

СТАРТАПЫ & ИДЕИ ДЛЯ БИЗНЕСА

№ 1
2026

**Я счастлив работать в коллективе,
который сейчас у нас есть**
Искандар Бахтияров



Алексей Оносов,
основатель компании
«Юнисофт»



Александр Косенко,
основатель клиник
«Медлайн»



Екатерина Юша,
юрист, социолог,
TABURET



Марина Ускова,
ООО «Кадрофф»,
Руководитель



Татьяна Федорова,
директор ООО «ИКЦ
Арина»



Лилия Камалова,
управляющий партнер
AzarenokPRO



Руслан Сагинбаев,
Эксперт, специалист
(Китай и Индия)



Аблайхан Аяпов,
CEO imperyiacvetov.ru



Эрик Тагиров,
Владелец
УК «Эра-Авто»



Екатерина Мартьянова
директор «Космодром
для бизнеса»



Светлана Гришкина,
владелец Thai
Traditions



Дмитрий Сатаров,
основатель «Эй,
Стартапер!»

ГЛАВНАЯ
ТЕМА
НОМЕРА:

ФРАНЧАЙЗИНГ

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 15.01.2026.
Формат 60x90 1/8.

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

Иллюстрации созданы ИИ:
fusionbrain.ai

© 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

ЛИДЕР И ТРАНСФОРМАЦИЯ КОМПАНИИ

Трансформация компании — это как капитальный ремонт
в доме, где живут люди 4
Алексей Оносов

КЛИЕНТООРИЕНТИРОВАННОСТЬ КОМПАНИИ

Сервис клиники как ДНК и стратегическое преимущество
в долгой игре 11
Александр Косенко

УДАЛЕННЫЙ СОТРУДНИК

Удалённый сотрудник: как управлять, мотивировать
и развивать на расстоянии 20
Марина Ускова

НОВЫЕ ИДЕИ ДЛЯ БИЗНЕСА

Тренд надо подхватывать не тогда, когда о нем уже говорят
все, а когда о нем еще не говорит никто 26
Екатерина Юша

СТРЕСС В УПРАВЛЕНИИ

Предприниматели и сотрудники: кто в большем риске? 34
Татьяна Федорова

ИИ & БИЗНЕС

Внедрение ИИ не стало «увольнением людей» 38
Татьяна Кенцис

ДЕНЕЖНЫЕ ПЕРЕВОДЫ

SWIFT, крипта и альтернативы: как переводят деньги в Азию
в 2026 году 42
Руслан Сагинбаев

ПРОДАЖА БИЗНЕСА

Продажа бизнеса — это не просто «передал и забыл» 48
Аблайхан Аяпов

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.

ФРАНЧАЙЗИНГ

Франчайзинг — это не рост. Это будущее бизнеса **54**

Эрик Тагиров

РАЗВИТИЕ КОМПАНИИ

Большие деревья вырастают из маленькой семечки **62**

Екатерина Мартьянова

SWOT-АНАЛИЗ

Сильные и слабые стороны конкурентов с помощью SWOT-анализа **68**

Анастасия Сухова

УПРАВЛЕНИЕ

Потерять хорошего субподрядчика — часто страшнее, чем потерять заказчика **74**

Виктор Шишкин

ТГ-КАНАЛЫ О БИЗНЕСЕ

«Золотая лихорадка» закончилась, началась экономика **80**

Дмитрий Сатаров

МАРКЕТПЛЕЙСЫ

На маркетплейсах покупатель действительно «выбирает глазами» **86**

Светлана Гришкина

НЕВИДИМЫЕ БИЗНЕС-ПРОЦЕССЫ

Бизнес — это айсберг **94**

Лилия Камалова

E-MAIL-РАССЫЛКИ

E-mail с чеком 100 млн+: как превращать письма в сделки на рынке сложных продуктов **100**

Анна Лобанова

Трибуна Директора

Как стать самым крупным **104**

Илья Савлович

ИЗОБРЕТЕНИЕ

Изобретение Стивена Сассона: почему принесло миллиарды другим, но не изобретателю? **108**

Родион Чепалов

Представлена первая связь, которая передает данные сквозь воду и бетон **111**

ИДЕИ

18-летний американец зарабатывает \$300 тысяч в месяц на 3D-печати держателей **115**

Бизнес бурлит стартапами.

«Большие деревья выросли из маленьких семечек» — говорит

Е. Мартьянова.

Особенно много идей в франчайзи.

Ждём ваши идеи тем журнала.

Пишите на почту **7447273@bk.ru**

Александр Гончаров,



Трансформация компании — это как капитальный ремонт в доме, где живут люди



Алексей Оносов,
Предприниматель,
консультант по цифровой
трансформации в бизнесе,
основатель компании
«Юнисофт»

Известный предприниматель делится опытом о том, как преодолеть скрытое сопротивление, найти лидеров развития, зажечь вовлеченность при трансформации компании.

Можешь сколько угодно рисовать красивые планы и покупать дорогие материалы, но, если жильцы против перемен — получишь саботаж на каждом шагу. Особенно когда владельцы думают, что достаточно объявить о изменениях сверху, и все сразу перестроятся. Сопротивление изменениям живет в каждой организации как скрытый вирус.

Причины банальны до безобразия: экономические страхи (а вдруг урежут зарплату или накинута обязанностей?), организационные привычки (мы же всегда так работали!) и банальная человеческая инертность. Но опаснее всего скрытые формы противодействия — когда информацию начинают «терять», сроки магическим образом растягиваются, а ресурсы внезапно заканчиваются в самый непод-

ходящий момент. Один топ-менеджер у нас полгода тянул внедрение новой CRM-системы, каждую неделю находя новые «критические» причины для отсрочки. А потом оказалось — просто боялся, что не разберется с интерфейсом и потеряет авторитет перед командой.

Секрет преодоления сопротивления прост и сложен одновременно: каждому сотруднику нужно показать его персональную выгоду.

Не общие слова про «развитие компании», а конкретно что изменится в его жизни к лучшему. Будет больше свободы в принятии решений? Появится возможность изучить новые технологии? Сократится рутинная работа благодаря автоматизации? Раннее вовлечение потенциальных противников в планирование дает фантасти-

ческий эффект — из критиков они превращаются в соавторов изменений.

Информационный голод порождает слухи и панику. Открытость и постоянная обратная

изводственной компании, где директор пытался внедрить бережливое производство силовыми методами. Результат? Саботаж был такой, что пришлось откатывать все из-

**СОПРОТИВЛЕНИЕ ИЗМЕНЕНИЯМ ЖИВЕТ В КАЖДОЙ ОРГАНИЗАЦИИ
КАК СКРЫТЫЙ ВИРУС**

связь работают как антибиотик против неопределенности. Рассказывайте не только о планах, но и о промежуточных результатах, неудачах, корректировках курса.

Люди ценят честность больше, чем красивые презентации. Авторитет руководителя здесь играет решающую роль — если команда доверяет лидеру, сопротивление гаснет само собой. А если нет...

Помню случай в одной про-

менения, да еще и в авральном порядке решать вопросы с текучкой персонала.

Сплоченность коллектива может стать как мощным союзником, так и серьезным противником. Если неформальные лидеры поддерживают трансформацию, остальные потянутся следом. А если влиятельная группа настроена скептически — получите организованное сопротивление с элементами партизанской войны.

Поиск настоящих лидеров развития похож на старательскую работу — нужно перелопатить тонны породы, чтобы найти золото. Настоящий лидер трансформации — это не просто хороший

менеджер с MBA. Это человек с быстрой обучаемостью, который не боится выходить за рамки своей зоны комфорта. Широкий кругозор, адаптивность к изменениям, фокус на результате и

**КАЖДОМУ СОТРУДНИКУ НУЖНО ПОКАЗАТЬ
ЕГО ПЕРСОНАЛЬНУЮ ВЫГОДУ**



— что крайне важно — понимание себя и своих ограничений.

Существуют разные уровни лидерских компетенций, и путать их нельзя. Специалист достигает результатов в своей области. Лидер умеет вовлекать и развивать команду. Старший лидер справляется с комплексными задачами и мыслит инновационно. Но самые сильные лидеры получаются при «гибридном» карьерном пути — когда человек поработал в разных функциональных областях. Продажи дают понимание клиентов, финансы учат считать деньги, маркетинг развивает креативность. Такая ротация создает многогранных управленцев.

Оценивать потенциал лучше всего через инструменты 360 градусов и диагностику личностных качеств. Это позволяет увидеть не только текущие

управленческие навыки, но и скрытый лидерский потенциал, соответствие ценностям компании. Современному лидеру недостаточно классических компетенций — нужен культурный интеллект для работы в многонациональных командах, цифровой интеллект для понимания технологических трендов и гибкость мышления.

Развивать лидеров лучше через микс форматов: курсы дают теоретическую базу, наставничество передает практический опыт, ротация должностей расширяет кругозор, кейс-клубы учат решать нестандартные задачи. Микрообучение позволяет получать знания маленькими порциями, а наблюдение за работой опытных коллег дает бесценный опыт.

Цифры говорят сами за себя: команды с высокой вовлечен-

ностью на 21% эффективнее, а компании с вовлеченным персоналом имеют на 30–50% более высокие показатели удержания сотрудников. При этом главный драйвер вовлеченности — непосредственный руководитель.

ный рост персонала сегодня критически важны для его удержания. До 70% работников готовы сменить место ради компании, которая серьезно инвестирует в их развитие. А внимание к общему самочувствию коллек-

ИНФОРМАЦИОННЫЙ ГОЛОД ПОРОЖДАЕТ СЛУХИ И ПАНИКУ

По исследованиям Gallup, именно от лидера команды зависит 70% вовлеченности подчиненных. Страшно подумать, сколько талантливых людей мы теряем из-за неумелых менеджеров! Вовлеченность — живая система, которой нельзя управлять вслепую. Нужны регулярные замеры через пульс-опросы, индекс лояльности сотрудников и анализ метрик производительности.

Вложения в профессиональ-

тива — свободный график, психологическая поддержка, забота о здоровье — уже давно стало стандартом, а не роскошью.

Вот тут возникает любопытная идея... Многие поступки людей в рабочей обстановке мотивированы не только зарплатой. Существует жажда уважения, желание реализовать себя, стремление быть частью сплоченной команды, поиск глубокого смысла в своей деятельности. Именно

**ПРЕОБРАЗОВАНИЕ ОРГАНИЗАЦИИ НАПОМИНАЕТ
МАРАФОНСКУЮ ДИСТАНЦИЮ,
А НИКАК НЕ КОРОТКИЙ ЗАБЕГ НА СКОРОСТЬ**



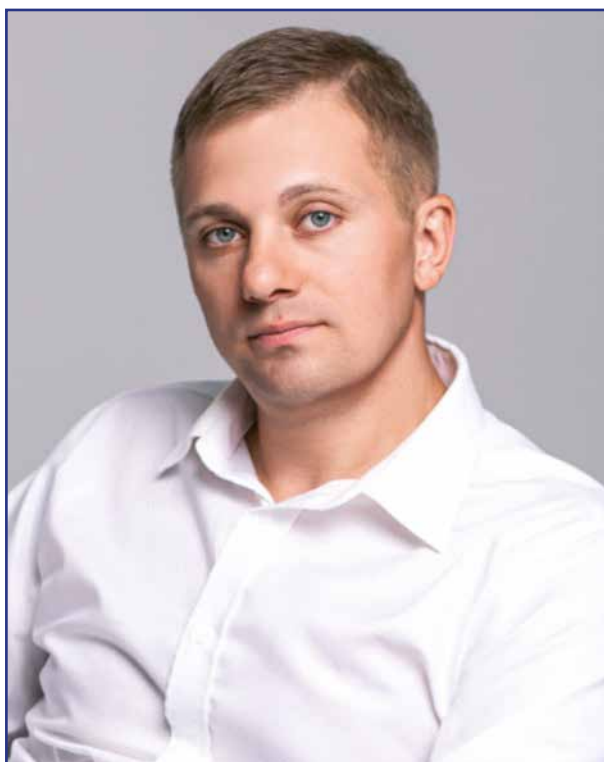
поэтому применение методов управления счастьем и хэппи-номики способно принести удивительно сильные результаты. Счастливые на работе сотрудники естественным образом становятся более продуктивными и преданными компании.

Что касается практических инструментов для руководителя изменений... Проверенная временем модель развития 70-20-10 работает безотказно: семьдесятых всех навыков приобретается в процессе практической работы, решения живых задач и стажировок, две десятых — благодаря взаимодействию с опытными коллегами и наставниками, и лишь одна десятая — через классическое обучение в аудиториях. Грамотно выстро-

енные внутренние коммуникации превращаются в мощный инструмент для укрепления доверия. Причем критически важно не только делиться своими наблюдениями, но и активно собирать мнения от команды, реально воплощая в жизнь поступающие предложения. В противном случае вся эта деятельность превратится в показную заботу о персонале.

Преобразование организации напоминает марафонскую дистанцию, а никак не короткий забег на скорость. Придется вооружиться выдержкой, ресурсами и психологической готовностью к непредвиденным обстоятельствам. Однако при грамотном подходе результат оправдывает все усилия.

Сервис клиники как ДНК и стратегическое преимущество в долгой игре



Александр Косенко,
основатель клиник
эстетической медицины
«Медлайн»

В высококонкурентной и чувствительной сфере эстетической медицины просто предлагать качественные процедуры уже недостаточно. Александр Косенко, основатель клиники «Медлайн», говорит, что ключевое конкурентное преимущество сегодня — это безупречный сервис, глубоко встроенный в саму ДНК бизнеса. Речь идет не о поверхностной вежливости, а о продуманной системе, где каждый элемент нацелен на

минимизацию стресса пациента и построение долгосрочного доверия. В клинике сервис — это стратегия выживания и роста.

Александр относится к медицинскому бизнесу не как к проекту на 3-5 лет, а как к делу жизни.

Игра в долгую — вот философия, которая может привести клиентов и стабильность.

Лучше зарабатывать в долгосрочной перспективе по чуть-чуть, обеспечивая хороший рейтинг, высокое качество, работая с лучшими врачами и собирая положительные отзывы, чем гнаться за быстрой прибылью сегодня или за год-два.

Он знает множество проектов, особенно в медицинском бизнесе, которые открываются именно

как проектные: они просчитываются на 3-5 лет, зарабатывают деньги, но изначально заложено, что через это время их закроют из-за накопления критической массы негативных отзывов.

Такой подход основатель клиники не разделяет. Будучи врачом не в первом поколении и выросшим в семье врачей, он не может допустить подобного. Это вопрос ценностей.

Основная ставка в стратегии клиники — это персонал, прежде всего врачи. Чтобы подобрать и подготовить врача, у руководства уходит от полугода до года. Это при условии, что врач не просто умный, но и замотивированный. Не каждого можно обучить: бывают люди, которые приходят и говорят «я хочу», но становится понятно, что кандидат просто неформат, у него не хватает опыта, навы-

ков или других качеств. Мало просто хотеть.

Врача интегрируют в систему на протяжении этого периода — от полугода до года. Сейчас в клинике работает более 11 врачей-косметологов, которых

будут возиться с потенциальным врачом, который не отвечает этим критериям. Если он не делает того, что соответствует внутренним стандартам, с ним дальше не продолжают работу. Раньше пытались уговаривать,

**ИХ ЗАКРОЮТ ИЗ-ЗА НАКОПЛЕНИЯ КРИТИЧЕСКОЙ МАССЫ
НЕГАТИВНЫХ ОТЗЫВОВ**

собрали за 7-8 лет работы. Если разделить 8 лет на 11 врачей — получается в среднем 8 месяцев на внедрение одного доктора. Так руководство минимизирует риски, в том числе конкурентные.

Но мало того, что человек проходит такой многоступенчатый отбор. В «Медлайн» есть четкие критерии, по которым учат. К этому пониманию пришли не так давно, несколько лет назад. Не

давать дополнительную мотивацию, но это оказалось бесполезно. И это не слабость, а прежде всего ответственность перед пациентами. Зачем тратить время на такого специалиста, если потом он будет допускать ошибки? Пациенты будут жаловаться, страдать, клиника — терять качество. Мало того, что это ответственность бизнеса, но и перед людьми, которым оказывают услуги. Выпустить

доктора, в котором сомневаются, руководство клиники не может себе позволить.

