г.

Подписано в печать 01.04.2026.
Формат 60x90 1/8.

Главный редактор:
Гончаров Александр
Компьютерная вёрстка:
Дегнер Оксана
Корректоры:
Чочетков Павел, Сагун Ольга

Иллюстрации созданы ИИ:
fusionbrain.ai
alice.yandex.ru

© Альманах «Стартапы & идеи
для бизнеса», 2026.

Издательский дом



представляет ведущие деловые журналы

Подписные индексы:
По объединённому каталогу ГК РФ
Журнал издаётся при участии Историко-архивного
института Российского государственного
гуманитарного университета и Всероссийского
научно-исследовательского института
документоведения и архивного дела Росархива

СОДЕРЖАНИЕ

ПОКУПКА СТАРТАПА

Если бы я как инвестор оценивал стартап, я бы смотрел
прежде всего на человека 4
Анар Данилов

САЙТ КОМПАНИИ

Важна и экранная оптимизация, чтобы сайт качественно
выглядел и на экране компьютера и на телефоне 10
Тихон Резцов

АУДИТ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ

Изменения в бизнесе начинаются с аудита системы
управления 18
Андрей Голунов

Аудит системы управления: почему он важен не при
падении, а при стагнации 26
Элина Малагова

НАЛОГИ

Налог на прибыль сегодня: как компании пытаются
платить меньше — и чем это чревато 32
Светлана Колесникова

НАЛОГИ & БИЗНЕС

Серые схемы — опасно и не выгодно 38
Надежда Лемутова

УДАЛЕННЫЙ СОТРУДНИК

Как выстроить устойчивую систему управления
удалённой и гибридной командой: опыт icontext 48
Ольга Черепякина

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.

Благодарим Pressfeed (pressfeed.ru) за предоставленный материал

Распространение журналов

1. Печать для подписчиков
2. PDF версии: ТГ каналы, соцсети
Рассылки
3. Электронные версии — e-mail рассылки, версии эл. библиотек, вузов, крупных компаний
4. www.top-personal.ru и другие сайты

КОМПАНИЯ ЗАГИБАЕТСЯ

- Не спите ведя бизнес. Изучайте конкурентов и ведите учёт **56**
Анастасия Порохова

УПРАВЛЕНИЕ

- Кто на самом деле управляет бизнесом — вы или расстояние **64**
Дмитрий Мирошников

ПРОДАЖИ

- 10 советов по увеличению B2B-продаж для руководителя .. **74**
Дмитрий Ткаченко

КРИЗИС

- Компания на грани: как выйти из кризиса и перезапустить рост **84**
Ольга Козлакова

ПРЕСТИЖ РАБОТЫ

- Пrestиж работы в компании — серьёзный тренд **92**
И. Самохвалова

ИННОВАЦИОННЫЕ СТАРТАПЫ

- Инновационные Стартапы **95**
А. Клементьев

ПОКУПКА ЗАВОДА

- Первое и главное правило: сотрудники не должны узнавать о сделке из СМИ или слухов **100**
Екатерина Авдеева

ОЗОН

- Ozon — это не канал продаж, а отдельная система, где всё связано: трафик, конверсия, цена, остатки **108**
Анастасия Белаш

СТАРТАПЫ

- Крошечный стартап Arcee AI с нуля создал открытую LLM на 400 миллиардов параметров, чтобы превзойти Llama от Meta **114**
Джули Борт

Несмотря на проблемы у крупных бизнесов (нефть, металл)
стартапы бурно растут.

Интервью в этом номере лишь верхушка айсберга.

Удачи!

Пишите на почту **7447273@bk.ru**

Александр Гончаров,



Если бы я как инвестор оценивал стартап, я бы смотрел прежде всего на человека



Анар Данилов,
предприниматель
и руководитель проекта
Sipulat

Если мы говорим про стартапы, про идеи для бизнеса, то я человек, который по факту этим занимается уже с института. Это у меня в крови, это моя природа, это моя специализация. Я запускаю новые проекты постоянно.

Интересный уровень в стартапах это специализированные фонды. Например, инвестиционные фонды, которые могут специализироваться на разных стартапах. Венчурные фонды,

которые работают с более высокорисковыми историями. Технологические бизнес акселераторы, которые специализируются только на IT проектах.

Кстати, мне удалось некоторое время поработать в таком проекте, в дочерней компании Роснано. Есть стартапы, специализирующиеся на общественном питании, есть на других кластерах и так далее.

Все эти фонды, назовём их так, имеют определённые метрики, по которым они оценивают стартап. Причём эти метрики тоже зависят от разных факторов.

Хорошее сравнение это HR. Во многих компаниях, особенно крупных, есть свой HR отдел. И по факту HR принимает решения далеко не так, как их принимал бы собственник бизнеса. Потому что у него есть набор метрик.

Он смотрит, подходит или не подходит. Всё на основе каких-то показателей. И часто из-за этого возникает текучка, потому что люди не начинают разбираться, кто этот человек, какая у него мотивация, какая у него природа, можно ли применить его в этой сфере, хотя он из другой, и так далее.

Поэтому собственники часто сами ищут людей на топовые должности и не доверяют это полностью HR. Именно по этой причине.

Так же можно подходить и к стартапу. Можно просто сидеть в фонде, у тебя такая должность, ты оцениваешь стартапы. К тебе приносят двадцать идей, и там просто цифры. Ты смотришь, этот проходит, этот не проходит.

Для меня такой бюрократический подход не релевантен. Он неинтересный, низкоэффек-

тивный и устаревший. Лучше потратить больше времени, но подойти к вопросу комплексно и интересно. А самое главное эффективно. Цель всё-таки в результате.

в рамках определённой ниши, рынка, специализации.

Второе это человек. Кто он. Какой масштаб идеи, какой потенциальный результат. Понятно, что чем масштабнее идея,

СОБСТВЕННИКИ ЧАСТО САМИ ИЩУТ ЛЮДЕЙ НА ТОПОВЫЕ ДОЛЖНОСТИ И НЕ ДОВЕРЯЮТ ЭТО ПОЛНОСТЬЮ HR

Если говорить про бренд Cirulat, он обладает всеми качествами уже не стартапа, а развивающейся компании. Это сильная идея, большой потенциал с точки зрения прибыли, собственная сырьевая база и новая сильная команда, которая будет только расти. Это хороший пример именно в продуктовой пищевой нише.

Если возвращаться к метрикам стартапа, первое это оценка самой идеи. Она должна быть

тем сложнее её реализовать.

Дальше люди, которые будут это делать.

И только потом цифры. Потому что все цифры, которые мы рассчитываем, если честно, это гипотезы. Бизнес — это мир гипотез. Мы берём гипотезу, тестируем её и смотрим результат.

План, конечно, нужен. У меня всегда есть план, у команды всегда есть план. Мы ставим цель, определённая сумма,

определённый срок. Цифры нужны, чтобы якориться.

Но никто не может гарантировать, что через год всё будет именно так. Это большая иллюзия, что мы можем контролировать все планы продаж. Мы даже не знаем, что будет завтра.

Поэтому многие современные компании уходят от классических планов и бюрократических систем управления и переходят к анализу тенденций роста.

Третий этап — это цифры. Бизнес-план, окупаемость, бюджет доходов и расходов, точка безубыточности и другие классические метрики.

Если говорить о стартапах на примере Cupulat, есть ещё один важный момент. Сырьевая база. Это сложнее, чем просто сделать новый продукт.

Мы два года изучали сырьё

вместе с научными институтами. Это была серьёзная подготовка.

Первый продукт — это масло купуасу. В России им практически никто не занимается в промышленном масштабе, кроме компании ООО «Эргонас трейдинг» и бренда Cupulat. Второй продукт — тёртый купуасу. По применению аналог тёртого какао. Третий — сушёный фрукт купуасу.

Это уникальные продукты, которые способны создать новый рынок и новую культуру потребления. Речь идёт не о том, чтобы просто сделать ещё один продукт на существующем рынке. Речь о создании новой категории. Новый рынок это потенциально сотни тонн продукции в месяц. И это уже говорит о масштабе идеи.

Но второй ключевой фактор — это люди. Я бы сказал, что идея

и люди это пятьдесят на пятьдесят. Идея без людей ничего не стоит.

Если человек находится на своём месте и занимается тем, что ему подходит по природе, он способен проходить любые испытания.

Очень важен лидер. Человек, который начинает проект. Какой у него опыт.

десять — двадцать проектов, и половина из них не получилась, для меня это даже ценнее, чем только успешные проекты. Потому что это опыт преодоления. Это формирует внутренний стержень.

Такие люди идут до конца. Их иногда называют ледоколами или вежливыми бульдозерами. Как в футболе есть разные по-

ЕСЛИ ЭТО ПРОСТО ЧЕЛОВЕК С ИДЕЕЙ, ВЕРОЯТНОСТЬ ТОГО, ЧТО ОН ЕЁ РЕАЛИЗУЕТ, НЕВЫСОКАЯ

Если это просто человек с идеей, вероятность того, что он её реализует, невысокая.

Ему нужна сильная поддержка. Человеку нужен опыт. Нужно набить шишки, получить реальный опыт в полях.

Когда у человека за плечами

зиции. Нападающий, защитник, вратарь. Так и в бизнесе.

Есть люди первопроходцы. У них есть определённая энергия, заложенная природой, плюс талант и наработанный опыт. Но талант без постоянной тренировки мало чего стоит. Опыт и

практика дают сильный результат.

Поэтому, если бы я как инвестор оценивал стартап, я бы смотрел прежде всего на чело-

века. Кто он, что у него за плечами, есть ли у него команда.

Потому что большие проекты невозможно сделать в одиночку.

Важна и экранная оптимизация, чтобы сайт качественно выглядел и на экране компьютера и на телефоне

*Тихон Резцов,
генеральный директор
Лаборатории Типографики
Шрифтовик,
Арт-директор*

Сегодня созданы все условия для того, чтобы создавать качественные сайты без особых усилий, однако мы всё равно имеем большое количество веб-страниц не только посредственного качества, но и, зачастую, нефункциональных и неадаптивных продуктов, которые не несут пользы ни владельцу ни пользователю.

Почему так происходит? И почему такой подход лишает компанию главного инструмента воздействия на клиента, помимо социальных сетей.

Ключевым ограничением, очевидно, является бюджет, в эпоху кризисов и бюджетных сокращений непросто найти лишние деньги на то, чтобы оформить веб-страницу компании.

Это происходит часто из-за непонимания целей и задач, которые стоят перед сайтом, иными словами, а что он должен, собственно, делать. Заказчик, он же, зачастую собственник, мыслит так: хочу здорово, круто, дорого и чтобы продавало, но, пожалуйста за минимальную стоимость, а лучше вообще по бартеру и за спасибо.

Такой подход возникает из-за непонимания того, какие задачи должен решать сайт и из чего

складывается его стоимость.

Вы же не ждете от парикмахера бесплатной стрижки, которая будет. Если вы получаете что-то бесплатно, то на качество жаловаться бессмысленно, в лучшем случае вас обкорнают под машинку и то, лишь наполовину, и отправят на все четыре стороны.

Если вы хотите стрижку, вы идете в конкретное место, смотрите примеры, советуетесь с мастером и по итогу некоторых манипуляций и проществу некоторого времени вы получите искомый вариант.

С веб-дизайном то же самое. Для начала определитесь, что вам нужно: посадочная страница, визитка, форма обратной связи, блог, магазин и т.д.

От этого зависит объем работ и, как следствие, потраченные деньги. То же и с примерами,

если подобрать их верно, это не только упростит работу исполнителя, но и даст вам по итогу результат приближенный к жела-

емому. Но самое главное во все времена — это верно составленное техническое задание.

На этом этапе важно понять

ВЫ ЖЕ НЕ ЖДЕТЕ ОТ ПАРИКМАХЕРА БЕСПЛАТНОЙ СТРИЖКИ, КОТОРАЯ БУДЕТ



из чего состоит работа с сайтом и что сайт из себя представляет сам по себе. Вы скажете: зачем мне это знать, я же предприниматель, пекарь, флорист, вставьте нужное, а не веб-дизайнер. Ответ прост: чтобы получить качественный продукт, нужно разбираться хотя бы в градациях этого качества и знать, что плесневелый хлеб есть не стоит, иначе рискуете потерять деньги и время. Так вот. Сайт это одна или несколько страниц с разным функционалом, связанных между собой кодом, размещенных на сервере и подключенном к всемирной сети Интернет с помощью домена.

Каждая страница состоит из смысловых, программно оформленных, блоков, каждый из которых тоже состоит из нескольких уровней: структурный код,

оформление, скрипты анимаций и элементы взаимодействия с пользователем.

Чтобы найти сайт в поисковике для каждой страницы прописываются ключевые слова, чтобы поисковые системы находили его и показывали в выдаче по конкретным запросам, это называется SEO (поисковая оптимизация), без неё сайт можно будет найти только по прямой ссылке.

А также экранная оптимизация, чтобы сайт качественно выглядел и на экране компьютера и на телефоне.

И веб-дизайнер работает со всеми этими элементами на каждом уровне в той или иной мере, поэтому стоимость сайта складывается из количества и сложности каждого из этих этапов.

Чем точно нельзя пренебре-

гать при разработке? Конечно же поисковой и экранной оптимизацией и работоспособностью сайта.

Некоторые концентрируются на визуале и по итогу получают невероятно красивый и дорогой сайт (потому что реализация многих визуальных приемов требует гораздо большей работы, чем реализация конкретных функций), который совершенно не оптимизирован под загрузку, весь глючит, долго грузится и по итогу становится совершенно нефункциональным. Важно запомнить, что лучше средненький сайт, первый в поиске, работающий быстро и везде, чем потрясающий, но теряющийся в выдаче и раздражающий анимациями и дизайном.

Сэкономить же на разработке, помимо грамотно составленного технического задания, позволит

и выбор платформы для такой разработки.

Самым отчаянным и дорогим шагом будет попытка заказать так называемый самописный сайт.

Почему? Во-первых, это очень массивная работа, так как каждый элемент, описанный выше, должен прописываться вручную, во-вторых, для содержания такого сайта, помимо домена, нужен сервер, на этом сервере должен располагаться хостинг, на хостинге вся структура файлов и ресурсов страницы, и каждый этот элемент прописывается и располагается вручную. Как известно, всё, что делается вручную, стоит сегодня непомерно дорого, а по сколько **сверху на это накладывается необходимость знать программирование на, минимум 4-х языках, уметь работать с базами дан-**

**ных и, помимо всего этого, не-
плохо разбираться в дизайне.**

Очевидно, что для таких задач понадобится дорогой специалист, а может и не один, поэтому самописный сайт решение для крупных корпораций, распо-

со всеми вытекающими), приобретение домена, поисковую оптимизацию и непосредственно сам дизайн. Грамотный веб-дизайнер, знающий как работать с платформой, может сотворить настоящие чудеса, а при необхо-

**САМЫМ ОТЧАЯННЫМ И ДОРОГИМ ШАГОМ БУДЕТ ПОПЫТКА
ЗАКАЗАТЬ ТАК НАЗЫВАЕМЫЙ САМОПИСНЫЙ САЙТ**

лагающих нужными ресурсами и которым критично иметь сайт на собственных серверах с полным контролем над его функционалом.

Для всех остальных существует способ дешевле и проще, это конструкторы сайтов. Они берут на себя большую часть забот о серверах, хостингах и прочих деталях, оставляя в качестве расходов лишь траты на подписку (меньшие, чем аренда серверов

димости и реализовать требуемый функционал, выходящий за пределы шаблонных решений. Самое интересное, что всё это будет стоить в разы дешевле и оптимизированней, чем разработка с нуля.

Но почему вообще нужно разрабатывать сайт, когда есть соцсети и прочие ресурсы для продвижения?

В первую очередь это показатель самостоятельности брен-

да и бизнеса, это его визитная карточка и продающее лицо, от него зависит как вас будут воспринимать и ваши клиенты и ваши конкуренты, поэтому озаботьтесь тем, чтобы подойти к работе с ним с умом, а не как к решению очередной рабочей задачи.

Подытоживая, хочу сказать, что сайт это не сложно, если помнить о нескольких вещах: чтобы не тратить время и деньги на согласование и правки опишите для себя как будет выглядеть будущий сайт; решите,

что вам важнее, функция или дизайн, и сконцентрируйтесь на этом; определитесь с платформой и найдите качественного специалиста, а не сына маминой подруги; тестируйте и включайтесь в разработку, ведь с этим сайтом вам жить; сконцентрируйтесь на качестве, а не на количестве, лучше сделать хорошо, но мало, чем много, но кое как. Цените чужой труд и всегда будете в выигрыше. И не забывайте задавать вопросы, глупых вопросов не бывает, только глупые ответы.

АЛЬМАНАХИ (С ИЮЛЯ)



ПРИШЛИТЕ ЗАЯВКУ НА 89263501881
ВАЦАП ИЛИ ПОЧТУ 7447273@VK.RU

Изменения в бизнесе начинаются с аудита системы управления



Андрей Голунов,
бизнес-терапевт
(https://t.me/mentor_biz)

Театр начинается с вешалки, а изменения в бизнесе с аудита текущей системы управления.

В сегодняшних реалиях бизнес сталкивается не только с внешним давлением — повышением налогооблагаемой базы, нехваткой оборотных средств, дефицитом квалифицированных кадров, ростом стоимости привлечения клиентов и падением покупательской способности населения, но и с внутренними факторами, негативно влияющими на маржинальность.

