

# УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ

Ведущий эксперт по кадровому менеджменту – 7052, 7055, 7056

Главная тема: **УПРАВЛЕНИЕ**

**Участие населения в обсуждении  
принимаемых законов и обеспечение их  
повального исполнения всеми и везде –  
два «золотых ключика» к решению  
любых проблем в стране**

**Сергей Пронин**

С. ПРОНИН

Максимум демократии при принятии решений и максимум твердости при их осуществлении

такова формула успеха управления любым коллективом от самой маленькой компании до самой большой страны



В сентябре этого года состоятся очередные выборы в Государственную Думу. Подготовка к ним уже началась и проходит в очень непростой обстановке. Как Вы оцениваете деятельность нынешнего состава Госдумы за последние пять лет и что конкретно Вам нравится или, наоборот, не устраивает в работе депутатов?



Сергей Пронин

Если оценивать работу думцев по 5-бальной шкале, то моя оценка им — двойка. Прежде всего потому, что этот высший законодательный орган окончательно превратился в придаток исполнительной власти, оперативно и дружно принимающий законы по указанию из Администрации Президента. Классическая конституционная вертикаль: народ — парламент — исполнительная власть перевернута с ног на голову. И теперь в нашем «демократическом правовом государстве» (так записано в ст. 1 Конституции РФ) принятие законов инициирует не ее народ, являющийся, согласно ст. 3 Конституции, носителем суверенитета и единственным источником власти, а те, кто доминирует по определению ее исполнители (это же исполнительная власть!) и отчитываются за это перед народом! А Госдума на паре с Советом Федерации уже много лет играет,

М. ЮРЧЕНКО

Большинство проблем в компании не из-за плохих людей, а из-за размытых зон

В компании часто непонятно, кто за что отвечает, или «за все отвечает владелец» или операционный директор?



Они принимают решения вместо других. Уходят пожары, которые должны тушить другие. Первые узнают о косяке, потому что больше никому. И самое неприятное: эту систему он сам и построил. Я прошла этот путь. Три года в роли операционного директора агентства — достаточный срок, чтобы несколько раз наступить на одни и те же грабли, понять, почему они там лежат, и наконец их убрать. Никто про зоны ответственности руководителей не выбрал человека, как передать ему круг обязанностей по-настоящему, как понять, что он справляется, и почему даже сильные люди иногда ломаются на этой позиции.



Мария Юрченко «Спираль»

Кого назначать руководителем отдела Первой соборной — продвигать того, кто дольше всех работает. Ловить, знает процесс, не уйдет. Логика понятна. Но стаб — это не управленческий потенциал. Это просто стаб.

Я смею на другое.

Инициатива. Не в смысле «какие идеи на митингах», а в смысле «пришел с конкретным предложением, которое сам додумал, сам проверил и сам оформил». У нас был менеджер, работал на рекламной бирже в агентстве. Делал то же самое, что и

А. НОВИКОВ

Одним из главных вызовов для РЖД остается изношенность основных фондов



Действительно, современная ситуация на российских железных дорогах (РЖД) вызывает серьезные опасения относительно будущего отрасли. Многие эксперты сравнивают нынешний статус РЖД с судьбой грузового транспорта прошлого века, намекая на необходимость технического обновления и постоянного вытеснения железной дороги современными видами перевозок. Однако подобный сценарий возможен лишь при пассивной политике руководства и отсутствии стратегических инициатив.



Алексей Новиков

Сегодняшняя реальность диктует необходимость масштабных реформ, направленных на модернизацию инфраструктуры, цифровизацию процессов и повышение конкурентоспособности железнодорожной отрасли.

Рассмотрим ключевые направления, которые, на мой взгляд, способны кардинально изменить положение дел и предотвратить превращение РЖД в анахронизм.

1. Модернизация инфраструктуры и обновление подвижного состава

А. ВАЩЕНКО

Директор магазина это его сердце без которого ничего не работает



Любые аналогии и метафоры вне контекста очень опасны. Резко возрастает вероятность ошибки и недопонимания в обсуждении. Для рекламы должности «директора магазина» и повышения привлекательности профессии для сотрудников (большинство из которых женщины) — это хороший образ. Не мамочка на моторе, без которого ничего не работает.

Не шарбур, но и не мямля. Не мотор, но и двигатель. Магазин тогда работает эффективно для бизнеса, когда сотрудники заняты полезными делами. Продаю, обслуживаю, доставляю, рассказываю, учатывают тп. Большинство работников ищут возможности повисеть, уклониться, самоустроиться. Их необходимо наполнить энергией и мотивацией. Сердце это хороший образ — оно не думает, оно делает то что должно. Носит круглые, катает какадулате.



Андрей Ващенко

\*Андрей Ващенко, Бизнес-тренер, лауреат премии Капитаны российского бизнеса 2022. -2026г

Эксклюзивно для

Е. КЁРН

Важно соблюдать баланс: сочетать регулярные премии для стабильности с разовыми поощрениями инициатив



Премии — распространенный инструмент мотивации персонала, но вопрос об их реальной пользе для бизнеса остается дискуссионным. С одной стороны, грамотное выстроенная система премирования способна повысить продуктивность, укрепить лояльность сотрудников и привлечь талантливых специалистов.

С другой стороны — ошибки в организации выплата могут привести к конфликтам, снижению качества работы и финансовой нагрузке на компанию. Разберемся, когда премии эффективны, а когда несут риска.

Прежде всего, премии мотивируют сотрудников достигать поставленных целей, особенно если выплаты привязаны к ключевым показателям эффективности (KPI). Например, премии за перевыполнение плана продаж побуждают менеджеров активнее продавать товары или услуги. Регулярные премии также укрепляют лояльность персонала: сотрудники чувствуют, что их труд ценят, — это снижает текучесть кадров. Годовые или квартальные бонусы, зависящие от общих результатов компании, объединяют коллектив: все понимают, что успех бизнеса — это и их успех. Кроме того, конкурентоспособная система премирования помогает привлечь высококвалифицированных специалистов, которые ищут не только стабильный оклад, но и возможности дополнительного заработка.

Разовые премии дают возможность оперативно поощрить сотрудника за конкретный результат: закрытие крупной сделки, внедрение инновации, решение сложной задачи.

Однако у премиальной системы есть и существенные минусы. Если выплаты становятся регулярными и не зависят от реальных достижений, сотрудники начинают воспринимать их как часть зарплаты. В таком случае бонус перестает мотивировать. Привязка премий исключительно к количественным показателям может привести к

Н. ВАРАКО

Сильный айтишник — это почти всегда человек, который постоянно учится



Айти-специалисты — чем они отличаются от других? Если сравнить с военными специалистами?

Это давно не одна профессия. Внутри отрасли люди отличаются друг от друга примерно так же, как в армии отличаются разведчик, пилот и сапёр.

Разработчики инфраструктуры — это инженеры скважины: они отвечают за устойчивость системы. Васкен-разработчики — скорее стратеги и архитекторы.

Frontend — специалисты по взаимодействию с «гражданским населением», то есть пользователями. DevOps напоминают военных связистов: если они работают хорошо — их почти не замечают, если плохо — всё останавливается.



Ника Варако

Кибербезопасность — очевидно, разведка и контрразведка.

А хорошие QA-инженеры похожи на сапёров: находят проблему до взрыва.

Главное отличие IT-специалистов от многих других профессий — очень высокая стоимость ошибки и одновременно очень высокая скорость устаревания знаний. Технологии меняются настолько быстро, что опыт пятнадцатилетней давности без постоянного развития может уже мало что значить.

Н. ТАГИСАРАЕВА

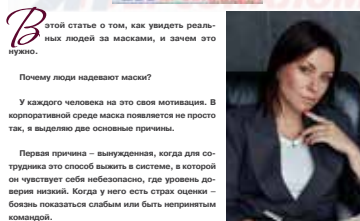
Почему люди надевают маски

Маски, маски, маски — как увидеть реальных людей в компании? Зачем?

В любой компании, вне зависимости от ее величины, присутствуют люди которые носят «маски». За годы моего управленческого опыта я видел большое количество разных «масок». И это не только про обман и лицемерие это и про адаптацию, удобство, выживание и защиту.

Если вы, как собственник или руководитель, хотите строить сильную развивающуюся компанию, важно делать это со зрелой, эффективной командой. И для этого вам нужно научиться видеть за масками реальных людей. Иначе вы рискуете принимать решения на основе иллюзий, а не фактов.

Одно из больших заблуждений в управлении, думать — если люди важными звеньями в выкладке конкурентоспособности, значит, вы их знаете. На самом деле это не так. Часто в компаниях можно наблюдать тщательно подобранные роли. Проблемы начинаются, когда владелец видит только то, что на поверхности и принимает это за истину.



Надежда Тагисараева

Почему люди надевают маски?

У каждого человека на это своя мотивация. В корпоративной среде маска появляется не просто так, и выделяю две основные причины.

Первая причина — вынужденная, когда для сотрудника это способ выжить в системе, в которой он чувствует себя некомфортно, где уровень доверия низкий. Когда у него есть страх оценки — боязнь показаться слабым или быть непринятым командой.