Основная задача руководства, по словам А. Косенко, заключается в создании для врача таких условий, чтобы он ни в чем не

контактное лицо, формирует критически важное первое впечатление. Даже среда клиники тщательно проектируется: важны правильные ароматы, продуманная до мелочей навигация, комфорт зоны ожидания — все

**В СОЗДАНИИ ДЛЯ ВРАЧА ТАКИХ УСЛОВИЙ,
ЧТОБЫ ОН НИ В ЧЕМ НЕ НУЖДАЛСЯ И МОГ ПОЛНОСТЬЮ
СКОНЦЕНТРИРОВАТЬСЯ НА ПАЦИЕНТЕ**

нуждался и мог полностью сконцентрироваться на пациенте.

Именно сервис здесь играет ключевую роль. Он рассматривается как слаженная работа всей команды. Медсестра выступает не пассивным наблюдателем, а активным партнером врача, действуя слаженно и предугадывая потребности как доктора, так и пациента.

Администратор, как первое

это сознательно настраивается, чтобы снять напряжение у пациента с самого момента его входа.

Пациент ни в коем случае не должен чувствовать дискомфорт или теряться. У него должна быть четко выстроенная навигация, его должны провести, показать, где одежду повесить, где сесть, что предложить.

Эта глубокая проработка сервиса обусловлена пониманием психологии пациента. Любой человек, переступающий порог медицинского учреждения, испытывает стресс, даже если цель визита — красота. Любая инъекция или процедура потенциально вызывает тревогу. Поэтому задача клиники, подчеркивает Косенко, — выстроить сервис так, чтобы с порога нивелировать триггеры к стрессу, создать атмосферу заботы и безопасности. Сервис становится неотъемлемой частью терапии, инструментом для построения доверительных отношений с врачом.

Добиться этого непросто, на этот путь ушло около двух лет. Персонал учили, разрабатывали скрипты для всех этапов взаимодействия, регулярно запускали тайных покупателей. Сейчас есть

специальный человек, который прослушивает звонки администраторов. Недавно подключали искусственный интеллект, который будет тотально прослушивать все звонки, сверять их с утвержденными скриптами и давать обратную связь. Администраторы работают по системе KPI. У них есть четкие функции, за выполнение которых они получают баллы, конвертируемые в деньги. Это важно, потому что убирает риски ошибок персонала. Есть люди, которым от природы дано хорошо общаться. Но принцип руководства таков: скрипты — это азбука. Сотрудники учат скрипты и учатся ими пользоваться. А потом, если они будут добавлять к этому скрипту свои театральные возможности, делать что-то большее, что нравится пациентам — пожалуйста, руководство будет только радо.

Но не зная азбуки, вряд ли научишься читать и говорить.

Вопрос маркетинга и рекламы тесно связан с сервисом и качеством. Многие клиники дают огромную рекламу, а потом через 4 года планоно закрываются.

Лучше вложиться в репутацию врача, в его рейтинг. Основные деньги, основная стратегия — это вложения в историю доктора и в историю клиники. Почему? Потому что конечный продукт — это врач. И тогда можно быть

**С ПОРОГА НИВЕЛИРОВАТЬ ТРИГГЕРЫ К СТРЕССУ,
СОЗДАТЬ АТМОСФЕРУ ЗАБОТЫ И БЕЗОПАСНОСТИ**

Как удалось избежать ошибки и не сжечь все деньги на рекламе? Когда начинали, таких денег просто не было. Это спасло. Основатель клиники рассуждает так: деньги вкладываются в маркетинг, люди придут. Они придут к врачам. Вопрос: насколько врачи готовы принять этих людей и соответствовать той большой рекламе? А если они начинают соответствовать, тогда зачем много рекламы?

спокойным: когда люди придут, большинство из них останутся.

Многие коллеги спрашивают: зачем вкладываться в доктора, его раскрутишь, а он уйдет. Над этим долго думали. Пришли к выводу: задача — создать такие условия и поддерживать их, чтобы врачу хотелось работать именно здесь. Если он уйдет — значит, кто-то предложил ему что-то большее. Но почему клиника не может ему это предло-

жить? Получается симбиоз. Создают условия труда достаточно высокими, дают столько, сколько могут. Одновременно вкладываются в врача, в его репутацию. И нет страха, что он уйдет, потому что смысла уходить у него нет. Ну, даже если уйдет — это будет меньшинство. Поэтому рекламный бюджет фокусируется на этом.

Клиентоориентированность для клиники — это не функция отдела, а ответственность. Это ответственность перед пациентами: создать среду, максимально снимающую стресс, обеспечить безопасность и предсказуемость на всех эта-

пах. Это ответственность за результат: долго и тщательно подбирать и обучать персонал, который разделяет ценности клиники. Это ответственность за репутацию: строить бизнес на честности, качестве и долгосрочных отношениях, отвергая модель быстрой наживы. Эта системная, выверенная и искренняя работа всей команды, где сервис является сутью существования клиники, и есть ее главное конкурентное преимущество в тонкой и требовательной сфере эстетической медицины. Клиника играет в долгую, и сервис — ее стратегический козырь в этой игре.

АЛЬМАНАХИ (С ИЮЛЯ)



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

Удалённый сотрудник: как управлять, мотивировать и развивать на расстоянии



Марина Ускова,
ООО «Кадрофф»,
Руководитель отдела
развития

Удаленка давно перестала быть экзотикой. В маркетинге, IT, HR и многих других сферах она стала нормой. Но вот что важно: эффективность работы на дистанции зависит не от того, сидит ли человек дома или в офисе, а от того, как настроены процессы и коммуникация.

В нашем агентстве часть команды работает удалённо. За несколько лет мы отточили модель, которая помогает нашим специалистам, особенно маркетологам, быть продуктивными, вовлеченными и расти профессионально. Делимся проверенными приемами.

1. Контроль без давления: ежедневные отчёты

Первый вопрос, который волнует всех руководителей: «Как контролировать работу, не превращаясь в надсмотрщика?»

Наш ответ — простые ежедневные отчёты. В конце дня каждый маркетолог отправляет руководителю письмо, где указывает:

- что сделал за день;
- ссылки на готовые материалы (лендинги, посты, рассылки, рекламу и т.д.);

- комментарии по вопросам, которые требуют внимания.

Это занимает 10-15 минут, но даёт полную картину по результатам. На следующий день руководитель возвращает отчёт с комментариями и обратной связью. В итоге есть и прозрачность, и доверие, без лишнего контроля.

Пример. Однажды наш удаленный рекрутер заметил, что по вакансии менеджера по продажам откликов стало вдвое меньше. Благодаря отчёту мы сразу скорректировали текст объявления и сменили площадку. За два дня поток кандидатов восстановился.

2. KPI и премии: четкие правила игры

На удаленке легко «раствориться» — вроде что-то дела-

ешь, а итог неочевиден. Поэтому KPI для нас обязательны.

В маркетинге они не всегда сводятся к цифрам, но должны быть понятны и достижимы. У нас основной KPI — количество новых клиентов, привлеченных маркетологом. За каждый заключенный договор сотрудник получает процент от сделки.

Плюс мы следим за промежуточными показателями:

- количество лидов;
- стоимость привлечения;
- охваты и вовлечённость контента;
- эффективность рекламных кампаний.

Главное, чтобы мотивация была прозрачной: сотрудник всегда знает, что получит за результат. Это снимает неопределенность и держит в тонусе.

Важный нюанс: у нас нет «сюрпризов в зарплате». Если сотрудник выполнил план, он точно знает, сколько получит. Это убирает демотивацию и страх, что усилия окажутся не оценёнными.

3. Мотивация и командный дух

Удалённая работа сокращает живое общение, и человек может почувствовать себя «вне команды». Чтобы этого не было, мы используем несколько простых приёмов:

- Встречи в офисе при любой возможности. Это помогает наладить «химию» в команде.
- Личные созвоны с руководителем не только про задачи, но и про цели, идеи, настроение.
- Вовлечение в стратегию: даже удалённый маркетолог уча-

ствуется в обсуждении ключевых решений.

- Регулярная обратная связь: отмечаем успехи, поддерживаем при трудностях.

Пример. На одной из таких встреч наш рекрутер предложил

- постепенное усложнение задач: от рассылок до управления подрядчиками и анализа данных;

- участие в проектах за пределами своей роли;

- передачу ответственности за часть процессов.

**НА УДАЛЕНКЕ ЛЕГКО «РАСТВОРИТЬСЯ» — ВРОДЕ ЧТО-ТО ДЕЛАЕШЬ,
А ИТОГ НЕОЧЕВИДЕН. ПОЭТОМУ КРІ ДЛЯ НАС ОБЯЗАТЕЛЬНЫ**

метод поиска кандидатов через Telegram-каналы по профессиям. Этот метод сработал для сложной вакансии инженера и теперь используется в работе всей команды.

4. Развитие и расширение зоны ответственности

Удаленка не должна тормозить карьерный рост.

У нас развитие идет через:

Так человек понимает, что растёт и влияет на большее, чем раньше. Например, одна из наших сотрудниц начала с подготовки еженедельных email-рассылок. Через полгода она уже самостоятельно вела рекламные кампании, а сейчас курирует контент-маркетинг и обучает новичков.

Инструменты, которые упрощают жизнь удаленному сотруднику

Работа на дистанции невозможна без правильных инструментов. Они помогают держать процессы под контролем, упрощают коммуникацию и позволяют быстро обмениваться информацией.

- Облачные документы и таблицы: Google Docs и Sheets позволяют вести общие базы и редактировать их в реальном времени.
- Чаты и каналы в мессенджерах: у нас есть отдельные чаты по проектам и общекорпоративный канал для новостей. Это помогает быстро решать текущие вопросы и оставаться на связи.
- Видеоконференции: Zoom и Google Meet для созвонов с

командой, клиентов и кандидатами. Особенно удобно для первичных собеседований.

Наши принципы работы с удаленными сотрудниками

За годы мы сформулировали 5 правил, которые делают дистанционную работу эффективной:

1. Прозрачный контроль — отчёты и обратная связь вместо тотального надзора.
2. Понятная мотивация — четкие KPI и бонусы.
3. Командный контакт — и онлайн, и офлайн.
4. Регулярная обратная связь — даже если всё идёт отлично.
5. Возможности для роста — новые задачи и зоны ответственности.

Удаленка — это не про «работу в пижаме на диване». Это про

доверие, дисциплину и результат. А если систему выстроить правильно, удалённый сотрудник может быть даже эффективнее офисного.

Главный секрет — не бросать сотрудника в информационный вакуум. Дистанция не должна

мешать общению, обмену идеями и совместной работе над целями. Мы в «КАДРОФФ» убедились в этом на собственном опыте: сегодня удалённые члены команды приносят бизнесу не меньше пользы, чем те, кто каждый день заходит в офис.

Тренд надо подхватывать не тогда, когда о нем уже говорят все, а когда о нем еще не говорит никто



Екатерина Юша,
юрист, социолог,
основатель бизнес-
журнала *TABURET*

Традиционные методы поиска бизнес-идей, такие как анализ конкурентов, исследование рынка и изучение потребительских опросов, безусловно, важны. Однако, для выявления по-настоящему прорывных идей, необходимо мыслить нестандартно.

1. Анализируйте тренды

Внимательно следите за глобальными трендами в различных сферах: технологиях, экологии, социальной сфере, политике. Тренды часто являются предвестниками будущих потребностей потребителя. Потому как они доносятся в массы через медиа и инфлюенсеров.

2. Попробуйте определить, какие проблемы и неудовлетворенные потребности существуют в вашем окружении

Решение этих проблем может стать основой для нового бизнеса.

3. Не бойтесь сочетать существующие бизнес-модели и технологии для создания чего-то принципиально нового

Инновации часто возникают на стыке разных дисциплин.

4. Изучайте истории неудачных бизнесов

Понимание причин их провала может помочь вам избежать ошибок и выявить нереализованные возможности.

5. Общайтесь с экспертами в различных областях, посещайте конференции и семинары

Это поможет вам получить новые знания и идеи.

6. Попробуйте «перевернуть» существующую бизнес-модель

Например, вместо продажи продукта предложите его в аренду.

7. Посещайте другие страны и регионы

Знакомство с новыми культурами и бизнес-моделями может вдохновить вас на создание уникального бизнеса.

8. Не бойтесь мечтать и представлять себе будущее

Какие продукты и услуги бу-

дут нужны людям через 10, 20, 30 лет?

Я, как социолог и юрист часто в стратегии на 10 лет использую теорию 36-летних циклов. Нумерологи скажут — девятка (3 и 6)– это завершение, маркетологи скажут — история всегда повторяется. Концепция 36-летних циклов, часто связываемая с именем русского экономиста Николая Кондратьева, утверждает, что экономика развивается не линейно, а волнообразно.

Эти долгосрочные волны, известные как «циклы Кондратьева», состоят из периодов роста, рецессии, депрессии и восстановления. Каждый из этих этапов формирует уникальный экономический ландшафт, диктуя свои правила и предлагая специфические возможности для бизнеса. В целом, в нашей системе все циклично, у каждого

отдельного процесса, а бизнес — это тоже процесс есть свой жизненный цикл.

Конечно, современная интерпретация этих циклов отличается от классической теории Кондратьева. Учитываются технологические революции, политические события и изменения в обществе. Однако, общая идея о долгосрочных экономических трендах остается актуальной.

Анализ текущего экономического цикла: где мы находимся?

Прежде чем генерировать идеи, необходимо определить, на каком этапе 36-летнего цикла находится экономика вашей страны. Это позволит прогнозировать будущие тренды и выявлять перспективные ниши. Вопросы, которые стоит задать:

1. Наблюдается ли экономический рост? Растет ли ВВП, увеличиваются ли инвестиции и потребление?

2. Происходят ли технологические прорывы? Появляются ли новые технологии, которые могут изменить существующие бизнес-модели?

тренд на региональные бизнесы, потому что ранее большие меры поддержки были направлены на них. Тоже самое происходит и с креативным кластером прямо сейчас. А регуляторы рекламы, добавляемые сейчас на соцсети и другие платформы, прогнозируют появление новых страте-

КОНЦЕПЦИЯ 36-ЛЕТНИХ ЦИКЛОВ, ЧАСТО СВЯЗЫВАЕМАЯ С ИМЕНЕМ РУССКОГО ЭКОНОМИСТА НИКОЛАЯ КОНДРАТЬЕВА, УТВЕРЖДАЕТ, ЧТО ЭКОНОМИКА РАЗВИВАЕТСЯ НЕ ЛИНЕЙНО, А ВОЛНООБРАЗНО

3. Какие социальные изменения происходят в обществе? Меняются ли ценности, предпочтения и потребности потребителей?

4. Какова политика государства? Какие меры предпринимаются для стимулирования экономики и поддержки бизнеса? Вот сейчас очень явно отыгрывается

гид, основанных на фундаментальном маркетинге.

Понимание потребностей потребителя — фундамент любого успешного бизнеса. В зависимости от периода экономического цикла будут меняться наши потребности:

Период роста. Потребители склонны к покупке предметов

роскоши, инновационных продуктов и услуг, повышающих комфорт и качество жизни. Бизнес-идеи, ориентированные на премиальный сегмент, новые технологии и развлечения, имеют высокий потенциал.

Период рецессии. Потребители становятся более осторожными и экономными. Акцент смещается на товары первой необходимости, скидки, акции и рациональное потребление. Бизнес-идеи, предлагающие экономичные решения, услуги по ремонту и переработке, а также товары и услуги с высокой добавленной стоимостью, пользуются спросом.

Период депрессии. Потребители сосредотачиваются на выживании и удовлетворении базовых потребностей. Бизнес-идеи, ориентированные на предоставление продуктов и услуг

по самым низким ценам, а также на поддержку малоимущих слоев населения, становятся актуальными.

Период восстановления. Потребители постепенно возвращаются к нормальной жизни, но остаются более осмотрительными, чем в период роста. Бизнес-идеи, предлагающие качественные товары и услуги по разумным ценам, а также способствующие развитию малого и среднего бизнеса, имеют хорошие перспективы.

В период высоких технологий возрастет стресс, появятся большое количество мошенников, начнутся взломы и кибератаки и в это время нужно обеспечить стабильность, защиту, надежность.