Я убеждён, что в 2026 году и в течении следующих 3-5 лет бизнес ждут непростые времена, а выживут (смогут сохранить и/или увеличить долю рынка и маржинальность) только гибкие и эффективные компании.

Про гибкость вроде всё понятно, а вот понятие эффективности в контексте предмета настоящей статьи хочется раскрыть дополнительно. Эффективность — это соотношение между затраченными ресурсами (временем, финансами, трудом и т.д). и достигнутым результатом. Чем меньше ресурсов затрачено для получения максимального результата, тем выше эффективность. Она показывает, насколько целесообразно и экономно организованы процессы в компании.

И чтобы понять, насколько целесообразно компания за-

трачивает имеющиеся ресурсы по отношению к полученному результату и существует организационная диагностика.

В рамках аудита системы управления исследуются следующие «сущности»:

- стратегическое планирование и целеполагание
- организационная структура компании
- управление персоналом
- бизнес-процессы (основные, поддерживающие и управленческие процессы)
- продажи, маркетинг и клиентский опыт
- управление продуктом
- финансовый блок
- элементы корпоративной культуры.

В зависимости от запроса заказчика (как правило, это собственник бизнеса), а также от того, что является точками при-

ложения усилий для конкретной компании, в рамках такого аудита может быть более глубокое погружение в те или иные элементы управления.

На мой взгляд, организационную диагностику необходимо проводить регулярно, как минимум 1 раз в 3-5 лет, как своеобразный чек-ап бизнеса. Так как выявив и решив проблемы дня сегодняшнего, бизнес не стоит на месте, он как живой организм развивается, достигает новых высот и, как следствие, новых вызовов и проблем.

Фактически, такая диагностика — это системный разбор бизнеса под микроскопом:

- Где реальные точки роста?
- Какие процессы тормозят развитие?
- Кто в команде ресурс, а кто балласт?
- Что мешает собственнику

выйти из операционки и заняться стратегией?

И самое главное — выявлять не симптомы, а корневые причины проблем, чтобы на следующем этапе инициировать изменения и перестраивать процессы на глубинном уровне, а не формально.

Кстати, обязательно проводим интервью не только с собственником, но и с командой, потому что то, что видит предприниматель и то что происходит «на земле» — часто две разные реальности. Иногда проблема лежит не на уровне процессов, а в токсичной культуре или отсутствии компетенций у команды, нередко сотрудники на местах видят решения, которые для собственника не очевидны.

Ну и результат диагностики не «отчёт для галочки», а:

— Чёткое понимание, что делать в первую очередь

— Дорожная карта изменений на 3–6 месяцев

— Понимание, куда вкладывать ресурсы, а от чего отказаться, чтобы повысить эффективность и прибыльность бизнеса

— Ясность у собственника и команды: «Вот почему у нас всё так, и вот как будет по-другому и что для этого нужно делать»

Наиболее частые ошибки, которыми «грешат» компании малого и среднего бизнеса. Я уверен, что читатель в каких-то пунктах увидит свой бизнес или свою команду.

1. Проблемы в сфере стратегического планирования и целеполагания. У сотрудников отсутствует понимание целей развития компании. В компании наблюдается непостоянство направлений развития, целей, мнений. Цели подразделений не синхронизированы с целя-

ми бизнеса. У руководителей подразделений рассеивается внимание, фактически они занимаются планированием «вслепую», не согласуя своё видение с целями компании. Многие собственники и руководители относятся к стратегии как к занятию «не практичному», из серии: «Что там будет через 1-3-5 лет, неведомо, будем действовать по обстоятельствам». Это в корне неверный подход. Я всегда провожу аналогию: «А в своей личной жизни Вы также относитесь к планированию?»

2. Проблемы в сфере делегирования. Нередко решения, которые стоило делегировать, собственник замыкает на себя, что ведет к замедлению работы всей компании. Задачи в компании могут быть поставлены «через голову», что приводит к потере управленческого авто-

ритета прямого руководителя и всё возрастающей нагрузке на собственника. Фактически в такой системе сильные и дорогие для бизнеса управленцы становятся просто высокооплачиваемыми помощниками, не готовыми брать на себя ответственность. Передавать ответственность, контролировать исполнение поставленных задач при отсутствии соответствующих навыков — это сложно. В моменте всегда проще сделать самому, только в это же время такой собственник/руководитель становится неэффективным и тем самым «бутылочным горлышком» тормозящим компанию.

3. Проблемы в сфере организационной структуры.

Имеющаяся структура компании может быть формальной или не отражать реальные зоны ответственности руководите-

лей. Нет четкого разделения функциональных обязанностей и распределения ответственности сотрудников, включая руководителей отделов. Постоянное «перекидывание» задач друг на друга приводит к невыполнению сотрудниками должностных функций, а также к отсутствию ответственности, затягиванию решений, дублированию работы. Забавно, что в рамках диагностических интервью я всегда задаю вопрос: «Опишите своё место в организационной структуре», а также запрашиваю отрисованную структуру и в 70-80% случаев в полученной информации находятся расхождения.

4. Хаос в процессах. Отсутствуют регламентирующие документы, должностные инструкции, чек-листы, не описаны ключевые бизнес-процессы компании. Все процессы и экспертиза компа-

нии не имеет документационного отражения, а находится «в головах сотрудников». В случае ухода нескольких ключевых сотрудников возрастает риск потери знаний и компетенций, а также снижения финансовых показателей. Бизнес-процессы протекают с ошибками, возникает дублирование должностных обязанностей, нарушение кросс-функционального взаимодействия и «слепые зоны», за которые никто не отвечает. При этом регламенты и инструкции часто не приживаются, так как руководство имеет привычку их игнорировать, а если регламент игнорирует один человек, к нему присоединяются и другие, особенно если он имеет вес и авторитет.

5. Проблемы в области HR.

Здесь встречается сразу ворох проблем, наиболее распростра-

нёнными из них являются:

- перегруз лучших сотрудников по принципу «кто везёт на том и едут». На короткой дистанции это даёт эффект, но в последующем приводит к выгоранию и увольнению ключевых сотрудников;

- отсутствие выстроенной системы адаптации — нового сотрудника бросают на те самые не выстроенные процессы с подходом «выживет/не выживет»;

- отсутствие или формальный статус карьерных лестниц, индивидуальных планов развития и т.д. Т.е. компании не вкладываются в людей и скорее относятся к ним как к расходному материалу, нежели как к ценному ресурсу;

- система KPI, на которую сотрудники зачастую не могут повлиять, что приводит к демотивации.

Несомненно, можно написать ещё 6-7-8-и пункты о проблемах, которые я встречаю в своей практике в рамках проводимой организационной диагностики. Здесь и проблемы с продажами и маркетингом, с управленческим учётом и финансовым планированием, с наймом и корпоративной культурой и многое другое.

Возвращаясь к эффективности, в обозначенных примерах видно, что «просто устранив течь» компания уже может добиться значительного повышения маржинальности или снижения головной боли и бессонных ночей для собственника.

А что дальше? После выяв-

ления проблем и их приоритизации, необходимо переходить к внедрению изменений. Для этого есть множество проверенных временем и сотнями компаний инструментов менеджмента. Главное помнить, что улучшения — это непрерывный процесс. Бизнес, как живой организм, никогда не достигнет точки когда всё идеально и можно лечь и потчевать на лаврах. А если такое заблуждение вдруг появится в голове у собственника и ключевых руководителей — это первый признак, что на следующей витке такую компанию обязательно обгонят более гибкие и эффективные конкуренты.

ПРАКТИЧЕСКИЙ ДЕЛОВОЙ ЖУРНАЛ

IT РЕВЬЮ

ОБЗОРЫ · КОММЕНТАРИИ · ПРАКТИКА

№1 / 2026



«Вы уже внедряете
ИИ системно
в свою компанию?»

Дмитрий Семин

Аудит системы управления: почему он важен не при падении, а при стагнации



Элина Малагова,
маркетолог-стратег,
бизнес-консультант

Аудит системы управления нужен не когда бизнес падает, а когда стагнирует.

Первыми признаками стагнации становятся погружение собственника в операционные процессы, повторение одних и тех же ошибок, увеличение цикла принятия решения и перегрузка руководителей линейного звена.

Аудит дает ответы на вопросы об управленческих пробелах, из-за которых страдают бизнес-

процессы и снижается выручка, и определяет, от кого зависят решения и на ком держится бизнес.

Главные признаки, что компании срочно нужен аудит управленческой системы:

1. Решения зависят от собственника и без него либо не принимаются, либо принимаются некорректно.

2. Стратегия формальная, на деле ее не придерживаются.

3. Процессы регламентированы, но их не придерживаются.

4. Руководители номинальные и ждут указаний собственника.

5. Бизнес держится на конкретных сотрудниках.

6. Приоритеты постоянно меняются, а стратегические и тактические задачи обсуж-

даются на одних и тех же ни к чему не приводящих совещаниях.

7. Компания стагнирует не из-за внешнеэкономической ситуации, а из-за выгоревших сотрудников, промедлений в решениях и внутренних конфликтов.

Двух из пяти признаков достаточно, чтобы начать аудит и своевременно предупредить эскалацию рисков.

Главные задачи аудита — выявить:

1. Кто принимает решения, а кто управляет формально.

2. Кто, на каком этапе и какие решения затягивает.

3. Кто управляет результатом, кто — людьми, кто — процессами.

4. Как ставятся цели, как корректируется и контролируется исполнение.

5. Какова цель совещаний, к каким решениям они приводят и что реально внедряется после них.

Частыми причинами стагнации оказываются:

1. Отсутствие четкого разграничения или смещение ответственности.

2. Перегрузка ведущих сотрудников и толерантность к неэффективным.

3. Неисполнение утвержденных целей задач ввиду отсутствия критерий успешного выполнения, определения дедлайнов и ответственных.

4. Непоследовательность собственника, который отменяет решения руководителей, меняет приоритеты, занят микроменеджментом.

Предлагаю рассмотреть пример медицинского центра, который вырос за 2 года в 3 раза

после реализованной мною стратегию, а после остановился, так как новые руководители не были самостоятельны. Таким образом даже незначительные решения были “завязаны” на собственнике. Когда они обратились за аудитом, первое, что я сделала, обозначила зоны полномочий и ответственности, убрав операционку с владельца. После введения регулярного менеджмента бизнес снова стал демонстрировать рост.

Типовые ошибки владельцев при попытке самим провести аудит:

1. Ищут слабых сотрудников вместо пробелов в процессах.

2. Делают аудит ради отчета, а не изменений.

3. Делегируют аудит тем, кто и есть часть проблемы.

4. Пытаются одним аудитом решить все проблемы.

5. Не пересматривают позицию собственника.

6. Заменяют управление контролем и микроменеджментом.

7. Переписывают регламенты без изменения логики бизнес-процессов.

8. Полагают, что система работает без изменения управленческого поведения.

Аудит — это не финал. Аудит — это начало. И главная ошибка, которую совершают управленцы — заказать аудит, но не внедрить рекомендованные изменения. Это происходит по разным причинам: нежелание менеджмента и собственника менять управленческое поведение, ошибочная приоритетность менее важных задач, отсутствие конкретного ответственного за внедрение предписанных изменений.

Для успешного внедрения

нужно только выделить 2-3 приоритетных изменения, зафиксировать новую управленческую логику, отслеживать реальные управленческие действия минимум 6 месяцев.

Управленцы придают аудиту излишнюю сложность и часто именно это затягивает внедрение. По сути аудит сводится к честному вопросу: “Почему в данный момент бизнес функционирует так и что нужно изменить, чтобы вывести его на новый уровень?”.

Что дает аудит управления в итоге

Грамотный аудит управленческой системы снижает нагрузку на собственника, возвращает управляемость бизнесу, повышает качество и скорость принятия решений, выстраивает систему, снижая зависимость от конкрет-

ных талантов. Качественный аудит выявляет узкие места, разделяет уровни стратегического и тактического управления, определяет роль руководителей и владельца. Он начинается не с людей, а с логичности процессов, и никогда не трогает то, что эффективно работает.

Безрезультатный аудит усиливает контроль, вводит новые должности, увеличивает количество отчетов и регламентов, абсолютно не меняя ситуацию

и мотивацию команды. По сути он ломает бизнес.

Аудит системы управления заточен не на реорганизацию и тотальный контроль. Его задача внести ясность в стратегию, процессы, зоны полномочий и ответственности. И именно эта ясность — главный дефицит компаний, которые вроде бы успешны, но понимают, что работают ниже своего потенциала.



ЕЖЕКВАРТАЛЬНЫЙ ЖУРНАЛ

ДЕЛОПРОИЗВОДСТВО

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:



Налог на прибыль сегодня: как компании пытаются платить меньше — и чем это чревато



**Светлана
Колесникова,**
*предприниматель,
основатель
консалтингового
агентства, ментор
от Сбера и наставник
бухгалтеров и экспертов*

Когда бизнес начина-
ет расти, появляют-
ся вопросы. И чаще
всего — не про стратегию, а
про налоги.

Что с прибылью? А можно ли
платить меньше? Как не попасть
под проверку?

Работая с десятками ком-
паний и ИП на ОСНО и УСН,
я вижу одну и ту же картину:
как только бизнес выходит на

новый уровень, предприниматель начинает искать пути снижения налога на прибыль. Не всегда легальные. Не всегда безопасные.

Что происходит сегодня

ФНС больше не «ловит» по формальным признакам. Она анализирует экономическую суть.

Смотрит на обоснование операций, логику движения денег, деловую цель.

Письма, переписки, звонки, бенефициары — всё на поверхности.

Распространенные попытки "уменьшить" налог на прибыль

Завышение расходов

Бизнес искусственно увеличивает затраты: "оформим побольше расходов, чтобы уменьшить

базу". Проблема — если это не подтверждено документально или экономически необоснованно, это первый звонок для налоговой.

Фиктивные договоры

Оформление услуг, которых не было. Например, договор на маркетинг или IT-поддержку, по которому нет ни акта, ни переписки, ни реального результата. Налоговая всё чаще запрашивает первичку, переписку и даже скриншоты работы.

Дробление бизнеса

Разделение одного юрлица на несколько с разными налоговыми режимами. Это может быть законным, если у каждого — реальный бизнес. Но когда в дроблении нет деловой цели, это легко оспаривается в суде.

📌 **Работа с "однодневками"**

Фирмы-однодневки до сих пор встречаются. Бизнес закупает у них услуги, чтобы увеличить расходы. Сегодня такие схемы практически не работают: налоговая видит цепочку операций, и доначисления могут быть шестизначными.

📌 **Работа через самозанятых — формально, а не по факту**

Одна из популярных схем последних лет: сотрудников оформляют как самозанятых (НПД), чтобы не платить НДФЛ и страховые взносы.

На бумаге — всё красиво. На деле — это трудовые отношения под видом гражданско-правового договора.

Если налоговая докажет подчинение, график, регулярные выплаты и отсутствие предпри-

нимательской инициативы — доначислят все налоги, пени и штраф до 40% от суммы выплат.

Особенно рискуют компании, в которых:

— бывших сотрудников переводят в самозанятые без изменения формата работы;

— один и тот же человек работает только на вас и получает фикс;

— самозанятые участвуют в цепочках, влияющих на налог на прибыль.

Важно: работать с самозанятыми можно — но по-честному, с подтверждением самостоятельности, без признаков трудовых отношений. Я внедряю такие схемы для клиентов с полным комплектом юридических обоснований.

Что делать вместо схем

Мой подход — это **легальная**

налоговая оптимизация. Вот что я внедряю с клиентами:

- **Финансовый учет и управленческая отчетность.**

Когда бизнес видит свои реальные расходы и доходы, можно планировать прибыль, не боясь налогов.

- **Выбор оптимальной системы налогообложения.** Иногда переход с ОСНО на УСН или наоборот — это не проблема, а решение.

- **Юридически грамотное оформление договоров и операций.** В том числе — регулярный аудит договорной базы.

- **Переход к прозрачности.** Это не про "платить больше", это про стабильность и защиту бизнеса в будущем.

Кейсы из практики

- ❖ Компания на ОСНО пыталась «завысить» расходы через подряд. Вместе пересобрали договоры, отсеяли рисковые контрагенты, подготовили подтверждающие документы — и защитили 3,8 млн руб. расходов.

- ❖ ИП с прибылью 10+ млн в год обратился с вопросом "как меньше платить". Внедрили управленческий учёт, пересмотрели схему расчётов — и легально сократили налоговую нагрузку на 480 000 рублей в год.

Законные инструменты оптимизации

Мой подход — это **прозрачная и безопасная оптимизация**. Вот что действительно работает:

- **Управленческий и финансовый учет**

Понимание структуры расходов и прибыли помогает не бояться налога — а управлять им.

- **Грамотный выбор налогового режима**

Переход между ОСНО и УСН, внедрение ПСН, работа с НПД — всё это нужно рассматривать как часть стратегии.

- **Аудит договорной базы**

Проверка всех операций и их

экономической обоснованности. Особенно — в сложных сферах: маркетинг, консалтинг, IT.