В. ПАНКРАТОВ

Ошибка на 1,5 млн рублей, которая стала нашим ноу-хау



Я не очень верю в красивую фразу «ошибка — это просто опыт».

Для предпринимателя ошибка — это сначала деньги, нервы и только потом, если хватало спокойствия все разобрать, она становится опытом.

В нашем случае такой ошибкой стал некорректный подбор оборудования примерно на 1,5 млн рублей.

Сейчас я управляю головным офисом франшизы «Стахановец.рф»: это сеть проката строительного инструмента и оборудования, 35+ точек по России и более 500 млн рублей по сети.

Но тот случай произошел на раннем этапе, когда система ещё только формировалась. Это была наша собственная точка проката.

И тогда 1,5 млн рублей были не «рабочей неприятностью», а серьёзным ударом.

Для понимания: эта сумма составляла примерно треть инвестиций в один конкретный филиал.

По сути мы потеряли не просто несколько единиц техники, а через свои органы чувств впервые провели осязательный удар. Как всё произошло

К нам обратилась строительная бригада. Ввали в аренду около десятка единиц оборудования: виброролиты, отбойники, бензорез, генераторы. Это не самый интуитивный, а относительно не дешёвое оборудование, которое в прокате должен быстро, приносить выручку.

А. САПРЫКИНА

Я вообще не верю в бизнес-секрет как в отдельный документ. Слишком много видела компаний, у которых регламенты

Люди очень любят думать, что у сильного бизнеса есть какая-то волшебная палочка. Открыл — и всё стало понятно. Почему компания растёт. Почему клиенты держатся. Почему команда не разваливается. Почему в кризис один стоит, а другие собирают рынок.



Как будто где-то лежит главный файл. Главный секрет. Главная таблетка. Не лежит.

Я вообще не верю в бизнес-секрет как в отдельный документ. Слишком много видела компаний, у которых регламенты есть, CRM есть, оргструктура нарисована, миссия написана, а бизнеса по факту нет. Вернее, есть постоянная суета вокруг бизнеса. Все знают, что что-то согласовывать, все переслаивают друг друга таблицами. Но устойчивости нет.



Анна Сапрыкина

Потому что настоящий секрет не в регламенте. Настоящий секрет — в том, как компания пережила свои ошибки, что из них почерпнула и во что превратила этот опыт. В процессе. В дискуссию. В систему решений. В ту внутреннюю логику, которую нельзя скачать файлом.

Я работаю в аутсорсинге рабочего персонала. Это та сфера, по которой со стороны многих всё «понятно». Кажется, что там вообще ничего усложнить: нанять людей, выехать на объект, закрыть смены, выставить счёт. На бумаге всё выглядит именно так. На бумаге вообще любой бизнес выглядит идеально. А в жизни разработка рабочего персонала — это проверка компании на управленческую зрелость.

Потому что рабочий персонал — это не строчка в бюджете. Это живые люди, от которых зависит, пойдёт ли склад, встанет ли линия, будет ли у клиента выработка или начнутся оправдания. Это бизнес, где цена управленческой ошибки очень быстро становится видна в деньгах, в нервах и в репутации.

# УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ

## Содержание

3  
**Максимум демократии при принятии решений и максимум твердости при их осуществлении**  
Сергей Пронин

17  
**Большинство проблем в компании не из-за плохих людей, а из-за размытых зон**  
Мария Юрченко, «Спираль»

23  
**Одним из главных вызовов для РЖД остается изношенность основных фондов**  
Алексей Новиков

27  
**Директор магазина это его сердце без которого ничего не работает**  
Андрей Ващенко

29  
**Важно соблюдать баланс: сочетать регулярные премии для стабильности с разовыми поощрениями инициатив**  
Елена Кёрн

32  
**Сильный айтишник – это почти всегда человек, который постоянно учится**  
Ника Варако

41  
**Почему люди надевают маски**  
Надежда Тагисараева

47  
**10 самых опасных профессий: кто рискует жизнью ради высокой зарплаты? Рейтинг, статистика и мнение эксперта**  
Владимир Панкратов

51  
**Я вообще не верю в бизнес-секрет как в отдельный документ. Слишком много видела компаний, у которых регламенты**  
Анна Сапрыкина

57  
**Система ТОиР как инструмент управления производством: опыт компании «Данила-Мастер»**  
Алексей Леншин

№16  
(820)

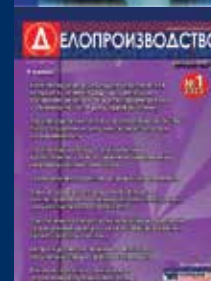
Издаётся с 1996 г.    2025 г.

Объединенная редакция

ИД 

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

Официальный адрес  
ТР@TOP-PERSONAL.RU



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

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

ISBN 5-95630-007-7



Подписано в печать 27.05.2026 г.  
Формат 60x90 1/8. Печать офсетная.  
Тираж 10 000 экз. Печ. л. 8.  
Заказ №

Отпечатано в полном соответствии с качеством предоставленного электронного оригинал-макета в ООО «Белый ветер»  
г. Москва, ул. Щипок, 28

Приглашаем директоров компаний поделиться опытом управления: [7447273@bk.ru](mailto:7447273@bk.ru)

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

Цена свободная

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

9 785956 300077 >

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

С. ПРОНИН

# Максимум демократии при принятии решений и максимум твердости при их осуществлении

такова формула успеха управления любым коллективом от самой маленькой компании до самой большой страны



**В сентябре этого года состоятся очередные выборы в Государственную Думу. Подготовка к ним уже началась и проходит в очень непростой обстановке. Как Вы оцениваете деятельность нынешнего состава Госдумы за последние пять лет и что конкретно Вам нравится или, наоборот, не устраивает в работе депутатов?**



Если оценивать работу думцев по 5-бальной шкале, то моя оценка им — двойка. Прежде всего потому, что этот высший законодательный орган окончательно превратился в придаток исполнительной власти, оперативно и дружно принимающий законы по указаниям из Администрации Президента. Фактически конституционная вертикаль : народ

— парламент — исполнительная власть перевернута с ног на голову. И теперь в нашем «демократическом правовом государстве» ( так записано в ст. 1 Конституции РФ) принятие законов инициирует не ее народ, являющийся, согласно ст.3 Конституции, «носителем суверенитета и единственным источником власти», а те, кто должен по определению их исполнять (это же исполнительная власть !) и отчитываться за это перед народом ! А Госдума на пару с Советом Федерации уже много лет играют, на мой



**Сергей Пронин**

взгляд. роль структур с «низкой социальной ответственностью», «законно» оформляя право исполнителей командовать заказчиком их услуг — народом!

И это не просто оценка, а констатация фактов : за три с лишним десятилетия своего существования Дума не приняла ни одного закона, однозначно поддержанного народом, интересы которого она вообще-то и должна представлять! Зато приняла множество законов, вызвавших и вызывающих даже годы спустя негодование большинства граждан России. Примеров тому много, прежде всего в отношении пенсионеров. Как в целом всех более чем 40 миллионов, так и 18 миллионов работающих ( на тот момент) пенсионеров и более 3-х миллионов военных пенсионеров. И поэтому ни мне, ни моим близким и друзьям, многие из которых не просто пенсионеры, а как и я, дважды пенсионеры, да к тому же еще в основном и работающие( а значит, даже не дважды, а трижды обманутые! ) ничего не остается, как сказать этим депутатам — идите вон и даже не думайте вновь баллотироваться, вы больше не имеете морального права представлять народ в парламенте. От слов совсем и никогда!

**А если не партии — парламентские долгожители и депутаты, просидевшие в думских креслах не одно десятилетие, то кто? Оппозиция? Так она тоже в парламенте! Какие-то другие партии и люди? Но какие и кто именно?**

— Вы очень точно сказали, нам действительно необходимы **ДРУГИЕ ПАРТИИ И ДРУГИЕ ЛЮДИ В ПАРЛАМЕНТЕ**. А вот в вопросе оппозиции я не могу с Вами согласиться. Согласно действующей Российской Конституции. единственным источником власти и носителем ее суверенитета в Российской федерации является ее народ. Поэтому только партия, деятельность которой одобряется и поддерживается большинством населения, имеет право считаться партией народа, а значит и настоящей партией власти.

Однако, насколько я знаю, на прошлых выборах в Госдуму даже т.н. «партия власти» - партия «Единая Россия» с ее огромными административными и финансовыми ( прежде всего за счет поступлений из федерального бюджета) ресурсами не смогла получить и половины голосов избирателей. А значит, все наши парламентские партии, включая и ЕР, фактически находятся в оппозиции к источнику власти — народу. И если бы в избирательных бюллетенях оставалась графа «против всех», то, скорее всего, именно именно за этого «кандидата» было бы больше всего голосов и его и следовало бы назвать и «партией власти» и «партией народа».