С юридической точки зрения, бизнес-инновации, основанные на анализе долгосрочных ци-

клов, требуют проактивного подхода к правовому обеспечению и управлению рисками. Необходимо учитывать следующие аспекты:

Интеллектуальная собственность. Защита инновационных разработок и технологий, особенно в областях, связанных с технологическими прорывами, является критически важной для обеспечения конкурентного преимущества.

Регуляторные изменения. Необходимо отслеживать изменения в законодательстве и регулировании, связанные с новыми технологиями и рынками, и адаптировать бизнес-модель к этим изменениям.

Договорные отношения. При создании новых продуктов и услуг необходимо тщательно прорабатывать договорные отношения с поставщиками,

партнерами и потребителями, учитывая специфику экономического цикла и возможные риски.

Антимонопольное регулирование. В условиях экономического роста и концентрации рынка, необходимо соблюдать требования антимонопольного законодательства, чтобы избежать санкций и ограничений.

Защита прав потребителей. В периоды рецессии и депрессии, когда потребители становятся более чувствительными к качеству и цене, необходимо соблюдать требования законодательства о защите прав потребителей и избегать недобросовестной конкуренции.

Также социологический анализ является неотъемлемой частью стратегического планирования бизнеса в контексте долгосрочных циклов. Он позволяет выявить ключевые социальные

тренды, определить потребности и ценности различных социальных групп, и адаптировать бизнес-модель к изменяющимся требованиям общества.

Вот некоторые вопросы, которые помогут определить состояние:

1. Как изменяется структура населения, уровень образования, и трудовые ресурсы на различных этапах цикла? Какие социальные группы становятся более влиятельными и требованиями?

2. Какие ценности доминируют в обществе: индивидуализм или коллективизм, традиционализм или модернизм, материализм или духовность? Как эти ценности влияют на потребительское

поведение и выбор товаров и услуг?

3. Какова роль бизнеса в решении социальных проблем? Как компания может внести вклад в устойчивое развитие общества? Что прямо сейчас и происходит.

4. Какие этические нормы регулируют бизнес-деятельность? Как компания может избежать конфликтов с обществом и обеспечить свою репутацию?

Вместо заключения

Если мы видим массовое применение какого-то тренда, то вероятнее всего, он уже идет на спад.

Тренд надо подхватывать не тогда, когда о нем уже говорят все, а когда о нем еще не говорит никто.

ЕЖЕМЕСЯЧНЫЙ ПРОФЕССИОНАЛЬНЫЙ ЖУРНАЛ

Секретарское Дело

WWW.SEKRETARSKOE-DELO.RU



Подписные индексы
по каталогу «Роспечать»:
72034, 71851, 80933



Подписные индексы
по каталогу
«Почта России»:
99723, 99591

№ 1 2026

Обучение персонала

Главная тема номера:



**Предприниматели
и сотрудники: кто
в большем риске?**
Татьяна Фёдорова



**Документирование
инженерных проектов,
переход на ЭДО**
Петр Сухоруких



**Токсичные сотрудники:
вред, польза, политика
работы с ними**
Юлия Немцева



**Налоговая
и бухгалтерская
отчётность**
Надежда Лемутова



**Слова ранят. Правовые
последствия
оскорблений**
Александра Шишкина



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



**Эволюция «железа»
как драйвер цифровой
трансформации**
Александр Митрих



**Суд может отступить
от определения
равности долей
супругов исходя
из интересов
несовершеннолетних
детей**
Александра Бец



**Свидетель — все
не так просто**
Александр Вайс



**За пределами рабочего
времени**
Татьяна Новикова



**Я долго искал решение,
которое было «под носом»**
Сергей Кирилловский

ИЗДАТЕЛЬСТВО ЖУРНАЛА



Предприниматели и сотрудники: кто в большем риске?



**Татьяна Федорова,
директор ООО «ИКЦ
Арина»**

Ещё двадцать лет назад считалось, что бизнесмены — самая стрессовая профессия. Бесконечные решения, ответственность за коллектив, нестабильность. Но за последние годы картина изменилась.

Многие предприниматели научились жить в неопределённости, отпускать лишний контроль, искать свои способы восстановления. Рыбалка, спорт, путешествия, медитации, конференции — у каждого свой путь.

Парадокс: у руководителей сегодня часто меньше хронического напряжения, чем у сотрудников на операционных ролях.

Почему так? У сотрудников больше внешнего контроля и меньше свободы. Там, где низкий доход и мало выбора, болезни и выгорание встречаются чаще. Предприниматель, имея пространство для манёвра и собственные практики расслабления, быстрее снимает фоновое напряжение.

Контроль: бич стресса или точка опоры

Контроль бывает двух видов.

Внешний. Законы, регламенты, проверки, безопасность — особенно на опасных объектах. Убрать его нельзя. Но если контроль превращается в тотальный надзор и быстрые наказания, люди живут в страхе. Постоянное ожидание санкций делает стресс хроническим.

Внутренний. Это способность человека контролировать себя, своё внимание и реакции. Простая практика трёх вопросов помогает снижать тревогу:

Что сейчас точно известно? (факты, а не предположения)

Какой мой следующий шаг в зоне влияния? (кому написать, у кого спросить, что делегировать)

Где мои регулярные точки контроля, а остальное — отпускаю?

Когда работает только внеш-

ний контур — это про страх и выгорание. Когда добавляется внутренний — появляется пространство для спокойствия и действий.

обсуждаем «срочное и наболевшее» — это как ходьба по лезвию: долго не протянешь. Состояние же дарит присутствие: быть рядом, даже мол-

ПАРАДОКС: У РУКОВОДИТЕЛЕЙ СЕГОДНЯ ЧАСТО МЕНЬШЕ ХРОНИЧЕСКОГО НАПРЯЖЕНИЯ, ЧЕМ У СОТРУДНИКОВ НА ОПЕРАЦИОННЫХ РОЛЯХ

«Вайб» среды: почему живые встречи работают

Удалёнка решает задачи, но не передаёт состояние. На конференциях видно, как среда меняет всё: люди встают, поднимают руки, смеются, легко договариваются — это другой «вайб». Там, где бизнес устойчив и понятны правила игры, меньше разговоров об инфарктах и инсультах.

В звонках и оперативках мы

ча — иногда достаточно, чтобы нервная система успокоилась.

Личный бренд — это не про «себя показать», а про доверие. А доверие — это и есть пространство без стресса, где можно договариваться быстрее и работать в долгую.

Итог: выбор каждого

Стресс никуда не исчезнет — он встроен в логику неопределённости. Но от того, как мы управляем средой — через

тотальный контроль или через ясность и доверие — зависит, будет ли стресс топливом или ядом.

Жёсткий контроль, псевдо-«бирюза» и быстрые наказания создают фон тревоги и выгорание. А ясные точки контроля, честная стадийность развития, живое присутствие и разрешённые ошибки позволяют работать без хронического напряжения.

Стресс возникает всякий раз, когда есть новый вызов — экзамен, переговоры, проект.

Это нормально. Выгорание — не сам стресс, а его хрониче-

ское накопление, когда выхода нет, всё тащим внутрь и живём в режиме «тотального контроля».

- Предотвратить выгорание реально: переключения, честные правила игры, два контура контроля и среда доверия, где порядок помогает справляться с неопределённостью.

Каждый руководитель делает выбор: тащить на себе ворох проблем, усиливая страх, или выстраивать систему и состояние, в которых стресс становится топливом развития, а не дорогой к выгоранию.

Внедрение ИИ не стало «увольнением людей»



Татьяна Кенцис,
Основатель @izo.project
и художник с 20-летним
стажем

Как художник превратил 12 человек в троих: мой путь повышения эффективности с помощью ИИ.

Многие воспринимают художника как одиночку с мольбертом, красками и вдохновением. Но современное художественное производство, особенно в сфере иллюстрации и комиксов, — это сложный, многоэтапный процесс, в котором задействованы десятки компетенций: от сценарной разработки до финальной верстки. Я, как художница и куратор собственного проекта,

за годы выстроила команду из 12 человек: одни занимались идеями и сторителлингом, другие — литературной обработкой текста, третьи — проверкой грамотности, четвёртые — черновыми зарисовками, пятые — цветом, шестые — фонами и так далее.

Но всё изменилось с приходом инструментов на базе искусственного интеллекта. Я начала с простого — редактора текстов: теперь я использую ИИ для корректуры, стилистической вычитки и улучшения читаемости. Далее — генерация идей. Брейншторминг, на который раньше собиралась целая команда, теперь может проходить даже ночью, в одиночестве, но с участием умного собеседника. ИИ может быстро предложить десятки сюжетных ходов, необычных поворотов или визуаль-

ных решений, которые раньше приходилось выдумывать коллективно.

Что касается иллюстраций — здесь особенно ощутим эффект. Вместо шести разных специалистов, каждый из которых работал на своём этапе (композиция, свет, текстуры, цвет, фон, мелкие детали) — теперь достаточно двух-трёх человек: один создает первичную генерацию с ИИ, второй доводит до стиля студии, третий проверяет соответствие ТЗ. Это не замена человеку, это усиление. Я бы даже сказала: это экономия не только времени и бюджета, но и психологических ресурсов.

Процесс, который раньше длился 3–4 недели и требовал участия десятка людей, теперь может быть завершён за 5–7

дней с командой из трёх. Мы не потеряли в качестве, а в некоторых случаях даже выиграли — благодаря свежести решений и отсутствию “замыливания глаза”.

рутины. В условиях современной экономики это стало ключом к устойчивости проекта.

Сегодня эффективность моего творческого “производства” выросла почти в три раза, при

**СЕГОДНЯ ЭФФЕКТИВНОСТЬ МОЕГО ТВОРЧЕСКОГО «ПРОИЗВОДСТВА»
ВЫРОСЛА ПОЧТИ В ТРИ РАЗА, ПРИ ЭТОМ ЧЕЛОВЕЧЕСКИЙ ФАКТОР
СТАЛ НЕ СЛАБЫМ ЗВЕНОМ, А ЦЕНТРОМ ПРИНЯТИЯ РЕШЕНИЙ**

Внедрение ИИ не стало “увольнением людей” — это был стратегический переход к новой форме взаимодействия. Те, кто остался в команде, стали гораздо более многозадачными, гибкими, и получили больше свободы для творчества, а не

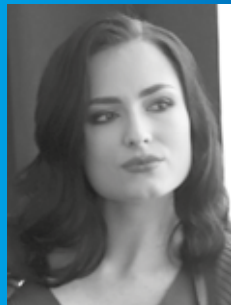
этом человеческий фактор стал не слабым звеном, а центром принятия решений, наполненным вдохновением, смыслом и эстетикой. Именно поэтому я считаю, что интеграция ИИ в творческую сферу — это не про технологии. Это про гуманизм.

КОММЕРЧЕСКИЕ СПОРЫ

№ 2 / 2026



**Виктория
Алферова**
юрист



**Нина
Аржанникова**
юриисконсулт



Дмитрий Беляев
ООО АБТ,
Директор по
кибербезопасности



**Людмила
Ганичева**
юрист ООО
«Стандарты Аудита»



Дмитрий Келин
основатель
и руководитель
ЮК KELIN



Ульяна Зеленая
юрист



Андрей Задачин
адвокат МКА
«М-ПАРТНЕРС»



Сергей Родичев
Старший юрист
МГКА «Бюро
адвокатов «Де-юре»



Павел Хлебников
адвокат



**Екатерина
Романова**
Юридическое бюро
VESTA



Алина Вензель
директор по
правовым вопросам
компании «Бридж
Групп»



Макс Лоумен
бизнес-юрист,
юридическое
сопровождение
бизнеса



Оксана Васильева
к.ю.н., доцент
Финансового
университета при
Правительстве РФ



Пётр Сухоруких
Основатель
Репутационного
агентства
Невидимка —
Россия — SISS.ru



Юлия Иванова
Управляющий
партнер
юридической
компании ЮКО

SWIFT, крипто и альтернативы: как переводят деньги в Азию в 2026 году



Руслан Сагинбаев,
Эксперт, специалист в
области международной
торговли с акцентом на
Китай и Индию

За последние годы платёжные маршруты между Россией и азиатскими странами претерпели заметные изменения на фоне геополитических ограничений. В таких условиях бизнесу приходится адаптироваться, искать надежные и безопасные способы расчётов. Какие схемы сегодня действительно работают, какие страны выступают в роли посредников, а какие варианты вызывают проблемы при растаможке?

Руслан Сагинбаев, специалист в области международной торговли с акцентом на Китай и Индию, рассказал об актуальных способах оплаты за товары из России в страны азиатского региона — Китай, Сингапур, Малайзию, Вьетнам и Южную Корею.

1. Банковский перевод в юанях

На сегодняшний день наиболее распространённой и проверенной схемой остаётся оплата в китайских юанях. Это полностью легальный и прозрачный способ расчётов, который активно используют многие продавцы.

Юань спокойно отправляется из России через ВТБ. Многие компании из Вьетнама и Гонконга имеют подразделения в Китае

и счета, открытые в шанхайском отделении ВТБ. Это позволяет им беспрепятственно принимать оплату в юанях.

Такая модель оплаты удобна тем, что не требует сложных посреднических структур или дополнительных операций. В условиях, когда традиционные международные платёжные каналы ограничены или вовсе заблокированы, переход на расчёты в юанях оказался для многих бизнесов своевременным решением.

2. Оплата через банки третьих стран дружественных государств

Другой распространённый вариант — использование банков в странах СНГ (Казахстан, Беларусь, Кыргызстан, Армения). Однако здесь могут возникать

сложности. Например, в Китае в последние месяцы наблюдаются проблемы с платежами, поступающими через банки Кыргызстана. Тем не менее, во Вьетнам деньги через такие каналы обычно проходят, хотя стоит учитывать наличие комиссий, в том числе скрытых и агентских.

использующие этот способ, всё чаще прибегают к юридическому и финансовому аудиту таких операций заранее.

3. Платежи через ОАЭ и Турцию

Наиболее стабильной и надёжной схемой на сегодняшний

ПЛАТЁЖНАЯ ИНФРАСТРУКТУРА СТАНОВИТСЯ ТАКИМ ЖЕ КРИТИЧНЫМ ЭЛЕМЕНТОМ СДЕЛКИ, КАК КАЧЕСТВО ТОВАРА ИЛИ УСЛОВИЯ ПОСТАВКИ. В ЭТИХ УСЛОВИЯХ ВЫИГРЫВАЕТ ТОТ, КТО НЕ ПРОСТО ЗНАЕТ СХЕМЫ, А УМЕЕТ ВЫСТРАИВАТЬ ОТНОШЕНИЯ, РАБОТАЕТ НА ОПЕРЕЖЕНИЕ И ОСТАЁТСЯ В ПРАВОВОМ ПОЛЕ

При всей гибкости схемы она требует повышенного внимания к деталям, ведь правила внутри стран могут меняться, банки могут вводить внутренние ограничения, а расчётные комиссии иногда оказываются выше ожидаемых. Поэтому компании,

день считаются расчёты через банки в Объединённых Арабских Эмиратах и Турции. Эти страны предоставляют возможность проводить международные переводы без ограничений, и на практике эта схема работает без сбоев.

Российская компания может оплатить товар либо напрямую агенту, либо перевести средства на собственный счёт, открытый в Объединённых Арабских Эмиратах или Турции. Далее турецкая или арабская сторона осуществляет платёж в пользу поставщика в стране азиатского региона. Такая схема официально разрешена. Российская таможня принимает документы, подтверждающие оплату через агентов, и даёт разрешение на растаможку.

Альтернативные методы

Криптокошельки, бартерные расчёты и прочие нестандартные инструмент на практике вызывают серьёзные сложности. Бартер теоретически возможен, но его с трудом воспринимает российская таможня. Помимо этого,

возникают вопросы по валютному контролю. Такая схема требует юридической проработки с обеих сторон сделки, особенно если речь идёт о странах с жёстким валютным регулированием, например, Китае.

Что касается криптовалютных расчётов (например, с использованием биткоина), то следует понимать, что товары, оплаченные таким способом, невозможно легально растаможить в России. Это делает криптосхему непригодной для устойчивой внешнеэкономической деятельности. Использовать её можно только в очень ограниченных случаях, и точно не стоит рассматривать как надёжный инструмент.