Что важно помнить

Налог на прибыль — это не враг. Это показатель того, что ваш бизнес **работает и приносит прибыль.**

Но:

— без контроля он может превратиться в черную дыру

— без системы — в постоянный стресс

— без экспертизы — в риски



события | обзоры | анализ | советы | аналитика

ЖИЛИЩНОЕ ПРАВО

№ 3 март 2026

Подписные индексы по каталогу Урал-пресс — 79154, 79357

 МАЙДАНЧУК

Брак & развод

Главная тема номера:



Жилье — источник конфликта
Роман Майданчук, адвокат

Серые схемы — опасно и не выгодно



Надежда Лемутова,
Руководитель «Налоговый
компас»

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

Часто нарушают налоговое законодательство начинающие предприниматели, которые только стартовали и не знают, как оформить свой бизнес легально, решают сэкономить на налогах, пока раскручивают свой бизнес. Предприниматели с опытом тоже допускают налоговые нарушения. Если обратить внимание на судебные решения по налоговым спорам, можно увидеть, что даже крупный бизнес допускает налоговые нарушения. Все ситуации

по частичной или полной неуплате налогов можно разделить на два вида:

- Нарушение допустили по незнанию налогового законодательства
- Предприниматель сознательно занижает или уходит от налогов

Начинающие предприниматели чаще всего:

- Неправильно выбирают систему налогообложения, например УСН, при осуществлении определённых видов деятельности
- Фиктивно регистрируются в регионах с льготными налоговыми ставками
- Работают без применения ККТ
- Не оформляют сотрудников
- Устанавливают минимальную зарплату
- Предлагают сотрудникам

оформить самозанятость или ИП

- Учредители ООО тратят деньги бизнеса на личные нужды
- Принимают все расходы на УСН, не учитывая действие ст. 346.16 НК РФ

Более опытные предприниматели начинают уходить от налогов следующими способами:

- Завышение сумм вычетов НДС
- Фиктивные сделки
- Оформление сотрудников самозанятыми или ИП
- Серая зарплата
- Дробление бизнеса
- Фиктивная регистрация бизнеса в регионах с льготными налоговыми режимами

ФНС уже давно успешно вычисляет схемы ухода от налогов. Для выявления схем уклонения от налогов ФНС:

- Анализирует движение товаров и денег
- Анализирует информацию в СМИ, соцсетях, в своих информационных ресурсах
- Запрашивает информацию в Росфинмониторинге и банках
- Может допросить сотрудников, в том числе бывших, участников и руководителей, представителей контрагентов
- Осмотреть, обыскать, изъять документы, электронную переписку, телефоны, компьютеры в компании, по месту жительства бухгалтера, руководителя, учредителя, предполагаемого бенефициара и даже у контрагентов
- Провести экспертизу документов

Если налоговая обнаруживает нарушения, к ответственности могут привлечь учредителей, руководителей и бенефициаров.

Бенефициары — аффилированные, зависимые лица.

Аффилированность, зависимость, кроме условий, перечисленных в ст. 105.1 НК РФ, подтверждают такими фактами, как:

1. Учредитель, руководитель компании работает в другой компании, которая принадлежит реальному собственнику, владельцу группы компаний, на условиях основной занятости
2. Компания не имеет необходимых собственных средств для самостоятельной деятельности, использует для своей деятельности персонал, основные средства и прочие активы другой компании
3. Бухгалтерский учет ИП, группы компаний ведется одной бухгалтерией
4. У нескольких внешне независимых компаний один юри-

дический и фактический адрес, IP-адрес, телефон, офисные, производственные и складские помещения

5. В электронных письмах, документах используется название основной организации

6. Денежные средства одной компании используются на нужды всей группы компаний, реального бенефициара

7. Другие доказательства, такие как:

- Сотрудники и руководство банка, в котором кредитовалась компания, подтвердили, что все вопросы обсуждались с фактическим бенефициаром, который принимал решения, но отрицал свое участие в данной компании, директор только подписывал документы. Поручителем и залогодателем по кредитам выступила другая компания, принадлежащая бенефициару.

- Почерковедческая экспертиза доказала, что подписи директора в документах выполнены не им, а другим лицом с подражанием его подписи.

- Номинальный директор выдал доверенность на выполнение всех необходимых действий бенефициару, включая подписание финансовых документов, все вопросы по выплате дивидендов решал бенефициар.

Для анализа аргументов ФНС стоит изучить несколько судебных дел.

Дело А12-23540/2018 от 08.07.2019:

Суд привлек к субсидиарной ответственности по обязательствам компании контрагента, 4 учредителей и руководителей компании за неуплату налогов на сумму 200 млн.

Схема была следующая — производственная компания по

договору комиссии отгружала продукцию для реализации в розничных точках. Объем реализации занизили больше, чем в два раза. Денежные средства перечислены не в полном размере. Расходы были увеличены за счет арендных платежей за помещение и торговое оборудование взаимозависимым компаниям. Из компании был выведен ценный актив по цене значительно ниже рыночной. Выводились наличные деньги на взаимозависимых лиц.

Налоговая использовала следующие доказательства:

- На договорах купли-продажи, аренды, договоре комиссии подписи были выполнены не директором компании
- Юридические адреса всех компаний были зарегистрированы в здании, принадлежащем бенефициару

- По цепочке сделок из компании был выведен актив в ущерб интересам компании и ее кредиторов

- Ежемесячная арендная плата превышала стоимость приобретения здания

- Деньги выводились на счета бенефициара под видом оплаты аренды со счетов взаимозависимых компаний

- Приобрели торговое оборудование для сдачи его в аренду, оплата производилась со счетов взаимозависимых компаний

- Оборудование сдавалось в аренду взаимозависимым компаниям, которые оплатили данное оборудование

ФНС вычислила бенефициара, используя:

- Показания должностных лиц
- Получение актива, выведенного из компании
- Нотариальную доверенность

на одного из номинальных руководителей

- Факт перечисления материальной помощи на счет бенефициара

- Адрес электронной почты, указанный в договорах банковского обслуживания, в документах на товарные знаки

- IP-адрес, с которого работали в программе «Банк Клиент»

- Анализ штатных сотрудников, исполняющих обязанности кассира, кладовщика, главного бухгалтера

- Факт, что компания была единственным поставщиком продукции для взаимозависимой компании

В налоговых нарушениях по расчетам с сотрудниками используют следующие доказательства для выявления нарушений:

- Уровень зарплат значитель-

но ниже отраслевого

- Размер страховых взносов относительно численности персонала

- Низкий уровень зарплаты при высоких финансовых результатах

- Несоответствие доходов и расходов сотрудников, в том числе по кредитам

- Несоответствие объема изготовленной продукции, выполненных работ численности сотрудников

- Снижение фонда оплаты труда сотрудников и одновременно увеличение выплат ИП и самозанятым

- Оформление на полставки при фактической занятости на полный день

- Регулярные переводы средств физическим лицам

- Договоры, отчетность, задания и другие документы

На примере дела № А35-762/2024 от 14 января 2025 года рассмотрим, какие ошибки допускают предприниматели по трудовым отношениям. Индивидуальному предпринимателю доначислен НДФЛ и страховые взносы на сумму 607 тыс. рублей.

У ИП было 2 сотрудника с минимальной заработной платой. Для обеспечения основной деятельности ИП заключены договоры с 4 самозанятыми.

ФНС использовала следующие аргументы:

- Период выполнения услуг — один год с момента подписания договора, договоры имеют не определенный срок выполнения

- Услуги оказываются в помещении ИП

- Услуги оказываются на протяжении всего срока действия договора в соответствии с графиком ИП

- Исполнители были обязаны соблюдать правила внутреннего распорядка

- Полная материальная ответственность

- Оплата услуг производится дважды в месяц одновременно с выплатой зарплаты сотрудникам

- Договоры однотипны, составлены по шаблону, имеют одинаковое наименование услуг, нет зависимости от индивидуальной специфики услуг

- В штате отсутствуют сотрудники для оказания услуг

- Одинаковые сроки оказания услуг всеми плательщиками НПД

- Не указан конкретный объем оказанных услуг

- Договоры на оказание возмездных услуг заключены до получения статуса плательщика НПД

- В представленных договорах не прописаны количественные характеристики услуг

- Договором оказания услуг предусмотрена премия за привлечение новых клиентов в размере 5%

- ИП — единственный получатель услуг, других заказчиков не было

- Акты об оказании услуг составлялись ежемесячно, наименования услуг совпадали с трудовой функцией

Всю информацию ФНС анализирует и на основе данного анализа привлекает руководителей, учредителей, бенефициарных владельцев к ответственности.

За незаконное предпринимательство могут привлечь:

- К административной ответственности в виде штрафа от 500 до 2500 руб.

- Доначислят налоги, пени и штраф в размере от 20% до 40% от суммы неуплаченных налогов. Штраф за работу без регистрации — 10% от доходов, но не менее 40 000 руб. Штраф за непредставление декларации — до 30% от налога к оплате, но не менее 1000 руб.

- Штраф до 300 000 руб. или в размере дохода за 2 года, обязательные работы до 480 часов, арест до 6 месяцев, если ущерб для бюджета более 3,5 млн руб.

За налоговые нарушения могут:

- Оштрафовать от 100 тысяч до 300 тысяч руб. или в размере дохода за период от 1 года до 2 лет

- Наказать принудительными работами на срок до 2 лет с лишением права занимать определённые должности, заниматься

определённой деятельностью на срок до 3 лет

- Арестовать на срок до 6 месяцев

- Лишить свободы на срок до 2 лет с лишением права занимать определённые должности, заниматься определённой деятельностью на срок до 3 лет (199 УК РФ)

Если сумма превысит 56,25 млн руб. за 3 года подряд, то наказать могут:

- Штрафом от 200 тысяч до 500 тысяч рублей или в размере дохода за период от 1 года до 3 лет

- Принудительными работами на срок до 5 лет с лишением

права занимать определённые должности, заниматься определённой деятельностью на срок до 3 лет

- Лишением свободы на срок до 5 лет с лишением права занимать определённые должности или заниматься определённой деятельностью на срок до 3 лет

Налогоплательщика, который впервые совершил преступление, могут освободить от ответственности, если полностью оплачена сумма налога, штрафы и пени.

Надеюсь, что информация была для вас полезной и может вам избежать проблем.

МАСТЕР ПРОДАЖ

ОБЗОРЫ • КОММЕНТАРИИ • ПРАКТИКА

№ 3 / 2026



Наталья Моденова
генеральный директор
SBS Agency



Константин Злобин
коммерческий
директор Астерра



Альберт Тютин
хакер продаж, тренер
по продажам



Евгений Воронин
предприниматель,
ИП Воронин



Левон Мусоян
Основатель МБС



Никита Злобин
Операционный
директор ATU For-
warding



Алексей Никонов
основатель
мебельной компании
Бренсис



Вадим Балашов
Основатель сети
магазинов
«Твоя Полка»



Любовь Тунева
HR-эксперт, основатель
HR агентства



Олег Блинов
Адвокат Коллеги
адвокатов
«Юстина»



Ульяна Павлова
сооснователь
«Агентство
Маркетинговых
Стратегий Макс»



Павел Бородин
руководитель
Бизнесбезопасность.рф



Юрий Швыдко
коммерческий
директор компании
gperg.fm



Дарья Василевская
СМО (ecommerce)



Максим Жирнов
Яндекс Пэй

ИЗДАТЕЛЬСТВО ЖУРНАЛА

Как выстроить устойчивую систему управления удалённой и гибридной командой: опыт icontext



Ольга Черепякина,
руководитель отдела
производства
digital-агентства icontext

Эксперт рассказала о своём опыте управления удалёнщиками: о поддержании качества и командного духа, мотивации и коммуникации с теми, кто находится далеко от офиса.

**Две волны перехода:
от экстренных мер к
осознанному гибриду**

Для icontext, как и для многих других компаний по всему

миру, переход на удалёнку стал вынужденной мерой во время пандемии COVID-19. У агентств была особая специфика работы: большинство вопросов решались очно, срочные задачи могли обсудить буквально на пути в переговорку, а с клиентами встречались за чашкой кофе.

Первый опыт удалёнки: как мы выстраивали процессы

В самом начале у многих сотрудников Zoom был открыт практически весь день: созвоны по малейшему поводу, «виртуальные курилки» и кофе-брейки

**РАНЬШЕ МОЖНО БЫЛО ПРОСТО ПОДОЙТИ И СПРОСИТЬ,
ТЕПЕРЬ ЖЕ ЭТОТ ПРОЦЕСС МОГ ЗАНИМАТЬ НЕ ОДИН ДЕНЬ
И НЕ ОДИН ДЕСЯТОК СООБЩЕНИЙ**

Поэтому резкая смена формата работы стала для нас вызовом.

Ещё одна волна перехода на удалёнку произошла в 2022 году: часть коллег была вынуждена полностью отказаться от посещения офиса, другая часть перешла на гибрид. Тогда мы стали перестраивать графики с учётом новых обстоятельств.

для обмена новостями, онлайн-корпоративы — всё это помогало избегать чувства изоляции.

Но помимо нехватки человеческого общения, вскрылись и другие проблемы.

Бэк-офис: юридические документы, банковские вопросы, доверенности, курьеры — всё это встало на паузу, что тормо-

зило и другие процессы.

Переработки: люди начинали работать, как только открывали глаза утром, и выключали ноутбук поздно вечером — накопились усталость и выгорание.

Скорость принятия решений: раньше можно было просто подойти и спросить, теперь же этот процесс мог занимать не один день и не один десяток сообщений.

Инструменты и правила: как мы вернули управляемость

Мы довольно быстро поняли: удалёнка — это не просто временная работа из дома, а отдельная система со своими особенностями.

И важно эти особенности прописать. Мы сделали внутренний регламент для удалённых сотрудников и руководителей.

Так, мы увеличили частоту командных и личных встреч, чтобы никто из сотрудников не выпал из контекста. Кроме того, мы зафиксировали, что вся коммуникация по рабочим вопросам должна вестись только в общих чатах и в таск-менеджере. Это решение оказалось критически важным: обсуждение видит вся команда, руководитель следит за прогрессом, а новый сотрудник сможет быстро погрузиться в вопрос.

Отдельная практика, которую мы ввели, — план-факт: утром человек фиксирует задачи на день в общем чате, а вечером коротко отписывается, что сделано, что перенесено и почему.

Это дисциплинирует, помогает расставлять приоритеты и очень прозрачно подсвечивает места, где нужна помощь.

Мы пробовали дополнительные KPI для оценки «удалённой эффективности», но в итоге всё свелось к проектной логике: у проекта — цели, у ролей — измеримые результаты. Так честнее и ближе к реальности.

такт в этом случае точно лучше любого онлайн.

Мы сохранили и трансформировали часть практик со времён тотальной удалёнки. Ежедневный отчёт план-факт и таск-менеджер — основной источник информации по задачам, а

**УДАЛЁНКА — ЭТО НЕ ПРОСТО ВРЕМЕННАЯ РАБОТА ИЗ ДОМА,
А ОТДЕЛЬНАЯ СИСТЕМА СО СВОИМИ ОСОБЕННОСТЯМИ**

Эволюция: меньше созвонов, больше смысла

Со временем мы отказались от избыточных встреч. Сегодня синки ставим по делу, а стратегические разговоры и мозговые штурмы стараемся назначать на офисные дни, когда большинство сотрудников может присутствовать в лично. Живой кон-

обсуждение рабочих вопросов в общих чатах уже стало нормой. Команды заранее обговаривают дни своего присутствия в офисе, чтобы лично обсудить кросс-функциональные задачи.

Контроль и доверие: как не скатиться в микроменеджмент

Баланс строится вокруг опыта и мотивации. Если человек

опытен и надёжен, стабильно соблюдает сроки, сам ведёт свои задачи и заранее обращает внимание на сложные моменты — контроль минимален. Мы держим основной фокус на результате, а не на процессе.

С новичками иначе. Первые несколько дней мы предлагаем провести в офисе, чтобы лично познакомиться с командой и процессами, пообщаться с руководителем. Кроме того, мы разрабатываем подробные чек-листы и сопровождаем человека на протяжении испытательного срока, чтобы он в случае необходимости смог оперативно найти решение.

Если же возникают проблемы (срывы сроков, просадки по качеству, залипание в переписке без результатов) — возвращаемся к базовым управленческим практикам: уточняем ожидания, раз-

биваем задачи, ставим промежуточные точки, договариваемся о правилах связи и фиксируем ответственность. На удалёнке сложнее считывать эмоциональное состояние — поэтому руководитель должен задавать больше уточняющих вопросов и не бояться говорить открыто про возможности и ресурсы.

Роли и форматы: кому нужен офис чаще

По моему опыту, производственные роли — медиа-баинг, аналитика, дизайн — лучше других переживают длительную удалёнку: им достаточно чётких брифов, SLA и доступов к программам для качественной работы.

Клиентский сервис — особая история. Здесь крайне важны тон коммуникации и особенности взаимоотношений, поэтому гибри-

ный формат с частыми офисными днями работает лучше.

Как мы сохраняем культуру на удалёнке

Удалёнка быстро размывает ощущение принадлежности.

Мы стараемся поддерживать его различными практиками.

Кроме того, мы обязательно все вместе в публичном поле отмечаем заслуги сотрудников. Особые результаты обозначаем на проектных встречах и собраниях отдела, а в общем чатике выносим кейсы и благодарности поимённо. Ежемесячно выпускаем дайджест новостей icontext,

УДАЛЁНКА БЫСТРО РАЗМЫВАЕТ ОЩУЩЕНИЕ ПРИНАДЛЕЖНОСТИ

Сплотить людей и увидеть друг друга за пределами рабочих задач помогают квизы и неформальные онлайн-активности. Ещё со времён пандемии сотрудники сохранили традицию пятничных созвонов в конце рабочего дня, во время которых они могут обсудить какие-то личные темы или просто пообщаться.