Однако, поскольку такие «кандидаты» не могут заниматься законотворческой деятельностью, поэтому такая графа была, на мой взгляд, правильно исключена из бюллетеней. При этом результаты голосования на предыдущих выборах однозначно, на мой взгляд, указывают на необходимость изменений в избирательной системе, иначе страной так и будут управлять оппозиционные ее народу партии! Про т.н. «парламентскую оппозицию» даже говорить не хочется, ведь всем в нашей стране давно уже понятно, что она таковой только числится. А вот если бы та же КПРФ была реальной оппозицией к оппозиционной народу «партии власти», то тогда бы в стране была действительно народная партия, за которую непременно нужно было бы голосовать на выборах. Но, увы. Таким образом, на выборах в Госдуму в 2021 году наш народ однозначно показал, что его не устраивают те партии, которые находятся в парламенте, и те персоны, которые их представляют. Тем более те, кто сел в депутатские кресла, не будучи членами и даже сторонниками партий.

Во фракции партии «Единая Россия» таких «политических деятелей» набралось около 50, но почему-то никто из отечественных блюстителей закона и нравственности так и не задался вопросом: «А за какие заслуги и для каких целей они оказались в парламенте?» Причем, чаще всего они «выходят на замену» политическим тяжеловесам из числа членов правительства и авторитетных губернаторов, которые очевидно и не собирались менять свои более высокие посты на депутатские.

А ведь именно депутаты Госдумы, принимающие законы, регламентирующие жизнь в нашей стране, по сути являются главными управленцами России. А парламентские партии, в том числе т.н. «партия власти», нам кого только в этом качестве не подсовывают: спортсменов, артистов, глубоких стариков, а порой просто людей. купивших депутатские мандаты за миллионы (причем не российских рублей).

А покупают депутатские мандаты, думаю, в первую очередь для того, чтобы получить депутатскую неприкосновенность и полномочия, злоупотребляя которыми рассчитывают не только вернуть потраченные на «избирательную кампанию» сотни миллионов рублей, но и «нарубить бабла» на этом в разы больше! Я лично знаю одного такого «народного избранника», который не раз покупал себе не только мандат, но и еще и руководящий пост в профильном комитете Госдумы. Причем каждый раз от разных партий — искал, где «входной билет» стоил дешевле! Разумеется о народе и работе в Госдуме у таких депутатов и речи нет, ведь не для этого же они каждые 5 лет платят огромные суммы, которые большинство граждан России не смогут заработать и за всю жизнь!

Избирателям России в Госдуме необходимы совершенно другие люди. Люди, которые идут туда работать для людей и работать хорошо! А значит, это должны быть честные, порядочные, образованные, опытные люди из народа. Объединенные в партийные фракции, которые будут помогать им служить людям, а не выполнять указания структур исполнительной власти.

Именно такой партией мне представляется Партия Прямой Демократии, главной целью которой, как указано в ее программных документах, является возвращение политики людям. Если эта партия сможет в ближайшее время приобрести достойных сторонников и провести активную предвыборную кампанию, она имеет реальную перспективу стать той самой альтернативой существующим партиям, о которой я говорил ранее. И у нас впервые в парламенте будет действительно народная партия власти!

А в качестве таких сторонников я вижу прежде всего организованных в единое движение ветеранов военной службы, спецслужб, правоохранительных органов и участников специальной военной операции. Думаю, что именно такие люди способны вывести нашу страну из нынешней очень непростой во всех отношениях ситуации и провести кардинальное преобразование России без революций и потрясений. Чего, собственно, и ждут от депутатов наши граждане -избиратели. Ну а как это делать, должны определять, конечно, сами граждане. Для успеха любых серьезных перемен сначала нужно принять правильные решения. А для этого, в свою очередь, нужна широчайшая дискуссия с участием всех групп и слоев населения. В том числе путем проведения референдумов, количество которых, на мой взгляд, является одним из важнейших показателей уровня демократии в любой стране. Партия Прямой Демократии, являясь наиболее современной и технологически подготовленной из всех политических партий, идущих на эти выборы, знает и может сделать так, чтобы проведение референдумов было не обременительно для бюджета, а их результаты — прозрачными и достоверными.

**Для того, чтобы получить поддержку любой группы людей важно не только, кто и как будет принимать решения (законы, постановления и пр.), но и какие вопросы и в какой последовательности предлагается решать. Какую повестку должны предлагать избирателям партии, чтобы стать народными и победить на выборах?**

— Вы сами уже практически и ответили на свой вопрос: чтобы стать народной партией должна предложить избирателям народную повестку. Т.е. поставить именно те

вопросы, которые больше всего волнуют людей, и предложить реальные пути их решения в разумные сроки. Поскольку, по моему мнению, у нас в стране сейчас нет объективных источников информации о реальном общественном мнении, то я, как всегда в подобных случаях, обращусь к классикам, которые, несмотря на то, что жили в разных общественно-экономических формациях, практически хором утверждали, что человеку нужно прежде всего есть, пить, одеваться и иметь крышу над головой. От себя я бы еще добавил, что население страны сейчас еще очень волнует рост расходов на ЖКУ, развал системы здравоохранения, скорейшее искоренение коррупции, поразившей своими метастазами всю государственную машину страны, и, особенно, когда закончится СВО и наступит мир. Поэтому, думаю, что повестка партии, рассчитывающей на признание и поддержку народа, должна в первую очередь включать именно эти вопросы. И, конечно же, партия должна предлагать пути их решения. Реальные, а не фантастические, как например, национализация всей промышленности и сельского хозяйства в стране, о чем периодически говорят деятели КПРФ. Или проекты развития «чего-нибудь» к какому-нибудь 2040 или даже 2050 году, (это любимый прием членов ЕР, особенно «окопавшихся» в органах исполнительной власти), до которого многие из россиян, особенно старшего возраста, скорее всего, просто не доживут.

Считаю, что в первую очередь будущие депутаты должны позаботиться о восстановлении экономической и социальной справедливости в отношении самой заслуженной и вместе с этим самой незащищенной и обманутой категории населения России — наших пенсионеров. Конечно, не всех, но подавляющей их части. Депутаты Госдумы предыдущих созывов приняли настолько несправедливые и антиконституционные законы в отношении пенсионеров по возрасту, военных и работающих пенсионеров, что их «труды» говорят сами за себя и не нуждаются в дополнительных комментариях. Подавляющее большинство российских пенсионеров уже многие годы фактически не живут, а выживают. За исключением отдельных категорий пенсионеров, среди которых, разумеется, сами депутаты, сенаторы, судьи, прокуроры, чиновники и прочие «слуги народа» и «стражи закона и справедливости», которые, напротив, за счет остальной части пенсионеров получают, на мой взгляд, гораздо больше, чем они заработали или заслужили.

Полагаю, что нам срочно необходима настоящая народная пенсионная реформа, включающая в том числе сплошную ревизию нынешней пенсионной системы в стране с последующим привлечением всех виновных в нарушении прав российских пенсионеров и компенсации за их (и не только их) счет украденного у наших ветеранов. И в первом ряду этих ответчиков должны быть депутаты, голосовавшие за антинародные законы о пенсионном обеспечении в России.

Я убежден, что все пенсионеры должны получать именно такие пенсии, которые они заработали исходя из их пенсионных взносов или заслужили, без каких-либо понижающих коэффициентов или иных ущемляющих их законные интересы ограничений. Ну, а тем, кто за свою жизнь заработал пенсию меньше прожиточного минимума, государство должно выплачивать социальную пенсию в размере именно этого минимума. И все пенсии безусловно должны ежегодно индексироваться на процент настоящей инфляции, а не рассчитанный в «заинтересованных структурах» с целью хоть как-то уменьшить огромный дефицит федерального бюджета, главными причинами которого, на мой взгляд, являются непрофессионализм и воровство тех, кто распоряжается народными средствами.

По мнению очень многих людей нужно срочно наводить порядок и в системе ЖКХ, где тарифы растут значительно опережая официальную инфляцию, а качество предоставляемых услуг движется с еще большей скоростью в обратном направлении. Я много лет являюсь председателем и членом правления в двух ТСН и не понаслышке знаю, где, как и сколько воруют у жителей ЦАО и ТИАО города Москвы различные муниципальные и коммерческие структуры. И наибольшие масштабы воровства, по моему, в ФКР с их «уполномоченными им организациями». А коррупция в различных органах власти и среди застройщиков доходит до такого беспредела, что отдельные застройщики расплачиваются с городом общедолевым имуществом собственников жилья, а самые «виртуозные», как в УДП РФ, путем нехитрых фокусов с участием генпрокуратуры, СК и судов просто забирают себе все построенное за средства дольщиков, включая их дома и даже личное имущество, причем под предлогом коррупции в своей же системе!

И таких нерешенных проблемных вопросов в нашей стране гораздо больше чем достижений. Это и огромные недостатки в системе здравоохранения, которые от его оптимизации не только не уменьшились, а наоборот, выросли(!), и многолетние очереди на получение жилья семьями бывших военнослужащих, и десятилетиями нерешаемые экологические проблемы, и неудовлетворительная с точки зрения подавляющего большинства населения страны работа правоохранительных и следственных органов, прокуратуры и судов...Как говорится, куда ни кинь-везде клин. И все это и очень многое другое обязательно должно быть в повестке, ведь это запросы народа — единственного источника власти страны. И лично мне очень удивительно, что функционеры ЕР при таком реально неудовлетворительном состоянии дел практически во всех сферах нашей жизни( за исключением, возможно, области балета) буквально «из каждого утюга» трещат про успешное выполнение «народной программы». Или в России и в отчетах ЕР два разных народа?!