Альтернативные схемы оплаты всегда привлекают внимание своей кажущейся простотой и обходом формальных процедур. Однако именно в этих случаях

риски наиболее высоки. Отсутствие чёткого регулирования, сложность подтверждения происхождения средств и непрозрачность транзакций делают подобные инструменты уязвимыми как для компаний, так и для конечных получателей.

Заключение

Чтобы бизнес оставался устойчивым во внешнеэкономической деятельности, важно быть спо-

собным быстро перестраивать финансовые потоки в ответ на ограничения и перемены. Стоит понимать, что платёжная инфраструктура становится таким же критичным элементом сделки, как качество товара или условия поставки. В этих условиях выигрывает тот, кто не просто знает схемы, а умеет выстраивать отношения, работает на опережение и остаётся в правовом поле.

БИЗНЕС ИДЕИ БИЗНЕС РЕШЕНИЯ БИЗНЕС ТЕХНОЛОГИИ БИЗНЕС ПРОЦЕССЫ

www.TOP-PERSONAL.ru

УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ

23 (199) 2025

www.TOP-PERSONAL.ru

Главная тема: **ИИ И МЕНЕДЖМЕНТ**



Внедряй ИИ – возвращай управляемость
Дмитрий Мирошников

БИЗНЕС ИДЕИ БИЗНЕС РЕШЕНИЯ БИЗНЕС ТЕХНОЛОГИИ БИЗНЕС ПРОЦЕССЫ

www.TOP-PERSONAL.ru

УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ

24 (199) 2025

www.TOP-PERSONAL.ru

Главная тема: **ЭКОНОМИКА**

МЖК Севатор-клуб до конфискации и после неё

ЭПИКРИЗ
нынешнего состояния нашей экономики:

Средства у нас есть, у нас ума не хватает.
Кат Матроскин

А ещё совести. Но это лечится!
Сергей Громов



WWW.TOP-PERSONAL.RU

БИЗНЕС ИДЕИ БИЗНЕС РЕШЕНИЯ БИЗНЕС ТЕХНОЛОГИИ БИЗНЕС ПРОЦЕССЫ

www.TOP-PERSONAL.ru

УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ

25 (199) 2025

www.TOP-PERSONAL.ru

Главная тема: **«ЧЕЛОВЕК + ИИ»**



Будущее за «человек + искусственный интеллект»
Дмитрий Семин
бизнес-трекер

БИЗНЕС ИДЕИ БИЗНЕС РЕШЕНИЯ БИЗНЕС ТЕХНОЛОГИИ БИЗНЕС ПРОЦЕССЫ

www.TOP-PERSONAL.ru

УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ

26 (199) 2025

www.TOP-PERSONAL.ru

Главная тема: **СТРЕСС И ВЫГОРАНИЕ**

 Роман Бонч-Бруевич	 Каро Жамкочян	 Ильнур Ибрагимов
 Александр Казак	 Юлия Мамыркина	 Дмитрий Мирошников
 Елена Тувашева	 Татьяна Федорова	 Александр Шуйский

Продажа бизнеса — это не просто «передал и забыл»



Аблайхан Аяпов,
CEO imperyiacvetov.ru

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

Многие предприниматели переоценивают свой бизнес — и это первая ошибка. Они вкладывают в оценку эмоции, а не цифры.

Но покупатель смотрит не на историю компании, а на цифры — прибыль, активы, структуру расходов, устойчивость к кризисам. По-хорошему, оценку стоит доверить специалистам — аудиторам или M&A-консультантам.

Они считают не только по прибыли, но и по потенциалу: если компания растёт, то оценивается по мультипликатору (например, 3–5 годовых прибылей).

отчёты», «встретиться завтра» и «обсудить всё устно» — это тревожный знак.

Настоящие покупатели приходят с юристом и финансовым

**МНОГИЕ ПРЕДПРИНИМАТЕЛИ ПЕРЕОЦЕНИВАЮТ СВОЙ БИЗНЕС —
И ЭТО ПЕРВАЯ ОШИБКА**

В imperiyaicvetov.ru мы тоже когда-то оценивали бизнес, чтобы понимать свою рыночную стоимость — и **оказалось, что ценность не только в деньгах, но и в IT-инфраструктуре, скорости доставки и узнаваемости бренда.**

Эти нематериальные активы сильно влияют на цену. Когда оценка есть, начинается второй этап — поиск и отбор покупателей. И вот тут важно не кидаться на первое предложение. Если покупатель просит «посмотреть

советником, задают конкретные вопросы и требуют документы официально.

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

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

Поэтому лучше размещаться на специализированных площадках — BizBuySell, Avito. Бизнес, B2B платформы — или через

закрытые предложения брокеров. Но главное — грамотная упаковка.

В объявлении не пишите

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



«продаю бизнес, устал» — пишете «готов передать действующий прибыльный проект с выстроенной системой продаж».

не идеальны, но у нас есть система, скорость, IT и команда». Это срабатывает лучше, чем любые маркетинговые формулировки. Люди вкладываются

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

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

В переговорах главное — показывать потенциал, а не оправдываться.

Когда мы общались с инвесторами по развитию imperiyacvetov.ru, я всегда говорил прямо: «Мы

в энергию и уверенность, а не только в Excel.

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

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

Сколько компаний горело на том, что сайт оформлен на программиста, а не на юрища!

У нас в компании все IT-активы закреплены официально именно для таких случаев. Про без-

опасность сделки. Здесь главное — всё делать поэтапно: сначала подписывается NDA (соглашение о неразглашении), потом LOI (намерение о покупке), потом основной договор.

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



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

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

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

Франчайзинг — это не рост. Это будущее бизнеса



Эрик Тагиров,
Владелец УК «Эра-Авто»

От проверенной модели тиражирования успеха — к ключевой парадигме экономики знаний, где побеждают не гиганты, а гибкие, связанные и мотивированные сети.

История бизнеса XX века была построена на культе основателя-одиночки: гениальный изобретатель, рискующий всем и создающий империю с чистого листа. Этот архетип, романтизированный в биографиях Форда и Джобса, сегодня выглядит анахронизмом. Мы живем в эпоху гиперсложности: неопреде-

ленности и неоднозначности. Рынки фрагментированы, потребительское поведение меняет-

ся быстрее циклов разработки продукта, глобальные кризисы стали нормой. Создать жизне-

ФРАНЧАЙЗИНГ — ЭТО НЕ ИНСТРУМЕНТ — ЭТО НОВАЯ, ЭВОЛЮЦИОННО БОЛЕЕ СОВЕРШЕННАЯ ОРГАНИЗАЦИОННАЯ ФОРМА БИЗНЕСА, ЕГО НЕИЗБЕЖНОЕ БУДУЩЕЕ



способный бизнес «с нуля» в таких условиях — задача, близкая к подвигу, с катастрофически низким процентом успеха.

Парадокс новой реальности требует от бизнеса двух, казалось бы, взаимоисключающих качеств: глобальной устойчивости и локальной сверх-гибкости. Крупные корпорации обладают первым, но теряются во втором. Маленькие стартапы гибки, но хрупки.

Именно франчайзинг, долгое время воспринимавшийся как «удобный способ быстрого роста для сетей», оказался той самой бизнес-архитектурой, которая идеально отвечает на вызовы времени.

Франчайзинг — Это не инструмент — это новая, эволюционно более совершенная организационная форма бизнеса, его неизбежное будущее.

Генетическое преимущество: почему франшизы не просто выживают, а процветают в шторм.

Эмпирические данные неумолимы: во время финансовых кризисов, пандемий и рыночных потрясений франчайзинговые сети демонстрируют на 25-40% более высокие показатели выживаемости по сравнению с независимыми предприятиями. Эта устойчивость заложена в самой ДНК модели.

1. Распределённый риск и «эффект стаи»

Удар по рынку приходится не в одну точку (головной офис), а распределяется по сотням самостоятельных, но связанных единиц. Пока одна «клетка» сети испытывает трудности, другие могут генерировать ресурс для поддержки. Это делает систему в целом сильнее — она не просто сопротивляется стрессу, а

извлекает из него пользу, перераспределяя ресурсы и усиливая успешные кейсы.

2. Гиперскорость адаптации через коллективный интеллект

Франчайзи — это не пассивные исполнители. Это предприниматели «на земле», которые ежедневно сталкиваются с реальными клиентами и локальными особенностями. Успешное решение, найденное франчайзи в Сургуте — будь то новый маркетинговый ход или оптимизация складской логистики — может быть оцифровано, упаковано в стандарт и внедрено по всей сети за считанные недели. Это система с невероятно короткой петлей обратной связи и скоростью эволюции, недоступной вертикально интегрированным корпорациям с их долгими циклами согласований.

3. Доверие как валюта в нестабильности

В моменты кризиса потребитель психологически тянется к знакомому и предсказуемому. Узнаваемый бренд, гарантирующий единый стандарт качества в любом городе, становится островком стабильности. Франчайзинг предлагает именно это: не локальную лавочку с непредсказуемым уровнем сервиса, а надежную, знакомую «точку входа» в услугу или продукт. Это доверие, конвертируемое в лояльность — недооцененный актив в эпоху турбулентности.

Мотивационная революция: собственник вместо наёмного менеджера

Главный кадровый вызов любой растущей компании — «размножение» эффективных управ-

ленцев. Как воспроизвести в каждом филиале тот же уровень ответственности, инициативы и вовлеченности, что и в головном офисе? Традиционные схемы с KPI и бонусами упираются в потолок возможностей наёмного труда.

Франчайзинг решает эту проблему радикально, совершая мотивационную революцию. Он трансформирует наемного топ-менеджера в инвестирующего собственника. Франчайзи — это не «директор филиала №15», думающий о квартальном отчете. Это владелец бизнеса, вложивший в него значительную часть своих сбережений, работающий на свой капитал и репутацию 24/7. Такой уровень личной ответственности, финансовой заинтересованности и оперативной гибкости невозможно симитировать никакой

системой мотивации. Франчайзинг позволяет масштабировать не процессы, а самое ценное и дефицитное — предпринимательскую энергию и дух.

Технологический симбиоз: платформа как продукт

Цифровая революция не отменила, а возвеличила франчайзинг, превратив его из модели лицензирования бренда в модель предоставления бизнес-платформы.

1. Для франчайзёра:

Современные облачные системы позволяют в режиме реального времени видеть ключевые метрики по всей сети, автоматизировать снабжение, обучать персонал через онлайн-академии и проводить согласованные digital-кампании. Головная компания становится не надзирателем, а оператором и

разработчиком экосистемы, обеспечивающим технологический стержень.

2. Для франчайзи:

Он покупает не просто право использовать имя, а ключи от готовой бизнес-машины. В пакет входит: настроенная система онлайн-продвижения, веб-сайт и мобильное приложение, интеграция с маркетплейсами, система управления складом и взаиморасчетами. Чтобы самостоятельно построить аналогичную IT-инфраструктуру, независимому предпринимателю потребуются годы проб и ошибок и колоссальные инвестиции.

Таким образом, франшиза будущего — это «подписка» на успешную бизнес-операционную систему, где франчайзи — это локальный эксперт и главный драйвер роста на своей территории.

Социальный и экономический драйвер: ответ на запросы нового поколения

Франчайзинг перестаёт быть нишевой темой и становится массовым социально-экономическим феноменом, отвечая на запросы новых поколений.

1. Для инвесторов (нового поколения):

Миллениалы и зумеры, выросшие в цифровой среде, ценят понятные правила, баланс жизни и работы, а также модель «управляемого риска». Франчайзинг предлагает им не авантюру «гаражного» стартапа, а структурированный, технологичный путь в предпринимательство с понятным планом и поддержкой. Это демократизация доступа к проверенным бизнес-моделям.

2. Для рынка труда:

Франчайзинг создает не рабочие места, а десятки тысяч новых собственников малого бизнеса, формирующих здоровый средний класс — основу стабильности любого общества.

3. Для потребителя:

В мире информационной перегрузки и дефицита доверия сетевые франшизы становятся гарантом предсказуемого качества и безопасности. Мы идем не в «кафе у дома», а в знакомую сеть, потому что доверяем стандарту, за который несет ответственность головной бренд.

Вызовы и эволюция: каким будет франчайзинг завтра?

Будущее модели будет определяться её способностью эволюционировать:

1. От стандартизации — к кастомизации

Умные сети научатся гибко сочетать единый стандарт с глубокой персонализацией под локальную аудиторию.

2. Экосистемность

Успешные франшизы будут предлагать не один продукт, а вход в целую экосистему услуг (например, магазин автозапчастей + онлайн-подбор + гарантийный сервис + страхование).

3. Фокус на ESG

Социальная ответственность, «зелёные» практики и этический бизнес станут не просто частью бренда, а обязательным условием для привлечения как франчайзи, так и клиентов.

4. Микро-франчайзинг и партнёрство

Появление низкопороговых моделей для узких ниш (например, франшиза на один конкрет-

ный цифровой сервис).

От индустриальных империй — к живым сетям

Промышленная революция породила гигантские вертикально интегрированные корпорации — «динозавров» экономики. Информационная эра рождает новый тип организации: живые, распределенные, умные сети. Франчайзинг — это прототип такой сети будущего, где франчайзёр обеспечивает стратегию, технологию и стандарты, а франчайзи — локальную энергию, клиентский опыт и скорость реакции.

Будущее принадлежит не самым большим или самым технологичным компаниям в отдельности, а самым адаптивным, хорошо связанным и мотивированным экосистемам. Фран-

чайзинг перестает быть лишь тактикой роста для ресторанов или магазинов. Он становится доминирующей логикой организации бизнеса в сферах, где критически важны человеческое взаимодействие, локальное присутствие и доверие: от образования и здравоохранения до услуг и ритейла. Это больше, чем будущее бизнеса. Это его следующая, более разумная и устойчивая форма.

Франчайзинг эволюционирует от инструмента экспансии до основной организационной парадигмы, побеждающей за счет синергии глобальных преимуществ (бренд, технологии, закупки) и локальных преимуществ (мотивация собственника, скорость, глубина понимания рынка). Это модель для мира, где побеждают сети, а не иерархии.

Большие деревья вырастают из маленькой семечки



**Екатерина
Мартьянова**
директор департамента
по развитию креативного
агентства «Космодром
для бизнеса»

В российских компаниях должность директора по развитию до сих пор воспринимают как «что-то между стратегией, маркетингом и управлением проектами». Часто слышу: «Мы и сами понимаем, как развиваться» или «У нас сильный коммерческий директор — зачем ещё кто-то?». Обычно осознание приходит, когда рынок уже ушел далеко вперед, а компания пытается догонять.

Директор по развитию — это не титул для галочки и не список задач на бумаге. Это чело-

век-ускоритель: он включается, когда привычные методы роста перестают работать, когда скорость изменений опережает внутренние процессы, а интуиция собственника уже не тянет компанию вперед. Он соединяет стратегию с реальной динамикой рынка, превращая хаос в систему и потенциал в результат.

Когда директор по развитию действительно нужен

Эта роль возникает не ради модного штампа, а когда компания сталкивается с ограничениями: решения замедляются, внутренние процессы живут по инерции, а конкуренты запускают продукты быстрее. Чаще всего критично, если проявляются хотя бы три из пяти признаков:

- рынок меняется быстрее, чем обновляются процессы;

- компания масштабируется, но ключевые решения всё ещё завязаны на собственнике;

- новые возможности появляются, но их некому оценить быстро и точно;

- продажи растут, а сервис, IT или операционка не выдерживают нагрузку;

- нет «системного человека», который соединяет стратегию с реальной жизнью бизнеса.

Именно тогда ищут человека, который делает развитие не красивым словом, а ежедневной работой с рынком, продуктом, процессами и командой.

Как я вижу роль ДР из практики

Настоящий Директор по развитию работает в трех состояниях одновременно:

1. **Диагност.** маркетинг не дает ожидаемого роста, финан-

совые показатели расходятся с фактической картиной, процессы работают «по привычке».

2. **Интегратор.** Сшивает стратегию с повседневной рутинной так, чтобы каждый департамент понимал свою роль в общей логике.

3. **Агент изменений.** Не придумывает идеи ради идеи — доводит их до результата и отвечает за ключевые бизнес-метрики.

