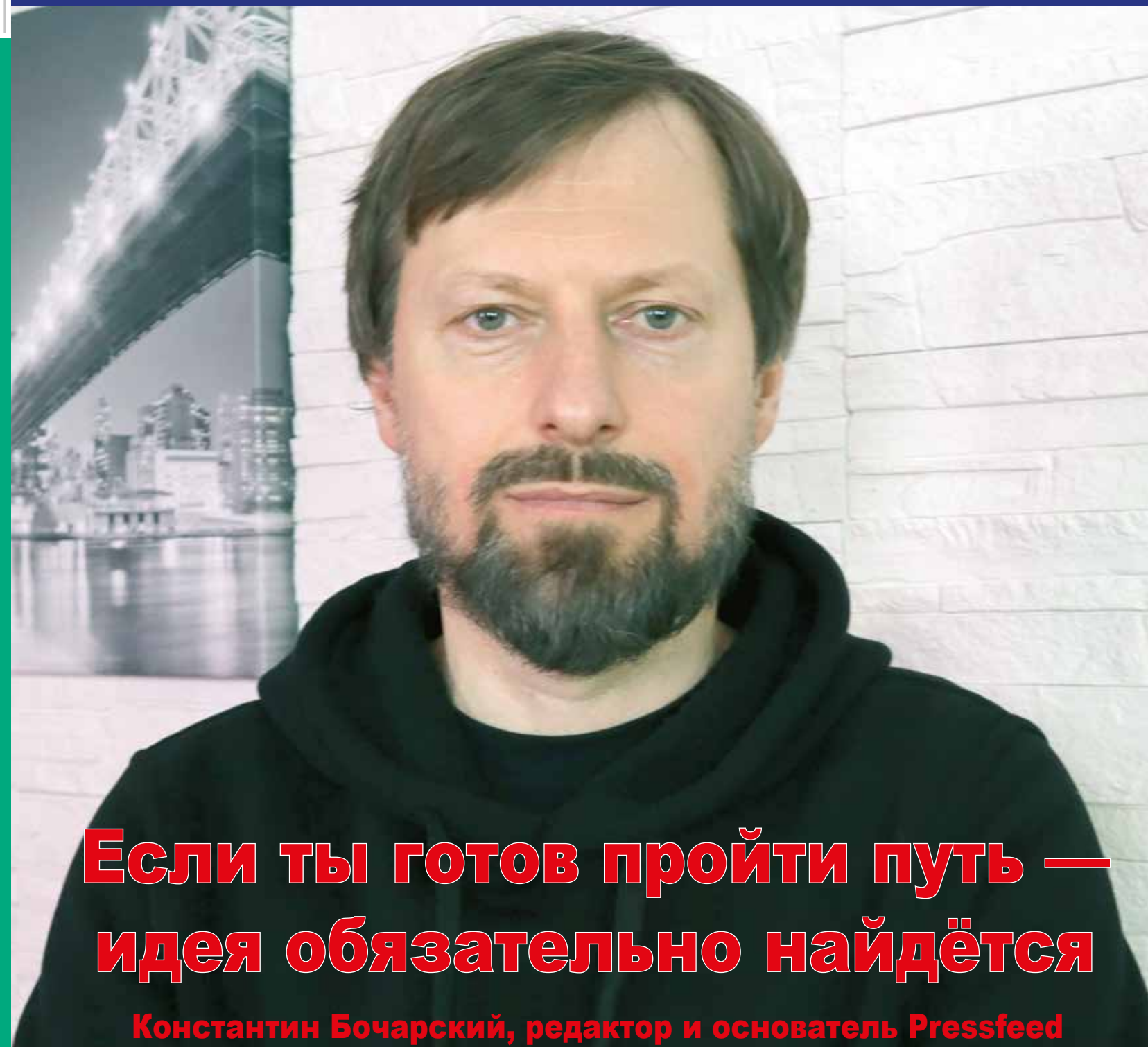


СТАРТАПЫ & ИДЕИ ДЛЯ БИЗНЕСА

№ 1
2025



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

Константин Бочарский, редактор и основатель Pressfeed

ГЛАВНАЯ
ТЕМА
НОМЕРА:

**ИСТОРИЯ СОЗДАНИЯ
СТАРТАПА**

ИЗДАТЕЛЬСТВО ЖУРНАЛА



ЕЖЕМЕСЯЧНЫЙ ПРАКТИЧЕСКИЙ ЖУРНАЛ

WWW.TOP-PERSONAL.RU

ТРУДОВОЕ ПРАВО

№ 9 (302)

СЕНТЯБРЬ 2025

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

Татьяна Кочанова

Изменения в законодательстве в сфере трудовых правоотношений август-сентябрь 2025

Татьяна Чуликова

Мнимые больничные

Ульяна Зеленая

Анализ судов с «декретницами»

Чина Аржанникова

Срок договора подряда и его просрочки. Анализ споров

Александр Вайс

Свидетель — все не так просто

Марина Шевченко

Низкая безопасность: узкое место компании

Максим Сагайдачный

У вас есть три года чтобы зафиксировать права на служебные произведения?

Павел Бородкин

Все эти ситуации объединяет одно: собственник доверял, но не контролировал

Стас Пикалов

Коррупция среди топов компании — явление системное

Объединенная редакция



Официальный адрес
TP@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 10.09.2025.
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», 2025.

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

НОВЫЕ ИДЕИ ДЛЯ БИЗНЕСА

Всё, что вам нужно — внимательно слушать, где болит ... 4
Константин Бочарский

ПРОФЕССИИ

Финдир — это всегда серьёзно 10
Анастасия Капустина

СОКРАЩЕНИЕ РАСХОДОВ

Ищите резервы не в людях, а в процессах 16
Людмила Филиппова

МЕДИЦИНА ОНЛАЙН

Успешный врач в онлайн: стратегии развития
и риски 22
Дарья Кольман

ИСТОРИЯ СОЗДАНИЯ СТАРТАПА

История создания стартапа «ДЕВЯТАЯ ПЛАНЕТА»
или как создать космическую команду 26
Оксана Велигодская

Проект «ДЕЛОВОЕ СЛОВО»: как ветеринар по призванию
стала успешным бухгалтером и основателем
консалтингового агентства 32
Светлана Колесникова

Личная история: почему я, Дмитрий Огнерубов,
кардиохирург, кандидат медицинских наук, доцент решил
создать медицинский стартап? 36
Дмитрий Огнерубов

Москва в Норвегии: как устроен стартап по подбору страны
для релокации 42
Василий Юренков

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.

РОП

Проблемы и успехи стартапа Цифровой РОП 50

Сергей Чашин

РОП — больше, чем просто «продавец с планом» 56

Любовь Тунева

КРЕДИТ

Как развивать бизнес без кредитов 60

Юрий Микшанский

Отказ от кредитного финансирования требует
предпринимательской изобретательности 64

Владислав Никонов

КРИЗИС-МЕНЕДЖМЕНТ

Выход из кризиса — план или интуиция 68

Олеся Бережная

ВЫХОД НА ЗАРУБЕЖНЫЕ РЫНКИ

Латинская Америка — как вести бизнес в регионе 76

Екатерина Караджа

Сколько стоит начать ВЭД-бизнес с Китаем: мифы
и реальность 86

Руслан Сагинбаев

НОВЫЕ ПЕРСПЕКТИВНЫЕ ОТРАСЛИ БИЗНЕСА

Не краской единой: как монументальное искусство стало
полноценной отраслью экономики 92

Сергей Овсейкин

МАСШТАБИРОВАНИЕ

Ценность представляет не сама идея, а отлаженный
процесс ее воплощения 98

Пётр Сухоруких

УДАЛЕННЫЙ СОТРУДНИК

Как выстроить устойчивую систему управления
удалённой и гибридной командой: опыт icontext 104

Ольга Черепякина

ТОП-МЕНЕДЖМЕНТ

Скорость вашего бизнеса = скорость самого
узкого места 112

Дмитрий Мирошников

Первый номер делового журнала будет подарком для

подписчиков всех 10-ти журналов  — www.top-personal.ru

Будем рады видеть ваш материал по теме с кейсами из практики для журнала, ждём идеи для бизнеса, которые мы вместе с вами раскроем читателям.

Пишите на почту **7447273@bk.ru**

Александр Гончаров,





Константин Бочарский*,
редактор и основатель
Pressfeed

Всё, что вам нужно — внимательно слушать, где болит

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

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

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

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

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

стов и экспертов, который вырос из личной боли и превратился в устойчивый бизнес с выручкой более 100 млн рублей в год.

Вот несколько принципов, которые действительно работают. Проверено на чужом и своём опыте.

1. Идеи из боли

Всё, что вам нужно — внимательно слушать, где болит. У клиентов, коллег, у себя.

Так родился Pressfeed. Я работал журналистом и каждый день тратил часы на рутинные задачи: прозвон, переписки, поиски экспертов, согласования. При этом в редакционную почту приходило по 500 писем в день — и среди них найти релевантный комментарий было невозможно.

Я решил автоматизировать это. Сначала написал мини-

агрегатор для сбора информации. Потом — сам начал учиться программировать и создал MVP сервиса по сбору комментариев от экспертов по запросу. Запустил — и получил сотни регистраций за первый день. Идея «взорвала» рынок, потому что решала реальную проблему.

По сути, это подход pain-driven innovation — методика, при которой идея берётся не из теории, а из конкретной боли пользователя. Эрик Райс в Lean Startup называет это «problem/solution fit». Пока у вас нет чётко сформулированной проблемы и понимания, кто за решение будет благодарен, продукт можно не писать.

2. Делать то, что тебе по-настоящему интересно

Когда ты работаешь в теме, которая тебя лично цепляет, всё

становится проще. У тебя появляется мотивация разбираться, энергии на порядок больше. Для меня это были технологии, медиа и поиск смыслов — и Pressfeed оказался на пересечении этих трёх сфер.

Похожую мысль озвучивал Джим Коллинз в Good to Great: «Настоящее дело рождается на пересечении того, что ты любишь, в чём ты хорош и за что люди готовы платить».

3. Делать самому — даже если ты гуманитарий

Когда подрядчики срывали сроки, я разозлился — и сел учиться кодить. С нуля. Первую версию Pressfeed я написал сам. На php, без фреймворков, с таблицей в MySQL. И это очень многое мне дало — я понял структуру продукта, начал мыслить в логике процессов.

Я не один такой. В статье How I Built This NPR собраны десятки историй, где основатели запускали продукты без технического образования — от Джека Дорси до основателя Spanx. Это не редкость — особенно если у вас высокая внутренняя мотивация.

4. Не бойтесь «ненаучных» запусков

Я не делал фокус-группы. Не проводил опросы. Я просто видел проблему, сам её ощущал и решил: надо делать. Потом — показал коллегам в Facebook. Один пост — и 600 репостов. Каждые 5 секунд — новая регистрация. В первые дни сервисом начали пользоваться «Коммерсантъ», РБК, «Афиша».

По сути, это был эффект минимально жизнеспособного продукта — MVP по Стиву Бланку.

Протестировал гипотезу прямо в бою.

5. Классические методики поиска идей

Если вы не хотите ждать, пока заболит, вот рабочие подходы:

а) Метод 5W+1H

Известный подход журналистов. Расспрашивайте себя и клиентов:

- What doesn't work?
- Why is it painful?
- Who is affected?
- Where does it happen?
- When is it critical?
- How is it currently solved?

б) Метод Job to Be Done

Что человек на самом деле «нанимает» ваш продукт делать? Классический кейс — бургер из McDonald's, который оказывается «нанят» не для еды, а чтобы занять руки во время поездки. Развивает тему Клейтон Кри-

стенсен в одноимённой книге.

с) Принцип «бизнес-моделей без идей»

Стартап-инкубаторы вроде Y Combinator советуют: выберите популярную бизнес-модель (SaaS, маркетплейс, платформа) и примените её к нише, которую хорошо знаете. Не обязательно изобретать идею с нуля — достаточно правильно применить механику.

д) Метод копирования с адаптацией (Copy + Local Fit)

HARO в США появился в 2008 году. Я знал о нём — но не просто скопировал, а адаптировал под российский медиарынок. Именно за адаптацию, а не за «копипасту» продукт и сработал.

6. Как оценить идею до вложений

Вот что стоит проверить:

- Есть ли у идеи «product/market fit» — на раннем этапе его роль играет реакция на MVP.

- Можно ли запустить MVP быстро, дёшево и своими силами?

- Проблема остро ощущается прямо сейчас, или это абстракция?

- Готовы ли первые клиенты не просто тестировать, а рекомендовать другим?

- Платят ли пользователи без давления? У нас первая платная

подписка куплена без продажной — просто потому, что сервис давал ценность.

Вместо вывода

Я не верю в универсальные рецепты. Но верю вот во что: если ты сам ощущаешь проблему, если тебе по-настоящему интересно, и ты готов пройти путь — идея обязательно найдётся. А дальше всё решает не PowerPoint, а одна простая штука: возьмёшь ли ты и сделаешь?

* **Константин Бочарский** — основатель сервиса Pressfeed, который с 2014 года трансформировал взаимодействие между бизнесом и медиа в России. До этого был редактором журнала «Секрет фирмы» в ИД «Коммерсантъ» и более 10 лет работал журналистом, специализируясь на темах бизнеса, технологий и стартапов.

Лауреат журналистской премии «ПрессЗвание» в 2011 и 2012 годах. Автор книги «Идеи на миллион, если повезет — на два» и соавтор сборника «Экстрим-маркетинг. Драйв, кураж и высшая математика». Выступает с лекциями о журналистике, коммуникациях и медиаинновациях, читал лекции в Бизнес-школе МГУ, НИУ ВШЭ и на факультете журналистики СПбГУ.

Под его руководством Pressfeed стал лидирующей платформой PRTech в России и получил профессиональное признание:

- Победитель премии PROBA-IPRA Golden World Awards (2015) — в номинации «Инновации в PR» и обладатель Гран-при,
- Победитель международного конкурса Finlanding (2021),
- Назван «самым заметным локальным PRTech-сервисом в мире» за пределами США в американском профессиональном обзоре.

Сегодня Pressfeed объединяет более 200 000 пользователей, в том числе тысячи журналистов крупнейших СМИ. Через платформу отправлено более 500 000 комментариев, а количество журналистских запросов превышает 1 500 в месяц.

Финдир — это всегда серьёзно



**Анастасия
Капустина,**
*Executive Search
Консультант Exesburo*

**Финансовый директор —
чего от него обычно
ожидают акционеры
компании?**

Запрос всегда зависит от стадии развития компании. Если раньше от CFO чаще ожидали строгого контроля и глубокой операционной вовлечённости, то сегодня всё чаще акционеры ищут финансовых директоров со стратегическим фокусом. Это лидеры, которые понимают процессы изнутри и одновременно становятся драйверами роста: умеют открывать новые рынки, находить источники финансирования, поддерживать амбициозные планы собственников.

У нас в Eхесburo был кейс, когда основатель компании долгие годы сам держал в руках стратегию. Но при выходе на новые масштабы оказалось, что бизнес не может зависеть только от одного человека. Появилась потребность в CFO, который не просто закроет цифры, а возьмёт на себя часть стратегической нагрузки и поможет двигать бизнес дальше.

Важно, что сегодня акционеры смотрят не только на операционный трек, но и на готовность CFO к публичной роли. Опыт IPO, взаимодействия с инвесторами, работа на международных рынках, всё это стало «золотым стандартом». Средний возраст CFO в крупных российских компаниях сейчас держится в районе 45 лет, но запрос формулируется не столько к возрасту, сколько к динамике: умеет

ли человек встраивать бизнес в новые реалии и брать на себя функцию стратегического «второго пилота» для акционеров.

Какой опыт, навыки, связи делают CFO более привлекательным для компании?

Сегодня одного «классического набора»: учёт, бюджетирование, отчётность уже недостаточно. Акционеры смотрят на CFO как на полноценного бизнес-партнёра, и именно это формирует портрет «идеального кандидата».

На мой взгляд, наиболее сильная комбинация выглядит так:

Опыт IPO и взаимодействия с инвесторами. Это важный кейс в копилке CFO, это рабочий стандарт для финансового лидера крупного бизнеса.