В общем, даже из того, что знаю я лично, следует однозначный вывод: всем здоровым силам страны предстоит колоссальная работа по преобразованию России. И начинать ее надо уже сегодня, поскольку в нашей стране, по моему глубокому убеждению, уже даже не застой, а нарастающий откат (вот даже и здесь без отката не обошлось!) назад.

И если мы срочно не изменим вектор движения страны, то в очень недалеком будущем Россию неизбежно ждут острые кризисы и в экономике, и в политике, а, самое страшное, глубокие социальные потрясения вплоть до революций. Чего, я уверен, нельзя допускать ни в коем случае, ведь все революции, кроме научно-технической, неизменно отбрасывали страны, где они происходили, на годы и даже десятилетия назад, а огромному количеству людей приносили обнищание, страдания и даже гибель.

**И ВСЕГДА АЛГОРИТМ УСПЕШНОГО РЕШЕНИЯ ЛЮБОЙ ПРОБЛЕМЫ БЫЛ ОДИН И ТОТ ЖЕ: МАКСИМУМ ДЕМОКРАТИЧНОСТИ И СВОБОДОМЫСЛИЯ ДО ПРИНЯТИЯ РЕШЕНИЯ И МАКСИМУМ ТВЕРДОСТИ И ЦЕЛЕУСТРЕМЛЕННОСТИ ПРИ ЕГО ВЫПОЛНЕНИИ**

www.TOP-PERSONAL.ru

**Да, повестка впечатляющая. Но это ведь даже не полдела, ведь главное — исполнить задуманное. Вы знаете «рецепт» успешного выполнения намеченных планов?**

— Конечно ! Ведь в этом году у меня «золотой» 50-летний юбилей служебно-трудовой деятельности, которую я начал в 17 лет в далеком 1976 году, веду сейчас и планирую продолжать как минимум еще 10 лет до юбилея «бриллиантового». И, разумеется, за эти годы мне довелось решать десятки очень сложных и сотни просто сложных задач, причем подавляющее большинство из них — успешно. А те, что еще пока не решены, будут обязательно решены в будущем, ведь ключевое слово здесь — пока. И всегда алгоритм успешного решения любой проблемы был один и тот же: максимум демократичности и свободомыслия до принятия решения и максимум твердости и целеустремленности при его выполнении. И все это помноженное на огромную работу коллективов, которые я возглавлял. И неважно, был ли это зенитно-ракетный дивизион, оперативная служба налоговой полиции, наша семейная компания или товарищество собственников жилья в доме, где мы живем...

Как это не покажется многим парадоксальным, самое сложным делом в последние лет десять для меня было именно наведение порядка в нашем доме, находившемся в тот момент, когда я взялся за это, в предбанкротном состоянии. Чтобы было понятнее, насколько это было сложно, просто перечислю должности и звания только некоторых наших соседей по этому небольшому, всего на 23 квартиры, дому: помощник Президента РФ, вице-президент Российской Академии Наук, депутат государственной Думы, заместитель министра, три серьезных банкира, два генерал-лейтенанта, известная актриса с мужем-продюсером, директор крупного промышленного холдинга ... При этом в какой-то момент в доме не было около полугода председателя ТСЖ, который является одновременно и руководителем управляющей компании дома (без заработной платы), поскольку с фасада построенного 18 лет назад Главмосстроем нашего дома тогда систематически падала тяжелая бетонная лепнина, повреждая припаркованные рядом с домом автомобили и угрожая жизни и здоровью людей.

## **ЧТОБЫ БРАТЬСЯ ЗА РАБОТУ ПО НАВЕДЕНИЮ ПОРЯДКА В ГОРОДЕ, ОБЛАСТИ ИЛИ СТРАНЕ, НАДО СНАЧАЛА НАВЕСТИ ПОРЯДОК В СВОЕЙ КВАРТИРЕ, ДОМЕ, ДВОРЕ, НА УЛИЦЕ**

Опираясь на поддержку неравнодушных соседей я сумел в считанные месяцы ликвидировать многолетние задолженности, вывел на «чистую воду» бывшего администратора и главбуха ТСЖ и заставил их вернуть наворованное, а также организовать внеплановый капитальный ремонт фасада дома. И теперь уже несколько лет прохожие не обходят с опаской наш дом. а наоборот, с удовольствием фотографируются на его красивом фоне.

А еще в нашем ТСЖ уже много лет профицитный бюджет, все жители дома своевременно оплачивают все счета, а некоторые даже платят авансом за несколько месяцев вперед! Наш дом уже давно стал «домом образцового содержания и теперь мы стремимся к тому, чтобы он стал еще и «домом образцовой культуры». Ну а те, кто пытался ставить «палки в колеса» нашей команде, как -то очень быстро и тихо продали свои квартиры и уехали в другие районы Москвы. А один, которому первому и единственному, потому что остальные «забастовщики» тут же наперегонки помчались погашать свои задолженности, была отключена электроэнергия за многомесечную неуплату (через два часа он все оплатил!), уехал на ПМЖ аж в ОАЭ, скрываясь то ли от мобилизации, то ли от меня.

Из этой, казалось бы, частной истории лично для себя я сделал такой обобщающий вывод : чтобы браться за работу по наведению порядка в городе, области и тем более

в стране, надо сначала навести порядок в своей квартире, доме, дворе, на улице.... А чтобы успешно управлять большим коллективом надо для начала выстроить правильные отношения в своей семье и своем ближайшем окружении. В противном случае, все намерения останутся благими, а обещания — пустыми. А зачем народу и стране такие депутаты и иные представители и руководители?



### **Какими коллективами Вы управляли в своей жизни и каких результатов Вам удалось достичь?**

— Первые 16 лет сразу после окончания средней школы я служил в Вооруженных Силах, следующие 7 лет - в федеральных органах налоговой полиции. А после увольнения со службы в связи с организационно-штатными мероприятиями я создал несколько компаний и общественных организаций и уже более 26 лет занимаюсь предпринимательской деятельностью. Одновременно с этим я участвовал и продолжаю участвовать в различных общественных и благотворительных организациях, дважды бы кандидатом в депутаты Государственной Думы, а также помощником члена Совета Федерации и депутата государственной Думы (оба раза на общественных началах). Разумеется, за эти годы мне повелось работать в различных коллективах, а многие из них создавать, как говорится, «с нуля». И каждый раз это был уникальный и, думаю, очень интересный опыт, которым я готов поделиться с читателями журнала.

www.TOP-PERSONAL.ru

### **В КАЖДОМ Я ВИДЕЛ ПРЕЖДЕ ВСЕГО ЧЕЛОВЕКА, А УЖ ПОТОМ ДОЛЖНОСТНОЕ ЛИЦО**



**Наверняка у Вас за эти годы накопился огромный опыт управленческой деятельности. Не могли бы Вы привести хотя бы несколько примеров и рассказать, что в этих практиках было общего и особенного в работе с людьми?**

— Вы правы, примеров я мог бы привести очень много. Но чтобы не слишком утомлять читателей ограничусь несколькими, на мой взгляд, наиболее показательными. Первая история произошла в 1984-86 годах, когда я служил заместителем командира зенитно-ракетного дивизиона в/ч 28059, дислоцировавшемся на территории Якшур-Бодьинского района Удмуртской АССР. Я был назначен на эту должность, где у меня было около 100 подчиненных, в возрасте 24 лет в звании старшего лейтенанта. При этом я сразу дал всем понять, что я официально заместитель командира по политической части, но на самом деле главный в своей зоне ответственности. При

этом я всегда получал поддержку от командира нашего дивизиона подполковника Анатолия Ивановича Атанова, который был в полтора раза старше меня и раза в три опытнее. А еще он прекрасно знал личный состав, особенно офицеров и членов их семей, проживавших в городке буквально в нескольких десятках метрах от казармы и в полукилометре от хранилища ракет, среди которых были и ракеты с ядерными боеголовками.

Воинский коллектив весьма специфичен и у всех обычно ассоциируется с жесткой дисциплиной, тотальным контролем и строгими наказаниями. Я же пошел несколько другим путем, который я считал наиболее комфортным и одновременно более эффективным в управлении. Я бы назвал его просто человеческим, поскольку в каждом солдате и офицере я видел прежде всего человека, и только во вторую очередь должностное лицо. Например, вне строя я называл всех по имени отчеству, знал о том, что волнует и интересуется каждого из них, вживую и по переписке общался с родителями многих солдат.

Поэтому многое из того, что мы сделали для тех, кто служил и жил в нашем городке, было сделано с учетом не только их пожеланий и предложений, но и при активном участии всех, причем часто во внеслужебное время и абсолютно безвозмездно. Так у нас в дивизионе появились не предусмотренные никакими нормативами большой клуб, библиотека с читальным залом, кафе с резной деревянной мебелью, которую по собственной инициативе изготовил один из наших прапорщиков, «уголок силы», наиболее частыми посетителями которого были три брата-погодка из Чечни, которые готовились выполнить нормативы мастеров спорта на чемпионате республики по гиревому спорту, и многое другое.