Без этих элементов роль превращается в декоративную.

А когда эта роль не нужна?

Есть крупные компании, которым директор по развитию действительно не требуется.

Например:

— структуры с жестко регламентированными процессами, где рост происходит не за счет инноваций, а за счёт стабиль-

ного объема рынка;

— компании, где развитие встроено в функцию одного из топов (обычно в стратегию или продукт);

— организационные модели с сильными исследовательскими функциями, где развитие управляется через продуктовые и технологические лаборатории, а не через отдельную менеджерскую роль.

В таких бизнесах попытка «посадить ДР» создает избыточный слой управления. Но это скорее исключение. На практике я чаще вижу обратное — компаниям директор по развитию нужен, но они осознают это слишком поздно.

Где компании чаще всего отстают и почему им нужен толчок

Если посмотреть на российские

компании изнутри, чаще всего тормозят не идеи, а инфраструктура. Вот самые частые зоны:

1. IT и цифровизация

Удивительно, сколько крупных компаний живут на самописных решениях пятнадцатилетней давности. Они ограничивают скорость, а команда адаптируется к этой медленности как к норме.

2. Клиентский сервис

Продажи растут, а клиентские процессы обслуживают другой объем. Результат — внутренние конфликты, выгорание персонала и потеря лояльности клиентов.

3. Аналитика и управленческая отчетность

Решения принимаются «по ощущению», а не по данным. Каждый раз, когда я вижу такую

картину, компания платит за это ростом ошибок и замедлением темпа.

4. Новые продукты и направления

Собственники часто видят возможности, но не могут превратить их в рабочие проекты. Здесь и появляется необходимость в человеке, который связывает идею, ресурсы и реальность.

Кейс: когда «починить маркетинг» означает изменить бизнес-модель

Один из проектов, который для меня стал показательным, — федеральная сеть в HoReCa.

Производительность падала, и владельцы были уверены: проблема в маркетинге. Однако после диагностики стало ясно:

- маркетинг не учитывает ре-

гиональные различия;

- логистика частично «съедает» маржу;
- стандарты сервиса не были формализованы и сильно отличались между филиалами и регионами.

Маркетинговая проблема оказалась следствием системных перекосов.

Предложенные изменения включали:

- разделение страны на кластеры со своими ЦА и промо;
- новую логику закупок;
- цифровизацию стандартов внутри приложения.

В итоге выросли не только продажи, но и маржинальность, потому что изменилась архитектура, а не ее внешний слой.

Такие кейсы убеждают меня в одном: работа ДР начинается там, где перестают помогать локальные решения.

Почему эта роль все еще недооценивается

Во многих российских компаниях развитие путают с оптимизацией или маркетингом. Но настоящий директор по развитию — это человек, который смотрит вперед дальше, чем позволяет текущее состояние системы. Он видит не только риски, но и возможности. И способен превратить потенциальный рост в управляемый процесс.

Моя профессиональная позиция проста: директор по развитию нужен тогда, когда бизнес хочет расти быстрее, чем позволяет его текущая конструкция.

Такие топы встречаются реже, чем хотелось бы. Но те компании, которые вовремя вводят эту роль, получают не «еще одного директора», а точку ускорения, которая влияет на весь бизнес.



события | обзоры | анализ | советы | аналитика

ЖИЛИЩНОЕ ПРАВО

№ 2 февраль 2026

Подписные индексы по каталогу Урал-пресс — 79154, 79357

Алина Вензель

Развод напоминает враждебное поглощение, но без предварительного due diligence



Алина Вензель

Александр Алешкин

В ГД предложили ввести обязательную видеофиксацию сделок с недвижимостью



Анна Тарасова

Анна Тарасова

Новые региональные меры по решению жилищного вопроса семей с детьми: законодательные решения и практика применения



Валентина Куделина

Екатерина Авдеева

«Идет отток арендаторов, многие освобождают площади!»: доля вакантных офисов за два года выросла в 8 раз



Екатерина Авдеева

Юрий Александров

Мошенники похитили 14 квартир умерших новосибирцев на сумму более 39 млн рублей



Юрий Александров

Сильные и слабые стороны конкурентов с помощью SWOT-анализа



Анастасия Сухова,
руководитель отдела
маркетинга
*ATU Forwarding и ATU
Express*

Классический SWOT-анализ страдает от врожденного эгоцентризма, заставляя компанию смотреть на себя и упускать из виду динамику рынка. Ошибочно анализировать себя в вакууме, тогда как настоящую стратегическую ценность этот инструмент обретает тогда, когда вы направляете его на ваших ключевых конкурентов.

Аббревиатура SWOT раскрывается через четыре элемента:

- S – Strength (внутренние сильные стороны): активы и каче-

ства под вашим контролем, уникальное торговое предложение

- W – Weakness (внутренние слабые стороны): отрицательные факторы, которые можно улучшить)

- O – Opportunities (внешние возможности): благоприятные рыночные факторы, новые тренды

- T – Threats (внешние угрозы): негативные внешние риски.

Для многих традиционный анализ превращается в бесполезное упражнение, порождая субъективные и оторванные от реальности формулировки вроде «квалифицированный персонал» или «ограниченный бюджет», которые не несут практической ценности. Однако гораздо эффективнее сместить фокус и провести SWOT-анализ для вашего основного соперника. Составляя матрицу за конкурента, вы автоматически полу-

чаете свою матрицу TWOS, где его слабости и угрозы становятся вашими возможностями, а сильные стороны — вашими угрозами. Этот метод требует сбора настоящих разведанных фактов и объективной оценки, а не внутренних предположений, и его фокус должен быть направлен на одного-двух ключевых игроков, определяющих правила в вашем сегменте.

Чтобы превратить SWOT из статичного списка очевидностей в динамичный инструмент, необходимо следовать нескольким принципам. Каждое утверждение должно быть сформулировано с максимальной конкретикой и объективностью. Вместо размытого «слабый маркетинг» указывайте на «нулевое присутствие в Telegram при аудитории конкурента в 200 тысяч подписчиков» или «отсутствие внешней

лидогенерации через рекламу в поисковых сетях». Каждый тезис обязан подкрепляться достоверными данными: утверждение «высокая лояльность клиентов» обретает вес только с цифрой «уровень удержания 95%».

Наиболее важным шагом является перекрестный анализ, который соединяет элементы из разных квадрантов для генерации конкретных стратегий. Комбинация «Сильные стороны — Возможности» (S-O) показывает, как использовать ваши преимущества для максимизации шансов, например, задействовав лучшую службу доставки на фоне бума онлайн-покупок. Анализ «Слабые стороны — Возможности» (W-O) ищет пути преодоления недостатков для использования возможностей, как в случае со старым сайтом и выходом на новый рынок, что

требует инвестиций в редизайн. Стратегии «Сильные стороны — Угрозы» (S-T) направлены на использование ваших активов для нейтрализации внешних рисков.

После формирования полного списка факторов внутри каждого квадранта крайне важно расставить приоритеты, сфокусировавшись на трех-пяти самых критичных пунктах, а не на двадцати малозначительных. Для обеспечения объемной и объективной картины анализ лучше не проводить в одиночку, а привлекать команду из представителей разных отделов — маркетинга, продаж, операций и финансов. Поскольку рынок и внутренняя среда компании постоянно меняются, SWOT-анализ теряет актуальность и требует регулярного обновления, например, раз в квартал или полгода, для своевременной коррекци-

ровки стратегии.

Однако моя главная рекомендация в повышении эффективности SWOT анализа кроется в использовании PESTLE анализа, так как их объединение создает целостную картину для стратегического планирования. PESTLE исследует макросреду, выявляя слепые зоны, которые внутренний анализ может упустить. Он систематично сканирует шесть ключевых внешних сфер:

- P — Political (Политические факторы): это факторы, связанные с тем, как государственная власть и политическая ситуация влияют на экономику и бизнес.
- E — Economic (Экономические факторы): эти факторы определяют экономические показатели, которые влияют на покупательную способность компании и потребителей.
- S — Social (Социальные фак-

торы): также известны как социокультурные факторы. Они отражают демографические и культурные особенности общества.

- T — Technological (Технологические факторы): эти факторы связаны с инновациями, технологическим развитием и автоматизацией, которые могут создать новые возможности или сделать существующие продукты устаревшими.

- L — Legal (Правовые факторы): факторы, связанные с законодательной и нормативной базой, в рамках которой работает компания. Часто тесно переплетаются с политическими факторами.

- E — Environmental (Экологические факторы): эти факторы включают все, что связано с окружающей средой и экологией. Их важность резко возросла в последние годы.

Этот всесторонний внешний аудит становится фундаментом для объективной оценки внутреннего положения компании в рамках SWOT, ведь внешние возможности и угрозы в SWOT-матрице зачастую выводятся из данных PESTLE. Выявленные политические инициативы или новые социальные запросы трансформируются в потенциальные возможности. Одновременно экономические риски или ужесточение законодательства четко идентифицируются как угрозы. Такой симбиоз методов позволяет не только констатировать наличие факторов, но и оценить их взаимное влияние. Компания получает инструмент для проактивного, а не реактивного управления. Стратегия начинает базироваться на понимании полного контекста, а не на интуитивных догадках. Это значительно повышает устойчи-

вость бизнеса в условиях неопределенности и помогает выстраивать долгосрочные конкурентные преимущества.

Приведу личный кейс. Как консультант, я сотрудничаю с крупной компанией, которая занимается выращиванием эксклюзивных сортов органических овощей. В ассортименте компании есть самые необычные позиции: черная морковь, фиолетовая цветная капуста, кейл, цветки цукини и т.д. Компания ранее сотрудничала только по оптовым продажам с лучшими ресторанами Москвы, но очень хотела развить розницу и наработать базу лояльных клиентов, пока данная ниша еще не сильно сатурирована. Сначала мы строили коммуникацию вокруг эксклюзивности этих продуктов, так как их не найти в обычных магазинах. Но в прошлом году,

проведя детальную сегментацию, мы обнаружили, что для наших ключевых аудиторий эта уникальность не была главной ценностью.

Мы выявили первый трайб — приверженцев ЗОЖ и экоактивистов. Им было важно не то, что морковь фиолетовая, а то, что она органическая и выращена производителем, которому они доверяют. Второй трайб — мамы с детьми, которые также выбрали нас за органическое качество и пользу для семьи. Самым большим вызовом стал третий трайб — молодое поколение, выросшее в digital-среде. Понимая, что это наш будущий постоянный покупатель, нам необходимо уже сейчас возвращать в них доверие и лояльность к бренду.

Для них мы кардинально изменили подход. Благодаря SWOT и PESTLE анализу мы обнаружили,

что для данного поколения крайне важно чтобы коммуникация с магазином и заказ товаров была бесшовной, в рамках «одного окна». Также мы отметили, что конкуренты всё ещё не использовали digital продвижение в своей маркетинговой стратегии. Мы запустили в Telegram чат-бота, через которого можно в несколько кликов заказать наш премиальный набор овощей. Далее в чат бот мы добавили персонализацию: клиент может сам составить свой набор как в калькуляторе. Это позволило им оставаться в привычной среде, не переходя на сайт и не общаясь с менеджером, что для них является ключевым фактором удобства. Данное внедрение принесло нам не только увеличение базы клиентов на 22% за 4 месяца, но вскоре он перегнал наш онлайн-магазин.

Потерять хорошего субподрядчика — часто страшнее, чем потерять заказчика



Виктор Шишкин,
бизнес-архитектор,
основатель
консалтинговой компании

Рассмотрим на примере строительного бизнеса: внешний мир видит только вершину айсберга: красивый сайт с реализованными проектами, бригады на объектах, кран на горизонте и счастливых клиентов с ключами. Это результат.

Но главное — прибыль компании определяются тем, что скрыто под водой, где кипит невидимая работа.

Руководитель, который управляет только видимой частью, часто ведёт корабль прямо к айсбергу

Поделюсь из опыта, что скрывает «глубина»:

1. Логистику

На объекте вы видите бетон, кирпич, плитку. Но вы не видите трех десятков поставщиков, график их оплат, отсрочки, работу отдела закупок, который в пасмурный день в апреле уже бронирует поставку кровли на сентябрь по старым ценам. Срыв одной «невидимой» поставки (например, специальных анкеров) парализует видимую работу двадцати человек на неделю. Управление цепочками поставок — это не закупки «как нужно», это искусство предвидения и создания буферов без заморозки капитала.

2. Документооборот

В строительстве бумага (а теперь её цифровой след) весомее бетона. Сметы, рабочие чертежи, акты скрытых работ, допуски СРО, согласования с надзорными органами, коммерческие предложения от субподрядчиков, журналы работ. Хаос в документах — это гарантия судебных разбирательств, отказов в приемке и финансовых потерь. Система управления документами (не просто папка на сервере, а регламентированный процесс) — это позвоночник компании. Его перекося убивает.

3. Управление отношениями с субподрядчиками

Вы видите на объекте электриков или штукатуров. Но вы не видите базу данных по их репутации: кто сдает работу с первого раза, кто склонен к «не-

учтенке» по материалам, с кем можно работать в аврал, а кто строго по графику. Это невидимая социальная сеть доверия и контроля.

Потерять хорошего субподрядчика — часто страшнее, чем потерять заказчика. Это скрытый актив, который не отражается в балансе, но определяет качество и сроки.

4. Финансовые потоки под давлением

Видимая часть — счета, оплаты, прибыль. Подводная — кассовые разрывы, дебиторка, аккредитивы под этапы, сложное распределение затрат между объектами (что куда отнести?), управление кредиторской задолженностью перед поставщиками. В строительстве деньги должны приходить раньше, чем их нужно отдавать. Процесс составления

финансовой модели объекта, его актуализации и ежедневного контроля — это главный невидимый процесс. Без него компания тонет, даже имея миллионы на счетах «в моменте».

5. Культура безопасности и ответственности

Это самое глубокое и важное. Культура формируется не приказами, а ежедневными невидимыми ритуалами: как проходят оперативки, как старший прораб общается с бригадой, как поощряют за соблюдение норм. Это та самая «темная материя», которая держит на себе всю конструкцию.

Мой подход в работе, (а я уже более 20 лет работаю с застройщиками), основан на трех принципах:

- **Цифровизация не ради**

галочки, а для прозрачности

Внедряем не просто CRM, а связанную систему: из сметы данные уходят в график закупок и платежный календарь. Откло-

«коробка»». Запускается только при наличии пакета подписанных актов, проведенной фотофиксации и закрытых финансовых документов по предыдущему

**КУЛЬТУРА ФОРМИРУЕТСЯ НЕ ПРИКАЗАМИ,
А ЕЖЕДНЕВНЫМИ НЕВИДИМЫМИ РИТУАЛАМИ**

нение по одной позиции автоматически подсвечивает риски для других отделов. Это создает «единую цифровую тень» объекта, доступную и прорабу, и бухгалтеру, и руководителю.

- **Регламентация ключевых точек перехода**

Не нужно описывать каждый шаг. Нужно четко определить и контролировать точки передачи ответственности и ресурсов. Например, процесс «Переход с этапа «нулевой цикл» на этап

этапу. Это стоп-кран, встроенный в процесс.

- **Еженедельные «подводные» совещания**

Отдельно от оперативок по объектам. На них собираются начальник ПТО, руководитель отдела снабжения, главный бухгалтер, сметчик. Обсуждаются не «когда закончите кладку?», а «какие специфические материалы нужно заказать через месяц, есть ли по ним деньги в финансовой модели, все ли чертежи

актуальны?». Это совещание по связям между узлами системы.

Успешная строительная компания — это не те, кто лучше всех кладет кирпич (это уже commodity), а те, кто лучше всех управляет информацией, деньгами и отношениями, связанными с процессом кладки кирпича.

Видимая часть айсберга — это ваш бренд и результат. Но плывет, верно рассчитывает курс и не тонет — его невидимая,

массивная, сложно организованная основа. Инвестируйте время и ресурсы именно в нее. Потому что конкуренция в строительстве давно проходит не на площадках, а в офисах, в цифровых системах и в головах руководителей, которые смогли организовать хаос подводного мира. Управляйте глубиной — и вершина покорится сама.