в котором подсвечиваем выступления сотрудников и публикации в медиа.

Ещё один формат — общие агентские срезы раз в квартал. На них мы обсуждаем результаты по направлениям, планы и говорим о «героях месяца». Эти встречи чаще всего гибридные: часть сотрудников находится в зале, а часть на экране.

При этом те, кто находится онлайн, также активно участвуют во встрече.

Отдельно остановлюсь на обучении — мы не разделяем его по рабочим форматам. Образовательные встречи с площадками у нас также проходят гибридно: записи доступны всем, а вопросы зачитываются в прямом эфире.

Как смягчить процесс перехода на удалёнку

Если бы я организовывала полностью удалённую работу сейчас, я бы учла несколько моментов. В первую очередь, стоит подготовить чек-лист «удалённого старта». В нём нужно прописать все ключевые моменты: проверка оборудования, доступов, подготовка резервного интернета и рабочего места, правила безопасности данных,

расписание встреч и т. д.

Отдельно стоит продумать места для офлайн-собраний — по возможности найти коворкинги в городах, где сконцентрированы сотрудники.

Заранее стоит обозначить и правила коммуникаций: где обсуждаем вопросы, куда складываем материалы, как эскалируем. И обязательно — регулярные офлайн-сборы для команд, у которых высокая плотность взаимодействия и сложные кросс-функциональные задачи.

В случае экстренного переезда сотрудника и перехода на удалёнку, стоит помочь адаптироваться на новом месте и договориться о поэтапном включении в проект. Простое правило: если человек физически меняет среду, ему нужно дать время и поддержку — это окупается устойчивостью и лояльностью.

Какие перспективы у удалённой работы

Сегодня в icontext достаточно мало удалённых сотрудников, большая часть работает в гибридном формате с разворотом на присутствие в офисе. И такая тенденция сейчас наметилась на всём рынке. Особенно это касается ключевых клиентских ролей.

Мир окончательно принял мысль, что полностью удалённый формат подходит в экстренных случаях или на определённое время. На длинной дистанции людям нужна живая коммуникация: взгляды глаза в глаза, оперативные договорённости, энергия общего рабочего пространства. При этом удалёнка

остаётся сильным инструментом фокусной работы и гибкости — и мы ей пользуемся.

Главное — люди

Наш опыт в icontext можно свести к одному слову — баланс. Баланс контроля и доверия, структуры и свободы, онлайн и офлайн. Этот баланс держится на прозрачных правилах, открытости рабочих процессов, одинаковом отношении ко всем сотрудникам, а главное — на уважении к человеку. У каждого бывают сложные дни, переезды, сбои с интернетом. Когда правила ясны, а люди чувствуют поддержку и признание, команда работает как единый организм — даже если между её участниками тысячи километров.

Не спите ведя бизнес. Изучайте конкурентов и ведите учёт

**Анастасия
Порохова,**
*Адвокат, арбитражный
управляющий,
профессиональный
медиатор, антикризисный
управляющий
Эксперт Совета
предпринимателей при
Государственной Думе РФ*

Компания «загибается». Как вырваться из пике, найти новые ниши, идеи, партнёров?

Новый год подготовил бизнесу новые вызовы. Изменение клиентской конъюнктуры, снижение покупательской способности, рост ключевой ставки, изменение налоговой нагрузки и санкционного давления — все эти факторы негативно сказываются на доходности деятельности. Конечно, российский предпринимательский рынок за последние годы показал необычайную

адаптивность и стойкость, но увеличение количества проблем может в какой-то момент оказаться непосильным грузом для предприятий.

Но любые проблемы возможно преодолеть, имея нужный инструментарий для этого. В современной России накоплен значительный опыт прохождения различных кризисов, которые можно успешно использовать каждой компании.

Но собственнику и руководителю важно не пропустить момент, когда принятие мер поддержки будет являться необходимым для преодоления спада. Чем раньше будет выявлена тенденция и ее причины, тем меньше усилий и затрат потребуется для решения возникшей проблемы.

Причины снижения доходности компании могут быть внешние, связанные с экономической сре-

дой, а также внутренние, основанные на решениях органов управления предприятия. В зависимости от причины ухудшения показателей будет стоять выбор методов разрешения проблемы.

И всегда нужно помнить, что возможности есть на любом этапе, даже если кажется, что ситуация патовая.

Поэтому в рутине управленческих задач, для контроля текущей ситуации, целесообразно добавить несколько маркеров, позволяющих своевременно выявить негативные тенденции. К ним можно отнести (в зависимости от деятельности) — выручку, себестоимость, рост кредиторской и дебиторской задолженности, изменение фонда оплаты труда, выплаты участникам и акционерам, коэффициенты ликвидности, рентабельности,

платежеспособности и т.д. Все, что в конечном итоге влияет на конечный результат операционной деятельности компании — EBITDA. Игнорирование таких факторов влечет падение финансового результата, и в крайнем проявлении — неплатежеспособность. Основная ошибка руководителей предприятий, прошедших банкротство — отсутствие своевременных управленческих решений.

Поэтому, зная о такой практике, можно ее избежать регулярным контролем. Постоянная диагностика позволяет держать руку на пульсе, оценивая вес кредиторской задолженности и способность ее погасить в текущем режиме. Стоит обратить внимание на цепочку неплатежей, которая при отсутствии внутренних резервов может привести к кассовым разрывам. Кассовые

разрывы — явление временное, но очень характерное для плохой финансовой структуры организации. Ведь для его преодоления требуются внешние заимствования, которые влекут значительные расходы при текущей ключевой ставке. Все эти действия съедают конечную прибыль, а ненадлежащий учет всех явлений может упустить приближение к убыткам.

В случае выявления негативных тенденций доходности, определения причин такого явления, необходимо принимать срочные меры поддержания доходности. Как правило, на данном этапе причина может быть не комплексная, а единичная, то и способы преодоления должны быть именно в эту точку. Например, налоговая оптимизация. Учитываем, что налоговая система меняется,

ФНС России является одним из самых информируемых органов, а уровень анализа поступающей к ней информации является высоким, нельзя недооценивать опасность налоговых ошибок. Активные проверки налоговой инспекции по вопросам дробления бизнеса, привлечения индивидуальных предпринимателей и самозанятых должны показать серьезность намерений. С ними столкнулись многие предприниматели, привыкшие работать по старым схемам. Цена таких ошибок высока, поэтому лучше применять превентивные меры для их избежания. Кроме того, следует учитывать, ФНС России открыто заявляет о готовности к диалогу с налогоплательщиками в рамках процедур рассрочки долга или медиации. Например, вопрос примирительных процедур урегулирован Пись-

мом Федеральной налоговой службы от 17 августа 2023 г. № БВ-4-7/10590 “Об основных принципах урегулирования споров (мировых соглашений)”, на региональном уровне также есть практика, указанная Письмом ФНС по г. Санкт-Петербургу от 14.05.2021 №08-18/29855@. Таким образом, вовремя выявленные проблемы с государственными фискальными органами могут быть разрешены без серьезных последствий.

К срочным мерам также можно отнести изменение способов продвижения, рекламной компании. Аудит маркетинговой компании поможет определить степень эффективности продаж. Отсутствие гибких подходов, игнорирование изменения потребительского рынка может являться причиной снижения доходности, которую можно устра-

нить в текущем порядке.

Усиление контроля за расходами — основа оптимизации деятельности. Адресность, эффективность и результативность — три кита правильных трат. Самое время снизить чрезмерные и излишние платежи, всегда знать, достигнуты ли цели. Именно на этом этапе могут появиться конфликты между партнерами, поскольку представления о расходах могут отличаться. Особенно могут быть выявлены злоупотребления отдельных должностных лиц. Всегда полезно проверять выписки со счета во избежание роста незакрытых авансовых платежей и снятие денежных средств с корпоративных карт. Впоследствии, зачастую, это является предметом взыскания в делах о банкротстве. Например, по ООО «Новгородская лесная компания»

за растрату 23 млн.руб. Было возбуждено уголовное делов отношении генерального директора в связи с отсутствием отчета по полученным авансам. По ООО «Блок Модуль» выявлены снятие денежных средств генеральным директором с корпоративной карты в размере 28 млн.руб. и оспорены как сделка в деле о банкротстве.

Именно в стратегии можно менять решение об инвестировании проектов, не показывающих своей эффективности или высокорисковых. Закрывать целое направление тяжело, но это необходимая мера для поддержания баланса всего бизнеса. Конечно, бывает жаль терять вложенный труд и инвестиции, но рациональный подход покажет, что такой выбор оправдан. Такую стратегию сейчас демонстрирует ПАО «Сбербанк России».

Целесообразно проведение кадрового аудита. На фоне дефицита работников, рынок показывает непропорциональный рост зарплат. Но только цифры статистики покажут, оправдана ли такая мера. Потому как фонд оплаты труда может легко стать неподъемной ношей. Можно перенимать опыт самых продвинутых корпораций, активно оптимизирующих деятельность за счет сокращения нагрузки на персонал. Например, АО «АвтоВаз» проводит регулярную кадровую работу, применяя различные меры регулирования — автоматизацию, сокращение рабочей недели и т.д.

Возможно, предложенные меры уже недостаточны для устранения кризисных явлений, кредиторская задолженность начинает давить на компанию. В таком случае необходимы жест-

кие меры, позволяющие компании полностью пересмотреть свою организационную композицию. Такой брутфорс-метод будет иметь и негативные последствия, но, соизмеряя которые, можно будет сказать, что они оправданы. Такие меры могут включать в себя закрытие убыточных производств, продажу непрофильных активов, репрофилирование деятельности. К таким мерам прибегло в 2004 году руководство ОАО «Обуховский завод», продав непрофильные активы, заключив с кредиторами мировое соглашение. Репрофилирование производства — сложный процесс, но ООО «Санкорд» выбрало этот путь, используя единственный серьезный актив — здание бани, превратив арендный доход в доход от деятельности фитнес-центра. Потребовалось время

и усилия, но требования кредиторов были удовлетворены с помощью таких усилий. Но всегда нужно помнить о возможных расходах. Например, массовое увольнение может стать не только неприятным мероприятием для сотрудников, но и добавить задолженность перед работниками в связи с выплатами, сопутствующими процедуре сокращения штата. Так, в при банкротстве ОАО «Волховский ЖКК» неверно принятые решения об увольнении сотрудников, обошлись в десятки миллионов выплат работниками и ФНС России, что помешало решению основной задачи — погашению требований кредиторов.

Но если внутренние ресурсы исчерпаны, остается рассчитывать на внешние. В простом варианте это могут быть кредиты, займы. Можно рассматривать

варианты партнёрства, вкладом в устав третьих лиц. Для более сложных форм организации бизнеса могут быть применены эмиссии облигаций и дополнительные эмиссии акций. Это сложный, долгий и дорогостоящий путь, который позволяет генерировать денежные средства от третьих лиц напрямую. Могут быть сложные варианты, такие как замещение активов, когда за счет имущественных вкладов в устав создается дочернее общество, которое продолжает деятельность без кредиторской нагрузки, а погашением кредитов занимается материнская компания. Так решил для себя проблему ОАО «Дубненский машиностроительный завод» с привлечением инвестиций и созданием на собственной базе нового общества. Данный метод является эффективным для со-

хранения производства, рабочих мест и при наличии оборотов.

Конечно, ответственность за капитализацию несет собственник бизнеса, поэтому недостаток, в качестве субсидиарной ответственности, при некоторых условиях, может быть возложен на него. Поэтому каждый шаг

или, что хуже, его отсутствие, должны рассматриваться через призму таких последствий. Нужно помнить, что спасение утопающего бизнеса — дело рук собственников и руководителей. Чем раньше будут приняты меры по спасению, тем меньше рисков для них.

Кто на самом деле управляет бизнесом — вы или расстояние



**Дмитрий
Мирошников,**
эксперт по оптимизации
бизнес-процессов и
развитию отделов
продаж, генеральный
директор «Симедика РУ»

Почему масштабирование почти всегда начинается с надежды — и слишком часто заканчивается потерей управления. Региональные филиалы почти всегда начинаются с надежды.

«Мы масштабируемся», «рынок растёт», «там сильный директор», «центр всё проконтролирует».

На этапе идеи всё выглядит логично, рационально и даже красиво: ближе к клиенту, быстрее сервис, шире охват, рост выручки.

А заканчиваются такие истории часто одинаково:

— деньги в обороте есть, а прибыли нет;

— отчёты выглядят аккуратно, но цифры не сходятся с реальностью;

— директор филиала уверяет, что «в регионе так принято»;

— а головной офис в какой-то момент ловит себя на непри-

ятной мысли: он управляет не бизнесом, а картинкой.

Важно сразу зафиксировать ключевое.

Проблема не в регионах. И не в людях.

Проблема в том, как именно собственник и центральный офис понимают слово «управление».

**ПРОБЛЕМА В ТОМ, КАК ИМЕННО СОБСТВЕННИК И ЦЕНТРАЛЬНЫЙ
ОФИС ПОНИМАЮТ СЛОВО «УПРАВЛЕНИЕ»**



Когда ускорение начинает разгонять хаос: управленческий кейс из практики

В моей практике был период, когда я оказался внутри этой модели не как консультант, а как управленец, отвечающий за результат.

Когда я стал директором компании «Симедика РУ» в ноябре 2019 г., головной офис находился в Москве, но при этом сама компания была структурным подразделением центрального офиса, базировавшегося в Чехии.

То есть я одновременно находился:

— внутри российской операционной реальности,

— и под управленческой рамкой Восточной Европы.

В моём прямом подчинении

находились два региональных филиала — в Краснодаре и Новосибирске.

Почему филиалы вообще появились

Логика их существования была безупречной.

Россия — огромная страна. Клиенты в Сибири находятся далеко, логистика из Москвы занимает дни. Новосибирский склад сокращал плечо, ускорял сервис и повышал лояльность.

По югу — та же история. Краснодар позволял работать быстрее, чем доставка из Москвы.

На бумаге — идеальная модель. В реальности — первое время она действительно работала.

Мы ускорили работу с рынком. Сократили сроки поставок.

Повысили удовлетворённость клиентов.

Но примерно через полтора года стало очевидно то, что редко видно на старте: ускорение и управляемость — это разные процессы.

Главная управленческая иллюзия регионов

Чем больше автономии получали филиалы, тем сложнее становилось удерживать контроль.

И здесь важно подчеркнуть: речь не о саботаже.

Это человеческая и управленческая природа.

Когда руководитель региона долго работает без внешних ограничений, он перестаёт быть просто менеджером и начинает ощущать себя «хозяином территории».

В этот момент появляются:

- интерпретации цифр,
- сглаживание неудобных фактов,

— отсрочка неприятных решений,

— и отчёты, которые выглядят убедительно, но всё хуже отражают реальность.

Именно тогда у меня окончательно сложилось понимание, которое позже многократно подтверждалось в других компаниях:

В регионе может и должен быть сильный руководитель, но финансы и ключевые процессы не могут быть замкнуты только на него.

Двойное подчинение как точка опоры, а не недоверие

В нашей модели сотрудники по финансам и части процессов подчинялись напрямую центральному офису.

Формально это выглядело как двойное подчинение.

По факту — это был здоровый сдерживающий механизм.

Принципиальный момент: я никогда не воспринимал это как давление или контроль ради контроля.

Я относился к этому как к второй точке зрения, которая:

- не боится говорить правду,
- не вынуждена «угождать» локальному руководителю,

- может обсуждать сложные вопросы без страха последствий.

Когда финансовый сотрудник находится только в прямом подчинении директора филиала, он очень быстро начинает подстраиваться. Даже хороший специалист. Даже честный.

Не из злого умысла — из желания сохранить рабочие отношения.

А когда у него есть прямая связь с центральным офисом,

появляется возможность говорить не то, что приятно, а то, что соответствует фактам.

Для здорового руководителя это не угроза.

Это опора.

Почему мы закрыли филиал — и почему это было правильное решение

Со временем мы приняли непростое решение — закрыть Краснодарский филиал.

Да, доставка из Москвы стала дольше на один–два дня.

Да, это выглядело как шаг назад.

Но управляемость вырослакратно.

Когда филиал отчитывался по остаткам и срокам годности, информация регулярно оказывалась искажённой.

Позже выяснялось, что часть

продукции уже просрочена, а компания несёт прямые потери.

Цена локальной скорости оказалась выше, чем выгода от ускорения.

Этот опыт закрепил ключевой вывод:

Решения об открытии филиалов и модели подчинения нужно принимать не ради масштабно-

КОГДА ФИНАНСОВЫЙ СОТРУДНИК НАХОДИТСЯ ТОЛЬКО В ПРЯМОМ ПОДЧИНЕНИИ ДИРЕКТОРА ФИЛИАЛА, ОН ОЧЕНЬ БЫСТРО НАЧИНАЕТ ПОДСТРАИВАТЬСЯ. ДАЖЕ ХОРОШИЙ СПЕЦИАЛИСТ. ДАЖЕ ЧЕСТНЫЙ



сти и внешнего эффекта, а ради управляемости.

Расширение без процессов — это не рост. Это ускорение хаоса.

Когда отчёты есть, а бизнеса — нет: кейс 2019 года

Есть ещё один кейс из истории компании, который я считаю обязательным для понимания собственниками.

Весна 2019 года. Представители собственников приезжают в московский офис. По документам на балансе числится продукция примерно на 60 миллионов рублей. Фактически склад — почти пустой.