А после того, как меня в 1985 году единогласно избрали депутатом Якшур-Бодьинского районного совета по нашему закрытому избирательному округу, в дивизионе появилась музыкальная школа для наших детишек, а потом и народный театр для взрослых. А еще все могли в выходные смотреть самые новые фильмы, которые мы привозили из районного дома культуры, а раз в месяц еще и посещать шефские концерты. Поэтому неудивительно, что дивизион в течение нескольких лет подряд признавался отличным, а люди жили полноценной жизнью, достаточно легко преодолевая все тяготы и лишения военной службы.

Разумеется, и наказания нарушителям тоже были, но высокая боевая готовность и крепкая дисциплина у нас обеспечивались однозначно не страхом и жесткостью, а, как впоследствии это стали называть, «активизацией человеческого фактора». Я

спустя годы не раз встречал своих бывших сослуживцев и все они всегда с теплотой и благодарностью отзывались о годах службы.

А официальное признание нашей работы «настигло» меня уже в академии, когда к нам, первокурсникам, приехал первый заместитель начальника Политуправления Войск ПВО страны генерал П.И. Григорьев. Во время встречи он рассказал о том, что среди подразделений Войск ПВО самые комфортные условия для военных и членов их семей созданы в 4-м зрдн Ижевского зрп. Мне пришлось его немного поправить, поскольку это был не 4-й, а 3-й дивизион, в котором как раз я и служил, а в остальном он был абсолютно точен, когда рассказывал о нашем клубе, кафе, детской музыкальной школе, народном театре. вокально-инструментальном ансамбле, библиотеке и многом другом.

Во время службы в налоговой полиции в период тотального кризиса неплатежей в стране мне было поручено сформировать абсолютно новое для наших органов подразделение — оперативный отдел розыска имущества и взыскания задолженностей по налогам. Меня сразу предупредили, что добровольцев точно не будет, поэтому тот, кто отказывался от моего предложения служить в отделе, подлежал немедленному увольнению из федеральных органов налоговой полиции. К счастью, мне удалось быстро сформировать отдел без «жертв», но первый год практически все в управлении по Москве смотрели на нас как на обреченных.

Но мы не обращали на это внимания, а все и сразу активно включились в работу по решению важнейшей тогда Государственной задачи по борьбе с налоговыми неплатежами. Настолько активно, что задерживались на службе на 2-3 часа каждый рабочий день и выходили по собственной инициативе на службу в субботу, а порой еще и в воскресенье. Именно по субботам у меня в кабинете собиралась инициативная группа из сотрудников нашего и юридического отделов управления, которая путем «мозговых штурмов» разработала принципиально новый и очень эффективный метод борьбы с недоимками - вынесение руководителям организаций — должников Предостережений о необходимости погашения задолженности ( впоследствии они давали более 90 % процентов взысканных сумм) и концепцию Федерального Долгового Центра( в нем я в 1998-1999 годах служил на должности начальника управления как офицер действующего резервы Федеральной службы налоговой полиции).

К сожалению, были и попытки отдельных сотрудников нажать на службе и даже коррумпировать меня! В таких случаях разговор был короткий и жесткий - на выход

из отдела ( который через два года работы стал единственной в стране Оперативной службой розыска имущества и взыскания задолженностей) с вещами немедленно! А в отдельных случаях приходилось даже ходатайствовать об увольнении таких людей из органов. Зато наш отдел, а впоследствии и Служба, несколько лет подряд взыскивали в бюджет более триллиона рублей в год и заслуженно признавались лучшим подразделением в налоговой полиции Москвы и России!

И этих двух примеров выводы, на мой взгляд. одни и те же.

**Во -первых, надо относиться к людям с уважением, «зажечь» их общей политически и социально значимой целью и вовлечь в процесс ее достижения не просто как исполнителей, но прежде всего как единомышленников и соратников.**

Во- вторых. чтобы добиться серьезных результатов, надо много, активно и творчески трудиться.

**ЧТОБЫ ДОБИТЬСЯ СЕРЬЕЗНЫХ РЕЗУЛЬТАТОВ НАДО МНОГО И ТВОРЧЕСКИ РАБОТАТЬ, А ИСПОЛНЯТЬ ПРИНЯТЫЕ РЕШЕНИЯ “ТВЕРДОЙ РУКОЙ”**

А, в-третьих, организовывать исполнение принятых решений надо «твердой рукой», а в случае необходимости показательно наказывать виновных, как говорится. по полной строгости закона. И тогда, я уверен, управление будет одновременно и эффективным и комфортным для всех.

В завершении я хотел бы пожелать всем читателям крепкого здоровья и новых успехов. Я очень надеюсь, что они прислушаются к тому, что я рассказал сегодня, примут участие в выборах и проголосуют за кандидатов, не запятнавших свое имя антинародными деяниями, способных и желающих выполнить сложную и ответственную работу по принятию тех законов, которых ждет от них население страны, проявив одновременно с этим необходимую твердость и принципиальность в обеспечении верховенства закона во всех областях нашей жизни. А остальные руководители всех уровней, надеюсь, будут брать пример с настоящих народных депутатов в работе со своими коллективами. Тем более, что все это не просто пожелание, а требование нашего Основного закона — Конституции, в статье 1 которой указано. что наша стра-

на — демократическое правовое государство. И хотя пока не везде и не всегда это так, думаю, что совместными усилиями мы сможем в ближайшие 5 лет сделать это нормой нашей жизни.



### \*Сергей Пронин,

- учредитель, генеральный директор консалтинговой компании «Таресс»
- автор информационно-аналитического телеграмм канала «ЗА ЛЮДЕЙ И ПРЕОБРАЗОВАНИЕ РОССИИ»
- председатель правления общественной организации участников долевого строительства жилого комплекса «Сенатор клуб»
- учредитель благотворительного фонда «Кузнецкий мост»,
- член попечительского совета благотворительного фонда «Честь и слава».
- член Общероссийской общественной организации «Деловая Россия»
- ветеран Войск ПВО страны
- почетный сотрудник налоговой полиции России
- кандидат экономических наук
- ветеран труда

ИЗДАТЕЛЬСТВО ЖУРНАЛА



# КОММЕРЧЕСКИЕ СПОРЫ

№ 5 / 2026



**Сделки должны преследовать  
деловые цели**

Сергей Петелин,  
CIMA Adv Dip MA

## Большинство проблем в компании не из-за плохих людей, а из-за размытых зон

В компании часто непонятно, кто за что отвечает, или «за все отвечает владелец» или операционный директор?



Он принимает решения вместо других. Тушит пожары, которые должны тушить другие. Первым узнает о косяке, потому что больше никому. И самое неприятное: эту систему он сам и построил. Я прошла этот путь. Три года в роли операционного директора агентства — достаточный срок, чтобы несколько раз наступить на одни и те же грабли, понять, почему они там лежат, и наконец их убрать. Ниже про зоны ответственности руководителей: как выбрать человека, как передать ему круг обязанностей по-настоящему, как понять, что он справляется, и почему даже сильные люди иногда ломаются на этой позиции.

Кого назначать руководителем отдела

Первый соблазн — продвинуть того, кто дольше всех работает. Лоялен, знает процессы, не уйдет. Логика понятная. Но стаж — это не управленческий потенциал. Это просто стаж.

Я смотрю на другое.

Инициатива. Не в смысле «активно кивает на митингах», а в смысле «пришел с конкретным предложением, которое сам додумал, сам проверил и сам оформил». У нас был менеджер, работал на рекламной бирже в агентстве. Делал то же самое, что и



**Мария Юрченко**  
«Спираль»

остальные: покупал и продавал рекламу, заносил цифры в отчеты. Но регулярно приносил идеи по оптимизации. Не жалобы и не «было бы неплохо», а конкретные предложения.

Мы дали ему больше свободы. Он начал выстраивать работу в отделе, помогал коллегам, договаривался с клиентами на эксклюзивные условия. За короткое время из рядового сотрудника вырос в руководителя.

Спустя три с половиной года продолжает развивать направление, ездит на конференции для управленцев и внедряет новое в работу.

Системность. Человек должен не просто предлагать идеи, но и понимать: система нужна, ее надо выстраивать и поддерживать. Иначе это не будущий начальник отдела, а будущий источник хаоса с хорошими намерениями.

## **КОНТРОЛЬ РАДИ КОНТРОЛЯ – НЕ УПРАВЛЕНИЕ. ЭТО ИЛЛЮЗИЯ СПОКОЙСТВИЯ**

Зрелая коммуникация. Умеет отстоять свою точку зрения, но не нагнетает. Спокоен в стрессе. Нормально разговаривает и с коллегами, и с клиентами, и с руководством. Не пытается перетянуть на себя все.