Data-driven подход. Это перестало быть модной строчкой в резюме. Сегодня умение работать с аналитикой, юнит-экономикой и большими данными обязательный навык не только для CFO, но и для любого современного топ-менеджера.

Stakeholder-management. Умение говорить на одном языке с советом директоров, инвесторами, регуляторами, банками.

Если смотреть на международные практики, тренд очевиден: CFO становятся CEO именно потому, что у них есть этот микс. В Великобритании и США мы видим, как финансовые директора всё чаще берут под контроль стратегию и капитал-маркеты. По данным Fortune 500, в 2023 году CFO заняли более 8% освободившихся кресел CEO: это максимальный показатель за последние десять лет. Российский

рынок догоняет: в последние годы почти половина запросов на CFO формулируются с прицелом на их возможный рост в CEO. Поэтому, если раньше CFO воспринимался скорее как «человек про контроль», то сегодня это лидер, который должен быть стратегом, коммуникатором и технарием одновременно.

Когда стаж в 30 лет CFO повышает его стоимость на рынке, а когда делает его second hand?

Мы в Ehesburo не видим стоп-перов по возрасту как таковых. Средний возраст CFO в крупных компаниях сегодня — 45-49 лет, и это абсолютно рабочий диапазон. Вопрос не в цифре в резюме, а в энергии, адаптивности и подходах. Иногда более опытные финансовые директора сами не хотят работать с моло-

дыми основателями: и вот это становится реальным барьером, а не стаж как таковой. Для меня как консультанта важно не концентрироваться на возрасте. Я скорее смотрю, насколько человек готов перестраиваться под новые условия, принимать нестандартные решения и работать в современных форматах. Есть CFO с 25–30 годами опыта, которые легко заходят в digital-повестку, управляют данными и разговаривают с командой на одном языке. И наоборот: встречаются те, кто остался «в бухгалтерии» и не готов расширять функцию.

Если говорить про рынок в целом:

В России мы видим, что лишь 14% CFO остаются в роли дольше 10 лет. Долгие каденции редкость, и они ценятся только там, где лидер демонстрирует раз-

витие вместе с бизнесом.

В международной практике всё жёстче: по данным Spencer Stuart, за последние 20 лет только 8% CFO, перешедших в CEO, смогли вывести компании в топ по эффективности. Здесь как раз видно: длинный стаж без трансформации навыков — это риск. Так что стаж в 30 лет повышает стоимость только тогда, когда он подкреплён адаптивностью, открытостью к новому и умением работать на опережение.

Когда Финдира хотят именно схантить?

(нужны его опыт, связи, инсайд)?

В подходе к executive search это базовая реальность: в 90% случаев мы выходим к кандидатам, которые работу не ищут. CFO — это та роль, где «прямой

найм» почти невозможен, и рынок живёт за счёт хантинга.

Дальше всё упирается в задачу акционеров. Если речь про IPO или M&A, то компании ищут CFO с опытом сделок и работающим нетворком в банках, у инвесторов, с регуляторами. Это как раз тот случай, когда ценность «связей» становится критичной. У нас, например, был поиск, где ключевой компетенцией было казначейство и ВЭД: фактически успех сделки зависел от связей CFO в банковском секторе. В другом проекте задача стояла иначе: построить систему аналитики и пересобрать процессы. Здесь нужны были не связи, а экспертиза в data-driven подходе и операционный дизайн.

Так что «хантить» CFO начинают именно тогда, когда на кону стоит конкретная бизнес-задача. И это не всегда про связи. Иногда ценнее не нетворк, а способность

человека быстро перестроить систему и провести компанию через трансформацию.

Куда уходят «слоны»

Финдиры после окончания карьеры?

В первую очередь: в советы директоров. Это логичный шаг: CFO обладают редким набором компетенций, которые нужны борду. Они умеют читать бизнес «через цифры», видеть риски и возможности, понимать язык инвесторов. На уровне совета это превращается в ключевую ценность — и в России, и на международных рынках CFO становятся одними из самых востребованных независимых директоров.

Кроме бордов, мы видим ещё три траектории:

Консалтинг. Их знания в сделках и трансформациях трудно заменить.

Инвестиции. Многие уходят в фонды или запускают собственные проекты, где используют свои компетенции для построения финансовых моделей и привлечения капитала.

Менторство и образование. Всё чаще CFO делятся экспертизой с новым поколением финансовых лидеров через бизнес-школы или точечное наставничество.

В международной практике это

давно закреплено: CFO, завершившие операционную карьеру, становятся «каркасом» корпоративного управления. В России этот тренд только усиливается. По сути, для финансового директора карьера не заканчивается — она просто трансформируется во «второе дыхание», где опыт становится капиталом, который можно инвестировать в чужие или собственные проекты.

Ищите резервы не в людях, а в процессах



Людмила Филиппова,
финансовый стратег
site-alarm.com

Опаснейшая ошибка управленцев – это путать экономию с эффективностью. Тема оптимизации затрат кажется очевидной и простой: если денег не хватает, надо урезать расходы. Но любой управленец, который сталкивался с бюджетированием на практике, знает: за сухой цифрой в таблицах стоят десятки решений, каждое из которых способно либо спасти бизнес, либо разрушить его.

Сокращение расходов — это не математическая операция, а управленческая дилемма, где нужно учитывать интересы собственников, команды и стратегию развития. Это тот баланс, который очень сложно соблюсти не затронув интересы какой-либо из сторон и не потерять эффективность.

Персонал как первая статья экономии

Первый, и, пожалуй, самый распространенный путь, к которому прибегают многие компании — это сокращение персонала или связанных с ним расходов. Для финансового директора это самая заметная строка бюджета, и эффект от урезаний виден сразу.

Но здесь и кроется ловушка. В одном из моих кейсов компания среднего масштаба

в секторе услуг решила сжать HR-бюджет: убрали обучение, отказались от премий, сократили административный персонал. В первый квартал расходы снизились на 15%, собственники аплодировали. Но через полгода пришли новые цифры: выросла текучесть, увеличились издержки на рекрутинг, ключевые сотрудники начали уходить к конкурентам. Компания получила экономию на бумаге, но потеряла капитал доверия и компетенций.

Сокращение людей — это не про финансы, а про культуру, но в кризисный момент собственники дают: «Лучше потерять часть команды, чем весь бизнес». Это и есть классический конфликт интересов.

Процессы и технологии

Второй путь — искать резервы

не в людях, а в процессах. Это более сложный вариант: требует инвестиций, времени и вовлечённости. Но в долгосрочной перспективе он даёт куда более устойчивый эффект.

снизились на 20%, а клиентский путь стал вдвое быстрее.

С точки зрения финансов есть две точки зрения: одни настаивают, что такие проекты слишком затратные в условиях кризи-

«Любая экономия стоит дороже, если убивает будущее компании»

Один из моих клиентов, крупная компания в сфере обслуживания, стоял перед выбором: сократить сотрудников колл-центра или вложиться в автоматизацию клиентского пути. Мы пошли по второму сценарию: внедрили CRM, перевели часть документооборота в электронный вид, сократили дублирующие функции. Да, первый год компания несла затраты на внедрение. Но через 12 месяцев расходы на операционную деятельность

са. Другие утверждают: именно кризис и есть лучший момент для перестройки, когда компания вынуждена искать новые модели. Истина, как всегда, где-то посередине, автоматизация даёт результат только тогда, когда она встроена в стратегию, а не сделана для галочки.

Пересмотр бизнес-модели

Есть и третий подход, который редко воспринимается как

инструмент экономии, пересмотр бизнес-модели. Это не про сокращение расходов напрямую, а про изменение логики бизнеса так, чтобы траты стали осмысленными. Чаще всего он используется в антикризисном управлении в совокупности с остальными инструментами.

В проекте с инвестиционной компанией мы решали задачу выхода на биржи и расширения каналов привлечения капитала. Сначала собственники хотели урезать маркетинг и консалтинг: «дорого, давайте жить скромнее». Но в ходе анализа стало ясно: проблема не в затратах, а в устаревшей бизнес-модели. Выход на новые площадки позволил привлечь инвесторов, и часть прежних расходов потеряла смысл. Экономия получилась не через «резать», а через «перестроить».

В другом кейсе мы работали с производственной компанией, где пересмотрели портфель продуктов. Отказ от неприбыльных направлений высвободил до 25% бюджета, которые раньше просто сжигались. Здесь экономия была результатом стратегического выбора, а не жёсткого урезания.

Опаснейшая ошибка управленцев — это путать экономию с эффективностью. В одном из бизнес-кейсов, о которых мы часто говорим на встречах, компания в кризис урезала расходы на маркетинг. Цифры на бумаге улучшились, но через год бренд потерял рынок. Вернуть его оказалось дороже, чем сохранить.

Если собрать за один стол собственников, финансовых директоров и HR-руководителей, их позиции будут диаметрально противоположны.

- Одни будут настаивать: «Сначала режем расходы, потом думаем».

- Другие возразят: «Сначала думаем, потом решаем, что резать».

- Третьи напомнят «Любая экономия стоит дороже, если убивает будущее компании».

Сокращение расходов — это и правда дилемма, в которой нет простых ответов. Каждое управленческое решение — это ставка: на команду, на процессы или на стратегию.

Опыт показывает: перед тем как принимать решение о сокращении расходов, управлен-

цам стоит задать себе несколько вопросов:

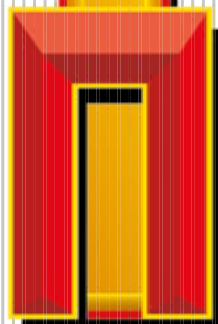
1. Я урезаю расходы или разрушаю выстроенный капитал?

2. Эта экономия работает только на квартал или формирует устойчивость на годы?

3. Что дороже — сохранить или потом восстанавливать?

4. Есть ли у нас план не только «как экономить», но и «как расти»?

Как стратегический консультант я вижу: **сильные компании умеют превращать сокращение расходов в точку роста. Слабые лишь откладывают свой кризис на несколько месяцев.**



Татьяна Кочанова

Изменения в законодательстве в сфере трудовых правоотношений август 2025

Татьяна Чуликова

Мнимые больничные

Ульяна Зеленая

Анализ судов с «декретницами»

Чина Аржанникова

Срок договора подряда и его просрочки. Анализ споров

Александр Вайс

Свидетель — все не так просто

Марина Шевченко

Низкая безопасность: узкое место компании

Максим Сагайдачный

У вас есть три года чтобы зафиксировать права на служебные произведения?

Павел Бородкин

Все эти ситуации объединяет одно: собственник доверял, но не контролировал

Стас Пикалов

Коррупция среди топов компании — явление системное

Успешный врач в онлайне: стратегии развития и риски



Дарья Кольман,
Редактор, журналист

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

Современные пациенты часто выбирают врачей по отзывам в интернете и соцсетях, а возможность дистанционной консультации является для многих плюсом. Например, можно выбрать востребованных квалифицированных специалистов, получить консультацию и медицинскую поддержку в любой удобный момент, отсутствие очередей, опасности заразиться в поликлиниках, трат на дорогу. Для врачей — это возможности дополнительного заработка, развитие личного бренда и популярности своих услуг.

Но, как и в любом бизнесе, медицинское онлайн-консультирование имеет свои риски. Так выделяют следующие юридические зоны ответственности:

1. Разглашение врачебной тайны (публикация кейсов успешного лечения — фото, ви-

део, без письменного согласия пациента). Устного согласия недостаточно, пациент может в любой момент свое согласие отозвать. А это влечет опасность увольнения с должности и иска в суд по компенсации морального вреда, штрафов.

2. Риск авторского права (использование чужих видео, фото, книг и рекомендаций, сайтов без ссылки на авторский первоисточник).

3. Наказание за лечение в переписках, в прямом эфире (запрещено проводить лечение и постановку диагноза через соцсети, мессенджеры). Могут лишить лицензии врача, отстранить от практики.

4. Неуплата налогов (часто начинающие врачи, которые проводят онлайн-консультации не регистрируют свою деятельность, как минимум в форме

самозанятости). Это влечет к налоговой ответственности, штрафам.

5. Нарушение правил размещения рекламы (врачи, которые соглашаются на рекламу в своих соцсетях — определенных препаратов, клиник, коллег часто забывают маркировать свою рекламу, регистрировать в РКН. Это тоже наказывается штрафами.

Многие эксперты по бизнесу считают важным разделять телемедицину, обычное осуществляемую через крупных сервис-платформы (Гостелемед, СберЗдоровье, крупные медицинские центры) и частное онлайн-консультирование (через личные каналы связи). Частное онлайн консультирование помогает выставлять собственный прайс за оказываемые услуги, гибче выстраивать стратегию

развития, тогда как работа с крупными агрегаторами ограничена их первоначальными условиями. Но и в том, и в другом случае предоставляются информационные услуги, консультации без выставления диагнозов, выписка препаратов и справок тоже ограничена, если не было очного приема.

Ведение частного онлайн консультирования выгодно и руководителям клиник. Если врач ведет грамотную онлайн деятельность, то популярность клиники, в которой данный специалист имеет лицензию, растет.

Как правильно выстроить стратегию по развитию частного онлайн-консультирования?

Первый шаг — легализация и подготовка документов для онлайн работы. Договор-оферты на информационные услуги и, если есть информационный

сайт, taplink — положение о конфиденциальности, пользовательское соглашение, политика обработки персональных данных и согласие на эту обработку. Далее регистрация в налоговых органах для ведения легальной информационной деятельности и получения дохода.

Второй шаг — масштабирование. Оно включает в себя: развитие соцсетей, блога, выстраивание личного бренда, создания независимого информационного продукта. Проведение анализа целевой аудитории, конкурентов, позиционирование бренда,

привлечение подрядчиков, сторонних ресурсов.

Онлайн уже не тренд, а необходимость как для пациентов, так и для врачей. Это еще одна возможность развития врача в своем деле, наряду с углублением специализации, административным ростом в клинике и научной деятельностью. Пока квалифицированные врачи не выходят в онлайн, их место занимают «недоспециалисты», которые дают непроверенную, недостоверную, а подчас ложную информацию, которая может вредить здоровью.

История создания стартапа «ДЕВЯТАЯ ПЛАНЕТА» или как создать космическую команду



Оксана Велигодская,
Руководитель
туристического
агентства «ДЕВЯТАЯ
ПЛАНЕТА»

Меня часто спрашивают: как из менеджера турагентства я стала основателем космического стартапа? Отвечу: ключ — в умении превращать кризисы в возможности и находить людей, которые разделяют твою страсть.

Начало пути: от туризма к космосу

Моя карьера началась в 2003 году, когда я окончила университет по специальности «Социально-культурный сервис и туризм». Более 20 лет я работала в этой сфере, помогая людям открывать мир. Однако пандемия COVID-19 кардинально изменила ситуацию. Локдауны и закрытие границ заставили меня искать новые возможности, и я обнаружила, что кризис может стать трамплином для новых идей.

Счастлиное стечение обстоятельств привело меня в рекламный тур по Амурской области. Там, наблюдая за стартом ракеты с космодрома Восточный, я пережила эмоции, которые перевернули мою жизнь. Люди, как дети, замирали в восторге, а я

поняла: космос — это не просто наука, а источник вдохновения, объединяющий поколения.

Команда мечтателей или как собрать «звёздный» коллектив

Вернувшись, я зарегистрировала ИП и торговую марку «ДЕВЯТАЯ ПЛАНЕТА». Мы начали предлагать туры на космодромы на запуски ракет, астро-туры, поездки на Северное сияние, экскурсии в Центр подготовки космонавтов, полеты в невесомости и многие другие туры на тему космоса. «ДЕВЯТАЯ ПЛАНЕТА» — это не просто турагентство. Мы предлагаем уникальные эмоции и впечатления. Туристы получают не просто путешествие, а ощущение причастности к космическим событиям.

Кроме того, я открыла интернет-магазин космических това-

ров (спэйс-маркет): сувениры, телескопы, астропланетарии, одежда и многие другие товары с космической тематикой. Каждый товар — «кусочек космоса», который усиливает эмоциональную связь.