На прямой вопрос «где товар?» звучит уверенный ответ: он находится в филиалах — в Краснодаре, в Сибири, у менеджеров по другим городам.

Начинается классическая управленческая ловушка — размышление.

Товар «где-то есть». Но нигде конкретно. Понадобилось около полугода, чтобы собственники шаг за шагом поняли: эта информация не соответствует реальности.

Продукции в таком объёме в стране просто не существовало.

Да, позже был сменён генеральный директор.

Но компания уже потеряла 60 миллионов рублей.

Этот кейс жёстко показывает:

— директор филиала может искренне верить в свои отчёты;

— генеральный директор может транслировать уверенную ложь;

— и всё это возможно без злого умысла, если отсутствует система контроля и перекрёстной верификации данных.

Типовые проблемы региональных филиалов — и почему они повторяются

Почти во всех компаниях региональные подразделения болеют одними и теми же болезнями.

Первая — разрыв реальности

Филиал живёт своей жизнью. Центр — своей.

Информация идёт с задержкой, через фильтры и интерпретации.

Пока данные доходят до головного офиса, они уже «отредактированы» под нужный нарратив.

Вторая — персонализация управления

Всё держится на одном человеке.

Он — лидер, продавец, переговорщик и «серый кардинал».

Пока он в ресурсе — система работает.

Как только он устал, выгорел или начал играть в свою игру — бизнес трещит.

Третья — подмена управления контролем

Центр требует отчёты, планы, таблицы. Филиал научился их делать.

Но управлять цифрами — не значит управлять бизнесом. В итоге головной офис видит Excel, а не процессы.

Четвёртая — скрытая убыточность

Филиал может расти по выручке и одновременно разрушать маржинальность всей компании.

Это становится видно слишком поздно — когда регион «большой», но денег от него всё меньше.

Директор филиала: кого искать и зачем

Одна из главных ошибок — искать «универсального героя».

На самом деле директор филиала — это роль, а не звание.

— Если задача — захват рынка, нужен предприниматель по духу.

— Если стабильная эксплуатация — управленец-процессник.

— Если филиал проблемный — кризисный директор.

Ошибка — ожидать, что один человек одинаково эффективен во всех фазах.

Ещё большая ошибка — не зафиксировать это ожидание на старте.

Zoom, мессенджеры и иллюзия лёгкого управления

Сегодня кажется, что управлять филиалами стало проще.

Zoom, мессенджеры, облака, связь 24/7.

Но есть парадокс: чем больше каналов связи, тем проще потерять суть.

Руководитель тонет в сообщениях и созвонах. Возникает ощущение вовлечённости — и исчезает управление.

Технологии не управляют филиалами. Они лишь усиливают ту модель, которая уже есть.

Если у вас хаос — Zoom ускорит хаос.

Если структура — даст прозрачность и скорость.

Финансы, бухгалтерия и маркетинг: где должна быть жёсткость

Финансы не могут быть локальными.

Финдир филиала должен методологически и по KPI подчиняться головному офису.

Бухгалтерия — централизованная и стандартизирована.

Любая региональная «вольность» — мина замедленного действия.

Маркетинг сложнее: стратегия — в центре, адаптация — в регионе.

Управление по рентабельности: навигация, а не кнут

Когда компания начинает считать не только оборот, но и реальную рентабельность филиалов, становится видно всё:

- где рост — иллюзия,
- где филиал «ест» ресурсы центра,
- где локальные решения разрушают экономику.

Но управлять только цифрами — опасно.

Рентабельность — это навигация, а не наказание.

Что важно помнить собственнику

Не путайте доверие с отсутствием контроля.

Филиал — не мини-бизнес, а элемент системы.

Управляйте не отчётами, а процессами и сигналами.

Роль центра — удерживать рамку.

Если вы не видите картину по филиалам за 10–15 минут — у вас не управление, а догадки.

Региональная сеть — это усилитель.

Она усиливает либо порядок, либо хаос.

И вопрос не в том, сколько у вас филиалов.

Вопрос в другом: кто на самом деле управляет бизнесом — вы или расстояние.

10 советов по увеличению B2B-продаж для руководителя



Дмитрий Ткаченко,
Известный бизнес-тренер, лауреат
премии Капитаны Российского
Бизнеса 2023 — 2025

Результат
в про-
дажах —
это произведение
количественных
(сколько продавцы
коммуницируют с
клиентами) и каче-
ственных (как дей-
ствуют при контак-
те) характеристик.
Ниже 10 идей о
том, как повлиять
на составляющие
этой формулы и
прирасти в про-
дажах.

1. «Самолёт зарабатывает в полёте, а продавец — общаясь с клиентами».

Самолет в небе приносит прибыль, самолёт на парковке в аэропорту приносит убытки. Именно поэтому авиакомпании стремятся минимизировать вре-

выполняя свою основную функцию.

Самый простой показатель интенсивности работы продавцов — «время работы на линии» — сумма всего времени за день, которое продавец говорил с клиентами.

САМОЛЁТ НА ПАРКОВКЕ В АЭРОПОРТУ ПРИНОСИТ УБЫТКИ

мя простоя самолёта на земле.

А когда зарабатывает продавец?

Когда выполняет свою главную функцию — общение с клиентами.

Все время, которое он составляет договоры, ищет себе базы для прозвона, разруливает сложные ситуации с другими отделами и т.д. продавец приносит убытки «простаивая», не

Возьмите отчёт мини-АТС и просуммируйте все время разговоров: холодные, входящие, повторные звонки, работа с претензиями, сбор дебиторки и т.д.

Удивительно, но в среднем российском отделе продаж время работы на линии продавца, который не ездит на встречи и все время проводит в офисе составляет ... (барабанная дробь) 50 минут в

день.... Чем он занимается остальные 7 часов рабочего дня вместо своей основной функции — загадка, но стоит довести этот показатель до 2.5 часов в день и продажи, по правилу Парето, автоматически прирастают минимум на 20-30%.

2. Из «тихого омута» в «аквариум»

Заведите всю коммуникацию продавцов с клиентами в CRM.

Звонки, письма, сообщения в мессенджерах — все должно фиксироваться и оставлять цифровой след, благодаря которому можно увидеть как продавец работает с конкретным клиентом и работает ли вообще, как и какой товар предлагает, сдаётся при отказе или работает с возражениями и т.д. Без этого шага работа вашего отдела

продаж так и будет оставаться "тихим омутом" в котором черти (зачеркнуто) продавцы что-то мутят и иногда достигают результат, выполняют план, а иногда нет.

3. «Растёт то, на что светишь»

Выделите в клиентской базе каждого продавца клиентов с высоким потенциалом.

Поставьте задачу составлять план развития этих клиентов на месяц и контролируйте его выполнение.

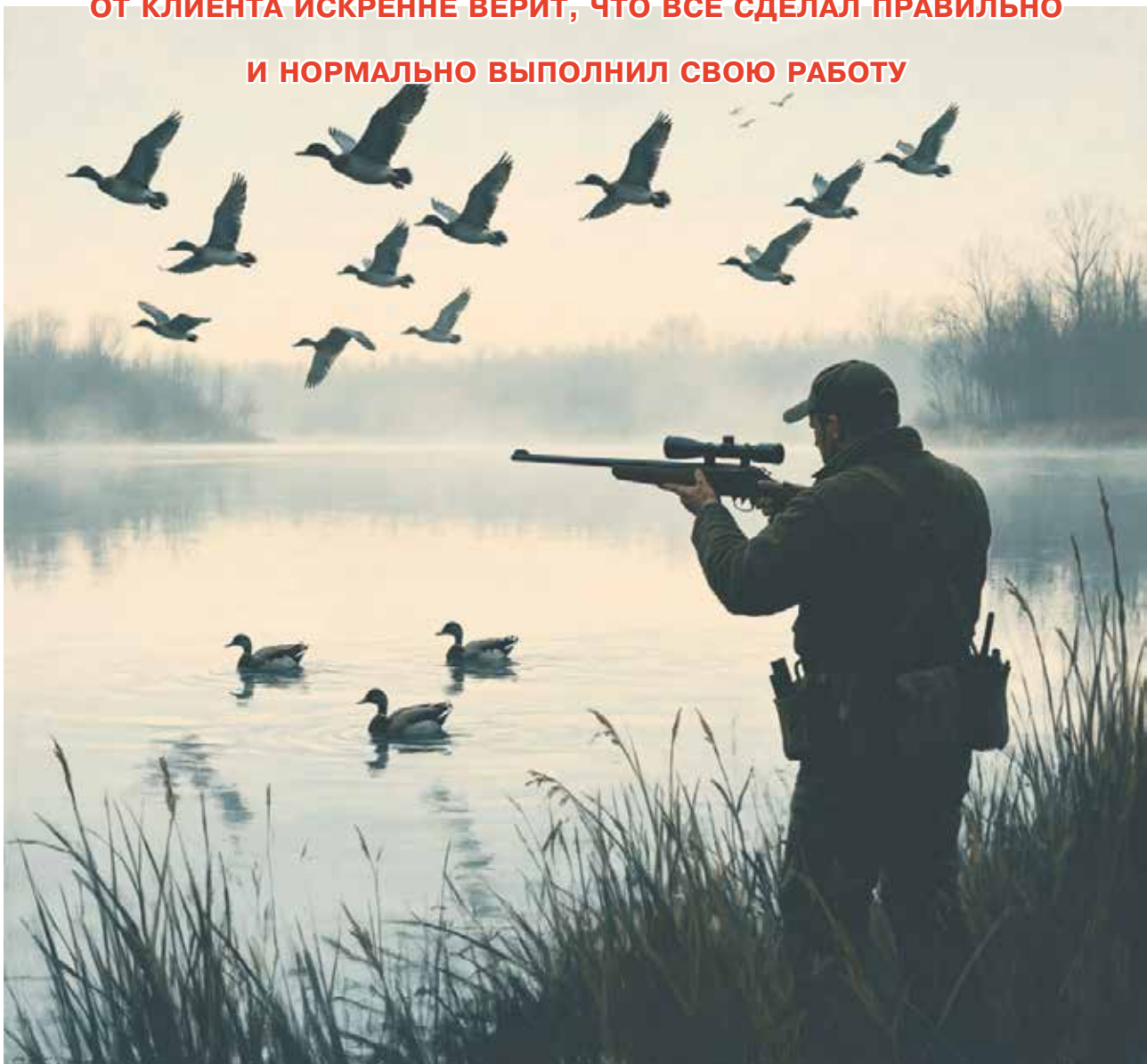
Руководитель (пока) не может проконтролировать работу каждого продавца с каждым клиентом (об этом пункт 9), но может направить усилия продавцов в правильное русло — на клиентов, которые могут дать объем продаж. Без этого продавцы часто работают в стимул-

реактивном режиме — тратят свое дорогое время на тех, с кем работать проще или тех, кто обращается сам, а это в 95% случаев мелкие клиенты без потенциала.

4. «Люди работают плохо потому, что думают, что работают хорошо»

Продавец, который вешает трубку после первого же «нет» от клиента искренне верит, что

ПРОДАВЕЦ, КОТОРЫЙ ВЕШАЕТ ТРУБКУ ПОСЛЕ ПЕРВОГО ЖЕ «НЕТ» ОТ КЛИЕНТА ИСКРЕННЕ ВЕРИТ, ЧТО ВСЕ СДЕЛАЛ ПРАВИЛЬНО И НОРМАЛЬНО ВЫПОЛНИЛ СВОЮ РАБОТУ



все сделал правильно и нормально выполнил свою работу.

И проблема тут не в продавце, а в руководителе, который не создал стандарты и не контролировал их выполнение.

Важнейшая функция руководителя внедрить стандарты продаж, объясняющие что и как надо делать в основных типовых ситуациях. Только без всяких «книг продаж» на 100 страниц, которые никто не читает.

Стандарт продаж — понятное объяснение того, «что такое хорошо и что такое плохо», как нужно действовать в основных ситуациях взаимодействия с клиентами, а какое поведение является ошибочным.

И тренинг по продажам это не про психологию, не про «открытые и закрытые вопросы» и типы клиентов — он про стандартизацию.

В ходе тренинга по продажам я по сути создаю общий знаменатель между руководителями и продавцами, благодаря которому первые знают, что требовать и контролировать, а вторые — чего от них хотят, какие действия одобряются, а за какие могут депрессировать.

5. Продажа начинается тогда, когда звучит слово «нет»

Самый простой стандарт -

«Правило 3 нет» — донесите до продавцов идею, что перед тем как выйти из контакта надо минимум три раза попробовать превратить отказ в согласие, «нет» в «да»,

а главное дайте для этого инструменты, готовые речевые модули, которые можете взять, например, из моей книги «Работа с возражениями и отказами:

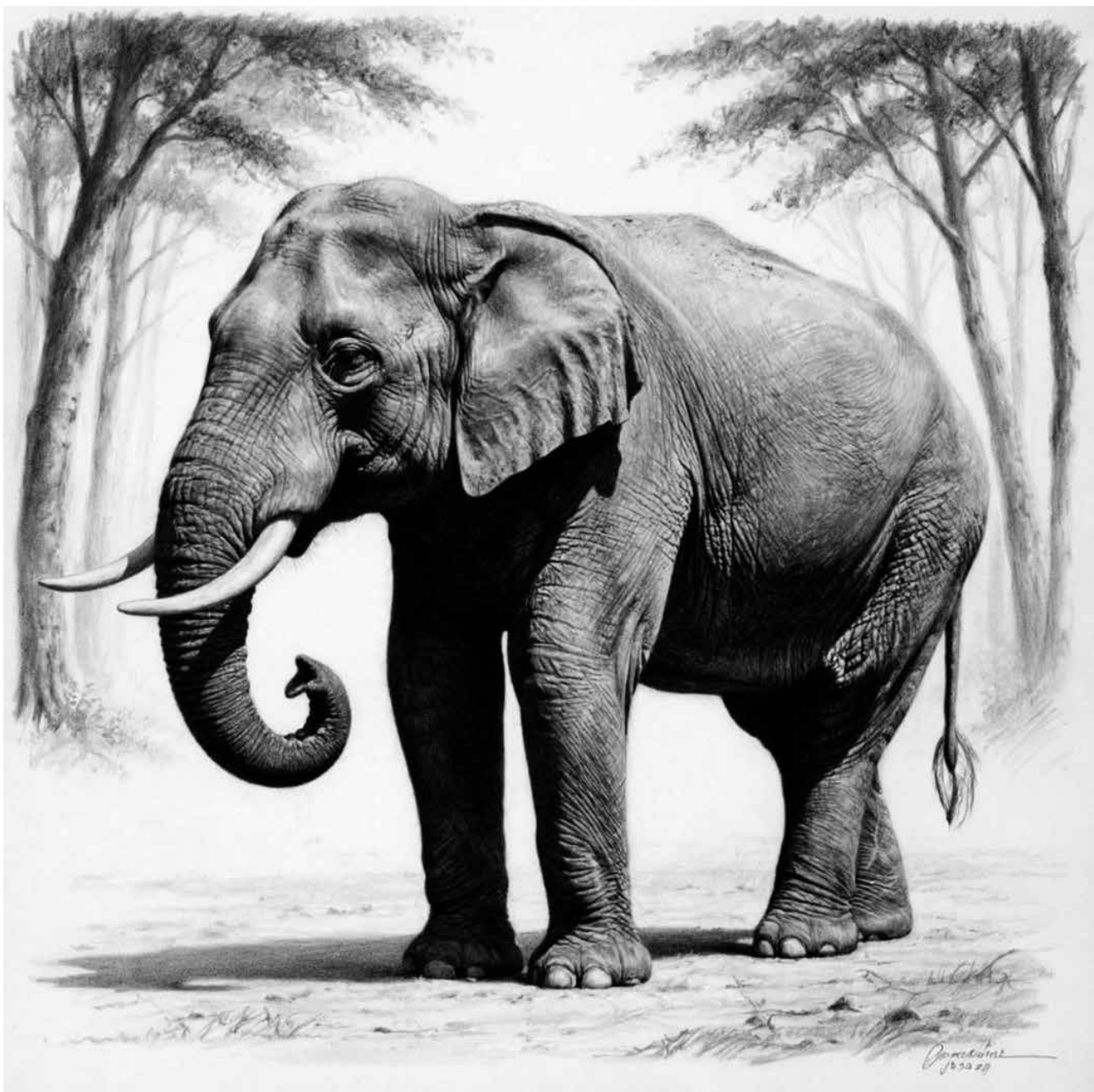
300 приёмов для продаж, переговоров и холодных звонков».

6. «Золото под ногами»

Посчитайте процент «забытых» клиентов — тех, с кем

продавец не коммуницировал больше 2-х циклов возможного возникновения потребности, от общего количества закреплённых для продавцов клиентов.