При этом даже если человек попадает под все три пункта, это еще не гарантия. Я видела кандидатов с горящими глазами, отличной коммуникацией и кучей идей, которые при этом системно нарушали договоренности. Не из злого умысла, просто не считали нужным. Такого человека я не сделаю управленцем. Потому что он разрушит отдел за считанные недели: сначала сотрудники будут в восторге от его энергии, потом окажется, что задачи не зафиксированы, дедлайны съехали, клиент не в курсе и никто ни за что формально не отвечает.

Отдельная история про «универсалов». На собеседованиях периодически встречаются люди, которые с гордостью рассказывают: был таргетологом, потом дизайнером, потом занялся сайтами, теперь хочет в контент. «Я вообще все могу, вы мне только дайте попробовать». Инициативность — плюс. Но хороший руководитель — это человек, который берет одну зону и уходит в нее глубоко. Тот, кто постоянно переключается, как только становится скучно, через полгода захочет переключиться снова. А у вас останется незакрытая зона и поиск нового человека.

## Как передать зону по-настоящему

**Здесь большинство застревают. Они думают, что передали зону ответственности, но на деле только обозначили ее на бумаге.**

Признак того, что передача не случилась: решения все равно возвращаются к вам. Руководитель отдела приходит с вопросом — вы отвечаете. Клиент недоволен — вы разбираетесь. Сотрудник ошибся — вы тихонько исправляете. Значит, зона по-прежнему ваша. Просто с чужим именем в заголовке.

Я сама долго не могла из этого выйти. Мне казалось, что я помогаю, поддерживаю, включаюсь там, где нужно. На деле я консервировала людей в роли тех, кто не может принять решение без меня.

Самая незаметная ловушка здесь — стать матерью-наседкой. Это выглядит как забота, но по сути это опека.

Тотальный контроль за каждым шагом, беготня с напоминаниями, бесконечные угрозы работать.

Помню одну сотрудницу, с которой у меня были хорошие отношения. Мы много общались, делились личным. Постепенно она начала перекладывать задачи на коллег, а ко мне приходило с рассказами о том, как ей тяжело и морально невыносимо.

Я садилась рядом, поддерживала, иногда просто делала ее работу сама. Казалось, я руководитель, который заботится о команде. На деле была бесплатной нянькой, которая лишала человека необходимости брать ответственность на себя.

Реальная передача зоны выглядит иначе. Человек принимает решения в своей зоне сам. Ошибается — разбирается. Клиент недоволен — идет к своему руководителю, а не к вам. Если это не так, задайте себе честный вопрос: вы действительно передали

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

\* Полная версия выйдет на сайте через год

# Одним из главных вызовов для РЖД остается изношенность основных фондов



Действительно, современная ситуация на Российских железных дорогах (РЖД) вызывает серьезные опасения относительно будущего отрасли.

Многие эксперты сравнивают нынешний статус РЖД с судьбой гужевого транспорта прошлого века, намекая на неизбежность технологического отставания и постепенного вытеснения железной дороги современными видами перевозок. Однако подобный сценарий возможен лишь при пассивной политике руководства и отсутствии стратегических инициатив.



Алексей Новиков

**Сегодняшняя реальность диктует необходимость масштабных реформ, направленных на модернизацию инфраструктуры, цифровизацию процессов и повышение конкурентоспособности железнодорожной отрасли.**

Рассмотрим ключевые направления, которые, на мой взгляд, способны кардинально изменить положение дел и предотвратить превращение РЖД в анахронизм.

## I. Модернизация инфраструктуры и обновление подвижного состава

Одним из главных вызовов для РЖД остается изношенность основных фондов. Железнодорожные пути, станции и локомотивы нуждаются в капитальных инвестициях и модернизации. Необходимо ускорить темпы обновления парка подвижного состава, внедряя современные электропоезда и тепловозы, способные обеспечить высокую скорость и надежность перевозок. Параллельно следует модернизировать инфраструктуру, включая строительство новых железнодорожных линий, реконструкцию старых участков и улучшение пропускной способности существующих магистралей. Инвестиции в высокоскоростные поезда и грузовые составы увеличат привлекательность железнодорожного транспорта для пассажиров и грузоперевозчиков.

## II. Цифровизация и автоматизация процессов

Цифровая трансформация является ключевым фактором успеха для любого современного бизнеса, и РЖД не исключение. Автоматизация процессов управления движением поездов, диспетчеризации, учета и контроля позволит существенно повысить эффективность работы компании. Внедрение цифровых платформ для отслеживания грузов и пассажиропотоков обеспечит прозрачность операций и улучшит качество обслуживания клиентов. Использование технологий Big Data и аналитики позволит оптимизировать маршруты, минимизировать задержки и повысить безопасность перевозок. Важно отметить, что цифровая инфраструктура должна быть защищена от киберугроз, что потребует значительных усилий в области информационной безопасности.

## III. Повышение качества сервиса и ориентация на клиента

Современный потребитель ценит удобство, скорость и надежность. Для привлечения новых клиентов и удержания существующих РЖД необходимо сосредоточиться на повышении качества предоставляемых услуг. Улучшение комфортности пассажирских вагонов, расширение спектра сервисных предложений, внедрение электронных билетов и мобильных приложений упростят процесс покупки билетов и сделают путешествие более приятным. Для грузовых перевозок важно обеспе-

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

\* Полная версия выйдет на сайте через год

# А. ВАЩЕНКО

**Директор  
магазина  
это его сердце  
без которого  
ничего  
не работает**



7

Любые аналогии и метафоры вне контекста очень опасны. Резко возрастает вероятность ошибки и недопонимания в обсуждении. Для рекламы должности «директора магазина» и повышения престижности профессии для сотрудников (большинство из которых женщины) - это хороший образ. Не мамочка но мотор, без которого ничего не работает.

Не цербер, но и не мямля. Не мотор, но движитель. Магазин тогда работает эффективно для бизнеса, когда сотрудники заняты полезными делами. Продают, обслуживают, доставляют, расставляют, учитывают тп. Большинство работников ищут возможности поленился, уклониться, самоустранится. Их необходимо наполнить энергией и мотивацией. Сердце это хороший образ - оно не думает, одно делает то что должно. Носит круглое, катает квадратное.



**Андрей Ващенко**

\***Андрей Ващенко**, Бизнес-тренер, лауреат премии Капитаны российского бизнеса 2022. -2026гг

Эксклюзивно для



ЕСТЬ МНЕНИЕ / МАЙ 16/2026



**АйдаКемп**

ДЕТСКИЙ IT-ЛАГЕРЬ ЛЕТО 2026

«AI — не заменит.»

Пока что. `model.predict(me)` → **Error: unique\_human — not in training data.**



**АИДАКАМП**  
2026

#12

**AI —  
не заменит.**

*# пока что.*

```
model.predict(me)
```

```
Error: unique_human
```

```
# not in training data
```

```
# aidacamp2026
```

NOT REPRODUCIBLE · 2026

- Python, AI, Minecraft — реальный проект за смену
- Дети 7–15 лет, группы до 8 человек
- 5 лет · 1 200+ выпускников · рейтинг 5.0
- 66 км от Москвы, трансфер от метро
- От 48 000 ₽, налоговый вычет 13%



**АйдаКемп**  
ДЕТСКИЙ IT-ЛАГЕРЬ

aidacamp.ru

+7 (495) 128-44-29

Е. КЁРН

## Важно соблюдать баланс: сочетать регулярные премии для стабильности с разовыми поощрениями инициатив



Премии – распространённый инструмент мотивации персонала, но вопрос об их реальной пользе для бизнеса остаётся дискуссионным. С одной стороны, грамотно выстроенная система премирования способна повысить продуктивность, укрепить лояльность сотрудников и привлечь талантливых специалистов.

С другой стороны – ошибки в организации выплат могут привести к конфликтам, снижению качества работы и финансовой нагрузки на компанию. Разберёмся, когда премии эффективны, а когда несут риски.

Прежде всего, премии мотивируют сотрудников достигать поставленных целей, особенно если выплаты привязаны к ключевым показателям эффективности (KPI). Например, премия за перевыполнение плана продаж побуждает менеджеров активнее продвигать товары или услуги. Регулярные премии также укрепляют лояльность персонала: сотрудники чувствуют, что их труд ценят, — это снижает текучесть кадров. Годовые или квартальные бонусы, зависящие от общих результатов компании, объединяют коллектив: все понимают, что успех бизнеса – это и их успех. Кроме того, конкурентоспособная система премирования помогает привлечь высококвалифицированных специалистов, которые ищут не только стабильный оклад, но и возможности дополнительного заработка.

Разовые премии дают возможность оперативно поощрить сотрудника за конкретный результат: закрытие крупной сделки, внедрение инновации, решение сложной

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


\* Полная версия выйдет на сайте через год

ПРЕМИИ / МАЙ  16/2026

Н. ВАРАКО

## Сильный айтишник – это почти всегда человек, который постоянно учится



 **Айти-специалисты — чем они отличаются от других? Если сравнить с военными специалистами?**

*IT* — это давно не одна профессия. Внутри отрасли люди отличаются друг от друга примерно так же, как в армии отличаются разведчик, пилот и сапёр.