Это позволило создать минимально жизнеспособный продукт (MVP) и заложить основу для более масштабного проекта — Туристического информационного коммерческого центра космонавтики и планетонавтики в оффлайне и метавселенной «ДЕВЯТАЯ ПЛАНЕТА» в онлайне. Цель — объединить все, что касается темы космоса в один централизованный центр (девять сегментов: туризм, торговля, производство, обучение, HR, творчество и медиа, страхование, планетонавтика, инвестиции). В Космическом центре можно будет приобрести косми-

ческие туры, купить товары на тему космоса, найти информацию о ВУЗах, готовящих специалистов космической отрасли, изучить вакансии предприятий... Творческие люди смогут делиться своими космическими работами, быстро находить информацию о всех тематических мероприятиях, предлагать свои — для популяризации отрасли... Центр станет уникальным комплексом, который позволит не только демонстрировать достижения отечественной космонавтики, но и создавать условия для развития стартапов, привлечения инвестиций и формирования устойчивого туристического потока, заинтересованного в тематике космоса и планетонавтики. Таким образом, мы будем стремиться воспитать у населения нашей страны ценности и потребительское поведение, в

результате которых Россия сможет быстро вернуться на лидирующие позиции в космической гонке.

Масштабирование требует команды, которая верит в невозможное. Я не искала суперспециалистов — мне нужны были энтузиасты, готовые учиться и у которых горят глаза. Сегодня в команде 5 человек, разделяющих страсть к космосу и каждый отвечает за свою нишу: маркетинг, разработка, стратегия.

Первые инвестиции — личные сбережения. Это дало свободу, но ограничило скорость. Сейчас привлекаем инвесторов через акселераторы и нетворкинг.

Советы тем, кто хочет изменить мир

- Мечтайте масштабно, но начинайте с малого. Тестируйте гипотезы на MVP.

- Нанимайте «фанатов» с горящими глазами, а не сотрудников. Ищите людей, которые делятся вашей мечтой. Команда — это фундамент. Страсть заразительна.

- Превращайте клиентов в соавторов и амбассадоров. Их эмоции — лучший маркетинг. Девушка, получившая в подарок билет на запуск ракеты, стала нашим сотрудником, отвечающим за развитие инфо-творческого сообщества на тему космоса.

- Эмоции — главный продукт. Учитывайте, что клиенты платят за воспоминания, а не товары.

- Не бойтесь ошибок — они делают нас сильнее. Ошибки — это орбитальные корректировки. Каждая неудача приближает к цели.

«ДЕВЯТАЯ ПЛАНЕТА» — ДОКАЗАТЕЛЬСТВО: бизнес может

менять мир. Когда вы управляете не процессами, а мечтами, команда становится экипажем корабля, готовым покорять новые горизонты.

P.S. Космос начинается не со стартовой площадки, а с команды, которая верит, что невозможное — возможно.

ИЗДАТЕЛЬСТВО ЖУРНАЛА



КОММЕРЧЕСКИЕ СПОРЫ

№ 2 / 2025



**Разделяйте деловые
и личные отношения**
Елена Родионова

Проект «ДЕЛОВОЕ СЛОВО»: как ветеринар по призванию стала успешным бухгалтером и основателем консалтингового агентства



**Светлана
Колесникова,**
владелица
консалтингового
агентства и эксперт
в сфере финансов и
налоговой оптимизации

Меня зовут Светлана Колесникова, и моя предпринимательская история началась не вчера. Мечта о собственном деле зрела во мне давно, еще со времен первого декрета, когда я впервые прошла акселератор для предпринимателей и защитила свой бизнес-план. Однако корни этой истории уходят еще глубже, в мою юность.

В детстве я грезил о карьере ветеринара, но судьба, а точнее, решение моей мамы, направили меня на бухгалтерский факультет. Чтобы не отпускать меня в другой город, мама настояла на этой специальности. Оглядываясь назад, я понимаю, что это решение стало отправной точкой моего профессионального пути. После окончания техникума я получила приглашение в налоговую инспекцию, а затем, по рекомендации, перешла в коммерческую организацию. Я прошла все участки бухгалтерии, шаг за шагом поднимаясь по карьерной лестнице и в итоге заняла должность главного бухгалтера.

Несмотря на стабильность и профессиональный рост, я чувствовала, что занимаюсь не своим делом. Внутри меня зрело жгучее желание создать что-то

свое, реализовать свой предпринимательский потенциал. Но, как это часто бывает, на пути вставали страхи и сомнения: «А получится ли у меня? Смогу ли я?».

Одним из ключевых отличий работы в найме от предпринимательства, которое я быстро осознала, стало ответственность. Когда ты работаешь на кого-то, за финансовый результат и многие решения отвечает работодатель. Ты получаешь свою зарплату, выполняя определенные функции. Становясь предпринимателем, вся ответственность ложится на твои плечи. И в этом же кроется огромный потенциал: твой доход напрямую зависит от твоих усилий, твоей инициативы и твоей способности принимать решения.

Мой путь к предпринимательству мог начаться гораздо рань-

ше, ведь первая идея собственного дела лежала буквально на поверхности. Однако меня долгое время останавливал страх перед неизвестностью. Оглядываясь назад, я понимаю, что все мои предыдущие бизнес-планы были попытками реализовать чужие идеи, что-то наносное, не мое. Настоящее призвание я нашла в бухгалтерии. Здесь я чувствую себя как рыба в воде, могу с закрытыми глазами найти законный способ экономии на налогах. Более того, мой многолетний опыт позволяет мне профессионально оптимизировать налоговую нагрузку для бизнеса и создавать эффективные финансовые модели, помогающие предпринимателям принимать взвешенные решения.

Этапы создания моего бизнеса выглядели следующим образом:

Осознание своего призвания: Понимание, что именно бухгалтерия — моя сильная сторона и основа для собственного дела.

Написание бизнес-плана: Этот навык у меня был отточен благодаря предыдущему опыту участия в акселераторах.

Открытие ИП и первые шаги: Регистрация в качестве индивидуального предпринимателя и начало работы с первыми клиентами, которыми стали мои знакомые.

Активный поиск клиентов и расширение команды: Поиск новых заказчиков и привлечение первого помощника для масштабирования деятельности.

Получение образовательной лицензии и запуск обучения: Официальное оформление права на образовательную деятельность и старт авторских курсов

и интенсивов для бухгалтеров.

В процессе становления я участвовала в акселераторе социального предпринимательства, где мои бизнес-планы охватывали самые разные сферы — от частного детского сада до, казалось бы, неожиданного, крематория. Также я прошла акселератор «Первое дело», что дало мне ценные знания и навыки на старте.

Сегодня, спустя более 19 лет в бухгалтерии и 6 лет в собственном бизнесе, я с уверенностью могу сказать — да, смогла! Я

не только успешно руковожу консалтинговым агентством, но и являюсь автором обучающих программ для бухгалтеров и предпринимателей, а также ментором от СБЕРА и партнером «Деловой среды».

Но, пожалуй, одной из самых больших моих гордостей являются мои ученики. Я искренне рада, что смогла запустить обучение, которое реально помогает бухгалтерам выстроить собственный бизнес и начать работать на себя. Есть множество вдохновляющих примеров.

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



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

Как все началось

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

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

прошло штатно, я пришел на следующий день чтобы снять повязку. Проверил и оказалось, что лучевая артерия закрыта. Ничего необычного такое осложнение случается у каждого десятого пациента. Пациенты никак это не ощущают. Я оставил свой телефон на случай, если у пациента возникнут вопросы. И тут через 2 недели звонит мне этот же пациент со словами, «Дмитрий Викторович, у меня нота Ре отстаёт через 2 минуты игры на пианино». Оказалось, что из-за закрытой лучевой артерии мышцам на руке пациента не хватало кислорода и они стали хуже работать. Медленнее отвечать на импульсы из головного мозга. И нота Ре, за игру на которой отвечает как раз указательный палец, который больше всего страдает от окклюзии лучевой артерии, отстаёт. Я тогда понял,

что нужно заботиться о лучевой артерии и разработать методики, чтобы все это предотвратить. Так начал зарождаться бизнес.

**Как возникла мысль
создать удобное и
безопасное устройство,
которое облегчило
бы работу врачам и
повысило комфорт
пациента?**

Я стал изучать почему артерии закрываются и как сделать чтобы этого не произошло. Нашел способ. Вот представьте себе, у вас есть шланг для полива, и вы его разделяете на два чтобы полить клубнику и деревья в саду. Так вот, чтобы полить больше клубнику, надо пережать полностью второй шланг к деревьям, тогда вся вода пойдет на клубнику. Нехитрый гидродинамический эффект. Также и

в артериях на руке. Вот у нас есть две артерии лучевая и локтевая, чтобы лучевая не закрылась нужно полностью пережать локтевую артерию и вуаля вся кровь с большим напором пошла по лучевой артерии. И она не закрывается.

От идеи к реальному продукту

Все решения на рынке были в виде воздушных подушек, или винтов, которые закручиваются или раздуваются над лучевой артерией. Но ни один из вариантов не трогал локтевую артерию. А по моему мнению и научному исследованию надо пережать и локтевую тоже. Дальше были эксперименты и 8 безуспешных прототипов я пришивал нитками к существующим браслетам другие браслеты, пытался их использовать. Все было тщетно.

Попросил своего брата инженера Егора сделать чертеж браслета с двумя подушками и рассчитать какие должны быть объемы воздуха чтобы эффективно пережать лучевую и локтевую артерию. Тут интересная задача — локтевая артерия лежит глубоко под сухожилиями мышц сгибателей кисти — и её пережать сложнее. Мы решили сделать малый баллон для нее 8 мл воздуха, но, чтобы он был жестким при раздувании. Артерия не повреждена — и нам не страшно, что с ней может что-то произойти. Решили делать из полиуретана. Он не растягивается как полипропилен и в течении 6 часов ничего с ним не будет происходить при остановке кровотечения. Вторую подушку для лучевой артерии посмотрели у наших коллег из Японии — Терумо. Все сделали

в виде удобного прозрачного браслета с двумя подушками воздушными. Одна для лучевой, вторая для локтевой. Плюс детская пластинка над ними для упора и точечного давления на артерии. Липучки для фиксации на кисти пациента. Оформил патент и отправил в ФИПС. Параллельно отправил чертежи на два завода в России.

Все что мы сделали — все было безуспешно. 8 прототипов. 12 месяцев впустую. Отправил чертежи на два завода в Китай, и через 3 месяца и двух итераций прислали браслет нужной формы, а главное на руке пациента он пережимал локтевую и лучевую артерии. И лучевая артерия не закрывалась. Вот оно счастье, думал я.

Но дальше — пошла реальная работа по выстраиванию бизнеса.

Поддержка инновационного сообщества

Как Фонд содействия инновациям помог в начальных этапах разработки

Я получил патент на полезную модель и отправил заявку в фонд содействия инновациям на соискание гранта 3 млн рублей по программе СТАРТ-1. Всего в команде тогда было 4 человека — научный сотрудник, я руководитель проекта, брат инженер и бухгалтер. Грант одобрили, и мы начали оттачивать материалы и конструкцию до финального образца. В течение года делали грант и начали подготовку документов для государственной регистрации.

Интересно, что в мед. стартапах две долины смерти. У нас пока ты не получил регистра-

ционное удостоверение — ты не можешь продавать. Можешь только сесть на 8 лет. Получение грантовой поддержки для создания первого серийного образца. В конце гранта получился успешный мелкосерийный прототип и успешно прошли токсикологические, технические и клинические испытания. И конечно валидация стерилизации. Ведь изделие должно быть стерильным

Премия Мэра Москвы

Уже в течении года, когда мы готовили регистрационное удостоверение новация привлекла внимание на городском уровне. Я выиграл премию Мэра Москвы Новатор Москвы, это 500 тысяч, всю потратил на токсикологические испытания. И тогда началась пиар поддержка от Московского инновационного

кластера и Агентства инноваций Москвы. Денег не хватало ни на что. Это же все было на деньги кардиохирурга. Запуск в производство и первые клиенты.

В сентябре 2023 года мы получили заветную регистрацию мед. изделия. Тогда я договорился уже о дистрибуции с очень крупным дистрибьютором мед. изделий в РФ — экстен Медикал. Я думал, что вот мы выйдем на рынок и сразу будут покупать — но нет. Ничего такого не произошло, при том, что у нас была поддержка и Московского инновационного кластера и дистрибьютора. Я понял, что это будет долгая борьба по обучению рынка.

С кем работаем сегодня?

Сейчас я проехал сам как клинический специалист и генеральный директор ведущие

клиники регионов РФ — Псков, Москва, Тюмень, Челябинск, Екатеринбург, Санкт-Петербург, Московская область, Красноярск. Провел 4 мастер-класса для медицинских сестер. При поддержке агентства инноваций Москвы и Московского центра инноваций в здравоохранении сделали пилотное исследование в 1 ГKB Москвы, доказавшее что мы в 6 раз лучше традиционной бинтовой повязки предотвращаем окклюзию лучевой артерии. Стали участниками Сколково.

Какие проблемы решает продукт?

Безопасность пациентов – снижение риска окклюзии артерии. Удобство для врачей – кон-

троль давления без постоянного наблюдения. Экономия для клиник – снижение осложнений и расходов на повторные госпитализации.

Будущее проекта и перспективы

На этот год большие планы — быть спонсорами на 5 конференциях рентгенохирургических в Москве, Владивостоке, Екатеринбурге и Суздале. Везде показать и рассказать какие мы профи в том, что мы делаем. Что мы лучше мировых конкурентов делаем свое решение от специалиста в отрасли. Окончательно получить регистрационное удостоверение в Республике Беларусь. И организовать поставки до 10 тысяч устройств.

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



Василий Юренков,
основатель
консалтингово-
аналитической компании
Greener Relocation

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

Ответ на этот вопрос знает Василий Юренков — основатель консалтингово-аналитической компании Greener Relocation. Фокус Greener Relocation — составление индивидуальной миграционной стратегии на основе запроса клиента и реальных данных.

От эмоций к числам

«Мы — это шаг ноль в подготовке переезда», — так объясняет фаундер суть деятельности компании. Выпускник Высшей школы экономики, Василий Юренков больше десяти лет проработал аналитиком в инвестиционных и финансовых компаниях, успел пожить в Италии и Германии. Параллельно с основной работой преподавал в alma mater, читая бакалаврам и магистрантам основы теорий

международной экономики и практический курс по работе с данными.

В период пандемии COVID-19 переезд не был мейнстримом, но на рынке уже хватало провайдеров услуг. Большинство специализировалось на помощи с получением ВНЖ в одной, реже двух странах, но были и компании с более широким охватом: чаще всего они продавали «золотые паспорта» и инвестиционные ВНЖ, предлагая заодно и подходящую недвижимость. Василий заметил, что многие перескакивали этап выбора и сразу шли к специалистам по конкретным странам, фактически оставляя самое главное решение на откуп случаю. Исследование потенциальных клиентов показало, что почти никто действительно даже не ставил задачу — лишь один из девяти

человек предпринимал целенаправленные усилия, чтобы выбрать и сравнить страны. Большинство ехало, куда получилось: где предложили работу, или куда успешно переехали друзья, или где понравилось отдыхать.

Так появилась идея Grenner Relocation — сервиса по подбору наиболее подходящего направления релокации. К моменту запуска Юренков собрал уникальный набор навыков и опыта, как будто специально готовился к работе в этой отрасли: четыре языка, жил в нескольких странах, неоднократно переезжал, обзавелся довольно разветвленным нетворком и друзьями в разных странах, добавьте к этому понимание международной экономики, опыт построения моделей по открытым данным для принятия решений в условиях высокой неопределенно-

сти и давний интерес к разным культурам и кросс-культурным коммуникациям и менеджменту — и портрет готов.

Первые два года компании ушли на формирование продукта и нащупывание своей ниши. Аналитическая часть работы шла довольно бодро: поиск данных, разработка методик и индексов под разные запросы. Активно помогала собранная команда студентов-международников, которая увлеченно сравнивала города и страны по всему миру. Благодаря личному опыту переездов и преподавательскому стажу консультации тоже пользовались успехом. Вот с бизнесовой стороной было сложнее. Первыми на подбор пришли знакомые и знакомые знакомых, появились положительные отзывы, а дальше подхватило сарафанное радио — сработал нетворк,

но первые годы продажи все равно шли неровно, продуктивное предложение размывалось и переделывалось, было сложно нащупать правильные форматы продвижения.