ПРОДАЖА НАЧИНАЕТСЯ ТОГДА, КОГДА ЗВУЧИТ СЛОВО «НЕТ»

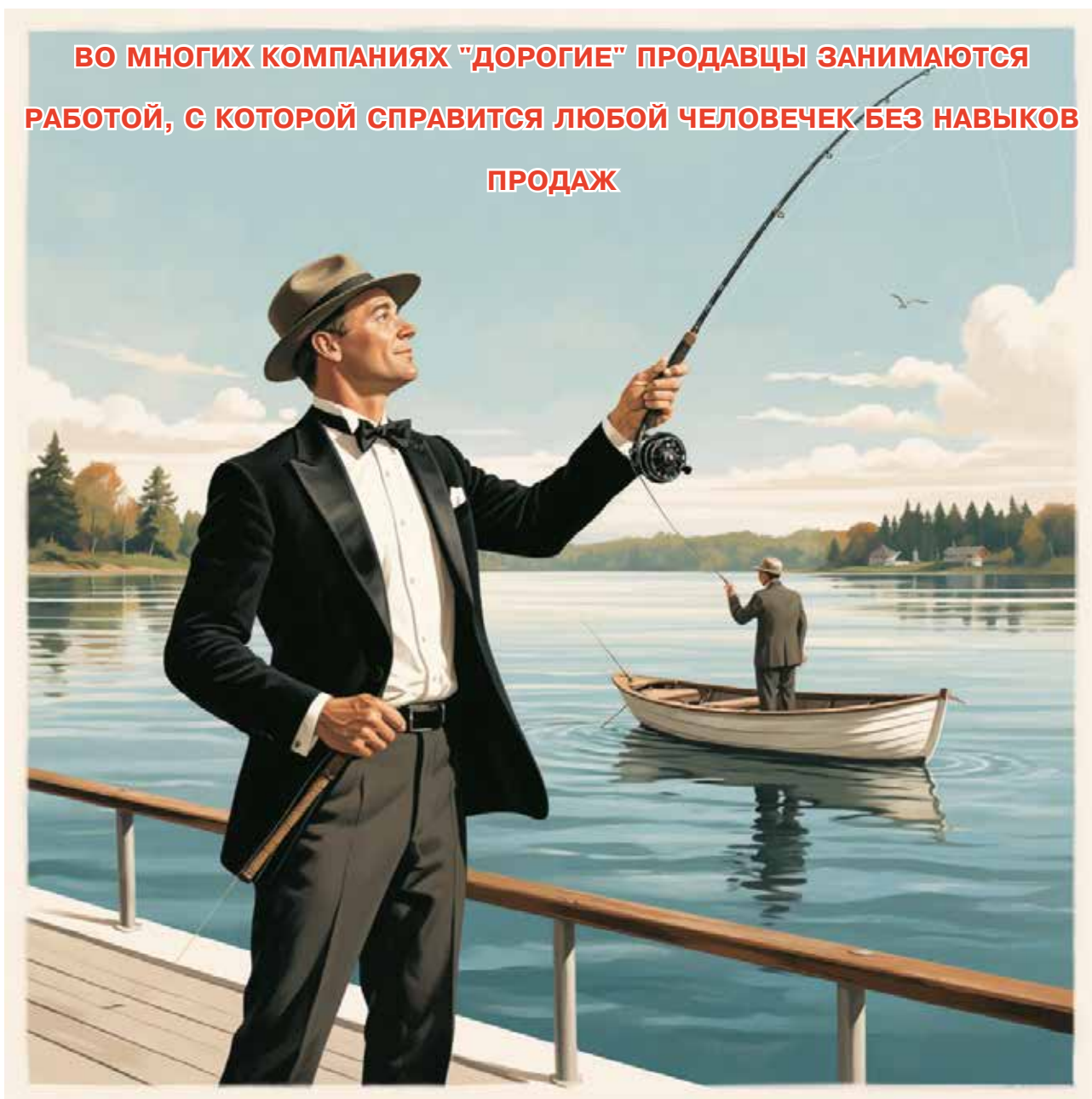


Удивительно, но по некоторым продавцам этот показатель может переваливать за 40%. Что делать если процент забытых клиентов выше 5-10-ти? Об этом пункты 7 и 8.

7. «Это мой клиент!»

Введите правила перераспределения клиентов. Например, в одной из компаний, в которых я проводил тренинг, клиент, с которым не контактирова-

ВО МНОГИХ КОМПАНИЯХ "ДОРОГИЕ" ПРОДАВЦЫ ЗАНИМАЮТСЯ РАБОТОЙ, С КОТОРОЙ СПРАВИТСЯ ЛЮБОЙ ЧЕЛОВЕЧЕК БЕЗ НАВЫКОВ ПРОДАЖ



ли больше 2 месяцев, попадал на «биржу лидов» и его тут же мог перехватить расторопный коллега. Кстати, для того чтобы первыми получить доступ к клиентам на этой бирже, многие

и другую похожую примитивную работу колл-менеджеру.

Результат, у вас сократится количество забытых клиентов, высвободится время продавцов для развития средних и крупных

ПЕРЕКЛЮЧИТЕ ПРОДАВЦОВ С «КОММИВОЯЖЕРСКОЙ» МОДЕЛИ ПРОДАЖ (ГЛАВНОЕ ПРОВЕСТИ ЯРКУЮ ПРЕЗЕНТАЦИЮ, КЛАСНО ПРЕДСТАВИТЬ ПРОДУКТ И КОМПАНИЮ) НА «ЭКСПЕРТНУЮ», СУТЬ КОТОРОЙ В ТОМ, ЧТО ПРОДАЖА ОТТАЛКИВАЕТСЯ ОТ ПРОБЛЕМ КЛИЕНТА

новички приходили на работу на 30 — 60 минут раньше начала рабочего дня.

8. «Конвейер — наше все»

Во многих компаниях "дорогие" продавцы занимаются работой, с которой справится любой человек без навыков продаж. Например, обзвон мелких клиентов для прояснения актуальной потребности. Отдайте эту

клиентов, продавцы будут меньше выгорать и перестанут отмазываться тем, что и так очень заняты.

Контроль качества

9. Поменяйте

(зачеркнуто) разгрузите продавцов с помощью ИИ

Уже сейчас ИИ соединенный с CRM системой может значительно оптимизировать рутин-

ные функции операции, а через несколько лет вполне сможет заменить продавца в мелких продажах.

ИИ для РОПа — отдельная история — уже сейчас есть несколько решений, которые ведут сквозную аналитику работы с каждым клиентом, автоматически анализируя звонки, переписку, предложенный ассортимент и т.п., по сути делая за РОПа самую нудную часть его работы — анализ работы продавца с закрепленными за ним клиентами.

Плюс ИИ формирует рекомендации по развитию каждого клиента, выдавая РОПу и продавцу советы, идеи и подсвечивая допущенные ошибки. Единствен-

ное, все это будет работать, если реализован совет #2 — все контакты проходят через CRM.

10. «Продажа есть тогда, когда есть проблема»

Переключите продавцов с «коммивояжерской» модели продаж (главное провести яркую презентацию, классно представить продукт и компанию) на «экспертную», суть которой в том, что продажа отталкивается от проблем клиента. Для этого ответьте на два вопроса:

«Какую проблему клиента вы решаете?»

«Чем ваше решение лучше, чем способ, которым он пользуется сейчас или вариант, который предлагают конкуренты?»

Татьяна Кочанова

Изменения в трудовом законодательстве март 2026

Ульяна Зеленая

Руководство компании уволило работника, который отказался выполнять задание, не входившее в его обязанности

Ирина Кашкарова

Подсидживающие среди нас или почему за год сменился каждый 5-й директор

Татьяна Човикова

О взыскании компенсации за неиспользованный отпуск

Алёна Короткевич

Организуя массовое питание для всех, учитывать персонализированный подход очень сложно

Элина Малагова

Падшие ангелы — это не редкость. Это неизбежная часть работы любой компании

Юлия Яковлева

Трудовой договор с CEO — суть в деталях

Компания на грани: как выйти из кризиса и перезапустить рост

*Ольга Козлакова,
бизнес-тренер, коуч*

Кризис в бизнесе — не катастрофа, а точка перехода. Это момент, когда старые схемы перестают работать, но открываются возможности для обновления. Главное — не поддаваться панике, а действовать осознанно, опираясь на трезвый анализ ситуации.

Почему бизнес теряет устойчивость?

Причины упадка редко возникают внезапно. Чаще это итог накопившихся проблем,

которые долгое время игнорировались.

Одна из ключевых ошибок — потеря связи с рынком. Компания продолжает работать по привычным шаблонам, не замечая, как меняются потребительские предпочтения. Клиенты уже ценят не только функциональность, но и дизайн, экологичность, сервис — а бизнес по-прежнему делает ставку на «проверенные» решения. В результате доля рынка постепенно уходит к более гибким конкурентам.

Не менее опасна бюрократизация процессов. Когда каждое решение проходит через пять инстанций, а согласование скидки занимает неделю, клиенты уходят к тем, кто отвечает за час. Внутренняя неэффективность становится барьером для роста.

Особую роль играет разрыв поколений. Владельцы и топ-менеджеры старшего возраста нередко воспринимают молодых сотрудников как менее мотивированных и компетентных. Они скептически относятся к цифровым инструментам, которые для новой аудитории уже стали нормой. В итоге компания теряет контакт как с перспективными кадрами, так и с молодёжной потребительской группой.

Наконец, внешние вызовы — экономические колебания, изменения законодательства, агрессивные конкуренты — лишь усиливают уже существующие слабые места. Но именно в таких условиях становится ясно: выживают не самые крупные, а самые адаптивные.

Жизненный цикл: где мы сейчас?

Любая компания проходит четыре этапа:

- **Создание.** Время энтузиазма и экспериментов. Ресурсов мало, но энергия компенсирует нехватку.

- **Рост.** Появляются стабильные клиенты, расширяется штат, растут доходы. Важно не расплываться и сохранять фокус.

- **Развитие.** Бизнес закрепился на рынке, выстроил процессы, сформировал бренд. Опасность — самоуспокоенность: кажется, что «так будет всегда».

- **Увядание.** Показатели падают: клиенты уходят, сотрудники теряют мотивацию, прибыль сокращается. Это не приговор, а сигнал: пора меняться.

На этапе увядания есть два пути: медленно угасать, оправдываясь внешними обстоятельствами, или использовать

кризис как трамплин для перезагрузки.

С чего начать перестройку?

Первый шаг — честная диагностика. Нужно понять, с чем мы работаем, прежде чем строить планы.

Начните с финансового анализа. Изучите динамику выручки за последние 6–12 месяцев, разберите структуру затрат, проверьте дебиторскую задолженность и денежные потоки. Это покажет, какие статьи расходов «съедают» ресурсы, а где есть потенциал для оптимизации.

Далее оцените активы — не только материальные (оборудование, склады), но и нематериальные (бренды, патенты, клиентскую базу). Это поможет увидеть, какие ресурсы можно задействовать для перезагрузки.

ки: от продажи непрофильных активов до монетизации интеллектуальной собственности.

Важно также проанализировать клиентскую базу. Разделите клиентов на группы: те, кто приносит 80 % прибыли; лояльные, но малоприбыльные; проблемные (с задержками платежей). Так вы сможете выработать стратегию работы с каждым сегментом и понять, на кого фокусироваться в первую очередь.

Не менее ценна обратная связь от команды. Проведите анонимный опрос или личные беседы: что мешает работать эффективно? Какие идеи по улучшению есть у сотрудников? Что клиенты чаще всего критикуют? Это даст «срез» реальных проблем на операционном уровне и поможет найти решения, которые не видны сверху.

Наконец, изучите конкурентов:

какие продукты они запустили, как выстраивают коммуникацию, какие технологии используют. Это позволит увидеть отраслевые тренды и понять, где вы отстаёте, а где можете выиграть.

Где искать точки роста?

После аудита станет ясно, что работает, а что требует изменений. Возможные направления:

- **Смежные рынки.** Например, производитель офисной мебели может выйти в сегмент домашнего интерьера или коворкингов. Это расширяет аудиторию и снижает зависимость от одного сегмента.

- **Незакрытые потребности клиентов.** Проведите интервью: с какими проблемами сталкиваются покупатели ежедневно? Чего им не хватает в текущих решениях? Так вы получите идеи для новых продуктов, повысите

лояльность и сможете установить премиальные цены.

- **Цифровизация процессов.** Внедрение CRM системы, автоматизация отчётности, онлайн продажи через маркетплейсы — всё это экономит время, улучшает сервис и открывает доступ к новой аудитории.

- **Партнёрства.** Совместные продукты, кросс промо, аутсорсинг непрофильных задач. Это снижает маркетинговые расходы, даёт доступ к клиентской базе партнёра и позволяет сосредоточиться на ключевых компетенциях.

Как выстроить стратегию перезагрузки?

- **Определите приоритеты.** Выберите 1–2 направления, где можно добиться быстрых побед. Например, повысить лояльность ключевых клиентов или

запустить продукт для смежного сегмента. Это даст фокус, сэкономит ресурсы и принесёт первые результаты через 1–3 месяца.

- **Рассчитайте бюджет.** Оцените, сколько средств вы можете вложить. Источники могут быть разными: внутренние резервы (сокращение затрат в неэффективных зонах), кредиты или инвестиции (если проект окупается за 6–12 месяцев), партнёрские вложения (совместные проекты).

- **Назначьте ответственных.** Для каждой задачи должен быть человек, который отвечает за результат, имеет полномочия принимать решения и регулярно отчитывается о прогрессе. Это обеспечивает прозрачность и ускоряет реализацию.

- **Установите KPI.** Метрики должны быть измеримыми

(«увеличить средний чек на 15 %»), ограниченными по времени («за 3 месяца») и привязанными к ресурсам («при бюджете 500 000 ₽»). Это даёт объективную оценку прогресса и мотивирует команду.

- **Тестируйте гипотезы.** Не вкладывайте все силы в одну идею. Запустите пробную партию продукта, предложите услугу ограниченной группе клиентов или проверьте спрос через предзаказы. Так вы минимизируете риски и получаете данные для масштабирования.

Инструменты для реализации

- **Стратегические сессии.** Собирайте команду раз в месяц для анализа прогресса и корректировки плана. Это синхронизирует цели, обеспечивает коллективное принятие решений

и позволяет оперативно реагировать на изменения.

- **Мозговые штурмы.** Генерируйте идеи без критики. Это даёт поток нестандартных решений, вовлекает сотрудников и помогает найти скрытые возможности.

- **Бенчмаркинг.** Изучайте лучшие практики лидеров рынка. Это позволяет адаптировать успешные решения, избежать ошибок и прогнозировать тренды.

- **Нетворкинг.** Вступайте в бизнес сообщества, посещайте конференции, ищите партнёров. Это открывает доступ к новым рынкам, обмену опытом и совместным проектам.

- **CRM система.** Автоматизируйте учёт клиентов и сделок. Это делает воронку продаж прозрачной, позволяет персонализировать коммуникации и

анализировать эффективность каналов.

- **Аналитика.** Используйте Яндекс Метрику, Power BI, 1С. Это даёт объективные данные для решений, помогает прогнозировать кассовые разрывы и оценивать окупаемость вложений.

Что ещё может помочь?

- **Искусственный интеллект.** Чат боты, прогнозная аналитика, генерация контента. Это экономит время на рутину, персонализирует предложения и оптимизирует логистику.

- **Цифровые платформы.** Маркетплейсы (Ozon, Wildberries), соцсети (VK, Telegram). Они дают доступ к миллионам клиентов и снижают затраты на офлайн точки.

- **Автоматизация.** Электронный документооборот, автоматизи-

ческие отчёты, системы управления проектами (Trello, Asana). Это обеспечивает масштабируемость, прозрачность процессов и сокращает ошибки.

Перезагрузка бизнеса — марафон, а не спринт.

Чтобы не сойти с дистанции:

- **Фиксируйте победы.** Отмечайте даже небольшие успехи (рост на 5 %). Вывешивайте графики, устраивайте мини праздники по итогам этапов.

- **Делитесь планами.** Обсуждайте их с близкими или партнёрами. Поддержка окружения помогает не опускать руки.

- **Находите вдохновение.** Читайте истории предпринимателей, которые прошли через кризис. Например, как Starbucks перестраивала бизнес в 2008

году или как Apple возродилась под руководством Джобса.

- **Берегите здоровье.** Спите не менее 7 часов, делайте перерывы, занимайтесь физической активностью. Стресс выматывает — важно сохранять ресурс.

- **Визуализируйте цель.** Создайте «доску мечты»: разместите фото желаемого офиса, графики роста, отзывы клиентов. Это помогает не терять фокус.

- **Учитесь на ошибках.** Каждая неудача — это данные для анализа. Спрашивайте: «Что мы

узнали? Как можно улучшить процесс?»

Вывод

Кризис — это возможность:

- перезагрузить процессы;
- открыть новые рынки;
- укрепить команду.

Даже маленький шаг вперёд лучше идеального плана завтра. Проведите аудит, поговорите с клиентом или протестируйте новый инструмент — прямо сейчас.

Престиж работы в компании — серьёзный тренд

И. Самохвалова

В HR долго жила простая формула: предложи больше денег — удержишь. На практике это работает недолго. Особенно с сильными специалистами. Я видела это и в консалтинге Deloitte, и в роли HRD в быстрорастущих компаниях: люди редко уходили только из-за зарплаты. И оставались тоже не из-за нее.

Престиж всегда был мощным фактором: громкое имя в резюме, бренд работодателя, масштабные проекты. Работая в консалтинге, я наблюдала, как кандидаты соглашались на оффер ниже рынка, чтобы попасть в «правильную» ком-

панию, чтобы через год получить возможности гораздо шире. Хорошая инвестиция, но так больше не работает. Сейчас всё больше специалистов ориентируются не на то, где они работают, а на то, что они делают.

На первый план выходят:

- **Содержание задач**

Проекты, которые двигают индустрию или дают уникальный опыт. Особенно, если вы в небольшой и динамичной компании внедрили ИИ раньше других крупных со «звездным» названием.

- **Коллеги и среда**

Сильная команда и лидер, у которого можно учиться.