Беседовала М. Цурикова

В номере:

№1
2026

Попытка управлять производством «как салоном» или салоном «как корпорацией» одинаково опасна

Проверка кандидатов на пост сео, главного бухгалтера и других: допустимая процедура, анализ споров в суде, документирование процесса

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

CRM, мессенджеры и видеосвязь не управляют компанией. Управляют процессы

Увольнение главбуха: как за год подготовить безопасное расставание

Налогоплательщик не может нести ответственность за непредставление документов, не относящихся к предмету налоговой проверки

При поддержке:

«Золотая лихорадка» закончилась, началась экономика



Дмитрий Самаров,
основатель агентства
«Эй, Стартапер!»

Нару лет назад в Telegram случилась «золотая лихорадка». Казалось, достаточно создать канал, назвать его «Мысли успешного предпринимателя» и публиковать цитаты из книг, чтобы аудитория потекла рекой. Сегодня этот поезд ушел: в мессенджер пришли деньги, профессиональные маркетологи и целые индустрии по накрутке подписчиков. Просто «иметь канал» больше недостаточно — он должен быть измеримым бизнес-активом.

Диагностика: Как отличить бизнес актив от «зомби»

Первое, с чего начинается работа, — аудит. Значительная часть каналов на рынке имеет признаки накрутки, и если не смотреть в аналитику, рекламный бюджет уходит в песок.

1. Визуальный анализ графика просмотров

Главный инструмент — сервис аналитики TGStat: именно оттуда берется график просмотров постов и динамика аудитории по дням. В «здоровом» канале график выглядит логично: резкий пик просмотров в первый час после публикации, затем плавное снижение в течение суток.

Если же трафик растет ночами или появляются резкие скачки

спустя много часов после выхода поста, это похоже на работу ботов или ручную докрутку.

2. Ключевые метрики реальности

Цифра в шапке профиля — самая обманчивая метрика. Гораздо важнее:

ERR (Engagement Rate by Reach) — доля пользователей, которые не просто увидели пост, но и отреагировали на него. Для живого авторского канала нормально видеть несколько процентов вовлеченности; значения около нуля — тревожный сигнал.

Глубина потребления контента — какой процент подписчиков читает посты в первые 24 часа. Низкая глубина говорит о том, что ядро аудитории крошечное.

Индекс цитирования — насколько часто на канал ссылаются другие. Если контент дей-

ствительно ценен, его репостят, а не просто пролистывают.

Стратегия: Математика влияния (Охваты vs Цена контакта)

Сила канала — не в тысячах подписчиков, а в точном попадании в портрет читателя и адекватной оценке этого контакта. Главная ошибка рынка — мерить все одной линейкой, сравнивая развлекательный паблик и экспертный блог.

Мы оцениваем реальное влияние через формулу «Цена внимания к качеству аудитории». Это хорошо видно на примере двух моих проектов:

Кейс @youngfounder — широкая воронка.

Канал про стартапы, тренды маркетинга и кейсы агентства. Здесь широкая тематика, и за-

дача — максимальный охват для личного бренда.

Логика оценки: Здесь нормально иметь более низкую цену за 1000 просмотров (CPM), но и размытую аудиторию. Мы соотносим охваты с общерыночными показателями: если пост набирает 5000 просмотров, но реакции вялые — влияние низкое, даже если подписчиков много.

Кейс @medicinmarketing — узкая ниша.

Канал для владельцев клиник. Здесь подписчиков меньше, но цена рекламы и ценность контакта в разы выше.

Логика оценки: В узких B2B-тематиках мы вообще не смотрим на «стоимость подписчика» в вакууме. Мы смотрим на концентрацию ЛПР (лиц, принимающих решения). Канал с 1000 подписчиков, где сидят

главврачи, имеет бóльшую «силу бренда» и влияние, чем канал на 50 000 человек с размытой тематикой «Успешный успех».

Поэтому, оценивая перспективу канала, мы всегда задаем вопрос: «Сколько стоит внимание целевого клиента здесь?», а не «Сколько стоит просто подписчик?».

Влияние: Как «разбудить» аудиторию (Кейс сервиса платежных карт)

Сильный канал — это не только охват, но и готовность людей реагировать и вовлекаться. Хорошо это видно на кейсе сервиса платежных карт, с которым команда работала в рамках комплексной SMM стратегии.

На старте у бренда был типичный корпоративный канал: редкие посты, низкое количество реакций и практически от-

сутствие диалога с аудиторией. В рамках переупаковки мы сделали три шага:

Перешли к регулярному постингу и синхронизировали Telegram с другими площадками — YouTube, Instagram и VK.

Сместили акцент с сухих новостей на живой контент: видеформаты, актуальные новости по теме сервиса, тематические подборки.

Добавили интерактив: опросы, конкурсы и задания, которые мотивировали людей не просто читать, а кликать и отвечать.

Уже через месяц таблицы метрик стали заметно «зеленее»: ERR по неделям вырос с 1,34–3,12% до значений выше 7%, а после запуска конкурса и серии интерактивов доля реакций к охвату на пике достигла 30,8% при росте количества публикаций до 15 в неделю. При этом база

подписчиков росла поступательно — без резких всплесков, что важно с точки зрения качества аудитории.

Этот кейс показывает, что даже без агрессивной закупки рекламы можно усилить бренд эффект канала, если работать над форматом и вовлеченностью.

Экосистема: Канал не должен быть островом

Еще одна критическая точка оценки — интеграция. Мы никогда не смотрим на Telegram-канал изолированно. Чтобы понять его реальный вклад в бизнес, нужно оценивать его в связке с другими точками контакта: сайтом, лендингами, вебинарами и личным брендом основателя.

Как мы проверяем эту связь:

Прозрачная воронка: Мы размечаем ссылки (UTM-метки) и

смотрим, переходит ли аудитория из поста на сайт или регистрацию на вебинар. Если в канале 10 000 подписчиков, но на лендинг переходит 10 человек — канал работает как «тупик», а не как источник лидов.

Влияние на LTV: Мы оцениваем, как канал «греет» текущих клиентов. Часто бывает, что канал не генерирует прямые продажи «в лоб», но повышает удержание — клиенты читают экспертные посты, проникаются доверием к личному бренду основателя и покупают повторно или более дорогие продукты.

Реальная сила канала — это его способность быть мостом между холодным интересом и продажей.

Патологии: Типичные болезни бизнес каналов

За годы аудита собрался спи-

сок болезней, которые регулярно встречаются в бизнес каналах:

Размытое позиционирование. Канал «обо всем»: сегодня мотивация, завтра крипта, послезавтра отзывы клиентов. Читатель не понимает, зачем оставаться.

Зависимость от взаимопиаров. Когда основной источник роста — ВП, в канал приходят случайные люди, которые не понимают ценность продукта и быстро «остывают».

Игнорирование экономики. Владелец не знает, сколько стоит подписчик и сколько денег он приносит за все время, поэтому не может принять взвешенное решение о закупке трафика.

Перекося в рекламу. Если рекламных интеграций больше, чем полезного контента, лояльная аудитория неизбежно выгорает и уходит.

В сухом остатке: будущее за системным подходом

Эпоха стихийных Telegram каналов подходит к концу. Побеждают те, кто смотрит на канал как на элемент экосистемы: понимает его роль в воронке, следит за метриками и строит стратегию под конкретный аватар читателя.

Прежде чем вкладывать бюджеты, стоит ответить на три вопроса: кого вы привлекаете, как измеряете вовлеченность и куда в итоге должен привести читателя ваш канал.

Если относиться к Telegram не как к модному блогу, а как к маркетинговому активу, он начнет работать на бренд и продажи — а не просто на красивую цифру в шапке.

На маркетплейсах покупатель действительно «выбирает глазами»



Светлана Гришкина,
владелица Thai Traditions
— российского бренда
профессиональной
косметики для массажа и
СПА

Выход на маркетплейсы давно стал важной частью стратегии практически любого бизнеса, но путь «от регистрации кабинета до стабильного роста» редко бывает прямым. За последние несколько лет мы в Thai Traditions прошли этот путь сами: от первых карточек товара до масштабирования ассортимента и выстраивания системной работы с аналитикой, логистикой и рекламой.

Выбираем нишу: данные важнее интуиции

Прежде всего важно отметить: для Thai Traditions Ozon — это дополнительный канал продаж и ещё одна точка контакта с покупателем. Мы вышли на платформу в 2020 году, когда рынок e-commerce ещё не испытывал такого бурного роста, как сегодня. К этому моменту у нас уже был сформированный ассортимент и чёткое позиционирование — нишу профессиональной спа-косметики мы выбрали ещё в 2014 году, поэтому вопрос выбора категории перед нами не стоял.

Однако многие продавцы начинают иначе — с анализа спроса на маркетплейсе. В этом случае критически важно опираться не на интуицию, а на аналитику: изучать «недостающие» товары

в отчётах Ozon, оценивать уровень конкуренции в категории, учитывать сезонность. Оптимальный подход для старта — сформировать пул из нескольких потенциальных товаров и протестировать их на небольших бюджетах, прежде чем инвестировать серьёзные ресурсы.

Делаем первые шаги: сначала аналитика, потом карточка товара.

На старте многие продавцы действуют интуитивно: пишут описания и заголовки так, как кажется правильным исходя из собственного опыта. Однако на маркетплейсах такой подход работает плохо. Здесь необходимо опираться прежде всего на аналитику: подбирать релевантное семантическое ядро, изучать, как оформлены карточки у сильных конкурентов, и использовать инстру-

менты Ozon для оптимизации текстов.

Платформа сегодня предлагает достаточно возможностей, включая AI-сервисы, которые помогают быстро создать корректные, структурированные и продающие описания.

Мы сами в начале перенесли тексты с нашего сайта и столкнулись с тем, что часть формулировок не совпадала с поисковыми запросами аудитории Ozon. Поэтому нам пришлось заново перестраивать семантику, используя внутреннюю аналитику маркетплейса и сторонние сервисы.

Отдельно подчеркну важность качественной инфографики: на маркетплейсах покупатель действительно «выбирает глазами». Хорошие визуалы, видеообложка, короткий ролик о продукте — всё это бесплатно, но спо-

собно существенно повысить конверсию.

Выбираем способы доставки: быстрее — не всегда правильно

Выбор между FBO (Fulfillment by Ozon — товары хранятся на складе Ozon) и FBS (Fulfillment by Sellers — товары хранятся продавцом) зависит прежде всего от возможностей продавца на старте. Ускоренная доставка важна как для покупателей, так и для самого Ozon, однако не каждый бренд располагает достаточным товарным запасом, чтобы отгрузить продукцию на склад маркетплейса и фактически «заморозить» её там.

Поэтому для начинающих продавцов с ограниченным объёмом товара оптимальным решением чаще всего становится FBS.

В этом случае товар хранится на вашем складе, а отгрузка осуществляется по мере необходимости в ближайший ПВЗ, что позволяет минимизировать издержки и гибко управлять остатками.

Когда мы запускались на Ozon, доступна была только схема FBO, и мы физически не могли представить весь ассортимент: часть нашей продукции выпускается в больших объёмах и требует дополнительного контроля качества упаковки. Появление FBS стало переломным моментом — ассортимент на маркетплейсе вырос с 210 до 490 SKU (Stock Keeping Unit — идентификатор товарной позиции), выручка увеличилась в 2–3 раза, а маржинальность заметно улучшилась за счёт более гибкого управления логистикой и остатками.

Считаем себестоимость и маржинальность: учитываем все нюансы.

Поскольку у нас собственное производство, мы ежегодно пересчитываем себестоимость каждого товара и на основе этих данных формируем рекомендуемую розничную цену. Важно помнить, что себестоимость — это не только сырьё и изготовление, но и все накладные расходы: аренда, фонд оплаты труда, маркетинг, логистика и другие операционные затраты.

Тот же принцип работает и для продавцов, закупающих товар: в расчёт нужно включать не только стоимость самой продукции и её доставки, но и переупаковку под стандарты Ozon, стикеровку, транспортировку на склад, расходы на продвижение.

Ошибка в расчётах неизбежно приводит к убыткам, даже при

хорошем объёме продаж.

Что касается маржинальности, мы работаем в категории низкомаржинального товара — косметики — и стремимся поддерживать показатель на уровне 20–25%. Для нас это оптимальное значение, позволяющее оставаться конкурентоспособными и при этом обеспечивать финансовую устойчивость бизнеса.

**Продвигаем товары
эффективно:
«работающие»
инструменты**

Для нас наиболее эффективными инструментами продвижения на Ozon стали «отзывы за баллы», собственные промокоды, рассрочка, бонусы продавца и модель «оплаты за заказ». Эти механики одинаково полезны как опытным брендам, так и нович-

кам. Отзывы особенно важны для новых товаров: уже наличие десяти отзывов способно увеличить вероятность покупки примерно на 36%.

Бонусы продавца стимулируют повторные заказы и повышают лояльность аудитории. Промокоды помогают оперативно распродавать неликвиды или избыточные остатки на складе Ozon. Рассрочка же эффективна для товаров стоимостью выше 10 000 рублей — она расширяет потенциальную аудиторию и повышает конверсию. Модель «оплаты за заказ» позволяет оплачивать только подтверждённые покупки, что делает управление долей рекламных расходов (ДРР) значительно более прозрачным и экономически оправданным.

Что касается доли рекламных расходов, оптимальным

для нас стало значение в пределах 20% от рекомендованной розничной цены (РРЦ).

Ранее удерживать ДРР на уровне 10–12% было возможно, но в текущих условиях рынка это нереалистично. Для новых товаров мы закладываем рекламный бюджет около 30% от РРЦ, что позволяет обеспечить нужную видимость и быстрее вывести продукт в оборот.

Масштабируем товары: стабильность важнее амбиций

При принятии решения о масштабировании товара важно ориентироваться на объективные показатели спроса и динамику продаж. Если спрос стабильно растёт, а продажи показывают ровный прирост — без резких «свечек» — это может быть сигналом, что продукт готов к

расширению. Однако важно не спутать устойчивый рост с сезонным всплеском. Например, очевидно, что ёлочные украшения в декабре продаются лучше, чем в мае, и это не повод масштабировать ассортимент на круглый год.

В нашем случае такой же сезонностью обладают антицеллюлитные продукты — маски для тела, ламинария. Основной рост продаж приходится на период после Нового года, когда покупатели активно начинают программы ухода за собой. В течение года эти товары также востребованы, но «пик» всегда приходится на зиму и раннюю весну.

При этом ключевым критерием остаётся корректная юнит-экономика. Иногда рост продаж может быть связан исключительно с тем, что цена ниже, чем у конкурентов. Но вопрос — обеспе-

чивает ли такая стратегия прибыль? Масштабирование имеет смысл только тогда, когда товар растёт не за счёт демпинга, а за счёт реального спроса и устойчивой маржи.

Расширяем ассортимент: покупатели — лучшие советчики

Расширять ассортимент имеет смысл тогда, когда спрос заметно превышает предложение. И понять это сегодня несложно: помимо стабильных продаж есть множество каналов обратной связи — отзывы, комментарии, вопросы в карточках товара. Именно так мы в своё время сохранили одну линейку, которую планировали снять с производства: количество положительных откликов оказалось настолько высоким, что решение пришлось пересмотреть.

Формировать отдельные линейки стоит тогда, когда у бренда уже есть устоявшаяся целевая аудитория и базовый продукт, вокруг которого можно выстраивать расширение. В 2026 году особенно важно не только «что» покупает клиент, но и «у кого». Репутация компании и личный бренд основателя стали значимыми факторами доверия.

Мы обновляем ассортимент примерно раз в полгода — после анализа трендов, обратной связи и внутренних разработок. Наша последняя новинка — линейка Драгонфрут — была представлена в ноябре 2025 года. В её основе лежит пребиотический комплекс из драгонфрута, который помогает восстановлению кожи, повышает её гладкость и снижает раздражение. Это пример того, как мы соединяем тайские традиции ухода с

современными технологичными ингредиентами.

Вывод: ошибки — неизбежны, но таков путь

Ошибки в работе с маркетплейсом неизбежны, и это нормально, если они не становятся системой. Важно не повторять их из раза в раз и извлекать управляемый опыт. Мои базовые рекомендации такие.

Во-первых, не работайте в минус: корректно считайте юнит-экономику, учитывая все расходы, а не только закупочную цену.