После переезда в Амстердам, Василий пересобрал команду, начав в этот раз не с аналитиков-исследователей, а с роли биздева — ответственного за развитие бизнеса. Вместе переопределили целевые аудитории, пересобрали продукты, продумали клиентский путь, обновили бренд, а затем наладили соцсети и продвижение.

«Есть классический стартап-подход, когда три месяца уходит на тестирование гипотезы, затем в случае плохих результатов делают пивот — смену направления проекта. Или в случае хороших — ищут инвесторов. Так вот, если следовать такой логи-

ке, то проект закрылся, не родившись,» — признается Василий. Только в процессе работы стало ясно, что выбор направления для переезда, не помощь с бюрократическими аспектами, — это голубой океан, еще не сформированный рынок, на котором нет правил и отработанных механизмов. «Новые рынки в стартап-режиме не создать, быстрых побед там нет,» — уверен фаундер, — «Главная задача Greener Relocation не столько в том, чтобы кричать рынку: «Мы здесь, и мы лучшие», — а в том, чтобы объяснить клиентам, что так вообще можно. Для этого нужно время.»

Именно поэтому, когда в 2022 году многие стартапы открыли для себя отрасль иммиграции и пробовали сделать похожие решения, абсолютное большинство из них закрылось или

сфокусировалось на попытках автоматизировать более развитые ниши сопровождения в получении документов.

Как устроен сервис

Все начинается с выбора... «Самый частый вопрос даже от квалифицированных и успешных профессионалов на тему, куда ему переехать, звучит буквально так: “А куда меня пустят?” Короткий ответ — почти куда угодно, дальше надо определиться с тем, что нужно,» — рассказывает Василий Юренков.

Сегодня Greener Relocation предлагает несколько услуг от базовой консультации о целесообразности переезда до полного аудита и подбора страны, который включает детальное сравнение наиболее релевантных направлений. Стоимость услуг

варьируется от двухсот евро до двух тысяч евро.

Среди клиентов преобладают высокооплачиваемые профессионалы: руководители среднего и высшего звена, собственники бизнесов, стартаперы, фрилансеры. Отдельная категория — выпускники сильных вузов, главным образом, магистратур или программ MBA, которые думают над тем, где начать карьеру или продолжить обучение. Интересно, что обычно обращаются люди двух крайностей. Первые — не очень хорошо работают с цифрами сами, но понимают и ценят важность взвешенного решения. Вторые — как минимум по хард скилла, вполне могли сделать такое упражнение сами, но слишком хорошо понимают, сколько времени и усилий у них на это уйдет, и предпочитают сэкономить, обратившись к спе-

циалистам. Иногда бывают B2B запросы — обращаются компании, которые перевозят небольшие команды, хотят поддержать сотрудников в миграционных вопросах, настраивая удаленную или гибридную работу.

Для проведения полноценного анализа в Greener Relocation постоянно обновляют аналитику по 175+ городам из 75 стран, включая очень подробную модель для США. По каждому городу модель оценки включает пятьсот параметров: от базовых данных по здравоохранению, образованию, доступности жилья, климату до специфических критериев наподобие оценки качества стартап-экосистемы или средним локальным уровням зарплат по определенным специальностям.

Помимо работы со статистикой, в компании используют несколько социологических

моделей для оценки менталитета — профиля национальных ценностей. Это может быть шестимерная модель известного социолога и ученого Геерта Хофстеда или оценка, которая базируется на модели Рональда Инглхарта, известного исследовательским проектом World Values Survey — в переводе с английского «Всемирный обзор ценностей». Так компании удастся подобрать страны, которые наиболее близки клиенту ценностно, а не только на основании его пожеланий.

Когда направление для переезда выбрано, важно убедиться, что место и вправду подходит. «В идеале — поехать в выбранный город, почувствовать «химию», если она случится. Безусловно, можно просто начать путешествовать по миру, пока не найдете свое место (если

позволяют средства). Но такое место у каждого будет не одно и, согласитесь, обидно влюбиться в город, где по объективным причинам вы не сможете жить?» — уверен Василий Юренков.

Как найти Гонконг в Норвегии

В компании применяют индивидуальный подход. Для каждого клиента подбор происходит на основе личных интересов, предпочтений. Для оценки значимости параметров применяют многофакторную скоринговую модель. Если клиент обращается с новым для сервиса критерием, то команда придумает способ оценить этот параметр и учтет в модели подбора.

Иногда клиенты просят добавить специфические критерии. Однажды пришел запрос с просьбой учесть количество

бездомных на американских улицах. Бездомность может быть временным явлением, это относительная величина. Однако и для такого запроса нашли решение — оказалось, что в США есть особая ночь в году, когда проводят подсчеты, а потому доступна официальная статистика причем со всей демографией.

Частая ситуация — клиенты по значимым городским параметрам предпочитают одно место: с развитой инфраструктурой, насыщенной культурной жизнью, городскими благами, а по страновым — совсем иное с отличным климатом, государственным устройством, низкой криминальностью. В таких случаях выходит, что люди желают жить в Москве или Гонконге, но перенесенных в Нидерланды или Норвегию. Когда этот коктейль смешивается, на выходе

у каждого получаются свои города — и тут важно подсветить компромиссы. Выигрыш в одном аспекте почти всегда подразумевает проигрыш в каком-то другом, главное выбрать такие места, где «минус» будет в менее важных аспектах.

Неудачный переезд — это не только стресс, но и огромные финансовые потери, по подсчетам аналитиков компании цена неудачного переезда может быть равна полугодовой зарплате. Сегодня в компанию часто обращаются клиенты, у которых уже был не самый удачный опыт переезда. Во второй раз они подходят к релокации серьезно и обдуманно. Приходят повтор-

но и старые клиенты — у кого-то поменялись приоритеты, а кто-то оказался в новом месте на перепутье из-за быстрых политических изменений.

Место жительства можно и нужно выбирать. Место сильно влияет на человека. Василий Юренков убежден, что надо обязательно ехать туда, где будет проще что-то важное свершить и сделать: «Альберт Эйнштейн не мог бы стать тем человеком, кем он стал, если бы родился в глухой деревне в Индии. Личные качества и усилия очень важны, но оказаться в нужный момент в нужном месте часто бывает даже важнее».

Проблемы и успехи стартапа Цифровой РОП



Сергей Чашин,
IT-предприниматель

Меня зовут Чашин Сергей, я IT-предприниматель. Параллельно я работаю коммерческим директором в семейном бизнесе — крупном производственном холдинге ГК «Эпотос» (производство средств и систем пожаротушения). Сейчас я занимаюсь вторым IT-стартапом — «Цифровой РОП». Это сервис речевой аналитики на основе ИИ для отделов продаж, предназначенный для контроля качества коммуникаций и обучения сотрудников. Здесь я хочу поделиться своим опытом: что получи-

лось со второй попытки, что пошло не так в первом стартапе и где я все еще ищу позитивные решения.

Говоря об ошибках и успехах, я выделяю несколько ключевых сфер, где возникают типичные проблемы и формируются истории успеха. Расскажу обо всем на своем примере.

Продажи

Основная причина большинства проблем стартапа — отсутствие ценности для конкретного потребителя. Ценность возникает только тогда, когда продукт решает конкретные проблемы клиента или приносит ему выгоду в виде новых эмоций или ресурсов. Многие компании начинаются с того, что основателя (или нескольких) осеняет идея,

основанная на жизненном опыте или решении конкретной ситуации. Вместо того чтобы пойти и поговорить с рынком, найти людей с похожими проблемами, которые готовы платить за их решение, основатели бросаются в разработку продукта. Конечно, бывает, что везет и идея «взлетает». Но недаром уже сформировался устойчивый продуктовый подход, который позволяет минимизировать ошибки на этом этапе. Крайне важно подтвердить реальные проблемы клиентов, например, с помощью проблемных интервью, а также укрепить уверенность в клиенте, получив предоплату, пусть даже символическую, за гипотетическое решение.

Успех ждет тех, кто сначала подтвердил спрос, а потом начал делать продукт. В своем первом стартапе по биз-

нес-аналитике для ритейла мы пошли по первому пути. В итоге не смогли выйти на стабильные продажи, а клиенты не продлевали использование продукта. В «Цифровом РОПе» мы решили действовать наоборот: сначала провели около 40 проблемных интервью, уточняя идею, затем получили предоплату и только потом приступили к разработке продукта. Так мы уже знали, что решаем реальную задачу, подкрепленную монетизацией.

Разработка и техника

Проблемы в разработке возникают по нескольким причинам:

1. Продукт создается на немасштабируемых решениях.
2. Архитектура ограничивает скорость работы сервиса при добавлении новых функций.
3. Мало внимания уделяется вопросам интеграции продукта

с другими системами и источниками данных пользователя.

В первом стартапе мы столкнулись с этой проблемой при подключении к «1С» клиента. Мы построили систему так, что пользователям нужно было настроить выгрузку данных на удаленную папку. Хотя нам казалось, что это просто, а инструкция занимала всего 1–2 часа для администратора «1С», на деле процесс затягивался на недели. В «Цифровом РОПе» мы сразу предусмотрели, чтобы интеграция занимала несколько минут, поэтому работаем через API с «Битрикс», AmoCRM и популярными телефониями. В итоге клиенты подключаются почти мгновенно, а сейчас мы вообще автоматизируем процесс подключения и онбординга пользователей.

Отношения и основатели

Прежде чем создавать бизнес, партнерам необходимо собраться и ответить на следующие вопросы:

1. Кто и что привносит в бизнес? Деньги, время, социальный капитал или другие ресурсы. Зачастую финансовые вложения не пропорциональны доле, которую получает тот или иной человек.

2. Как мы делим прибыль? Как делим убытки? Как инвестируем в компанию?

3. Как мы будем расходиться? Контр-интуитивно думать о закрытии стартапа на этапе его запуска, но важно обсудить это заранее и зафиксировать на бумаге. Ведь статистика, увы, не на вашей стороне.

4. Кто и за какую сферу отве-

чает? Маркетинг, продажи, разработка, операционное управление, PR и другие функции.

5. Сколько времени каждый из сооснователей уделяет проекту? Например, из 40-часовой рабочей недели сколько часов будет выделять каждый.

Это не исчерпывающий список, но он охватывает основные моменты. Успех или проблемы стартапа во многом зависят от отношений между основателями. Конфликты между участниками — одна из главных причин закрытия стартапов. Лучше потратить время на прояснение и юридическое оформление всех деталей, чем потом спорить о том, кто что имел в виду. Договариваться нужно, пока все в хороших отношениях.

Каждый успешный стартап похож: все занимаются своей сферой и выполняют обязательства.

А каждый неудачный — неудачен по-своему.

Маркетинг и юнит-экономика

Идеальная картина выглядит так: клиенты повторно покупают продукт или продлевают подписку, а затраты на их привлечение окупаются в разумный срок. Для каждого бизнеса этот срок свой. Проблемная ситуация возникает, когда:

- затраты на привлечение клиента (CAC) не окупаются за срок его жизни (LTV);
- время на онбординг клиента превышает его LTV;
- нет стабильного канала привлечения.

Признаюсь, в «Цифровом РОПе» мы пока в процессе поиска оптимального канала. Уже есть положительные результаты: в среднем клиент окупается че-

рез два месяца после привлечения. Но недавно коллеги с большим опытом в SaaS-проектах обратили наше внимание на то, что мы тратим слишком много времени сотрудников на онбординг и теряем деньги. Мы сразу же занялись автоматизацией и упрощением этого процесса.

Подводя итог, хочется поделиться следующей мыслью. Столько книг и статей написано по бизнесу, по открытию стартапов и запуску продуктов. Но даже прочитав их, посмотрев видео и посоветовавшись со всеми, все равно совершаешь ошибки. И только потом до тебя доходит, что в простых фразах вроде “сначала продай” или “решай проблему клиента” очень много смысла. Понять все это можно только через деятельность. Удачи!



Входные билеты на выставку "Ресурсы" - 7052, 7055, 7056.

УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ

№ 26
(790)
2025

Главная тема: **СТРЕСС И ВЫГОРАНИЕ**



**Роман
Бонч-Бруевич**



**Каро
Жамкочян**



**Ильнур
Ибрагимов**



Александр Казак



**Юлия
Мамыркина**



**Дмитрий
Мирошников**



**Елена
Тувашева**



**Татьяна
Федорова**



**Александр
Шуйский**

РОП — больше, чем просто «продавец с планом»



Любовь Тунева,
HR-эксперт, основатель
HR агентства,
18 лет в HR, 10+ лет
управленческого опыта

За последние два года я провела десятки консультаций для собственников малого и среднего бизнеса по вопросам найма и оценки руководителей отделов продаж. Один и тот же вопрос звучит снова и снова: «Как найти такого РОПа, чтобы всё сразу заработало?» А дальше — ожидания, что он «приведёт с собой команду», сам «выйдет на результат», «настроит мотивацию» и вообще — всё сделает за владельца.

Так вот: РОП — это не волшебник и не «играющий тренер по умолчанию». Это управленец. И его эффективность напрямую зависит от того, в какую систему он попадает.

Хороший руководитель отдела продаж — это не только про умение продавать. Это про управление воронкой, аналитику, найм, обучение и удержание команды, а еще — про умение находить баланс между интересами бизнеса и реалиями рынка.

Из моего опыта, эффективный РОП сочетает:

- способность к стратегическому мышлению (видеть картину в цифрах),
- умение мотивировать людей без кнута,
- навыки переговоров не только с клиентами, но и внутри компании,

- цифровую грамотность (CRM, BI-инструменты, простая аналитика),

- стрессоустойчивость и честность.

Многие задаются вопросом — можно ли вырастить РОПа из «своих»? Из моей практики — да. Часто, вижу, как сильные аккаунт-менеджеры или менеджеры по развитию становятся отличными РОПами. Но при условии, что они готовы учиться именно управлению, а не просто больше продавать.

Также случаются удачные кейсы перехода из оффлайн-торговли в B2B, особенно если человек понимает структуру сделок и умеет работать с циклами продаж.

РОПы сегодня — одна из самых «горячих» категорий по запросам. При этом зарплатные ожидания часто не совпадают

с реальностью бизнеса. Часто слышу от собственников: «Хочу на %», или наоборот — «Хочу оклад, а дальше посмотрим».

На одной из консультаций в строительной компании владелец хотел платить только за результат. Когда разобрали воронку, цикл сделки — стало ясно, что без фиксированной части он просто не получит нужного кандидата.

Правильная мотивация для РОПа должна учитывать:

- продолжительность сделки,
- сезонность,
- KPI не только по выручке, но и по управленческим функциям (собеседования, обучение, внедрение скриптов и т.д.).

Почему часто не срастается?

Собственники часто говорят:

“Третий РОП — и снова неудача”. Что не так?

ИЗ ПРАКТИКИ:

- нет описанных процессов — и от РОПа ждут, что он «сам всё сделает» и сразу покажет рост продаж
- не дают цифры и аналитику (даже маржу) — как тогда управлять;
- не включают в стратегию, а ждут «результат»;
- нет адекватной адаптации — новому РОПу просто никто не помогает разобраться в продукте и ЦА.

ОДИН КЕЙС

В сфере дистрибуции РОП ушёл через 2 месяца. Собственник не пустил его в расчёты, не дал посмотреть отчёты менеджеров. «Это моё», — сказал он. Но как управлять — если «руль» не дают?

Как вовлекать, удерживать и «растить» результат

1. Давать информацию. Показатели, планы, LTV, ROI, средний чек — иначе человек играет в «закрытые карты».

2. Прописать зону ответственности. Где РОП принимает решения сам, а где — с одобрения.

3. Поддерживать в первые 1–3 месяца. Не «проверять каждый день», а быть в диалоге, чтобы можно было скорректировать вектор.

4. Слушать. Часто РОП видит то, что собственник «замылил». Хорошие управленцы не только делают, но и предлагают.

И что важно понять обеим сторонам

Собственнику:

- РОП — это часть команды, а не наёмный супергерой.
- Его результат — это не только его заслуга, но и работа всей вашей системы.
- Дайте человеку понять, куда вы идёте, и он поможет прийти быстрее.