- **Развитие**

Возможность расти, менять роль, пробовать новое, накапливать опыт, ведь самые перспективные роли и новые проекты появляются на стыке дисциплин.

Рынок уходит в логику проектности: интерим, фриланс, аутсорсинг, аутстафф. Человек выходит под конкретную задачу, делает результат, фиксирует его как кейс и идёт дальше.

Почему для удержания недостаточно просто платить больше

1. Деньги быстро теряют мотивирующий эффект

Через несколько месяцев они становятся фоном. А если вы уже свои базовые материальные потребности закрыли, то даже быстрее. Последующее увеличение ничего дополнительного не прибавляет к вашей мотивации.

2. Отсутствие смысла выжигает быстрее, чем низкий оклад

Скучные задачи не спасет ни один бонус. А ради интересных задач люди соглашаются и на шаг назад в финансовом плане.

3. Среда и культура — определяют

Сильные коллеги удерживают, токсичные – наоборот. Я знаю

много примеров, где ни за какие деньги не решить вопрос удержания из-за культурного несоответствия.

В Deloitte удержание строилось на связке бренда, сложных задач и карьерных треков. Престиж без содержания быстро обесценивается, но в паре с интересной работой он становится сильным якорем.

В in-house я видела обратное: можно быть лидером рынка, но терять людей, если они не видят для себя вызова. Особенно заметно это сейчас, когда всё больше специалистов живут формулой «короткий крутой проект и идем дальше».

Через 3–5 лет рынок окончательно сместится в сторону портфельных карьер: у специалиста будет набор проектов и ролей вместо одного работодателя. Компании будут конку-

рировать не только брендом и деньгами, но и качеством задач, скоростью принятия решений, возможностью влиять на результат.

При этом люди будут жить дольше, работать дольше и делать за жизнь несколько карьер, иногда радикально разных. Это значит, что у них будет несколько профессиональных «жизней», и в каждой — свой набор проектов, компетенций и достижений. Для компаний это вызов: удерживать таких людей старым способом уже не получится.

Удержание сегодня — это не пожизненный контракт с брендом, а среда, где престиж, задачи и развитие идут в связке. Деньги важны, но сегодня мы говорим о том, что ценность остаётся там, где человек может сказать: «Я сделал это», а не просто «Я там-то работал».

Инновационные Стартапы

**А. Клементьев,
Пресфид**

Экспертиза стартапов проводится институтами развития и инвесторами в целях оценки соответствия инновационного проекта определенным условиям предоставления поддержки, в том числе финансирования. Для осуществления экспертизы привлекаются экспертные организации и (или) частные эксперты, которые имеют высокие компетенции и практический опыт в предметной области реализации стартапа.

Привлечение экспертов вызвано несколькими причинами. Во-первых, у институтов развития и инвесторов не всегда достаточно собственных ресурсов для проведения экспертизы.

Во-вторых, привлекая стороннего эксперта обеспечивается «независимость» экспертизы ввиду незаинтересованности эксперта в результате оценки проекта. В-третьих, на экспер-

та ложится ответственность за результат экспертизы в части добросовестности формирования профессионального мнения, что позволяет разделить с ним ответственность за принятие решения.

Экспертиза стартапа независимо от условий программы поддержки обычно делится на два этапа: оценка на соответствие формальным требованиям, экспертиза «по существу». Причем формальная экспертиза часто не выделяется в отдельный этап и выполняется автоматически при подаче материалов заявителем в электронном виде. Формальными основаниями для отказа может стать не только несоответствие заявки требованиям программы поддержки, причем как в части характеристик самой организации (например, отсутствие регистрации в регионе,

наличие зарубежных собственников, неподходящий основной код экономической деятельности), так и в части показателей проекта (например, отсутствие необходимых промежуточных результатов, недостаточность собственного финансирования, невостребованность разработки), но и отсутствие достаточной для проведения экспертизы документации. Формальная экспертиза имеет цель отсеять заведомо отказные заявки, чтобы не тратить на них время профильных экспертов.

Экспертиза по существу имеет цель оценить эффективность стартапа в рамках программы поддержки. Для этого проект анализируется по ряду критериев. Обычно в их состав входят: актуальность, теоретическая реализуемость, наличие конкурентных преимуществ и

достаточных ресурсов для реализации проекта. Традиционно применяется два подхода при принятии решения о поддержке стартапа. В первом случае по каждому рассматриваемому критерию заявке присваиваются количественные оценки, сумма которых для положительного решения о поддержке проекта должна превысить заданное минимальное значение. Например, такой подход применяется Фондом содействия инновациям (ФСИ), Фондом инфраструктурных и образовательных программ (ФИОП), Инновационным научно-технологическим центром (ИНТЦ) МГУ «Воробьевы горы». Во втором случае проект поддерживается, если каждый из анализируемых критериев или определенное их количество оценено положительно. Примером такой оценки становятся

экспертизы для Фонда «Сколково», Московского инновационного кластера.

Необходимо подчеркнуть, что результат экспертизы проекта часто зависит от качества подготовки заявки и сопутствующих материалов. Поэтому важно принять правильное управленческое решение об исполнителях, задействовав необходимый персонал. Для большинства программ поддержки заявки можно рассмотреть с трех ракурсов: технического, экономического и правового. Естественно, отсутствие одной компетенции и (или) избыток другой могут привести к отрицательному результату рассмотрения проекта. Например, увлеченный инженер может развить описание преимуществ технической реализации в ущерб обоснованию экономической эффективности проекта или сбору

необходимого пакета правовых документов. Кроме того, в проектной команде должен быть ответственный за формирование пакета документов сотрудник, который обладает предметными знаниями. Иначе возможны ситуации, когда не рассчитаны силы, и при возникновении дополнительных вопросов со стороны экспертов сложно оперативно получить исчерпывающий ответ. Следует отметить и существование обратной тенденции. Появились технологические компании, которые отладили у себя процесс подготовки заявок и материалов для получения поддержки и, учитывая во многом формальный подход к отбору и оценке заявок, стараются получить максимально возможное количество преференций.

2025 год ознаменовался изменением ситуации на российском

рынке финансовой поддержки стартапов. Это обусловлено и изменением приоритетных государственных задач, и повышением временной стоимости денег. Как бы то ни было, тренд на охват максимальной аудитории технологического предпринимательства, в частности наблюдавшийся в Москве, сменился на точечное финансирование определенных направлений. Но этот процесс мало затронул нефинансовую поддержку, наиболее выраженную в предоставлении налоговых льгот резидентам технопарков и специальных экономических зон, что объясняется их появлением темпами, опережающими рост инновационных компаний.

Естественно, в настоящее время приоритетное внимание государства оказывается разработке беспилотных систем,

использованию искусственного интеллекта, решениям в области кибербезопасности. Традиционно значительное количество разработок появляется в сегментах «финтех» и корпоративных информационных систем, что обусловлено платежеспособным спросом со стороны потенциальных заказчиков. Однако у данного тренда существует и другая немаловажная причина – уход с отечественного рынка крупных ИТ-компаний, предлагавших получившие популярность комплексные решения для предприятий различного уровня и сфер деятельности. По этой же причине значительный толчок в развитии получили проекты, связанные с биотехнологией и медициной, старающиеся заместить зарубежное оборудование и препараты на российские аналоги, что является важнейшей

социальной задачей. Процесс замещения, а под час и копирования зарубежной продукции с последующей локализацией производства, получил название реверсинжиниринга и активно поддерживается в различных отраслях промышленности, приобретая всё более массовое распространение.

Независимо от направления разработки стартапу необходимо позаботиться, чтобы инвесторы о нем узнали. Для этого, помимо попыток напрямую получить поддержку, следует участвовать в акселераторах и технологических конкурсах, налаживать отношения с корпорациями, вступать в отраслевые сообщества, вовлекаться в образовательные программы.

Первое и главное правило: сотрудники не должны узнавать о сделке из СМИ или слухов



Екатерина Авдеева,
председатель Совета директоров Корпорации недвижимости «АСТОРИУС»

Покупка завода — это, пожалуй, один из самых сложных и ответственных шагов в жизни предпринимателя. Это не приобретение квартиры или офиса. Это покупка действующего организма со своей историей, кровеносной системой и, зачастую, скрытыми болезнями. В нашей практике сопровождения подобных сделок мы выработали четкое понимание: успех определяется не столько ценой входа,

сколько тем, как выстроен процесс на каждом из этапов.

Цели покупки: стратегия прежде всего

Прежде чем начинать переговоры, необходимо предельно четко определить цель. Расширение бизнеса за счет готового производства? Вертикальная или горизонтальная интеграция?

как отсутствие ясной стратегии приводило к тому, что купленный завод становился не точкой роста, а обузой, требующей постоянных вложений без видимой отдачи.

Проверка (Due Diligence): доверяй, но проверяй досконально

Здесь не бывает мелочей. Проверка должна быть тотальной и многоуровневой, причем про-

ВАЖНО ВЫЯВИТЬ НЕФОРМАЛЬНЫХ ЛИДЕРОВ, ТЕХ, КТО ОБЛАДАЕТ УНИКАЛЬНЫМИ КОМПЕТЕНЦИЯМИ, И ОЦЕНИТЬ РЕАЛЬНУЮ ЭФФЕКТИВНОСТЬ КАЖДОГО

Доступ к уникальным технологиям или кадровому составу? Или просто выгодная цена актива? От ответа на этот вопрос зависит вся дальнейшая архитектура сделки. Мы не раз видели,

водить ее должны профильные специалисты, а не универсалы. Due diligence промышленного предприятия требует анализа минимум восьми направлений: корпоративная структура и пра-

ва собственности, производственные активы и оборудование, земельные отношения и недвижимость, экологические обязательства, трудовые отношения, разрешительная документация, договорная база, финансовые обязательства, налоговые и судебные риски.

**Юридический блок:
проверка имущественного
комплекса как объекта
недвижимости**

Это направление представляет собой сложнейшую задачу, требующую погружения в историю и текущее состояние каждого объекта. Проверка включает:

Анализ истории владения: вся цепочка переходов прав на земельные участки и здания должна быть безупречной. Особое внимание требуют участки, сформированные до 2008 года

— они могут иметь неточные границы, пересечения с соседними участками, несоответствие фактического использования разрешенному виду.

Проверку наличия ограничений и обременений: залог, аренда, аресты, сервитуты. Реестр уведомлений о залоге движимого имущества позволяет выявить зарегистрированные обременения, но отсутствие записи не гарантирует чистоту актива.

Проверку соответствия категории земли и вида разрешенного использования: промышленное производство на участке с иным назначением создает основания для административной ответственности и принудительного прекращения права.

Проверку отсутствия незаконных перепланировок и

самовольных построек. Самовольные постройки на территории предприятия — распространенная проблема советского промышленного наследия

Анализ соответствия объектов проектной документации, наличие разрешений на строительство и ввод в эксплуатацию.

Анализ развития территории, нет ли риска того, что завод будет в итоге «приговорен» к сносу.

Проверка имущественного комплекса как движимого имущества (оборудование)

Для производственной компании оборудование — ключевой актив, напрямую связанный с возможностью вести деятельность. Здесь необходимо:

Проверить документы, под-

тверждающие право собственности на каждую существенную единицу оборудования: договоры купли-продажи, акты приема-передачи, платежные поручения.

Особое внимание уделить оборудованию, приобретенному в лизинг. Предмет лизинга остается собственностью лизингодателя до полного исполнения обязательств.

Проверить наличие залогов: даже незарегистрированный залог сохраняет силу между сторонами договора.

Оценить техническое состояние: целесообразно заказывать товароведческую экспертизу для проверки соответствия заявленных характеристик реальному состоянию техники, выявления дефектов, определения реального срока службы и остаточной стоимости.

Проанализировать риски, связанные с импортным оборудованием: возможные сложности с поставкой комплектующих и запчастей.

Проверка самого юридического лица — задача со звездочкой

Это, пожалуй, самый сложный и ответственный блок. Недостаточно просто получить выписку из ЕГРЮЛ. Необходимо досконально изучить:

Корпоративную историю: цепочку владения долями, протоколы собраний, корпоративные договоры, которые могут содержать ограничения на распоряжение долями, не отражающиеся в публичных реестрах.

Договорную базу: ключевые договоры (аренды, подряда, поставки, займа), условия ответственности, основания для рас-

торжения.

Долговые обязательства: перечень всех долгов с указанием кредиторов, характера, размера и сроков требований. Это обязательное требование статьи 561 ГК РФ.

Отсутствие неисполненных обязательств, которые могут «всплыть» после смены собственника.

Предпосылки претензий со стороны налоговых органов: анализ истории транзакций, проверка контрагентов на предмет признаков «однодневок», оценка рисков дробления бизнеса.

Судебные споры и исполнительные производства: текущие и завершенные иски, в том числе со стороны контрагентов, бывших сотрудников и госорганов.

Экологические обязательства: наличие разрешений на

выбросы, лимитов на размещение отходов, риски накопленного экологического ущерба.

Трудовые отношения: коллективный договор, трудовые договоры с ключевыми работниками, положения о премировании, социальные гарантии.

Наличие договоров ГПХ, с кем и как они заключались, нет ли риска признания этих отношений трудовыми.

Персонал: главная ценность

Покупая завод, вы приобретаете не только стены и станки, но у Вас остается и коллектив — люди, некоторые из которых десятилетиями формировали культуру производства, знают технологические нюансы, не прописанные ни в одной инструкции. Если ключевые сотрудники уйдут, то завод

остановится, компетенции будут потеряны, а восстановление займет длительное время.

Первое и главное правило: сотрудники не должны узнавать о сделке из СМИ или слухов. Это гарантированный путь к панике, утечке мозгов и дестабилизации производства.

Еще на этапе due diligence, разумеется, с согласия продавца и в режиме строгой конфиденциальности, необходимо провести беседы с ключевыми сотрудниками. Цель — понять их настроение, готовность продолжить работу, опасения и уровень лояльности.

Важно выявить неформальных лидеров, тех, кто обладает уникальными компетенциями, и оценить реальную эффективность каждого.

Накопленное недовольство — мина замедленного действия:

если люди чувствуют, что их не слышат, они могут начать сознательно или неосознанно саботировать процессы, что сведет на нет любые инвестиции.

Новый CEO: свой среди чужих

Критический вопрос — кто будет управлять заводом после покупки. Идеальный сценарий — сохранение ключевого управленца, который разделяет ваши цели, или плавная передача полномочий под контролем вашего представителя в течение переходного периода.

Финансы и обязательства

Государство сегодня предлагает серьезные инструменты для промышленности — льготные займы Фонда развития промышленности на сумму от 5 млн. до 2 млрд. со ставками от 3% до

5% годовых, лизинг на промышленное оборудование со ставкой от 1%. Надо понимать подходит ли компания и цели под такое льготное финансирование или придется в бизнес-модель закладывать рыночные ставки, которые совершенно иные. Важно просчитать, какую нагрузку на денежный поток завода создаст обслуживание долга.

Также необходимо и очень важно оценить обязательства завода, какие текущие контракты он выполняет, выполняется ли заводом госконтракт в соответствии с 44-ФЗ или гособоронзаказ в соответствии с 275-ФЗ, все ли поставлено в срок, а если есть текущие обязательства, то идут ли по графику. Неисполнение этих обязательств влечет не только финансовые, но и административные и уголовно-правовые последствия. Поэтому надо

быть особенно внимательным. После приобретения необходимо выстроить систему контроля: регулярная отчетность по KPI, автоматизация входного контроля, независимый аудит.

Покупка завода — это всегда риск. Но это и возможность совершить качественный скачок. Только с профессионалами Вы

сможете пройти этот путь системно: от формулировки цели и Due Diligence до структурирования сделки, нивелирования рисков, интеграции персонала и выстраивания системы контроля.

Беседовала:

Князева Виктория

(viktoria3332@yandex.ru)

Озон — это не канал продаж, а отдельная система, где всё связано: трафик, конверсия, цена, остатки



Анастасия Белаш,
руководитель
департамента
E-Commerce компании
ICONICOLOR

Запуск — это не рост,
а калибровка

**Первые шаги на Озоне.
От своего товара
до масштабирования**

Выход на Ozon почти всегда начинается одинаково: товар загружен, цена поставлена «чуть ниже рынка», реклама запущена — и дальше ожидание. Иногда заказы появляются быстро, и в этот момент возникает ощущение, что система уже работает.

На практике это не рост, а этап калибровки. У Ozon нет фиксированного «периода обучения», но есть фаза накопления первых сигналов — CTR, конверсии, скорость продаж. Именно они определяют, сколько трафика вы будете получать дальше и сможете ли расти без постоянной поддержки рекламой.

Трафик и карточка: где формируется ранжирование

Чтобы карточка начала расти, ей нужен трафик. Но не любой. Если сразу залить объём на неподготовленную карточку, вы ускоряете накопление слабых метрик и ухудшаете своё ранжирование.

**ЕСЛИ КАРТОЧКА НЕ КОНВЕРТИТ, СНИЖЕНИЕ ЦЕНЫ
НЕ РЕШАЕТ ПРОБЛЕМУ**

Ключевая ошибка — пытаться зарабатывать в этот момент. На старте вы не зарабатываете, вы фиксируете своё будущее положение в выдаче. И если карточка в этот период показывает слабые метрики, это становится базой, с которой дальше придётся работать.

Поэтому сначала проверяется базовая связка: кликают ли, покупают ли, считывается ли ценность. И только после этого масштабируется трафик.