Разработчики инфраструктуры — это инженеры снабжения: они отвечают за устойчивость системы. Backend-разработчики — скорее стратеги и архитекторы.

Frontend — специалисты по взаимодействию с «гражданским населением», то есть пользователями. DevOps напоминают военных связистов: если они работают хорошо — их почти не замечают, если плохо — всё останавливается.

Кибербезопасность — очевидно, разведка и контрразведка.

А хорошие QA-инженеры похожи на сапёров: находят проблему до взрыва.

Главное отличие IT-специалистов от многих других профессий — очень высокая стоимость ошибки и одновременно очень высокая скорость устаревания знаний. Технологии меняются настолько быстро, что опыт пятилетней давности без постоянного развития может уже мало что значить.



**Ника Варако**

Поэтому сильный айтишник — это почти всегда человек, который постоянно учится. Не потому что «так модно», а потому что иначе невозможно оставаться востребованным. В этой сфере нельзя однажды стать профессионалом и дальше жить на накопленном багаже знаний.

И, наверное, ещё одно важное отличие — в IT очень быстро становится видно реальный уровень человека.

Хорошего специалиста сложно долго имитировать. Особенно в команде сильных инженеров.



### Кого вы отсеиваете по резюме?

— Обычностораживают не слабые навыки, а несостыковки.

Например:

- резюме, явно генерированное нейросетью с шаблонными обязанностями;
- бездумный набор технологий без объяснения, где и зачем они использовались;
- частая смена работы без понятной логики;
- одинаковые описания проектов.

Сейчас очень хорошо видно, когда резюме написано «под ключевые слова», а не под реальный опыт. Особенно в IT, где технический специалист довольно быстро понимает, насколько человек действительно погружён в то, о чём пишет.

Отдельно обращаем внимание на конкретику. Сильные кандидаты обычно умеют понятно рассказать:

- какую задачу решали;
- какие ограничения были;
- почему приняли именно такое решение;

- что получилось хорошо, а что — нет.

И наоборот: когда всё описание сводится к «участвовал в разработке высоконагруженной системы», но без деталей, это вызывает вопросы.

При этом само по себе «неидеальное» резюме не означает отказ. Иногда очень сильные специалисты оформляют резюме довольно хаотично, особенно если долго не выходили на рынок. Поэтому мы всегда смотрим на совокупность факторов, а не на один формальный критерий.



### **С чего начинается собеседование? Оценка внешности, возраста?**

— Нет. В IT — и я очень надеюсь, что не только в IT — внешность практически никогда не является фактором оценки.

**ОЧЕНЬ ПОКАЗАТЕЛЬНО, КОГДА КАНДИДАТ  
СТАЛКИВАЕТСЯ С НЕЗНАКОМОЙ ЗАДАЧЕЙ. ОДИН  
НАЧИНАЕТ НЕРВНИЧАТЬ И ПЫТАТЬСЯ «УГАДАТЬ  
ПРАВИЛЬНЫЙ ОТВЕТ»**

Собеседование начинается с попытки понять две вещи:

- Как человек мыслит.
- Как он взаимодействует с другими людьми.

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

\* Полная версия выйдет на сайте через год

алисты и в 20, и в 50+.

# **Почему люди надевают маски**

## **Маски, маски, маски – как увидеть реальных людей в компании? Зачем?**

В любой компании, вне зависимости от ее величины, присутствуют люди, которые носят «маски». За годы моего управленческого опыта я видела большое количество разных «масок». И это не только про обман и лицемерие, это и про адаптацию, удобство, выживание и защиту.

Если вы, как собственник или руководитель, хотите строить сильную развивающуюся компанию, важно делать это со зрелой, эффективной командой. И для этого вам нужно научиться видеть за «масками» реальных людей. Иначе вы рискуете принимать решения на основе иллюзий, а не фактов.

Одно из больших заблуждений в управлении, думать - если люди вежливы, заняты и выглядят компетентными, значит, вы их знаете. На самом деле это не так. Часто в компаниях можно наблюдать тщательно подобранные роли. Проблемы начинаются, когда владелец видит только то, что на поверхности, и принимает это за истину.



**В** этой статье о том, как увидеть реальных людей за масками, и зачем это нужно.

**Почему люди надевают маски?**

У каждого человека на это своя мотивация. В корпоративной среде маска появляется не просто так, я выделяю две основные причины.

Первая причина – вынужденная, когда для сотрудника это способ выжить в системе, в которой он чувствует себя небезопасно, где уровень доверия низкий. Когда у него есть страх оценки – боязнь показаться слабым или быть неприятным командой.



**Надежда Тагисараева**

## Желание понравиться, стать своим, соответствовать ожиданиям руководства или коллектива.

В масштабе проявления вынужденных масок важнейшую роль играют корпоративные нормы(культура) компании.

Вторая причина – целенаправленная или привычка «казаться, а не быть», другими словами, это такой уровень нормы. Например, скрыть недостаточный уровень компетентности, получить преференции, повышение по службе, иные причины.

Какие маски наиболее часто встречаются и как с ними работать? В каждой компании маски могут быть многообразными. Я сделаю акцент на тех, которые могут оказывать значительное негативное влияние на результаты компании.

### «Многозадачный деятель».

Сотрудник, создающий видимость бурной деятельности. Много активности и многозадачности, кажется, что работа «кипит», а уровень занятости сотрудника на пределе. Но когда подходит срок исполнения задачи – ожидаемых результатов нет, ничего не сделано и время потеряно. Приходится продлевать срок исполнения задачи или передавать ее в другие руки. Знакомая ситуация? Как правило таких сотрудников можно выявить через систему: контроль промежуточных статусов выполнения задач - выявление уровня его погруженности в задачи - итоговые результаты. Промежуточные статусы исполнения задачам дают понимание, как продвигается работа. Подробное обсуждение с сотрудников его задач отражает глубину его вовлеченности и уровень участия (либо его поверхностное владение задачами). А оценка итогового результата - отразит эффективность работы сотрудника. Такая система помогает оценить многозадачную деятельность сотрудника через результат, и выстроить с ним формат работы так, чтобы его активность переходила в результат, избегая ситуации «процесс ради процесса».

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

\* Полная версия выйдет на сайте через год

ПРАКТИЧЕСКИЙ ДЕЛОВОЙ ЖУРНАЛ

# МАСТЕР ПРОДАЖ

ОБЗОРЫ • КОММЕНТАРИИ • ПРАКТИКА

№ 5 / 2026

ИЗДАТЕЛЬСТВО ЖУРНАЛА



**А что потеряет клиент купив  
дешевле товар и услуги?**

**Пётр Михайлович Егоров,  
АО «Криогенмаш»**

**В. ПАНКРАТОВ**

## **Ошибка на 1,5 млн рублей, которая стала нашим ноу-хау**



*Я* не очень верю в красивую фразу «ошибка — это просто опыт».

Для предпринимателя ошибка - это сначала деньги, нервы и только потом, если хватило спокойствия всё разобрать, она становится опытом.

В нашем случае такой ошибкой стал невозврат оборудования примерно на 1,5 млн рублей.

Сейчас я управляю головным офисом франшизы «Стахановец.рф»: это сеть проката строительного инструмента и оборудования, 35+ точек по России и оборот более 500 млн рублей по сети.

Но тот случай произошёл на раннем этапе, когда система ещё только формировалась. Это была наша собственная точка проката.

**И тогда 1,5 млн рублей были не «рабочей неприятностью», а серьёзным ударом.**

Для понимания: эта сумма составляла примерно треть инвестиций в один конкретный филиал.

По сути мы потеряли не просто несколько единиц техники, а через свои органы чувств впервые провели ощутимый удар. Как всё произошло

К нам обратилась строительная бригада. Взяли в аренду около десятка единиц оборудования: виброплиты, отбойники, бензорез, генераторы. Это не мелкий инструмент, а относительно не дешевое оборудование, которое в прокате должно работать, приносить выручку.

Сначала ситуация выглядела штатно. Они взяли под объект, сроки понятны – около месяца.

Потом начались переносы. Сначала обещали вернуть через неделю.

Потом еще 2-3. Но не оплачивали. В прокате такие разговоры встречаются и поэтому сначала ты ещё пытаешься верить в нормальное завершение.

А потом люди просто пропали. С ними связи ноль, оборудование не вернулось. Одну позицию мы позже нашли рядом с тем объектом. Несколько единиц удалось вернуть уже после того, как мы усилили регламенты и научились действовать в таких случаях.

## ПРОБЛЕМА БЫЛА В СИСТЕМЕ. ГЛАВНАЯ ОШИБКА ВНУТРИ БИЗНЕСА

Но это было значительно позже. В моменте ущерб ощущался жёстко – так как было лето, денежный поток снизился из-за нехватки. Самое неприятное было не в деньгах. А понимание того, что проблема далеко не только в недобросовестной бригаде.

**Проблема была в системе. Главная ошибка внутри бизнеса**

После таких историй легко сделать самый простой вывод: «Всё, больше никому не доверяем». Начать брать большие залоги, отказывать физлицам, не выдавать тяжёлое оборудование новым, смотреть на каждого арендатора как на потенциального мошенника. Но это тупик.