РОПу:

- Продажи — это не только выручка, но и команда, система, управление.
- Не бойтесь спрашивать и настаивать на нужных ресурсах.
- Уточняйте ожидания до старта. Лучше выяснить на берегу, чем потом «расстаться».

Как развивать бизнес без кредитов



Юрий Микшанский,
эксперт по сертификации,
основатель ООО «СК-
ЭКСПЕРТ»

Когда мы говорим о развитии бизнеса, многие сразу представляют кредиты, инвесторов или гранты. Но опыт показывает, что можно расти и без привлечения заемных средств — особенно если вы хотите сохранить контроль над компанией и спать спокойно. Я строил свою компанию в условиях, когда кредит был не вариантом, а рискованным балластом. Вот что помогло мне развиваться без долгов и процентов банкам.

1. Деньги из оборота, а не из долгов

Ключевой принцип — живи по средствам, но постоянно увеличивай оборот. Любая прибыль должна работать, а не лежать на счету. Я реинвестировал в

— Аутсорсинг вместо штата там, где это возможно.

— Самозанятые и ИП для работы по задачам.

— Онлайн-сервисы вместо дорогих офисных решений.

Так я смог нанимать нужных

КРЕДИТЫ УСКОРЯЮТ ТОЛЬКО ТЕХ, КТО УЖЕ БЕЖИТ. ЕСЛИ ВЫ СТОИТЕ НА МЕСТЕ, ОНИ ПРОСТО УТЯНУТ ВНИЗ

развитие большую часть заработанного: нанимал сотрудников, усиливал рекламу, улучшал продукт. Даже небольшие суммы, направленные на рост, дают эффект в перспективе.

2. Минимизируйте постоянные расходы

Чем меньше у вас фиксированных затрат, тем легче масштабироваться.

специалистов под конкретные проекты без риска содержать их в «пустые» месяцы.

3. Продавайте до того, как сделаете

Один из лучших способов развития без кредита — предоплата.

Если ваш продукт или услуга реально ценны, клиенты готовы платить авансом. Это финанси-

рует производство и снижает ваши риски. В моем бизнесе сертификации аванс — это стандарт, и именно он позволял расширять команду без займов.

4. Растить через партнёрства

Партнёр — это ваш бесплатный отдел продаж, если вы правильно выстроили отношения. Ищите тех, кто уже работает с вашей целевой аудиторией, и предложите взаимовыгодное сотрудничество: комиссия за клиентов, совместные акции, обмен контактами.

Так вы можете масштабироваться в разы быстрее, чем при «холодном старте».

5. Инвестируйте в знания и систему

Огромная ошибка — экономить на обучении и автоматиза-

ции. Любая копейка, вложенная в то, чтобы ваши процессы были чёткими, а команда умела продавать и обслуживать клиентов лучше конкурентов, окупается многократно.

6. Используйте эффект «маленьких шагов»

Не обязательно запускать всё и сразу. Достаточно постоянно улучшать:

- добавить новый продукт,
- протестировать новый канал продаж,
- усилить рекламу на 10%,
- поднять цены на 5%.

Каждое из этих действий в одиночку кажется мелочью, но вместе они дают мощный рост.

7. Стройте бренд, а не просто продавайте

Когда у вас есть имя, вы можете расти без кредитов просто

за счет того, что клиенты приходят сами. Репутация — это ваш невидимый актив, который работает бесплатно 24/7.

Вывод

Развивать бизнес без кредитов реально. Это требует дисциплины, умения планировать и постоянного поиска возможностей для роста. Но главное — вы всегда остаетесь хозяином

своего дела и принимаете решения, не оглядываясь на банк или инвестора.

И помните: кредиты ускоряют только тех, кто уже бежит. Если вы стоите на месте, они просто утянут вниз. Вместо кредита, обратитесь к тем, кто поможет сделать стратегию вашего Бизнеса. Если не знаете к кому пойти — пишите мне, вместе легче!

Отказ от кредитного финансирования требует предпринимательской изобретательности



Владислав Никонов,
инвестор,
предприниматель и
основатель социальной
сети про финансы
«БАЗАР»

Развитие бизнеса без привлечения заемных средств сегодня — это не исключение, а осознанная и стратегическая модель. Кредитное финансирование способно ускорить рост, однако оно же создает долговую нагрузку и снижает гибкость в принятии управленческих решений. Отсутствие долговых обязательств позволяет оперативно менять стратегию и быстро реагировать на изменения рыночной конъюнктуры. При этом ключевым критерием

для меня остается то, что каждое действие должно обеспечивать либо прямой доход, либо формировать актив, способный приносить доход в перспективе.

Мой опыт подтверждает: бизнес можно запускать, опираясь на собственные ресурсы и текущую выручку

Перед масштабированием я провожу тестирование спроса и анализ реакции целевой аудитории.

Партнерства

Важным инструментом считаю партнерства — они позволяют сформировать устойчивое ядро аудитории и только затем переходить к значительным инвестициям.

Ведение бизнеса без кредитов

Ведение бизнеса без кредитов предполагает использование собственных оборотных средств, что требует высокой скорости оборачиваемости капитала. Полученная выручка должна быстро перераспределяться в товар, маркетинг или другие каналы генерации продаж. Такой подход повышает устойчивость бизнеса, минимизируя зависимость от краткосрочных колебаний дохода.

Инвесторы

Вместо привлечения кредитов зачастую эффективнее работать с партнерами или частными инвесторами, готовыми разделить риски. Такой формат сотрудничества предоставляет не только финансовые ресурсы,

но и доступ к экспертизе, деловым контактам и клиентской базе. Использование подобных механизмов неоднократно позволяло ускорять развитие проектов без увеличения долговой нагрузки.

**Отказ от кредитного
финансирования требует
предпринимательской
изобретательности**

Основная задача при такой модели — формировать и на-

ращивать ресурсы за счет внутренних возможностей: искать нестандартные каналы продвижения без крупных бюджетов, привлекать клиентов без значительных затрат на инфраструктуру, реализовывать продукт на ранних стадиях разработки.

Этот подход формирует гибких предпринимателей, способных добиваться стабильных результатов в самых разных экономических условиях.

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

№ 2 2025



**«Системный подход
в бизнесе и личной
жизни»**

Дмитрий Семин



**«Расставание за
закрытыми дверями» —
это проявление зрелости**

Мария Набиева



**Стресс — ваш союзник,
если им управлять. Как
превратить напряжение
в топливо для роста**

Габдулла Хамитов



**Проявления профессиональной
деформации у работников
и способы её предотвращения**

Дмитрий Овчинников



**Искусственный
интеллект в бизнесе:
революция, которую
вы пропускаете**

Алина Новикова



**Защита должна
включать не только
физическую охрану,
но и информационную
безопасность**

Шон Бетиров



**Особенности
корпоративной
культуры в России
в 2025 году**

Екатерина Тинкова



**Современные аспекты
дипломатической
переписки: от традиций
к цифровой эре**

Ксения Ибрагимова



**Управленческий
учет в компании**

Алексей Оносов

Искусственный интеллект

Главная тема номера:

Выход из кризиса — план или интуиция



Олеся Бережная,
к. псих.н., консультант
по стратегическому
и антикризисному
управлению,
практикующий психолог,
генеральный директор
ООО «Вместе.ПРО»

Кризис — это шторм, предупреждения о котором часто игнорируют, к нему не готовятся, а привычные карты становятся бесполезными. Собственник/лидер компании оказывается перед стеной вопросов, которая давит, повышая уровень тревоги и стресса. Это напряжение требует ответов на болезненные вопросы. Как случился кризис? Кто виноват? Где взять ресурсы? И, наконец, ключевая дилемма: на что делать ставку — на четкий план или довериться интуиции?

Ответ, как показывает кейс бизнес-трансформации международного FMCG-холдинга «GALANZ BOTTLERS» (со штаб-квартирой в Казахстане) 2016–2021 гг., лежит не в выборе между планом и интуицией, а в их синтезе. План — это структура, карта новой местности, новое пространство для реализации. Интуиция — компас в тумане, способность чувствовать течение и видеть неочевидное, ощущать дух нового времени. Лишь единство порядка и хаоса рождает жизнеспособную систему для преодоления бури.

Я и моя команда консультантов по управлению (антикризис, стратегия, финансы, персонал, поток создания ценности, маркетинг, PR) выступали в качестве интеримов холдинга на протяжении почти 5 лет. Мы разрабатывали и реализовали вместе

с командой управленцев антикризисный проектный портфель от момента входа в кризис до реализации актива новым собственникам.

Первый шаг: философия победы

Прежде чем разрабатывать план и погружаться в детали кризиса, важно сформировать философию управления в кризис, или философию победы, которая станет фундаментом антикризисного плана и выстроит процессы коммуникации.

Ключевые принципы философии:

1. признание чувств и эмоций как источника информации;
2. фокус на сути достижений: каждая победа — это результат, но не каждый результат — это победа;

3. ориентация на решение: «мы не ищем виноватых, а ищем решение»;

4. металидерство;

5. радикальная правда. Правда, какой бы болезненной она ни была, — единственный способ увидеть реальность и действовать.

**Второй шаг:
формирование Vision
(образа будущего)
компании после кризиса**

Прежде чем детализировать антикризисный план и организовывать работу в новых условиях, критически важно создать четкий, позитивный образ компании на момент, когда кризис останется позади — ориентировочно через 3-4 года (кризис + 1 год), т.е. через 5 лет. Vision должен стать главным ориентиром и источником мотивации.

Его формирование происходит через серию последовательных стратсессий.

Первой проводится личная стратсессия собственника с целью — сформировать образ компании. Вопросы: «к какому будущему я стремлюсь? Что придаст мне сил и смысла вести компанию через кризис?»

Далее наступает время для парной стратсессии с жизненным партнером (супругом/супругой), — это не формальность, а необходимость. Задача парной стратегической сессии — превратить пару и семью в источник энергии для бизнеса.

Если в семье есть дети старше 10-12 лет, целесообразно провести семейную стратегическую сессию. На ней честно говорится о предстоящем периоде интенсивной работы. Важно создать понимание и сформировать

«семейный тыл». Для бизнеса с несколькими собственниками обязательным завершающим этапом является бизнес-стратегическая сессия собственников. Каждый собственник проходит личную, парную и (при необходимости) семейную сессии до общей бизнес-сессии. Каждый приносит свой образ будущего, и вместе они синтезируют новый и единый образ — «третье видение», которое признает вклад и ценности всех участников. Точка контроля — проверочный вопрос: все ли участники готовы разделять Vision?

Третий шаг:
организационная
диагностика — поиск
точек роста и команды
будущего

Организационная диагностика — бизнес-анализ компании, ко-

торый проводится параллельно с моделированием состояния капитала, при котором Vision станет реальностью. Междисциплинарное исследование текущего состояния компании, цель которого — выявить во всех объектах управления: слабые стороны (что ослабляет Vision?), сильные стороны (что можно использовать как драйвер?), опасные места (что угрожает цели?), потенциальные возможности (что скрыто, но может быть активировано?). Итогом третьего шага становится комплексное понимание текущего положения компании относительно желаемого будущего.

Четвертый шаг:
моделирование капитала
— проектирование
фундамента для Vision

Параллельно с диагностикой

идет моделирование структуры капитала, мы назвали данный шаг «бизнес-синтезом» — ответ на глобальный вопрос: «Как именно должен быть устроен каждый вид капитала через 3-5 лет, чтобы Vision стало реальностью?»

Поэтапное моделирование состояния капитала для реализации Vision:

1. Человеческий капитал:

- анализ настоящего, определение потенциала каждого человека;
- формирование профиля человека с ресурсами и потенциалом для реализации Vision?
- разработка программы развития и обучения людей команды.

2. Социальный капитал (коммуникации и связи):

- аудит текущего состояния и проектирование будущего: какие связи (внутренние и внешние (поставщики, партнеры, клиенты) есть сейчас? Какие работают, а какие разрушены? Как должны быть устроены связи?

3. Технологический капитал (все технологии компании):

- выявление пробелов: каких технологий управления, производства, продаж, управления персоналом и т.д. не хватает для достижения Vision?

4. Материальный и нематериальный капитал:

- Оценка текущего состояния и моделирование организации: как должны быть структурированы материальные активы (оборудование, недвижимость)? Как развивать нематериальные активы (бренд, исследования, патенты)?

5. Финансовый и цифровой капитал:

- Финансово-экономическое моделирование: при каких финансовых показателях и структуре капитала будет достигнут выход из кризиса и реализация Vision?

- цифровая трансформация: какие цифровые технологии (платформенные модели, цифровые двойники) необходимо внедрить для максимальной эффективности и реализации Vision?

Бизнес-синтез отвечает на ключевой вопрос: «В каком конкретном состоянии должен находиться каждый вид капитала на каждом году пути (от кризиса к Vision +1 год), чтобы цель была достигнута?» и помогает провести синхронизацию объектов управления.

Стратегическая сессия: пятый шаг к выходу из кризиса

Пятый шаг — это проведение стратегической сессии, объединяющей собственников, команду изменений и ключевых управленцев. Эта встреча становится точкой синхронизации целей, ценностей и инструментов, необходимых для преодоления кризиса.

Ключевые документы пятого шага:

1. Кодекс управленческих отношений — реестр принципов взаимодействия между участниками процесса.
2. Методика проблемных совещаний.
3. Vision компании.
4. Бизнес-архитектура: скелет организации.

5. Ценности корпоративной культуры как драйверы реализации и отношений.

6. Стратегический план: дорожная карта реализации.

7. Финансово-экономическая модель: основа устойчивости.

Стратегическая сессия завершает подготовительный этап, превращая хаос кризиса в структурированный план. Вышеперечисленные документы стано-

Шестой шаг: реализация Vision и антикризисного плана — внедрение новой технологии управления

Реализация плана начинается с внедрения новой системы управления, основанной на цикличности (планирование-организация-руководство-контроль-корректировка) и четких

**ЛЮБОЙ ШТОРМ РАНО ИЛИ ПОЗДНО ЗАКАНЧИВАЕТСЯ,
НО ВСЕГДА ОСТАЕТСЯ ОДИН ВОПРОС:
БУДЕТ ЛИ СИТУАЦИЯ УПРАВЛЯЕМА?**

вятся инструментами, которые позволяют не просто выжить, но и выйти на новый уровень устойчивости. Главный результат — это команда, готовая действовать в условиях неопределенности.

объектах управления. Если в компании отсутствует процессное управление, сначала внедряются универсальные процессы, затем детализируются все бизнес-процессы. Проблемные совещания проводятся еже-

дневно, позволяя оперативно устранять препятствия, внося коррективы в документы «здесь и сейчас». Обучение команды происходит в реальном времени, непосредственно в ходе изменений. Осваивается сценарное управление для работы в условиях неопределенности. Этап

требует дисциплины, гибкости и постоянного развития компетенций, превращая план в живой механизм трансформации компании.

Любой шторм рано или поздно заканчивается, но всегда остается один вопрос: будет ли ситуация управляема?

Латинская Америка — как вести бизнес в регионе



Екатерина Караджа,
эксперт по
межкультурной
коммуникации в бизнесе,
предприниматель, автор
телеграм-канала Караджа
International
t.me/karadzhainternational

Латинская Америка перестала быть далёкой и экзотической — теперь это стратегически важный рынок, на который стоит обратить внимание. 668 миллионов потребителей, нейтралитет в санкционном противостоянии и высокий интерес к российским технологиям создают уникальные условия для экспансии.

С 2022 года интерес к региону резко возрос: из всех стран Латинской Америки и Карибского бассейна только Багамские острова присоединились к анти-российским санкциям. Россия, в свою очередь, не включила ни одного государства региона в список недружественных.[1]

Санкции сыграли двойственную роль: с одной стороны — стимулировали рост товарооборота и сотрудничество, с другой — усложнили банковские платежи, повысили логистические расходы и запутали маршруты поставок.