Первый экран карточки здесь — ключевой фактор. Он влияет не только на конверсию, но и на сам факт получения показов.

Если CTR ниже рынка, алгоритм просто начинает реже показывать товар. Именно поэтому попытка сделать «универсально для всех» чаще приводит к потере трафика. Более узкое и чёткое позиционирование даёт системе понятный сигнал — и усиливает выдачу.

Цена, скорость продаж и операционка

Цена на старте редко является решающим фактором. Пока карточка не закрепились в выдаче, пользователь просто не доходит до этапа сравнения.

Если карточка не конвертит, снижение цены не решает проблему.

Гораздо важнее скорость первых продаж. Алгоритм оценивает динамику: быстрые заказы усиливают карточку и увеличивают органический трафик. Медлен-

ный старт, наоборот, фиксирует слабую позицию.

При этом операционная стабильность влияет на ранжирование не меньше, чем маркетинг. Наличие товара, скорость доставки, отсутствие обнулений — всё это напрямую влияет на позиции. Карточка, которая регулярно теряет остатки, теряет и накопленные сигналы.

Кейс: запуск СТМ кофе — от нуля до масштабирования за 6 месяцев

В одном из проектов мы запускали СТМ в категории кофе в среднем ценовом сегменте. Категория перегрета, конкуренция высокая, бренд — без накопленного спроса.

С самого начала был заложен roadmap на 6 месяцев, где каждый этап имел свою задачу.

Первый месяц — тестирование гипотез. Мы запускали несколько SKU с разным позиционированием, визуалом и оффером. Смотрели не на оборот, а на CTR и конверсию. Часть карточек не проходила порог

сфокусировались на тех позициях, которые уже показывали сильные метрики. Параллельно тестировали цену не через демпинг, а через поиск диапазона, в котором сохраняется и конверсия, и маржинальность.

**ПО МЕРЕ РОСТА ПОЧТИ ВСЕГДА ВОЗНИКАЕТ ЖЕЛАНИЕ
«ДОЛИТЬ БЮДЖЕТА»**

по метрикам и сразу убиралась из активного продвижения или перерабатывалась. Реклама использовалась как инструмент ускоренного сбора данных, а не как источник продаж.

Второй месяц — фиксация рабочих связок. Стало понятно, какие форматы упаковки, какие визуалы и какие запросы дают конверсию. Мы сократили количество SKU в продвижении и

Третий–четвёртый месяц — управляемое масштабирование. Добавлялись новые SKU, но не хаотично, а под конкретные задачи: закрытие ценовых сегментов, усиление частотных запросов, расширение сценариев потребления. Реклама масштабировалась только на тех связках, которые уже доказали эффективность. Одновременно контролировалась структу-

ра продаж, чтобы не раздувать бюджет за счёт перехвата уже существующего спроса.

Пятый–шестой месяц — закрепление и рост доли. На этом этапе ключевая работа шла уже не с отдельными карточками, а с позицией бренда внутри категории. Управлялась доля в выдаче, расширялось присутствие по ключевым запросам, выстраивалась стабильная операционная модель: остатки, логистика, синхронизация с рекламой.

В результате за 6 месяцев проект прошёл путь от нулевого присутствия до системного игрока в категории с кратным ростом оборота. Но ключевой результат был не в цифрах, а в том, что рост стал управляемым.

Реклама и иллюзия масштабирования

По мере роста почти всег-

да возникает желание «долить бюджета». Но без разделения спроса это быстро приводит к искажению картины.

Часть продаж на маркетплейсе происходит органически. Часть — за счёт роста категории. И часть — за счёт рекламы. Если не разделять эти источники, легко начать инвестировать в выкуп уже существующего спроса.

Поэтому зрелый подход к рекламе — это не «масштабировать всё», а усиливать только те точки, где есть реальный прирост. Это особенно критично на этапе роста, когда бюджеты начинают быстро увеличиваться.

Переход к системе как точка настоящего роста

Пока объём небольшой, маркетплейс можно вести вручную. Но с ростом это перестаёт работать. Начинают расходиться реклама и наличие, акции на-

чинают влиять на маржу, цена перестаёт отражать экономику.

В этот момент становится очевидно, что Ozon — это не канал продаж, а отдельная система, где всё связано: трафик, конверсия, цена, остатки.

И именно здесь начинается настоящий рост. Не тогда, когда

«пошли заказы», а тогда, когда становится понятно, откуда они берутся и как ими управлять.

Главный инсайт в том, что масштабирование — это не увеличение оборота. Это переход от случайных результатов к управляемой модели.

Крошечный стартап Argsee AI с нуля создал открытую LLM на 400 миллиардов параметров, чтобы превзойти Llama от Meta

Источник: https://dzen.ru/a/aXpY1tSrMzjMu_vn



Джули Борт,
редактор отдела
стартапов и венчурных
инвестиций в TechCrunch

Стартап Argsee AI, состоящий из 30 человек, выпустил 400-миллиардную модель Trinity, которую называет одной из крупнейших в США базовых моделей с открытым исходным кодом. Модель позиционируется как полностью открытая альтернатива с лицензией Apache, нацеленная на разработчиков и ученых.

Однако крошечный стартап Arcee AI, насчитывающий всего 30 человек, с этим не согласен. Компания только что выпустила по-настоящему и навсегда открытую (лицензия Apache) универсальную базовую модель под названием Trinity. В Arcee утверждают, что модель с 400 миллиардами параметров является одной из крупнейших открытых базовых моделей, когда-либо обученных и выпущенных американской компанией.

По данным Arcee, согласно эталонным тестам, проведенным на базовых моделях (с минимальной последующей донастройкой), Trinity сопоставима с Llama 4 Maverick 400B от *Meta и Z.ai GLM-4.5 — высокопроизводительной моделью с открытым исходным кодом от китайского Университета Цинхуа.

Как и другие передовые (SOTA)



Источник изображений: Arcee AI

модели, Trinity ориентирована на кодирование и многоэтапные процессы, такие как агенты. Тем не менее, несмотря на свои размеры, она пока не является настоящим конкурентом SOTA, поскольку в настоящее время поддерживает только текст.

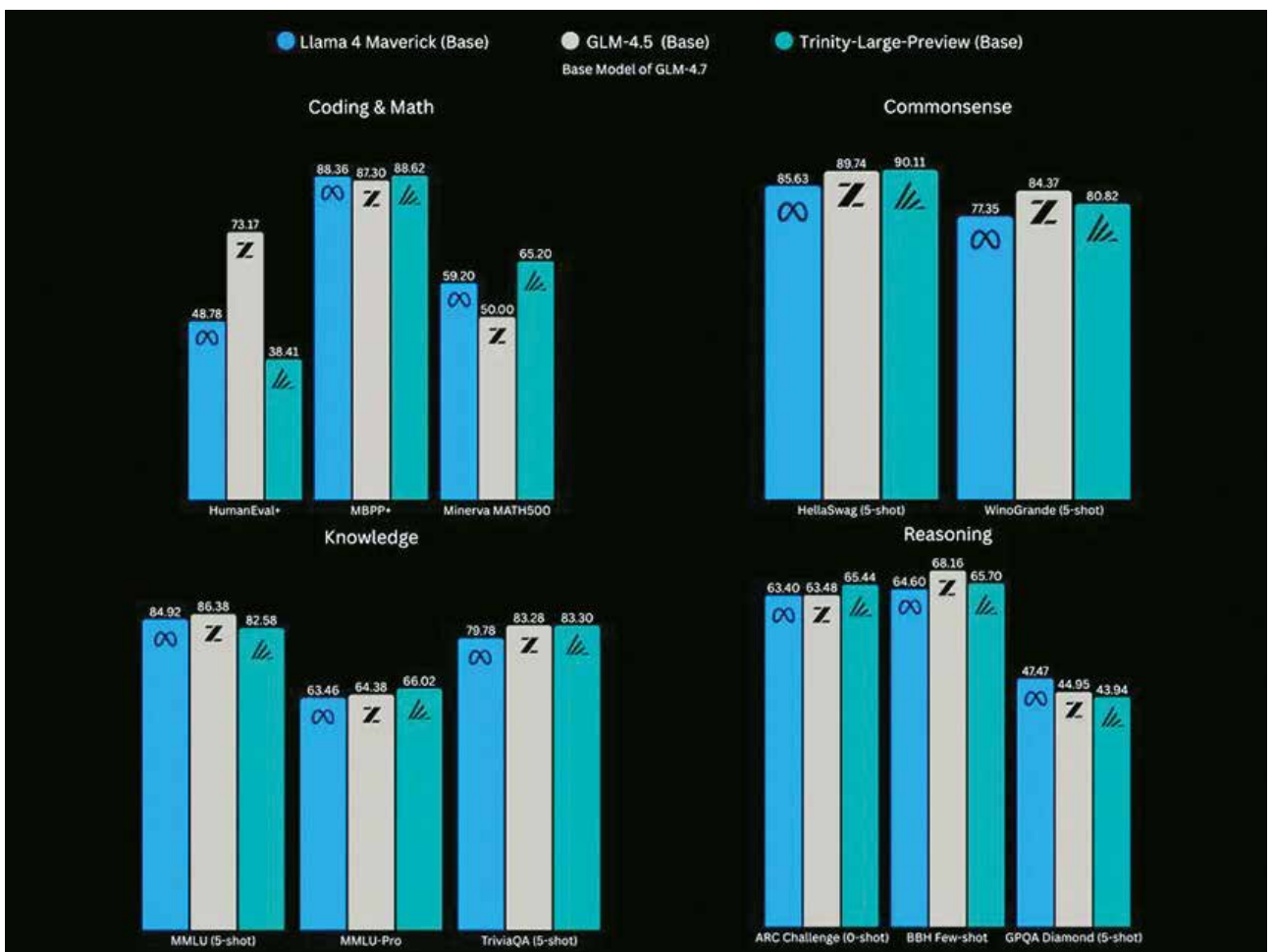
В разработке находятся другие режимы: в настоящее время создается модель для работы с изображениями, а в планах есть версия преобразования речи в текст, как сообщил TechCrunch технический директор Лукас Аткинс (на фото выше, слева). Для сравнения, Llama 4 Maverick от

*Meta уже является мультимодальной, поддерживая текст и изображения.

Но прежде чем пополнять свой арсенал новыми режимами ИИ, Арсее заявляет, что хотела создать базовую LLM, которая впечатлит её основных целевых клиентов: разработчиков и ученых.

Команда особенно стремится переманить американские компании любого размера от выбора открытых моделей из Китая.

«В конечном счете, победителями в этой игре, и единственный способ действительно завоевать популярность — это иметь лучшую модель с откры-



Тесты производительности Arcee AI для своей большой модели LLM Trinity (предварительная версия, базовая модель). Источник изображений: Arcee AI

тым весом», — сказал Аткинс. «Чтобы завоевать сердца и умы разработчиков, вы должны дать им лучшее».

Бенчмарки показывают, что базовая модель Trinity, которая в настоящее время проходит предварительный просмотр, пока идет наравне и в некоторых случаях немного превосходит Clama в тестах на кодирование, математику, здравый смысл, знания и рассуждения.

Прогресс, которого Arcee добилась на сегодняшний день, чтобы стать конкурентоспособной AI-лабораторией, впечатляет. Крупная модель Trinity следует за двумя предыдущими меньшими моделями, выпущенными в декабре: Trinity Mini с 26 миллиардами параметров, полностью донестроенной моделью для рассуждений, применимой для задач от

веб-приложений до агентов, и Trinity Nano с 6 миллиардами параметров, экспериментальной моделью, созданной для расширения границ крошечных, но при этом «разговорчивых» моделей.

Самое интересное, что Arcee обучила их все за шесть месяцев, потратив в общей сложности 20 миллионов долларов, используя 2048 графических процессоров Nvidia Blackwell B300. Это составляет примерно половину из 50 миллионов долларов, которые компания привлекла на данный момент, сообщил основатель и генеральный директор Марк Маккуэйд (на фото выше, справа).

Такой объем средств был «огромным для нас», — сказал Аткинс, который руководил процессом создания модели. Тем не менее, он признал, что это меркнет по сравнению с тем,

сколько тратят сейчас более крупные лаборатории.

Шестимесячный график «был очень просчитан», — отметил Аткинс, чья карьера до эпохи LLM была связана с созданием голосовых агентов для автомобилей. «Мы — моложе стартап, который очень голоден. У нас есть огромное количество талантливых и ярких молодых исследователей, которым, когда им предоставили возможность потратить эту сумму денег и обучить модель такого размера, мы доверяли, что они справятся с этой задачей. И они, безусловно, справились, пережив множество бессонных ночей и долгих часов работы».

Маккуэйд, ранее работавший одним из первых сотрудников на маркетплейсе открытых моделей HuggingFace, утверждает, что Arcee не начинала с це-

лью стать новой американской AI-лабораторией: изначально компания занималась кастомизацией моделей для крупных корпоративных клиентов, таких как SK Telecom.

«Мы занимались только последующей настройкой. Мы брали превосходные наработки других: брали модель Llama, брали модель Mistral, брали модель Qwen с открытым исходным кодом и донастраивали ее, чтобы она лучше соответствовала предполагаемому использованию компанией», — сказал он, включая обучение с подкреплением.

Но по мере роста клиентской базы, по словам Аткинса, необходимость в собственной модели становилась насущной, а Маккуэйд беспокоился о зависимости от других компаний. В то же время многие из лучших открытых моделей поступали из

Китай, чего американские предприятия опасались или не имели права использовать.

Это было тревожное решение. «Я думаю, в мире существует менее 20 компаний, которые когда-либо предварительно обучали и выпускали собственную модель» того масштаба и уровня, к которому стремилась Arcee, — сказал Маккуэйд.

Сначала компания начинала с малого, пробуя свои силы с крошечной моделью на 4,5 миллиарда параметров, созданной в партнерстве с тренинговой компанией DatologyAI. Успех этого проекта затем подтолкнул к более масштабным начинаниям.

Но если у США уже есть Llama, зачем им еще одна модель с открытым весом? Аткинс утверждает, что, выбрав лицензию Apache с открытым исходным кодом, стартап обязуется всег-

да сохранять свои модели открытыми. Это происходит после того, как генеральный директор *Meta Марк Цукерберг в прошлом году намекнул, что его компания, возможно, не всегда будет делать все свои самые передовые модели открытыми.

«Llama можно рассматривать как не совсем открытый исходный код, поскольку она использует лицензию, контролируемую *Meta, с оговорками относительно коммерческого использования и условий эксплуатации», — говорит он. Это заставило некоторые организации, занимающиеся открытым исходным кодом, заявить, что Llama вообще не соответствует требованиям открытого исходного кода.

«Arcee существует потому, что США нужна постоянно открытая, лицензированная Apache, передовая альтернатива, которая

действительно может конкурировать на современном уровне», — сказал Маккуэйд.

Все модели Trinity, большие и малые, можно загрузить бесплатно. Самая большая версия будет выпущена в трех вариантах. Trinity Large Preview — это модель с минимальной последующей настройкой, то есть она была обучена следовать человеческим инструкциям, а не просто предсказывать следующее слово, что делает ее пригодной для общего чата. Trinity Large Base — это базовая модель без последующей настройки.

Затем у нас есть TrueBase — модель без каких-либо данных инструкций или последующей настройки, чтобы предприятиям или исследователям, желающим ее настроить, не приходилось отменять какие-либо данные, правила или предположения.

Acree AI в конечном итоге предложит размещенную версию своей общедоступной модели по, как она заявляет, конкурентоспособной цене API. Этот релиз ожидается через шесть недель, поскольку стартап продолжает совершенствовать обучение модели для рассуждений.

Стоимость API для Trinity-Mini составляет \$0,045 / \$0,15, также доступен бесплатный уровень с ограничением скорости. Между тем, компания по-прежнему продает услуги по последующей настройке и кастомизации.

**Facebook, *Instagram и *WhatsApp принадлежат компании Meta Platforms Inc., деятельность которой признана экстремистской и запрещена на территории Российской Федерации.*

Всегда имейте в виду, что редакции могут придерживаться предвзятых взглядов в освещении новостей.

БИЗНЕС
ИДЕИ

БИЗНЕС
РЕШЕНИЯ

БИЗНЕС
ТЕХНОЛОГИИ

БИЗНЕС
ПРОЦЕССЫ

№ 07
(811)
2026

WWW.TOP-PERSONAL.RU

УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ

Выпускные адреса по каталогу "Персонал" – 71652, 71655, 71656



Капитаны Российского Бизнеса

www.top-personal.ru

Главная тема: CEO

ЕЖЕМЕСЯЧНЫЙ ПРАКТИЧЕСКИЙ ЖУРНАЛ

WWW.TOP-PERSONAL.RU

ТРУДОВОЕ ПРАВО

№ 3 (308)

МАРТ 2026

Подписные индексы: «Почта России» – 99724 Урал-Пресс: 47489

Татьяна Кочанова

Изменения в трудовом законодательстве за март 2026

Ульяна Зеленая

Руководство компании уволило работника, который отказался выполнять задание, не входившее в его обязанности

Ирина Кашкарова

Подсидывающие среди нас или почему за год сменился каждый 5-й директор

Татьяна Човикова

О взыскании компенсации за неиспользованный отпуск

Алёна Короткевич

Организуя массовое питание для всех, учитывать персонализированный подход очень сложно

Элина Малагова

Падшие ангелы — это не редкость. Это неизбежная часть работы любой компании

Юлия Яковлева

Трудовой договор с CEO — суть в деталях