Во-вторых, внимательно изучайте инструкции и справочные материалы на портале Ozon — сейчас там значительно больше полезной информации, чем в те годы, когда мы начинали.

В-третьих, имеет смысл подписаться на официальные Telegram-каналы маркетплейса, чтобы оперативно получать новости и изменения без искажений.

И, наконец, постоянно отслеживайте тренды и будьте готовы адаптировать ассортимент, цены и подход к продвижению под новые условия рынка.

Бизнес — это айсберг



Лилия Камалова,
*Соавтор и управляющий
партнер проекта BRAND
& BUSINESS
Управляющий партнер
AzarenokPRO*

Когда читаете автобиографии, помните — правда не годится для публикации».

(Сомерсет Моэм)

Я часто вспоминаю эту цитату, когда слушаю, как руководители рассказывают о своих бизнесах.

На поверхности — всё красиво: стратегия, миссия, результаты. А под водой — усталость, разобщённость, внутренние конфликты, потерянные смыслы и процессы, которые давно живут своей жизнью.

Бизнес — это айсберг

И если верхняя часть видна всем — логотипы, отчёты, KPI, офисы, — то подводная часть

остаётся невидимой. Но именно она решает, выживет ли компания в столкновении с реальностью.

Подводная часть: зона, где рождаются сбои

По данным McKinsey, до 70% корпоративных трансформаций терпят неудачу — не из-за ошибок стратегии, а из-за “внутреннего сопротивления системы”.

Что это значит?

Что в подводной части айсберга живут не цифры, а люди. Их усталость, страх, недосказанность. А вместе с ними — неформальные процессы, «серые» правила, негласные иерархии, чьи решения сильнее любых протоколов.

В моей практике было 112 управленческих кейсов. И каждый раз, когда я заходила в компанию, где «всё хорошо», начи-

нала разбирать айсберг снизу.

Выяснялось, что:

- стратегические решения буксуют не из-за внешнего рынка, а из-за внутренней фрагментации;
- регламенты работают формально, а фактически — всё держится на двух людях, которых никто не упоминает;
- коммуникации заняты не смыслом, а политикой;
- сотрудники «ходят на работу», но вовлечённости нет — потому что никто не объяснил им, зачем они вообще здесь.

Именно в подводной части айсберга рождается корпоративная энтропия — то, что тихо, но системно разрушает компанию.

Где заканчивается стратегия и начинается психология

Парадокс современного управ-

ления в том, что компании умеют выстраивать бизнес-процессы, но теряют человеческие.

И если раньше этого можно было не замечать, сегодня скорость изменений не оставляет шансов.

Когда компания растёт, у неё всегда наступает момент, когда цифры перестают совпадать с энергией.

Когда всё по плану, но не по жизни.

И вот тогда проявляется невидимая часть — то, что в отчёт не вписывается:

- эмоциональный климат, зрелость лидеров, управленческая культура, система коммуникации.
- 40% управленческих кризисов, по данным Deloitte, происходят из-за слабой системы коммуникаций внутри команды.
- 54% сотрудников по дан-

ным Gallup не понимают, зачем делают то, что делают.

И только 15% команд в России, по исследованию HBR Career Index, чувствуют связь между своим вкладом и результатами компании.

Это и есть подводная часть — неучтённые смыслы, неосознанные решения, невыстроенные связи.

Правда в том, что бизнес живёт не в Excel, а между людьми

У каждой компании есть два уровня управления: официальный — KPI, отчётность, структуры, и невидимый — энергия, доверие, ритм взаимодействия.

Первый даёт форму. Второй — жизнь.

Сильный лидер — это не тот, кто контролирует всё, а тот, кто чувствует течения под водой:

где перегружено, где выгорело, где застой, где растёт сила.

Это чувство — и есть навык зрелого управления.

Когда я провожу стратегические сессии, я всегда начинаю с вопроса:

“Что у вас происходит, когда никто не смотрит?”

Ответ на него всегда точнее любых показателей.

Три типа подводных процессов

1. Процесс тишины

Когда в компании все «всё понимают», но молчат.

Молчат, потому что боятся, потому что не верят, что услышат, потому что привыкли, что «всё равно ничего не изменится».

Внешне — стабильность. Внутри — выгорание и пассивное сопротивление.

2. Процесс хаоса

Когда каждый знает своё, но никто не видит целого.

Встречи бесконечные, переписки растут, решения дублируются.

Энергия тратится не на движение вперёд, а на компенсацию нестыковок.

3. Процесс инерции

Самый коварный.

Когда всё работает, но уже не живёт.

Когда бизнес идёт по накатанной, и никто не задаёт вопрос «зачем».

Это та точка, где начинается медленная смерть компании, замаскированная под стабильность.

Как работать с подводной частью

Сделать невидимое видимым. Проводите управленческую

диагностику не только по цифрам, но и по энергиям: вовлечённость, коммуникации, ответственность.

Инструменты: NPS внутри команды, тепловая карта процессов, карта коммуникаций.

Раз в квартал опускаться “под воду”.

Стратегические сессии без отчётов, только разговор о сути: что работает, что тянет вниз, где потеря энергии.

Я часто провожу такие встречи — и именно они становятся точкой перезапуска.

Перестать спасать и начать управлять.

Лидер, который всё время тушит пожары, сам их создаёт.

Настоящее управление — это профилактика, а не реакция.

Выстроить прозрачность без показушности.

Когда люди понимают, что им

можно ошибаться, они перестают прятать ошибки.

А значит, их можно вовремя исправить.

Антипример

Один из моих кейсов — производственная компания с оборотом 400 млн.

Все процессы — на месте.

Но каждый отдел жил как отдельная республика: свои чаты, свои регламенты, свои войны.

Внешне — система. Внутри — хаос.

Они потеряли 17% оборота за год просто потому, что никто не говорил с соседним отделом.

Решение оказалось не в CRM и не в реорганизации, а в простом:

- вернули доверие,
- создали общую карту целей,
- перестали притворяться, что всё хорошо.

Через полгода — плюс 26% к выручке и команда, которая снова дышит.

Парадокс айсберга

Самое интересное, что подводная часть — это не про проблемы.

Это про жизнь.

Про ту динамику, где компания дышит, развивается, ошибается, растёт.

Проблемы начинаются, когда туда перестают смотреть.

Меня часто спрашивают, как я отличаю компанию, у которой есть будущее, от компании, которая умирает.

Ответ простой: если подводная часть молчит — всё плохо, если бурлит, спорит, ищет — всё отлично.

Сегодня мы живём во время, когда скорость изменений выше, чем скорость осознания.

И потому выживают не самые быстрые, а самые чувствительные.

Те, кто видят не только то, что над водой, но и то, что под ней.

Если бизнес — это айсберг, то стратегия — это его вершина, а жизнь компании — под водой.

И именно там — настоящие ответы.

А напоследок я скажу....

Если вы руководитель, который готов честно посмотреть под поверхность — добро пожаловать в реальный менеджмент. Здесь нет красивых отчётов, при этом есть смысл, системность и умение держать ритм команды, когда над водой — штиль, а под водой — жизнь.

Беседовал А. Гончаров

Е-mail с чеком 100 млн+: как превращать письма в сделки на рынке сложных продуктов

Анна Лобанова,
*Prime — агентство
элитной недвижимости*

Е-mail-маркетинг редко рассматривают как полноценный канал продаж в high-ticket сегменте. Чаще — как вспомогательный инструмент. Однако при правильной стратегии письма могут стать связующим звеном между маркетингом и продажами и заметно влиять на итоговую экономику сделки.

Контекст: почему привычные каналы перестают работать

За последние годы конкуренция в стандартных перформанс-каналах резко выросла. А плотность конкуренции увеличилась примерно на 200%.

Это легко объяснимо:

- Аукционы перегреты.
- Стоимость клика растёт.
- Внимание клиента становится всё дороже.

При этом элитная недвижимость — это продукт с длинным циклом сделки. На принятие решения может быть затрачено действительно много времени: месяцы, а иногда и годы. Клиент сравнивает варианты, возвращается к выбору, делает паузы, снова погружается в тему.

Возникает задача выстроить канал, который позволяет сопрово-

ждать клиента на всём пути принятия решения.

Почему именно e-mail

E-mail — один из немногих каналов, который позволяет работать в долгую. Он даёт прямой доступ к накопленным клиентским базам. Также обходится дешевле большинства платных источников трафика. И при этом во многих нишах остаётся недоиспользованным.

Важно понимать, что речь не идёт о массовых рассылках. Речь идёт о системной коммуникации, встроенной в воронку продаж.

Как выглядит воронка e-mail-маркетинга на практике

Базовая логика проста и универсальна.

1. Письмо должно быть отправлено и доставлено.
2. Затем оно должно быть открыто.
3. После этого клиент должен перейти на посадочную страницу.
4. Далее он становится лидом.
5. И только потом — квалифицированным лидом для отдела продаж.

В этой статье расскажем про два пункта: доставляемость и переход на посадочную страницу.

Доставляемость

Если письмо не доставлено, его не существует.

Поэтому работа начинается не с креатива, а с технической базы.

ДЛЯ СОТРУДНИКА С ХОРОШО РАЗВИТЫМ НАВЫКОМ ОБУЧАТЬСЯ ХАРАКТЕРНО БЫСТРОЕ УСВОЕНИЕ ИНФОРМАЦИИ, ДЛИТЕЛЬНАЯ ОШИБКА МНОГИХ КОМПАНИЙ В ТОМ, ЧТО ОНИ ОЦЕНИВАЮТ РАССЫЛКУ ЦЕЛИКОМНА ДРУГОЙ, БОЛЬШАЯ МОТИВАЦИЯ К РАЗВИТИЮ

Ошибка многих компаний в том, что они оценивают рассылку целиком. На практике эффективность нужно разбирать по этапам. Проблема почти всегда локализуется в одном или двух звеньях цепочки.

Качественная база адресов, валидаторы, прогревочные цепочки — это то, что обеспечивает стабильность канала. Без этого любые сильные темы и красивые письма не дадут результата.

Задача этапа — сделать доставляемость прогнозируемой. И убрать потери, которые маркетолог часто не замечает.

Переход на посадочную: удержание внимания

Открытие письма — это только первый шаг. Настоящий интерес формируется на клике.

Здесь важна вёрстка письма, логика визуала и управление вниманием. Карта кликов помогает понять, что действительно

работает. СТА должны быть заметными и отличаться по формулировкам.

Посадочная страница обязана продолжать мысль письма. Если обещание в теме не совпадает с содержанием страницы, доверие теряется мгновенно.

Отдельную роль играет сезонность.

Контент, адаптированный под текущий контекст жизни клиента, воспринимается проще и быстрее.

Как стать самым крупным



Илья Савлович,
руководитель компании
«Хозяин Сервис»

С 2015 года занимаюсь доверительным управлением квартирами долгосрочно и посуточно. У нас 6 партнёров-франчайзи: в Москве ВАО, Краснодаре, Калининграде, Сочи, Томске и Ростове-на-Дону и Томске, в управлении более 1100 квартир. Также я занимаюсь благотворительностью, руковожу организацией по социальной адаптации выпускников детских домов.

— Когда вы начали свой бизнес, то какой была система управления, принципы работы с сотрудниками, клиентами?

— В 2015 году в Ставрополе открыл компанию по доверительному управлению квартирами. Начинал с одним сотрудником. Принципы управления были максимально хаотичными, неурегулированными.

Но даже на старте принцип был такой: фиксированная зарплата и мотивация. Кроме того, я всегда договаривался на будущее и выполнял свои обещания. Именно это помогло сформировать и удержать коллектив. Впоследствии, при росте персонала, эти принципы постоянно перестраиваются и изменяются.

— Вы пробовали различные методы мотивации или сразу ввели свои?

— Методы мотивации я ввел сразу же. Пробовал разные модели и подходы. Безусловно, на старте они были менее эффективны. И мне кажется, что только сейчас, спустя 10 лет, мы находим нужный баланс.

Возможно, через пару лет скажу, что нашел решение ещё лучше. Ведь система правильной мотивации сотрудников постоянно развивается. Это та зона для бизнеса, которая должна постоянно совершенствоваться. Плюс меняется сам рынок труда, меняются люди и подходы. Главное, уметь адаптироваться под новые условия.

— Кто в начале бизнеса решал проблемы (а они не могут не появляться в вашей сфере) и как вы учите их решать сейчас?

— В начале бизнеса все про-

блемы решал сам. С ростом компании ситуация изменилась. Да, иногда мне всё ещё приходится вмешиваться в острые вопросы. Но, как я уже сказал, правильная мотивация позволяет ориентировать самих сотрудников на решение сложных ситуаций.

Также я ввел должность специалиста по безопасности. Он работает с конфликтными случаями, находит пути решения и анализирует ошибки.

Как мы учим решать проблемы? Наверно, сложно научить какой-то конфликтологии. Хотя, может, когда-то и это направление в работе тоже внедрим. Сейчас же при правильно выстроенной системе сотрудники обладают интеграционными качествами, то есть умеют взаимодействовать с людьми. И сами ищут способы решения проблем.

Здесь я не могу сказать, что мы этому учим.

— Лидер — вы наблюдаете за "полем боя" сверху холма или как Юлий Цезарь в красном плаще с мечом идёте в бой?

— Если говорить образно, то большую часть времени я действительно наблюдаю за «полем боя» с холма. Но когда ситуация становится критической, то сажусь на коня и как Юлий Цезарь в красном плаще иду в бой.

Я придерживаюсь такого принципа: лидер должен постоянно «умирать», чтобы возвращать новых лидеров. Это естественный закон социума.

— На какой срок вы можете уехать в другой город без связи и спокойно там работать или отдыхать?

— Сейчас могу спокойно уехать в другой город в любой момент. Если у меня есть связь, могу работать из любой точки.

Если говорить о сценарии «полностью без связи», то я могу остаться без неё месяца на два и быть абсолютно спокойным. Есть понятная структура, опытная команда, управленческая отчётность.

— Кто ваша команда? Как распределены роли?

— У нас есть два больших направления: операционная часть и управленческий блок.

Операционная команда — это управляющие арендными квартирами и их помощники.

В управленческий состав входят: юрист, бухгалтер, специалист по безопасности, проектный менеджер.

Также в компании работают: менеджеры по развитию подразделений, менеджеры по продажам, продуктам, офис-менеджер, консультант по страхованию. Есть и своя команда разработчиков.

— Планы на будущее?

— Мой главный план — стать самой крупной в России организацией по доверительному управлению квартирами с безупречной репутацией.

Изобретение Стивена Сассона: почему принесло миллиарды другим, но не изобретателю?

Источник: <https://dzen.ru/a/Z77QvoqkcQWrRv9j>



Родион Чепалов,
психолог



История изобретения Стивена Сассона хорошо иллюстрирует разрыв между созданием технологии и её коммерческой судьбой. Он придумал цифровую камеру, но оказался внутри корпоративной и культурной логики, которая не была готова к радикальному сдвигу.

Во времена Сассона действительно почти не существовало инструментов, которые сегодня кажутся базовыми: не было краудфандинга, стартап-инку-

баторов, питч-шоу, акселераторов, соцсетей, платформ для прямого выхода к аудитории и инвесторам. Изобретатель был почти полностью зависим от корпорации, в которой работал, и от её стратегического мышления. Если компания не видела рынка — рынок как будто не существовал.

Психологически и организационно это типичная ситуация: крупные структуры часто защищают существующую бизнес-модель и боятся каннибализации собственных продуктов. Цифровая фотография угрожала плёнке — основному источнику дохода. Поэтому изобретение воспринималось не как возможность, а как риск. В результате ценность идеи была признана слишком поздно, и деньги заработали те, кто оказался гибче и быстрее в адаптации.

Если говорить о том, какие изобретения сегодня могут «лежать на полках», то чаще всего это не фантастические технологии, а решения, которые: слишком рано опережают рынок; нарушают привычные модели потребления; не укладываются в текущую логику прибыли компаний; требуют изменения поведения людей. Например, новые форматы удалённой медицины, нестандартные решения в образовании, альтернативные способы хранения и передачи данных, технологии заботы о психическом здоровье, которые не выглядят «достаточно медицинскими» или «достаточно технологичными».