Бразилия держит пальму первенства как главный торговый партнер России в Латинской Америке уже более десяти лет — на неё приходится почти половина товарооборота с регионом. [2]

Традиционно Россия экспортирует в Латинскую Америку ми-

неральные удобрения, нефть, сталь и железо, а импортирует — фрукты, орехи, мясо и морепродукты. [3]

Работа в Латинской Америке требует гибкости, терпения и глубокого понимания местной специфики. Это регион, где на первый план выходят личные отношения, уважение к локальным реалиям и умение адаптироваться к быстро меняющимся условиям. Прямая калька с европейского или азиатского опыта здесь не сработает — правила игры другие. Чтобы успешно выйти на рынок, важно разобраться в том, как он устроен изнутри.

Особенности ведения бизнеса в Латинской Америке

1. Латинская Америка — не один рынок

Рынок Латинской Америки не однородный. Самые крупные игроки — Бразилия, Аргентина, Колумбия, Мексика и Чили. У каждой страны есть свои особенности, начиная от языка и заканчивая экономической политикой.

Универсального решения, которое можно применять во всех странах — нет. При выходе на рынок Латинской Америки стоит сосредоточиться на определенных странах, а после закрепления в этих регионах расширять свое присутствие.

2. Язык региона — ключ к бизнесу: лингвистическая карта Латинской Америки

Знание местного языка — важный фактор для развития бизнеса в регионе.

Почти весь регион можно обслуживать единым испаноязычным офисом. Исключением ста-

новится Бразилия, где основным языком является португальский. Но в этом случае размер и потенциал рынка оправдывают наличие отдельного офиса.

Дополнительно стоит учесть, что испанский в Испании и Латинской Америке не одинаковый, а португальский в Португалии и в Бразилии также сильно отличаются: от произношения до значения некоторых слов. Поэтому стоит поискать специалистов, которые имеют опыт именно в Латинской Америке. И даже если обе страны говорят на испанском, имейте в виду, что у них все равно своя самоидентификация, кухня, традиции.

3. Маньяна-менеджмент: как адаптироваться к деловому ритму Латинской Америки

Латиноамериканский тайм-менеджмент можно охарактеризовать одним словом — «ма-

ньяна». "Маньяна" переводится — "завтра", но на самом деле это не просто слово, а образ мышления и жизни, отражающий местный менталитет. Это слово может означать «потом», «через день», «через год» или даже «никогда».

Опоздания на встречу от 30 минут, обед, который растягивается на 2 часа, рассмотрение контракта в течение 3-х месяцев — все это в норме в странах Латинской Америки.

Бизнесменам из России стоит принять этот факт, не торопиться и не пытаться привнести собственный деловой ритм. Из этого все равно ничего не выйдет.

4. Личное доверие как валюта: правило №1 в Латинской Америке

Латиноамериканцы живут в ритме «сначала отношения —

потом контракт». Пока не установлено личное доверие, сделка не двинется. Даже если всё подписано.

Как любили говорить мои аргентинские партнеры: «Контракт — понятие холодное. Давайте лучше встретимся на выставке, и все обсудим».

5. Смол-ток с большим смыслом: как наладить контакт в регионе

В Латинской Америке не принято сразу брать быка за рога и переходить к делу. Каждым переговорам предшествует смол толк — «маленький» вежливый разговор на отвлеченные темы, который по факту оказывается совсем не таким маленьким.

Когда я приехала на переговоры в Буэнос-Айрес, то сначала мы дегустировали лучшее аргентинское мясо, ходили на шоу танго, на местный рынок и даже

ездили на корабле в Уругвай. И только после этого перешли к обсуждению бизнеса.

Латиноамериканцам важно сначала понять человека, его историю и окружение, чтобы эффективно строить с ним деловые отношения. Для этого нужно искренне слушать, делиться своей историей и быть открытым. Встречи становятся продуктивными, если между партнерами налажен эмоциональный контакт.

Обсуждение семьи, детей и хобби является неотъемлемой частью разговора. Сотрудники сферы продаж в общении с клиентами должны проявлять искренний интерес к их жизни за пределами работы, а также делиться своей жизнью.

А вот темы политики, религии и здоровья стоит оставить за рамками разговора.

6. Бизнес — это семья

В Латинской Америке много семейных бизнесов. Но главная суть тезиса «бизнес- это семья» далеко не об этом. В регионе принят семейный тип управления, когда лидер как глава семьи заботится о сотрудниках, проявляет эмпатию.

На переговорах стоит уделить время истории вашей компании, здесь ценят компании с миссией и историей.

7. Одна встреча сильнее ста писем: как работает коммуникация в Латинской Америке

В регионе не работают холодные письма и звонки. Одна личная встреча решает больше.

Я каждый день писала запросы в мексиканский офис, потом стала звонить, но дело никак не сдвигалось с мертвой точки. Максимальное, чего я смогла

добиться — это согласование даты встречи на выставке.

Но как только мы встретились на выставке, познакомились лично с собственником, мне сразу прислали образцы, коммерческое предложение, драфт контракта. Переговоры вошли в активную фазу.

8. Всё решают связи: как работает нетворкинг в Латинской Америке

Я долго писала письма в офис бразильской компании. Ответом было либо молчание, либо отписки без конкретики. Но тут я узнала, что мой французский поставщик сотрудничает с этой компанией уже 10 лет. Тогда я попросила коллегу из Франции позвонить в эту компанию и замолвить за меня слово. Уже на следующий день я получила ответ и приглашение на личную встречу.

9. Теневая структура влияния: как работает управление в Латинской Америке

В Латинской Америке решения часто принимаются неформально — в узком кругу доверенных лиц. Поэтому важно правильно идентифицировать настоящих участников процесса принятия решений.

Ключ к успешному продвижению — установление прямого контакта с собственниками бизнеса и топ-менеджерами. Общение на уровне линейных сотрудников редко приводит к реальному движению вперёд и может замедлить процесс. Важно не только понимать формальную иерархию, но и уметь ориентироваться в неформальной структуре влияния.

10. Гибкость как ключевой ресурс бизнеса в Латинской Америке

В Латинской Америке экономическая ситуация меняется очень быстро. Экономическая нестабильность — это не форс-мажор, это рутина. Страны страдают от дефицита бюджета, инфляции, политических изменений.

В последние годы много говорят об Аргентине и Венесуэле. Но такая ситуация для региона совсем не новая.

Так, Боливия пережила один из самых экстремальных случаев гиперинфляции в Латинской Америке — за первое полугодие 1985-го инфляция достигла 26 000%. В 1990 году в Перу была инфляция более 7000%. Бразилия сталкивалась с гиперинфляцией на протяжении 1980-х и начала 1990-х годов с пиком около 2500% в 1993 году.[4]

Поэтому основная черта местных бизнесменов — это гибкость

и адаптивность. Они ищут всевозможные способы решения того или иного вопроса и умеют обходиться ограниченными ресурсами.

Если вы ищете партнера, который готов быстро перестроиться под ваши требования, то Латинская Америка — это находка. Но гибкость может работать и в обратную сторону. Латиноамериканские партнеры могут пересмотреть условия сотрудничества, поэтому стоит закрепить их с договором со сроком действия.

11. Валютные риски: как защитить бизнес в условиях нестабильных курсов

Валютные колебания в Латинской Америке — это не исключение, а устойчивая часть экономической среды. Курс местных валют может резко меняться в течение короткого времени, и

такие колебания способны легко обесценить ранее согласованную сделку или снизить маржинальность проекта.

Особенно чувствительными к этим рискам оказываются долгосрочные контракты и отсроченные платежи. Даже при стабильных договоренностях на локальном уровне компания может столкнуться с тем, что в валютном эквиваленте стоимость сделки окажется существенно ниже ожидаемой.

Поэтому при работе в регионе важно заранее предусмотреть валютные риски и включить в стратегию механизмы хеджирования.

12. Логистика как вызов: особенности доставки между Россией и Латинской Америкой

Долгая, сложная и дорогая логистика из Латинской Америки в Россию и наоборот долго была

причиной того, что этот рынок считался экзотическим. После 2022 года ситуация с логистикой еще больше усложнилась.

Правильный подсчет логистических затрат и включение их в себестоимость станет одним из важных моментов при развитии бизнеса в регионе.

Стоит учесть и тот момент, что расстояния внутри Латинской Америки тоже огромные. Отдельный бюджет необходимо закладывать на перемещения товаров внутри региона.

13. Бюрократия как барьер: почему без локальной поддержки не обойтись

Бюрократия — важный фактор, который стоит учитывать в регионе. Регистрация компании в Бразилии может занять до 4–6 месяцев.

Таможенные процедуры могут напоминать квест: одобрение

местного инспектора, проверка состава, согласование в министерстве.

Поэтому без локального юриста и надёжного торгового представителя не обойтись.

14. Мачо-менеджмент: особенности гендерной динамики в Латинской Америке

Латинская Америка — тот редкий случай, когда «мачо-менеджмент» — не ирония, а рабочая модель. Женщинам в переговорах в традиционных отраслях может быть сложнее — особенно без местного представителя

Корпоративная культура в регионе остается маскулинной, что усложняет продвижение женщин на руководящие должности. Такая культурная среда часто исключает женщин из профессиональных кругов, создавая преграды на пути их карьерного роста.

По данным Межамериканского банка развития, только 14% компаний в Латинской Америке принадлежат женщинам, и лишь 15% женщин занимают руководящие должности. [5]

15. Позитивная энергия как часть бизнес-культуры

В Латинской Америке бизнес часто сопровождается яркой эмоциональной окраской. Позитивная энергия, дружелюбие и хорошее настроение — не просто фон переговоров, а важный элемент деловой среды. Успешные сделки здесь нередко отмечают неофициально: за общим ужином, на танцах или даже поездкой на карнавал.

Такой подход отражает культурную особенность региона: эмоции, радость и человеческие связи — неотъемлемая часть деловых отношений. Атмосфера доверия и совместного празд-

нования укрепляет партнёрские связи и способствует более устойчивому сотрудничеству в будущем.

Для иностранных компаний важно быть готовыми не только к формальной части взаимодействия, но и к участию в этом эмоциональном компоненте — от искренних поздравлений до участия в неформальных мероприятиях. Это создаёт ощущение общности и делает партнёрство по-настоящему личным.

Латинская Америка: перспективы за пределами шаблонов

Латинская Америка — больше не экзотический рынок, а стратегическое окно возможностей. Да, он требует вложений и нестандартного подхода, но отвечает взаимностью, если вы готовы действовать на равных,

с уважением к местной культуре и реалиям. Здесь стандартные инструменты и подходы часто перестают работать. Много строится на человеческом факторе, гибкости, эмоциональном контакте и умении адаптироваться к культурным особенностям.

Выход на рынок Латинской Америки требует времени, локальных партнёров, готовности к бюрократии и сложностям логистики, но всё это с лихвой компенсируется масштабом, открытостью к сотрудничеству, уважением к российским технологиям и по-настоящему живыми партнёрскими отношениями.

[1] <https://russiancouncil.ru/analytics-and-comments/analytics/kakie-strany-latinskoy-ameriki-gotovy-sotrudnicat-s-rossiey-v-usloviyakh-ekonomicheskikh-sanktsiy/>

[2] <https://lenta.ru/articles/2024/10/28/rabota/>

[3] <https://russiancouncil.ru/blogs/v-dyakova/rossiya-latinskaya-amerika-sostoyanie-vneshneekonomicheskogo-sotrudnich/>

[4] <https://www.forbes.ru/finansy/518137-finteh-kripta-dollarizatsiya-kak-latinskaa-amerika-spravlaetsa-s-valutnym-haosom>

[5] <https://www.iadb.org/en/news/study-reveals-high-gender-inequality-companies-latin-america-and-caribbean>

Сколько стоит начать ВЭД-бизнес с Китаем: мифы и реальность



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

Поставки из Китая — одно из самых популярных направлений для старта малого бизнеса. Но за красивыми историями о быстром успехе часто скрываются нюансы, о которых не принято говорить открыто. Сколько действительно нужно вложить, чтобы не «встать» после первой партии и выстроить устойчивую схему поставок? Разбирается Руслан Сагинбаев, специалист в области международной торговли с акцентом на Китай и Индию.

Запуск бизнеса с \$1000: ожидание vs реальность

Если опираться на то, что сегодня происходит в информационном пространстве, то может показаться, что начать можно буквально с \$1000 — то есть с

низкие цены, быстрая реакция на тренды, высокое качество при грамотном выборе фабрики. Россияне ценят китайские товары за их доступность и разнообразие, а предприниматели — за маржинальность и возмож-

**СКРЫВАЮТСЯ РИСКИ, КОТОРЫЕ ЧАСТО УПУСКАЮТ ИЗ ВИДА
НОВИЧКИ. ОДИН ИЗ ГЛАВНЫХ — ИЛЛЮЗИЯ, ЧТО БИЗНЕС С КИТАЕМ
МОЖНО ВЕСТИ ПО ПРИНЦИПУ «ОДИН ЗАКАЗ — ОДИН УСПЕХ»**

эквивалента 100 тысяч рублей. Такое мнение нередко транслируется в социальных сетях, в видео «успешных» предпринимателей и на обучающих марафонах. Формально — да, это возможно. Но давайте смотреть на вещи трезво.

Желание работать с Китаем понятно, ведь он предлагает огромный ассортимент товаров,

ность выйти на рынок даже без офиса или команды.

Однако за этим скрываются риски, которые часто упускают из вида новички. Один из главных — иллюзия, что бизнес с Китаем можно вести по принципу «один заказ — один успех». Но любая торговая схема должна быть бесперебойной. Если нет запаса товаров или

денег на следующую закупку, даже удачная первая партия не спасёт от кассового разрыва и простоя.

Доставка товаров из Китая и продажа на территории России — это всегда процесс, занимающий от 60 до 90 дней. Даже если вы вложились минимально, условно в 100 тысяч рублей, первую партию товара вы получите только через 2–2,5 месяца. Пока вы начнёте продавать эту продукцию, уже потребуется заказывать следующую партию, а это снова 60–90 дней ожидания и, соответственно, ещё столько же денег. Получается, что уже «зависает» не 100, а 200 тысяч рублей.

Если добавить к этому сдвиги по срокам, задержки на границе и необходимость поддерживать товарный запас, то за полгода может сложиться ситуация, ког-

да на складе минимум продукции или вообще ничего. Деньги в обороте, а свободных средств нет.

Сколько денег нужно на старте

Да, спрос в России действительно огромный, особенно на недорогие и практичные товары из Китая. Множество ниш остаются свободными или недостаточно заполненными. Однако чтобы успевать за этим спросом и выстраивать стабильный бизнес, нужны не только минимальные вложения, а продуманная стратегия и запас оборотных средств хотя бы на 2–3 оборота.

Если мы смотрим на ситуацию трезво и в рамках этой модели — «заказ → доставка → реализация», то весь цикл занимает около 4 месяцев. Чтобы бизнес не встал в этот период, нужно

запускать не одну, а сразу четыре партии товара. Соответственно, берём условные 100 тысяч рублей и умножаем на 4 — получаем 400 тысяч рублей стартовых вложений для стабильной работы.

Как это выглядит на практике:

1. В первый месяц мы вкладываем 100 тысяч — запускаем первую партию.

3. В третий месяц — третья партия, ещё 100 тысяч. Первая партия поступает в продажу, вторая близка к границе.

4. В четвёртом месяце — ещё 100 тысяч на четвёртую партию. Первая партия продаётся, вторая на складе, третья в пути, четвёртая на производстве.

Выглядит как замкнутый цикл. Продукция приходит и продаётся без пауз, а полученная выручка снова идёт в оборот — уже на

**ЛЮБУЮ СУММУ, КОТОРУЮ ВЫ ГОТОВЫ ВЛОЖИТЬ В БИЗНЕС
С КИТАЕМ, БУДЬ ТО ЗАКУПКА ОДНОЙ МОДЕЛИ ИЛИ ЦЕЛОГО
АССОРТИМЕНТА, НУЖНО СРАЗУ УМНОЖАТЬ НА 4. ЭТО РЕАЛЬНОСТЬ**

2. Во второй месяц — ещё 100 тысяч на вторую партию. Первая партия в это время уже подходит к растаможке в России.

пятую партию в пятом месяце. В этом и есть суть устойчивости бизнеса: поток не останавливается, оборот сохраняется, а риски простоев минимальны.

Таким образом, в реальности устойчивый бизнес с Китаем требует не минимальных 100 тысяч, а хотя бы 400 тысяч рублей. Только тогда вы сможете выстроить бесперебойную логистику и не потерять темп.

Любую сумму, которую вы готовы вложить в бизнес с Китаем, будь то закупка одной модели или целого ассортимента, нужно сразу умножать на 4. Это реальность. Только так можно выстроить устойчивую схему поставок и избежать кассовых разрывов.

Заключение

Мифы о том, что можно начать с минимальными вложениями

и сразу выйти в плюс, активно тиражируются в Instagram и других соцсетях. Многие участники рынка показывают только красивую обложку «быстрого старта», не раскрывая всей картины.

О настоящих условиях работы с Китаем говорят только те, кто действительно давно в теме — опытные эксперты и компании, которые работают прозрачно и напрямую внутри Китая.

К примеру, если вы приедете к агенту в Гуанчжоу, он подтвердит то же самое. Стабильный бизнес требует планирования и резервов, а не одной закупки на пробу.

ПРАКТИЧЕСКИЙ ДЕЛОВОЙ ЖУРНАЛ

МАСТЕР ПРОДАЖ

ОБЗОРЫ • КОММЕНТАРИИ • ПРАКТИКА

№ 4 / 2025

ИЗДАТЕЛЬСТВО ЖУРНАЛА



Запомните: любые переговоры — это продажа, но не любая продажа — это переговоры!

Сергей Былинкин

Не краской единой: как монументальное искусство стало полноценной отраслью экономики



Сергей Овсейкин,
основатель арт-группы
ZUKCLUB, художник,
эксперт по интеграции
искусства в урбанистику
и промышленные
пространства

Сергей Овсейкин (лидер арт-группы ZUKCLUB) о том, почему рынок арт-преобразования бизнеса — это не ниша, а новая перспективная индустрия с миллиардными оборотами.

Когда двадцать лет назад мы начинали, слово «стрит-арт» ассоциировалось с баллончиком краски и одним художником. Сегодня это комплексная индустрия с архитекторами, инженерами, проектировщиками, маркетологами и целыми бригадами специалистов. Рынок монументальной живописи для бизнеса вышел из андеграунда и сформировался в полноценный экономический сектор с чёткими бизнес-моделями, растущими оборотами и экспортным потенциалом. И вот почему это перспективно не только для заказ-

чика, но и как отрасль в целом.

Рождение индустрии: от баллончика к конвейеру сложных проектов

Ключевое изменение — масштаб. Если раньше речь шла о точечной росписи, то сегодня мы реализуем проекты в тысячи квадратных метров на высотных зданиях и промышленных объектах. Как в кейсе с «Металлоинвестом», где общая площадь наших работ превысила 10 000 м². Такие объёмы требуют не вдохновения одиночки, а работы целого консорциума: инженеры



рассчитывают конструкции лесов и нагрузку на фасады, технологи подбирают краски, устойчивые к экстремальным температурам и агрессивным средам, логисты обеспечивают доставку тонн материалов, а менеджеры выстраивают работы в сжатые сроки.

Это создаёт спрос на новые профессии и услуги: специалисты по промышленному альпинизму, разработчики AR-решений для интеграции в муралы, эксперты по согласованию с властями. Рождается полноценная экосистема подрядчиков и смежников, что является верным признаком зрелой отрасли.

**Экономика отрасли:
высокий порог
входа и растущая
маржинальность**

Эта индустрия — не про гига-экономику фриланса. Речь идёт

о крупных контрактах. Бюджет на комплексное преобразование промзоны или фасада сегодня исчисляется миллионами рублей. Высокий технологический и экспертный порог входа отсекает случайных игроков и формирует рынок для специализированных компаний, способных нести риски и гарантировать качество и сроки.

Маржинальность здесь формируется за счёт экспертизы, а не стоимости материалов. Клиент платит не за краску, а за решение бизнес-задач: повышение лояльности сотрудников, рост продаж, медийность. Как показал наш проект в жилом районе ALIA, где рост запросов на показы квартир после появления мурала составил 20%, инвестиция в искусство имеет измеримую и убедительную ROI. Это превращает арт-проекты из



статьи расходов в инвестиционный инструмент с понятным финансовым планированием.

Экспортный потенциал и тиражируемость моделей

Российская школа монументальной живописи, особенно в работе с индустриальными объектами, сегодня одна из самых сильных в мире. Наш опыт работы с гигантами промышленности — это уникальный кейс, не имеющий аналогов по масштабу и сложности в Европе. Этот компетенционный капитал имеет колоссальный экспортный

потенциал. Методики работы, отработанные на российских предприятиях, могут быть упакованы в тиражируемые продукты и предложены международным промышленным холдингам в странах Ближнего Востока, Азии и Латинской Америки, которые также озабочены своим ESG-имиджем и развитием промышленного туризма.

Кадровый резерв и образовательные программы

Формирование индустрии стимулирует спрос на кадры. Уже

сегодня требуются не просто художники, а арт-директора, способные говорить на языке бизнеса, менеджеры культурных проектов, специалисты по работе с наследием. Это открывает возможности для создания новых образовательных программ на стыке урбанистики, менеджмента и искусства, как это произошло в свое время со школами дизайна.

Инвестиции в среду как новая норма

Крупный бизнес закладывает расходы на арт-преображение

среды в долгосрочные стратегии развития территорий. Это переводит отрасль из категории «проектной работы» в категорию «постоянного сервиса». Компании начинают не просто заказывать разовые муралы, а разрабатывать целые арт-стратегии для всех своих активов, что создаёт устойчивый спрос и позволяет компаниям-исполнителям строить долгосрочные прогнозы и развивать инфраструктуру.

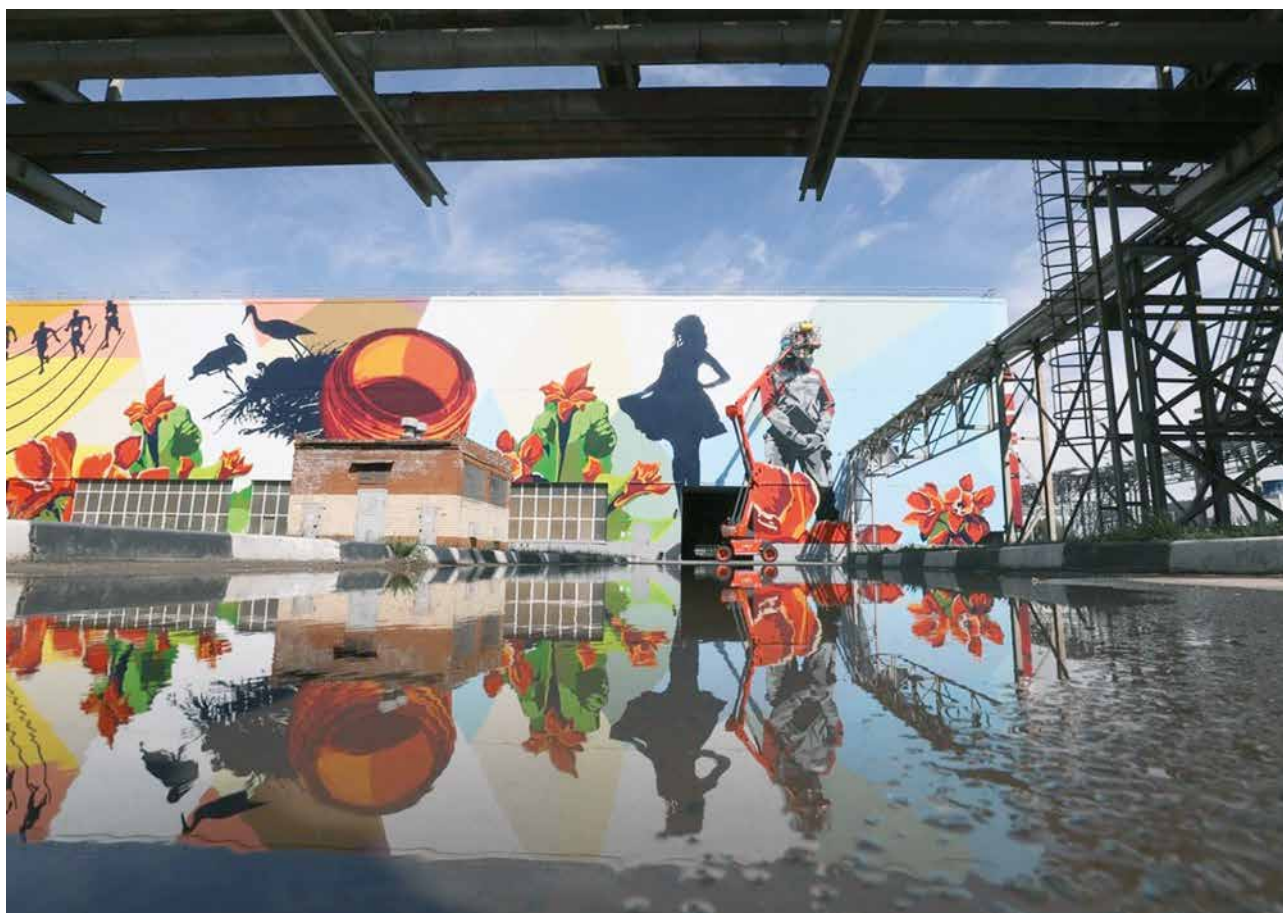
Заключение

Рынок монументальной живописи для бизнеса прошел точку



невозврата. Это уже не тренд и не эксперимент, а сформировавшаяся отрасль с высокой долей добавленной стоимости, сложными проектами, экспортным потенциалом и растущим пулом профессиональных игроков. Это та редкая точка роста, где пересекаются интересы бизнеса, ис-

кусства и городской среды, создавая синергию с измеримым экономическим эффектом. Для инвесторов и предпринимателей это сигнал: пора рассматривать эту сферу не как художественную экзотику, а как серьезный и перспективный сектор экономики нового цикла.



Ценность представляет не сама идея, а отлаженный процесс её воплощения



Пётр Сухоруких,
основатель
Репутационное
агентство Невидимка —
Россия — SiSS.ru

Утобы находить новые точки роста, компании учатся системно генерировать и проверять гипотезы. Этот навык перестал быть преимуществом одних лишь стартапов. За годы в бизнесе я выработал подход, который помогает отбирать жизнеспособные проекты. Он основан не на поиске озарений, а на системной работе. Делюсь инструментами, которые мы с командой используем на практике.

Находим идеи в трех источниках

Эффективный поиск — это наблюдательность и умение работать с открытыми данными. Мы в команде сосредоточились на трех направлениях, которые стабильно приносят результаты.

1. Изучаем жалобы клиентов

Негативный отзыв, жалоба на форуме или комментариев в соцсети — ценный источник информации. Когда люди массово критикуют продукт или сервис конкурента, они прямо говорят о неудовлетворенном спросе. Мы анализируем такие данные, чтобы выявить закономерности.

Например, мы анализируем рынок онлайн-образования. В отзывах на массовые курсы часто встречается жалоба: «куратор отвечает неделями», «проверили домашнее задание

формально, для галочки». Для создателей курса это поток, а для студента — потеря мотивации и денег. Так появляется идея образовательной платформы, главное преимущество которой — качественная обратная связь. Можно запустить сервис с гарантированной проверкой работ в течение 24 часов или с обязательными еженедельными сессиями с наставником. Это сильное ценностное предложение, построенное на слабом месте гигантов рынка.

2. Анализируем поисковые запросы

Поисковые системы честно отражают потребности аудитории. Мы изучаем, что ищут люди, с помощью стандартных инструментов аналитики. Особое внимание уделяем запросам со словом «как». Они указывают

на проблемы, которые человек пытается решить сам.

Представим, что мы видим тысячи запросов «как составить договор аренды нежилого помещения образец 2025». В поисковой выдаче — или уставшие шаблоны, или сложные юридические порталы. Это сигнал о потребности в простом онлайн-конструкторе. Сервис, где пользователь отвечает на 5–7 вопросов и получает готовый, актуальный договор за небольшую плату, решает эту проблему лучше, чем самостоятельный поиск и риски. Идея такого продукта лежит на поверхности, достаточно лишь правильно интерпретировать данные поисковиков.

3. Адаптируем чужой успех

Мы анализируем динамичные зарубежные рынки, чтобы по-

нять, какие бизнес-модели станут актуальны в России через год или два. Ключ к успеху — не слепое копирование, а грамотная адаптация. Важно понимать местный контекст и предложить дополнительную ценность.

Классический пример — сервисы по подписке

В США уже несколько лет успешно работают компании, которые доставляют наборы для бритья или кофе. Мы видим эту модель и думаем, как ее применить у нас. Возможно, в России «взлетит» не кофе, а подписка на фермерские продукты с доставкой раз в неделю для занятых жителей мегаполисов. Мы берем проверенную механику — регулярную доставку за абонентскую плату — и применяем ее к понятному локальному продукту.

Оцениваем перспективы идеи

Найти концепцию — это только начало. Чтобы не тратить ресурсы впустую, мы используем быструю систему проверки, которая отсеивает бесперспективные проекты на самом раннем этапе. Разберем ее на примере конструктора договоров.

Шаг 1: проводим экспресс-аудит

Задаем три вопроса по каждой гипотезе:

- **проблема реальна?** Да. Малый бизнес и физлица постоянно нуждаются в типовых документах. Риск ошибки при самостоятельном составлении высок, а услуги юриста для простых задач дороги. Готовность заплатить небольшую сумму за гарантию и экономию времени очевидна.

- **рынок достаточно большой?** Огромен. Количество сделок аренды, оказания услуг, найма сотрудников исчисляется миллионами в год. Аудитория — от самозанятых до среднего бизнеса.

- **в чем наше преимущество?** На старте — в простоте. В отличие от громоздких юридических порталов, мы предлагаем интерфейс, понятный не-юристу. В будущем преимуществом может стать глубокая автоматизация и партнерства с банками или сервисами онлайн-бухгалтерии.

Шаг 2: общаемся с клиентами

Следующий этап — прямое общение с целевой аудиторией. Мы проводим проблемные интервью, чтобы изучить опыт и боли человека, а не продать

ему идею. Вместо вопроса «Вы бы воспользовались нашим конструктором договоров?» мы спрашиваем у предпринимателей или риелторов: «Расскажите, как вы в последний раз готовили договор аренды? Где искали шаблон? Были ли вы уверены в его актуальности? Сколько времени это заняло?». Ответы показывают, что именно больше всего беспокоит людей: потраченное время, страх перед ошибкой или сложность формулировок. Это помогает сфокусировать продукт на решении главной проблемы.

Шаг 3: тестируем гипотезу минимальным продуктом

MVP, или минимально жизнеспособный продукт, — это эксперимент для проверки главного: готов ли клиент платить. Чтобы проверить идею конструктора документов, не нужно год писать

сложный код. MVP может быть таким: создаем сайт-визитку, который предлагает составить один конкретный тип договора, например, аренды квартиры. Пользователь оставляет заявку и свои данные. А дальше мы с юристом-партнером составляем этот договор вручную и отправляем клиенту за оговоренную плату. Автоматизации ноль, но мы проверяем главное — спрос и готовность платить. Если за неделю мы получили 10–20 заказов, гипотеза подтверждается и можно начинать разработку.

В итоге ценность представляет не сама идея, а отлаженный процесс ее воплощения. Системная работа, проверка гипотез и постоянная адаптация на основе обратной связи от рынка превращают абстрактную концепцию в жизнеспособный и масштабируемый бизнес.

БИЗНЕС-ТРЕНЕРЫ ГОВОРЯТ

АЛЬМАНАХ

№ 1 / 2025



Елена
Ихонтова



Дмитрий
Сёмин



Марина
Долополова



Александр
Соломатин



Генрих
Юстус



Галина
Беловедченко



Глеб
Смирнов



Ксения
Ибраимова



Анна
Кунаева



Татьяна
Баранова



Ольга
Сереева



Сергей
Семёнов



Анастасия
Тахтарова



Михаил
Молоканов



Елена
Лавринович

ГЛАВНАЯ
ТЕМА
НОМЕРА:

СЕКРЕТЫ ПРОФЕССИИ

ИЗДАТЕЛЬСТВО ЖУРНАЛА



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



Ольга Черепякина,
Руководитель отдела
производства
digital-агентства icontext

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

Две волны перехода: от экстренных мер к осознанному гибриду

Для icontext, как и для многих других компаний по всему миру, переход на удалёнку стал вынужденной мерой во время пандемии COVID-19. У агентств была особая специфика работы: большинство вопросов решались очно, срочные задачи могли обсудить буквально на пути в переговорку, а с клиентами встречались за чашкой кофе. Поэтому резкая смена формата работы стала для нас вызовом.