Просчитать перспективы таких идей можно не только экономически, но и психологически. Важно задавать вопросы: какую боль это снимает и осознаёт ли

её пользователь; насколько легко объяснить ценность за 30 секунд; требует ли идея изменения привычек или вписывается в существующие; кто будет первым, а не массовым пользователем. Сегодня у изобретателя есть принципиально другие возможности: тестировать гипотезы на малых аудиториях, собирать обратную связь, искать партнёров, консультироваться с юристами по патентам, с маркетологами по позиционированию, с психологами по восприятию продукта.

При этом фактор везения и

пиара по-прежнему никуда не исчез. Но если раньше судьба идеи решалась в одном кабинете, то сейчас она распределена между тысячами точек входа. И главный навык современного изобретателя — это уже не только «что я придумал», а «как долго я готов продвигать, объяснять, адаптировать и ждать своего часа». Именно здесь сегодня проходит граница между изобретением, которое пылится на полке, и тем, которое в итоге меняет рынок.

Представлена первая связь, которая передает данные сквозь воду и бетон

Источник: <https://dzen.ru/a/aA-Sr80DSRxcVT2h>

Группа инженеров из шотландского стартапа CSignum разработала революционную систему связи, которая легко проходит сквозь толщу воды, льда и даже бетонных конструкций. Их разработка EM-2 использует электромагнитные поля низкой частоты, чтобы беспрепятственно пересекать границу между водой и воздухом — проблемную зону для всех существующих технологий.

Фактически, инженеры нашли способ «прокачать» данные там, где раньше требовались дорогостоящие кабельные системы или ненадежные акустические модемы.

Представьте, что пытаетесь кричать через плотную подушку — примерно так работают обычные акустические системы под

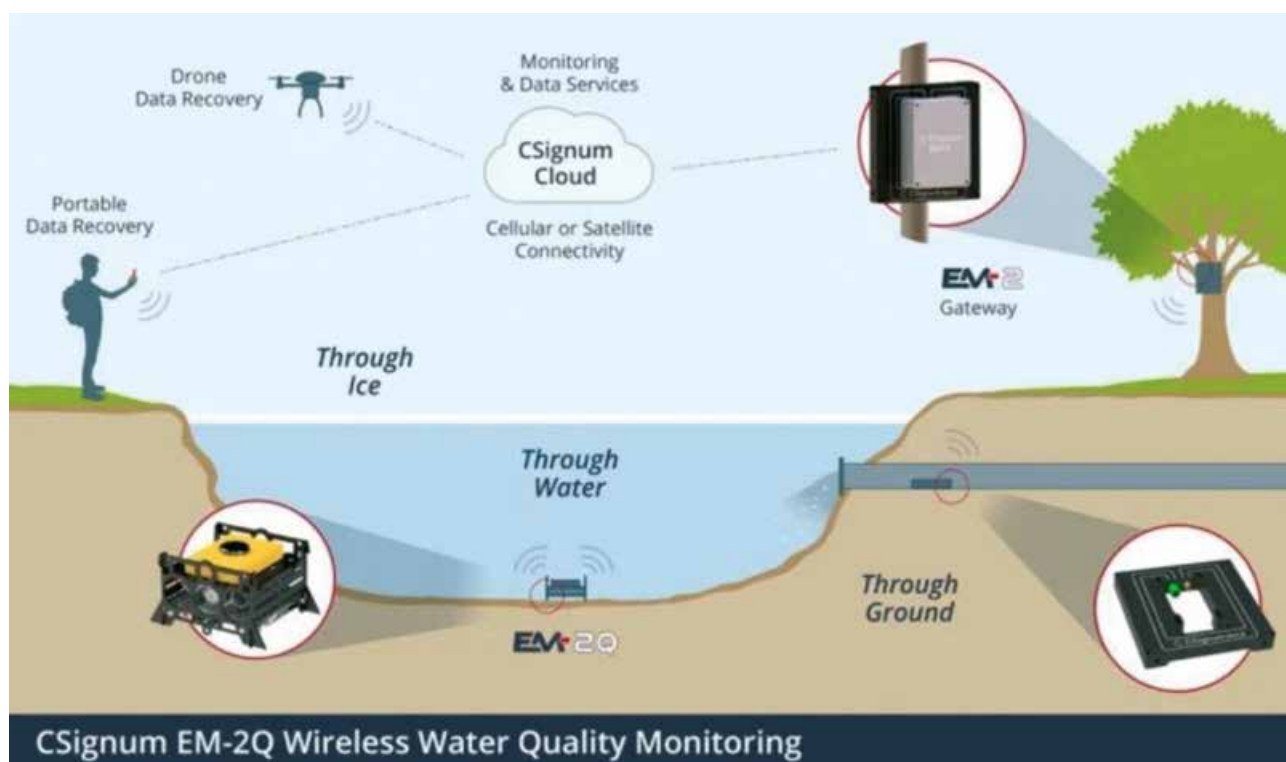


водой, — поясняет технический директор CSignum.

Система демонстрирует стабильную работу при передаче



CSignum представила EM-2: революционная система подводной связи, работающая через воду и лед



EM-2: революционная система подводной связи, работающая через воду и лед

данных со скоростью до 400 бит/с и дальности до 100 метров. Кроме этого, она способна увеличить расстояние между устройствами до 2 километров с помощью акустических шлюзов, обеспечив при этом, полную двустороннюю связь в реальном времени.

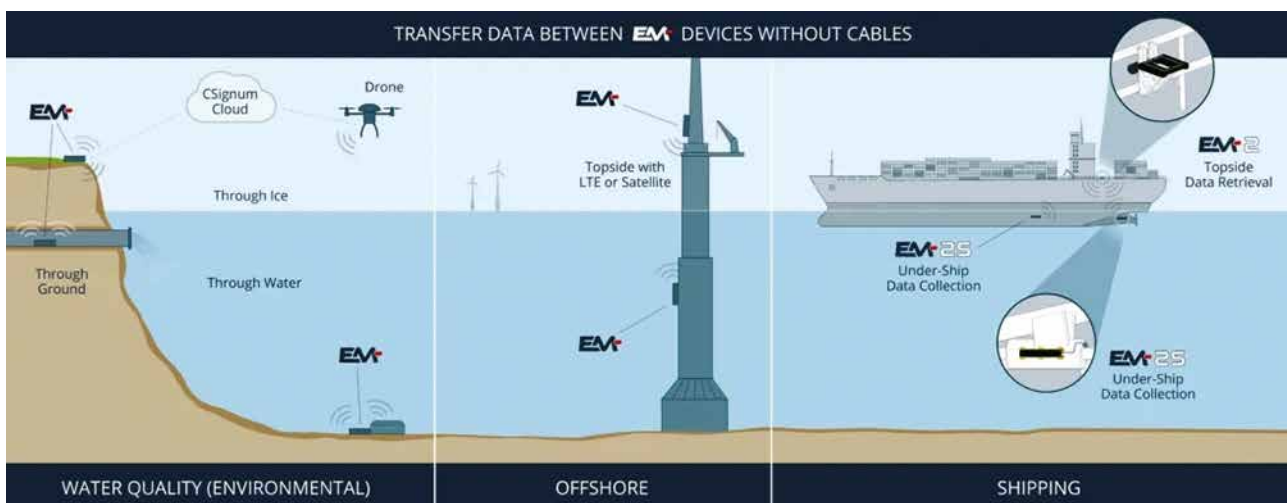
«Мы специально разрабатывали систему для самых сложных условий — мутная вода, сильные течения, ледяной покров», — отмечает представитель компании.

Такие коммерческие системы уже установлены в Великобритании для мониторинга качества



речной воды. В ближайших планах компании разработка проектов по контролю состояния подводных частей судов, морских ветряных электростанций и критической подводной инфраструктуры

CSignum привлек 8 миллионов долларов инвестиций, которые



EM-2: революционная система подводной связи, работающая через воду и лед

пойдут на расширение международного присутствия и разработку новых версий системы. Эксперты рынка отмечают, что появление такой технологии кардинально усилит контроль состояния морских судов и будет полезна при обслуживании подводных кабелей.

«Это не просто очередная система связи — это возможность по-новому увидеть то, что происходит под водой», — отмечает один из инженеров компании.

Сейчас CSignum активно ищет партнеров для внедрения своей технологии в различных отраслях — от научных исследований до оборонного сектора. И судя по интересу инвесторов, у стартапа есть все шансы стать новым мировым лидером в области подводных коммуникаций.



Hi-Tech Mail

Самый интересный канал про науку, технологии, лайфхаки и просто интересные факты.
<https://dzen.ru/hi-tech.mail.ru>

18-летний американец зарабатывает \$300 тысяч в месяц на 3D-печати держателей

Источник: <https://dzen.ru/a/aUGfrAGQ4n2f3M7w>

18-летний предприниматель из США зарабатывает до \$300 тыс. в месяц на 3D-печатных держателях для банок, которые стали вирусными в соцсетях. Его история — о том, как простая доработка чужой идеи и внимание к аудитории могут превратиться в полноценный бизнес.

Видео, где подросток за секунду «перезаряжает» банку с газировкой с помощью необычного держателя, собрало более 50 млн просмотров в соцсетях. За этим эффектным трюком — годы проб, ошибок и ставка на быстрые эксперименты с продуктом, а не на долгую разработку идеального решения.



Как 18-летний американец зарабатывает на 3D-печати

Основатель компании Cruise Cup Майкл Саттерли из США придумал так называемый tactical reload can holder ("тактический держатель для банок") — аксессуар для напитков, напоминающий термо-чехол, но с механикой «перезарядки». Пустая банка вылетает, а новая автоматически занимает ее место. Именно эта деталь сделала продукт заметным в ленте соцсетей. Сам Саттерли позже признался, что «мгновенное» выпивание в вирусном ролике было постановкой — банку он опустошил заранее. Но эффект новизны сработал. В ноябре 2025 года выручка Cruise Cup достигла \$300 тыс. (около 23 млн руб) — эти данные журналисты Business Insider проверили по панели Shopify.

К вирусному успеху предпри-



Cruise Cup / <https://dzen.ru/a/aUGfrAGQ4n2f3M7w>

ниматель был готов: бизнесом Саттерли занимается с детства, начиная с неудачных попыток заработать на стрижке газонов и продолжая первыми e-commerce-проектами.

Один из бизнесов — аксессуары для обуви — помог понять, как работать с резким ростом заказов после удачных публикаций.

Ключевая особенность его модели — использование 3D-печати. По словам Саттерли, низкий порог входа позволяет быстро тестировать идеи: базовый принтер стоит

около \$100, катушка пластика — порядка \$20.

Это дает возможность запускать продукт, получать обратную связь и дорабатывать его без крупных вложений.

Сейчас в распоряжении Майкла Саттерли более 130 принтеров, а



Склад Саттерли заполнен более чем 130 3D-принтерами. /Dylan Ethier/ <https://dzen.ru/a/aUGfrAGQ4n2f3M7w>

производство переехало из дома в отдельный склад. Параллельно компания готовится к переходу на металлические изделия — выпуск продукции из нержавеющей стали намечен на 2026 год.

При этом идея «перезаряжа-

емого» держателя родилась из анализа рынка.

Саттерли взял за основу популярный продукт — стандартный чехол для банок — и задался вопросом, как сделать его удобнее и зрелищнее.

После публикации первых прототипов он внимательно изучал комментарии и дорабатывал конструкцию, реагируя на запросы аудитории.

Так появилась версия, рассчитанная сразу на две банки, которая оказалась еще популярнее.

Предприниматель подчеркивает: важно не стремиться к идеалу с первого раза. 3D-печать позволяет быстро вывести идею «в физический мир», проверить спрос и лишь затем масштабировать производство.

Ошибки и убыточные проекты — часть процесса, без которой не обходится ни один быстрый рост.

Самые точные часы в мире достигли точности до 19 знаков после запятой

Учёные из Национального института стандартов и технологий (NIST) установили новый рекорд точности атомных часов. Их разработка на основе захваченного иона алюминия достигла точности в 19 знаков после запятой, что на 41% превосходит предыдущий рекорд.

Оптические атомные часы оцениваются по двум ключевым параметрам: «точность» (насколько близко часы измеряют идеальное время) и «стабильность» (как эффективно часы ведут отсчёт). Новый рекорд стал результатом 20 лет непрерывного совершенствования технологии.

«Работать над самыми точны-

ми часами в мире невероятно вдохновляет», — говорит Мэйсон Маршалл, ведущий автор исследования. — «В NIST у нас есть возможность реализовывать долгосрочные проекты в области прецизионных измерений, которые расширяют границы физики».

Ион алюминия обладает ис-



*Физик NIST Дэвид Хьюм демонстрирует модифицированную ионную ловушку для алюминиевых ионных часов. Благодаря изменениям в конструкции, ионы алюминия и магния могут «тикать» без помех.
Автор: R. Jacobson/NIST*

ключительно стабильной частотой «тикания», превосходя по этому параметру цезий, на котором основано современное определение секунды. Однако алюминий сложно охладить лазерами, поэтому учёные ис-

пользовали «систему напарников», добавив ион магния. Этот метод, называемый «квантовой логической спектроскопией», позволяет контролировать состояние часов через движение магниевого иона.

Для достижения рекордной точности команде пришлось усовершенствовать каждый компонент часов: от конструкции ловушки до вакуумной камеры. Особое внимание уделили стабилизации лазера — ключевого элемента системы. Благодаря сотрудничеству с лабораторией Джуна Йе в JILA, удалось сократить время измерений с трёх недель до полутора дней.

Новые часы не только приближают переопределение секунды, но и открывают возможности для исследований в квантовой

физике, геодезии и проверки фундаментальных постоянных природы. «Эта платформа позволяет нам тестировать новые архитектуры часов, включая масштабирование количества ионов и их запутывание», — отмечает аспирантка Вилла Артур-Дворшак.

Дополнительная информация: Mason C. Marshall et al, High-Stability Single-Ion Clock with 5.5×10^{-19} Systematic Uncertainty, Physical Review Letters (2025). DOI: 10.1103/hb3c-dk28 Rutab.net

Источник: https://rutab.net/b/novosti-nauka/2025/07/14/samye-tochnye-chasy-v-mire-dostigli-tochnosti-do-19-znakov-posle-zapyatoy.html?utm_source=yxnews&utm_medium=mobile&utm_referrer=https%3A%2F%2Fdzen.ru%2Fnews%2Fstory%2F648ab309-ffb8-5f68-ae03-07c2b8e70920

МАСТЕР ПРОДАЖ

ПРАКТИЧЕСКИЙ ДЕЛОВОЙ ЖУРНАЛ

ОБЗОРЫ • КОММЕНТАРИИ • ПРАКТИКА

№ 2 / 2026



Павел Володин
Биллион Бизнес
Консалтинг



Павел Мокеров
собственник
агентства Clickberry



Елена Уварова
собственник
hrbusiness.ru



Евгений Воронин
предприниматель,
ИП Воронин Е.М.



Ольга Калашникова
PR-агентство Beyond
Brands



Татьяна Смайлина
директор
по маркетингу Global
Coaching



Артём Зюрюкин
управляющий
партнёр компании
Zuryukin&Partners



Алина Жукова
CEO Консалтингового
агентства
«Жук-Консалт»



Михаил Жучков
независимый эксперт
Построение систем
продаж в B2C, B2B, B2C



Олеся Шаркова
руководитель
IT-интегратора
«Экспресс лаб»



Никита Лагода
эксперт
по продвижению
лекарственных
препаратов



Арсен Султанян
учредитель
и генеральный
директор Digital
Caramel



Ирина Невзорова
психолог,
консультант
в направлении
транзактный анализ

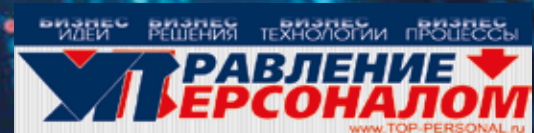


Дмитрий Ткаченко
бизнес-тренер



Ефим Чеботарев
бизнес-консультант

ИЗДАТЕЛЬСТВО ЖУРНАЛА



ПРАКТИЧЕСКИЙ ДЕЛОВОЙ ЖУРНАЛ

IT-РЕВЬЮ

ОБЗОРЫ • КОММЕНТАРИИ • ПРАКТИКА

№ 1 / 2026



«Вы уже внедряете
ИИ системно
в свою компанию?»

Дмитрий Семин