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

Первый опыт удалёнки: как мы выстраивали процессы

В самом начале у многих сотрудников Zoom был открыт практически весь день: созвоны по малейшему поводу, «виртуальные курилки» и кофе-брейки для обмена новостями, онлайн-корпоративы — всё это помогло избежать чувства изоляции.

Но помимо нехватки человеческого общения, вскрылись и другие проблемы:

Бэк-офис: юридические документы, банковские вопросы, доверенности, курьеры — всё это встало на паузу, что тормозило и другие процессы.

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

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

Так, мы увеличили частоту командных и личных встреч, чтобы никто из сотрудников не выпал из контекста. Кроме того, мы зафиксировали, что вся коммуникация по рабочим вопросам

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

Инструменты и правила: как мы вернули управляемость

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

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

должна вестись только в общих чатах и в таск-менеджере. Это решение оказалось критически важным: обсуждение видит вся команда, руководитель следит за прогрессом, а новый сотрудник сможет быстро погрузиться в вопрос.

Отдельная практика, которую мы ввели, — план-факт: утром человек фиксирует задачи на день в общем чате, а вечером коротко отписыва-

ется, что сделано, что перенесено и почему.

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

Мы пробовали дополнительные KPI для оценки «удалённой эффективности», но в ито-

гические разговоры и мозговые штурмы стараемся назначать на офисные дни, когда большинство сотрудников может присутствовать в лично. Живой контакт в этом случае точно лучше любого онлайна.

Мы сохранили и трансформировали часть практик со

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

ге всё свелось к проектной логике: у проекта — цели, у ролей — измеримые результаты. Так честнее и ближе к реальности.

Эволюция: меньше созвонов, больше смысла

Со временем мы отказались от избыточных встреч. Сегодня синки ставим по делу, а страте-

времен тотальной удалёнки. Ежедневный отчёт план-факт и таск-менеджер — основной источник информации по задачам, а обсуждение рабочих вопросов в общих чатах уже стало нормой. Команды заранее обговаривают дни своего присутствия в офисе, чтобы лично обсудить кросс-функциональные задачи.

Контроль и доверие: как не скатиться в микроменеджмент

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

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

Если же возникают проблемы (срывы сроков, просадки по качеству, залипание в переписке без результатов) — возвращаемся к базовым управленческим практикам: уточняем ожидания, разбиваем задачи, ставим промежуточные точки, договариваемся о правилах связи и фиксируем ответственность. На удалёнке сложнее считывать эмоциональное состояние — поэтому руководитель должен задавать больше уточняющих вопросов и не бояться говорить открыто про возможности и ресурсы.

Роли и форматы: кому нужен офис чаще

По моему опыту, производственные роли — медиа-баинг, аналитика, дизайн — лучше других переживают длительную удалёнку: им достаточно чёт-

ких брифов, SLA и доступов к программам для качественной работы.

Клиентский сервис — особая история. Здесь крайне важны тон коммуникации и особенности взаимоотношений, поэтому гибридный формат с частыми офисными днями работает лучше.

Как мы сохраняем культуру на удалёнке

Удалёнка быстро размывает ощущение принадлежности.

Мы стараемся поддерживать его различными практиками. Сплотить людей и увидеть друг друга за пределами рабочих задач помогают квизы и неформальные онлайн-активности. Ещё со времён пандемии сотрудники сохранили традицию пятничных созвонов в конце рабочего дня, во время которых они могут обсудить какие-то

личные темы или просто пообщаться.

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

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

Отдельно останавлиюсь на обучении — мы не разделяем его по рабочим форматам. Образовательные встречи с площадками

интернета и рабочего места, правила безопасности данных, расписание встреч и т. д.

Отдельно стоит продумать ме-

**УДАЛЁНКА БЫСТРО РАЗМЫВАЕТ
ОЩУЩЕНИЕ ПРИНАДЛЕЖНОСТИ**

у нас также проходят гибридно: записи доступны всем, а вопросы зачитываются в прямом эфире.

**Как смягчить процесс
перехода на удалёнку**

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

ста для офлайн-собраний — по возможности найти коворкинги в городах, где сконцентрированы сотрудники.

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

В случае экстренного переезда сотрудника и перехода на удалёнку, стоит помочь адапти-

роваться на новом месте и договориться о поэтапном включении в проект. Простое правило: если человек физически меняет среду, ему нужно дать время и поддержку — это окупается устойчивостью и лояльностью.

Какие перспективы у удалённой работы

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

Мир окончательно принял мысль, что полностью удалённый формат подходит в экстренных случаях или на определённое время. На длинной дистанции людям нужна живая коммуникация: взгляды глаза в глаза,

оперативные договорённости, энергия общего рабочего пространства. При этом удалёнка остаётся сильным инструментом фокусной работы и гибкости — и мы ей пользуемся.

Главное — люди

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

Скорость вашего бизнеса = скорость самого узкого места



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

Когда меня зовут «посмотреть, почему не летит», я первым делом ищу не героев, а пробки. Не рынок виноват, не «не те люди», не курс валют — чаще всего тормозит наше собственное горлышко.

Мой самый тяжёлый опыт — Cymedica RU («Симедика РУ»). В январе 2020 года: много-миллионные долги, «остатки на складе» на десятки миллионов, которых физически нет, демотивированная команда, которая защищает свои интересы вместо интересов компании. Мы выжили не за счёт чудес, а за счёт хирургии: из 35 человек оставили 12, убрали «незаменимых», объединили склад и офис, перевели часть людей на удалёнку, пересобрали логистику и даже урезали сотовую связь. Итог — сокращение расходов более чем на 4 млн в год и возвращение управляемости. Больно? Очень. Зато честно.

Эта статья — не про красивые схемы. Это про то, что на самом деле убивает бизнес, и что с этим делать сейчас, чтобы он жил через 5, 10 и 20 лет.

Что такое узкое место на самом деле

Узкое место — это не «нехватка рук» и не «сломанный станок».

Узкое место — правило, по которому живёт ваша система. Пока вы его не поменяете, всё остальное — косметика.

Видимые узкие места: станки, фуры, бюджет.

Невидимые узкие места: правила и метрики (policy — политика), «я всё согласую лично», эго собственника, грязные данные, потерянный смысл.

Два живых кейса, где система «поехала» после снятия пробки

1. Cymedica RU: хирургия вместо иллюзий

Сокращение штата 35 → 12, закрытие «священных коров»,

Классификация узких мест, о которых обычно молчат

Тип узкого места	Как выглядит. Быстрые метрики	Что делать
Производство / операции	Очереди. WIP (Work in Progress — незавершённое производство), срывы сроков Lead time (время выполнения), OEE (Overall Equipment Effectiveness — общая эффективность оборудования)	Подчинить поток «узлу», буферы, CONWIP (Constant Work in Progress — ограничение объёма незавершёнки) / DBR (Drum-Buffer-Rope — метод «барабан-буфер-верёвка»)
Продажи	O2C (Order-to-Cash — от заказа до оплаты). Ручные правки, долгие согласования DSO (Days Sales Outstanding — срок оплаты клиентами), % touchless (доля операций без ручного вмешательства)	Стандарты, автоматизация, правила цен
Финансы	Кассовые разрывы, «замороженная» оборотка CCC (Cash Conversion Cycle — цикл оборачиваемости денег), DPO (Days Payables Outstanding — срок оплаты поставщикам)	DSO Throughput-мышление (потокосвое мышление), политика скидок
Команда	Перегруз «звёзд», текучка Выгорание, текучесть	Ротации, обучение, убираем «незаменимых»
IT / данные	Ручной ввод, дубли, «не дружит» с ERP (Enterprise Resource Planning — система планирования ресурсов) % ошибок/повторов	Data governance (управление качеством данных), интеграции
Организационные	5–7 уровней согласований Cycle time (время выполнения) по решению	Сократить уровни, RACI (Responsible, Accountable, Consulted, Informed — матрица ролей) / RAPID
Лидерство	Владелец держит всё на себе. Время лидера в операционке	Делегирование границ, правила эскалации
Внимание (attention)	«Нет времени подумать», % стратегии в календаре	Блоки фокуса, ассистенты/агенты
Смысл (sense)	Деньги есть — люди уходят. Вовлечённость, eNPS (Employee Net Promoter Score — индекс вовлечённости сотрудников)	Формулируем миссию, показываем «зачем»

пересборка логистики, переезд на удалёнку там, где это разумно, урезание всех «статусных» расходов. Мы «вытащили вилку из розетки» — и вместо

дуальные цели, создали безопасное поле для решения в моменте, ввели еженедельные «стендапы» без «папы-согласования». Регион вырос на +60%

**УЗКОЕ МЕСТО — ПРАВИЛО, ПО КОТОРОМУ ЖИВЁТ ВАША СИСТЕМА.
ПОКА ВЫ ЕГО НЕ ПОМЕНЯЕТЕ, ВСЁ ОСТАЛЬНОЕ — КОСМЕТИКА**

общего паралича система начала двигаться. −4+ млн руб/год на расходах, управляемость вернулась.

Вывод: узкое место было в правилах, а не в людях и не в рынке.

2. Игровое вмешательство в мультиофисной компании

Во время бизнес-игры вскрыли: зарубежный филиал боится инициативы, ждёт одобрения, «передёргивает» переговоры к руководителю. Дали индиви-

за полтора месяца. В другом кейсе — после игры и перепрошивки правил коммуникации повторные заказы выросли в 3 раза за 3–4 месяца.

Вывод: узкое место — в культуре взаимодействия, не в скриптах.

Жёсткая правда, которую обычно не говорят

- Самая опасная пробка — собственник. «Я незаменим» — самая разрушительная фраза в бизнесе.

- **Автоматизировать хаос — значит ускорить хаос.** Никакой AI (Artificial Intelligence — искусственный интеллект) не спасёт процесс, где каждый шаг держится на вашем «да/нет».

- **Данные важнее мнений.** Пока нет сквозной картины процесса и чистых логов, вы спорите с реальностью.

- **Смысл — стратегический актив.** Без него выгорают лучшие. И рынок это чувствует.

Математика, которая отрезвляет (без формул не обойтись)

- Закон Литтла объясняет простую вещь: если вы наливаете в систему больше, чем может проглотить узкое место, очередь растёт экспоненциально.

- Формула вариативности (VUT — Variability, Utilization,

Time) показывает, почему при загрузке близкой к 100% ожидание «взрывается». Отсюда — буферы, WIP-лимиты, выравнивание такта под ограничитель.

Инструментальный набор 2025 (что реально работает)

- TOC (Theory of Constraints — теория ограничений): Identify → Exploit → Subordinate → Elevate → Repeat. Всё остальное — от лукавого.

- DBR (Drum-Buffer-Rope) / CONWIP (Constant Work in Progress): не запускать в поток больше, чем тянет узкое место.

- Lean/VSM (Value Stream Mapping — картирование потока создания ценности): видимость потока «от заявки до денег».

- Process Mining (процессная аналитика): «MPT процессов» по

логам ERP/CRM — что реально происходит, где петли и ручные вставки.

- Throughput-мышление (потокосное мышление): считаем не «экономия средних издержек», а прирост потока на ограничителе.

- Critical Chain (метод критической цепи в многопроектной среде): буферы проекта/питания/ресурсов, запрет многозадачности.

- AI-control tower (ИИ-диспетчерская) + агенты: ранние сигналы, авто-эскалации, автодействия по нарушению SLA (Service Level Agreement — соглашение об уровне сервиса).

90-дневный план снятия узкого места (проверен на земле)

1. Недели 1–2. Назовите цель в деньгах/сервисе. Нарисуйте

быстрый VSM. Соберите базовые метрики: WIP, lead time, % переделок, DSO.

2. Недели 3–4. Дайте узкому месту всё: приоритет очереди, «no-wait» обслуживание, лучшие смены, закрытую от шума «полосу».

3. Недели 5–6. Подчините всё остальное: WIP-лимиты, режим «горе», прекращаем «подливать» заказы.

4. Недели 7–8. Поднимите мощность: перераздача ролей, автоматизация узких шагов, быстрые капвложения там, где окуп.

5. Недели 9–12. Закрепите: дашборды «поток-на-ладони», правила эскалации, персональная ответственность за метрику. Затем — новый цикл: узкое место переедет.

**Роль собственника:
перестаньте быть
оператором, станьте
архитектором потока**

Ваш календарь — ваш диагноз. Если 70–80% времени — «пожары», вы и есть узкое место.

Что меняем завтра:

- RAPID: кто принимает решение, кто советует, кто исполняет — фиксируем письменно.

локальных на сквозные (от заявки до денег).

**Прогнозы (и их боль) —
5, 10 и 20 лет**

Ближайшие 5 лет

- Внимание лидера становится самым дорогим ресурсом.
- Data-bottleneck (узкие места в данных) рвёт внедрения AI: без governance (управления качеством данных) любой алго-

УЗКИЕ МЕСТА — НЕ ПРОКЛЯТИЕ. ЭТО УКАЗАТЕЛИ РОСТА

- Делегирование границ: «эти решения принимаются без меня при таких-то условиях».

- Гигиена внимания: ежедневные блоки стратегической работы, ассистенты/агенты как фильтры шума.

- Смысл и правила: объясняем «зачем» и меняем метрики с

ритм — ускоритель хаоса.

- Control tower (диспетчерская) + агенты — стандарт: поставки и операции без «общей картинки» будут неконкурентны.

- Смысл и доверие выходят в P&L (Profit & Loss — отчёт о прибылях и убытках): лучшие уходят не к более высокому окладу, а

к понятной миссии.

Горизонт 10 лет

- AI-сотрудники станут нормой. Люди останутся на ролях доверия, этики, смысла и влияния.

- Скорость адаптации станет KPI №1 (Key Performance Indicator — ключевой показатель эффективности).

- Этика/репутация — главный риск. Один публичный провал или утечка — и рост обнуляется.

Горизонт 20 лет

- Исчезнут компании-пирамиды. Выживут компании-потoki, где решения распределены и не зависят от одного «царя».

- Бизнесы без смысла и без «чистой» инфраструктуры данных закончатся, даже если сегодня печатают прибыль.

- Собственники, застрявшие в контроле, уйдут с рынка. Их заменят архитекторы систем:

лёгкие, прозрачные, быстрые.

Заключение: узкое место — это ваш следующий уровень

Узкие места — не проклятие. Это указатели роста.

Каждый раз, когда вы честно находите и снимаете пробку, бизнес делает рывок. Но только при одном условии: вы перестаете быть главным узким местом.

«Автоматизировать хаос — значит ускорить хаос. Лечите не симптомы, а правила. И тогда скорость вашего бизнеса перестанет зависеть от вашего страха».

Если вы дочитали до этого места и внутри щёлкнуло — начинайте сегодня. Нарисуйте поток. Назовите узкое место. Подчините ему всё. И повторяйте, пока ваша компания не станет быстрее своих проблем.



www.TOP-PERSONAL.RU

ЕЖЕКВАРТАЛЬНЫЙ ЖУРНАЛ

ЕЛОПРОИЗВОДСТВО

(июль-сентябрь)

В номере:

№3
2025

Персональные данные в кадрах: что и кому можно обрабатывать, а что грозит миллионными штрафами

Работа с аудиовизуальными документами в организации: правовые и практические аспекты

Конфиденциальность данных — тоже головная боль

Цифровизация породила изощренные способы кражи интеллектуальной собственности, которые сложно квалифицировать в рамках традиционного права

Документирование инженерных проектов, переход на ЭДО

Электронный архив компании: анализ проблем, создание и ведение

Система распознавания лиц: куда идут ваши персональные данные

Тренды в сегменте пожарной безопасности в 2025 году

При поддержке:





WWW.TOP-PERSONAL.RU