Прокат строительного инструмента держится именно на доступности.

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

\* Полная версия выйдет на сайте через год

## Я вообще не верю в бизнес-секрет как в отдельный документ. Слишком много видела компаний, у которых регламенты

Люди очень любят думать, что у сильного бизнеса есть какая-то волшебная папка. Открыл — и всё стало понятно. Почему компания растёт. Почему клиенты держатся. Почему команда не разваливается. Почему в кризис одни стонут, а другие собирают рынок.



Как будто где-то лежит главный файл. Главный секрет. Главная таблетка. Не лежит.

Я вообще не верю в бизнес-секрет как в отдельный документ. Слишком много видела компаний, у которых регламенты есть, CRM есть, оргструктура нарисована, миссия написана, а бизнеса по факту нет. Вернее, есть постоянная суета вокруг бизнеса. Все заняты, все что-то согласовывают, все пересылают друг другу таблицы. Но устойчивости нет.



Анна Сапрыкина

Потому что настоящий секрет не в регламенте. Настоящий секрет — в том, как компания прожила свои ошибки, что из них поняла и во что превратила этот опыт. В процесс. В дисциплину. В привычку. В систему решений. В ту внутреннюю логику, которую нельзя скачать файлом.

Я работаю в аутсорсинге рабочего персонала. Это та сфера, про которую со стороны многим всё «понятно». Кажется, что там вообще нечего усложнять: нашёл людей, вывел на объект, закрыл смены, выставил счёт. На бумаге всё выглядит именно так. На бумаге вообще любой бизнес выглядит прилично. А в жизни аутсорсинг рабочего персонала — это проверка компании на управленческую зрелость.

Потому что рабочий персонал — это не строчка в бюджете. Это живые люди, от которых зависит, поедет ли склад, встанет ли линия, будет ли у клиента выработка или начнутся оправдания. Это бизнес, где цена управленческой ошибки очень быстро становится видна в деньгах, в нервах и в репутации.

Если говорить просто, аутсорсинг рабочего персонала — это когда клиент передаёт внешнему партнёру подбор, оформление, вывод и сопровождение линейных сотрудников. Производство, логистика, склады, ритейл, пищевка — там, где важны ритм, дисциплина, сменность, понятность задач и отсутствие сбоев. Но вот что важно понять: клиент покупает не людей.

Людей ему могут предложить многие. Клиент покупает предсказуемость. Он покупает ситуацию, в которой сотрудники вышли вовремя, оформлены нормально, понимают, что делать, не создают хаос на объекте и не заставляют заказчика каждый день руками разруливать то, что подрядчик обещал взять на себя. Вот здесь и начинается настоящий бизнес-секрет! И кроется он не в договоре или презентации. И даже не в том, как красиво компания рассказывает о себе на сайте.

**Секрет в том, как она собирает систему каждый день: как подбирает людей, как быстро понимает, кто встанет, а кто развалит смену.**

**Как вводит новичка.**

**Как держит качество.**

**Как разговаривает с клиентом, когда на объекте проблема.**

**Как не врёт в продажах, чтобы потом не сгореть в операционке.**

**Как считает экономику.**

**Как распределяет ответственность внутри команды.**

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

\* Полная версия выйдет на сайте через год

## Система ТОиР как инструмент управления производством: опыт компании «Данила-Мастер»



### цене реактивной модели

На большинстве производственных предприятий техническое обслуживание оборудования по-прежнему строится по одному принципу: вмешательство происходит тогда, когда оборудование уже вышло из строя. Последствия такого подхода хорошо известны руководителям: непредсказуемые простои, срыв сроков выполнения заказов, рост затрат на аварийные ремонты и срочную доставку комплектующих. Накапливаются скрытые дефекты, незаметно снижающие качество продукции. Ремонтный персонал работает в режиме постоянного аврала, что ведёт к профессиональному выгоранию. В конечном счёте руководство утрачивает контроль над производственным процессом, а у сотрудников подрывается доверие к менеджменту компании.



Алексей  
Леньшин

Выход из этого замкнутого круга — создание системы технического обслуживания и ремонта (ТОиР), при которой надёжность оборудования перестаёт быть переменной и становится константой. Именно такую систему выстроила компания «Данила-Мастер» — крупнейший российский производитель мемориальных изделий из гранита, располагающий собственным производством площадью свыше 10 000 кв. м в Ярославле.

### Архитектура системы: от аварийного ремонта к плановому обслуживанию

В основе системы ТОиР «Данила-Мастер» лежит чёткая классификация сервисных событий:

- СР — срочный (аварийный) ремонт;
- ТО — плановое техническое обслуживание в соответствии с регламентом и наработкой (ТО-1, ТО-2, ТО-3);

- ПР — предупредительный ремонт;
- КР — капитальный ремонт.

Для каждой единицы оборудования составлен индивидуальный график технических осмотров с оптимальным интервалом обслуживания и детализированным регламентом в форме чек-листа. Характерно, что эти регламенты разработаны собственными специалистами на основе многолетней эксплуатационной практики — нередко они точнее отражают реальное состояние станков, чем рекомендации производителей.

График доводится до руководства цехов и отдела планирования. Плановые остановки оборудования заблаговременно учитываются в производственной программе и не влияют на выпуск продукции. Доля аварийных ремонтов минимальна и также не оказывает существенного воздействия на производительность.

Техническое обслуживание в «Данила-Мастер» не сводится к набору процедур по смазке и замене расходников. ТО включает оценку технического состояния станка, анализ характера работы оператора, дефектацию, а при наличии признаков износа скрытых узлов — разборку и локальный ремонт непосредственно в рамках планового обслуживания. Введено правило персональной ответственности: любой сотрудник ремонтно-механического цеха (РМЦ), выполнивший работы на оборудовании, принимает на себя гарантийные обязательства на две недели бесперебойной работы. В случае отказа в гарантийный период проводится анализ корневых причин, определяются ответственные и принимаются корректирующие меры.

### **Склад и логистика запчастей: система канбан в действии**

Наличие необходимых запасных частей и расходных материалов — базовое условие качественного планового обслуживания. В «Данила-Мастер» для каждой позиции номенклатуры определены минимальный и максимальный уровни запаса, каждой позиции выделено фиксированное место хранения. Визуальный контроль складских остатков организован по системе канбан. Ответственность за мониторинг запасов и инициирование закупок закреплена за конкретными сотрудниками РМЦ.

Принципиальная позиция компании — использование только качественных расходных материалов и комплектующих. Это позволяет обеспечивать прогнозируемый межремонтный ресурс и снижает риск внеплановых отказов.

## Скорость реагирования и управление инцидентами

Оповещение о сбоях организовано через корпоративный чат в системе «Битрикс24». Производственный персонал сообщает о подозрении на неисправность, предварительно идентифицируя её характер — слесарный или электротехнический. Дежурные специалисты РМЦ немедленно реагируют на поступившее сообщение и направляют на объект сотрудника соответствующей специализации с необходимым инструментом. Регламентировано время подхода и установлена система приоритетов. В экстренных случаях предусмотрен прямой звонок.

Среднее время реакции составляет пять минут. В 80% случаев проблема устраняется непосредственно на месте; в остальных ситуациях инициируется вывод оборудования в ремонт. Все инциденты фиксируются в журнале и регулярно анализируются.

### Персонал РМЦ: подбор, адаптация и удержание

Ремонтно-механический цех укомплектован руководителем, слесарями, электро-механиками и инженерами-программистами. Подразделение занимает отдельное помещение площадью 180 кв. м с оборудованными рабочими местами, зонами тестирования и кран-балкой. Весь инструмент и оснащение — высокого класса. Работа планируется посменно, доля аварийных ремонтов в общем объеме задач незначительна.

**Подбор персонала представляет особую сложность: специфика камнеобрабатывающего оборудования такова, что внешних источников по типовым неисправностям практически не существует.**

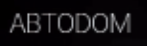
Основной канал найма — hh.ru. Требования к кандидатам высоки: необходимы устойчивые слесарные, электротехнические и монтажные компетенции.

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

\* Полная версия выйдет на сайте через год

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

Партнёры УП



# АЛЬМАНАХИ

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

## Распространение журналов

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

## Эксперты системы ТОП ПЕРСОНАЛ (15 деловых журналов)



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



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



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



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



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



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



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



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



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



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



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



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



# БИЗНЕС КАК ИСКУССТВО

Фестиваль «Пир. Практики Развития»

18–19 июня 2026 года в Москве состоится **XXVI международный форум HR EXPO PRO ЛЮДЕЙ** — одно из ключевых профессиональных мероприятий в сфере управления персоналом, развития человеческого капитала и повышения эффективности организаций.

18-19 июня  
2026

HR  
EXPO  
PRO ЛЮДЕЙ

XXVI  
МЕЖДУНАРОДНАЯ  
КОНФЕРЕНЦИЯ  
И ВЫСТАВКА  
HR - ОТРАСЛИ

## НАШИ РЕГУЛЯРНЫЕ СПИКЕРЫ



**Никита Непряхин**  
Business Speech



**Алла Великанова**  
Гедеон Рихтер



**Александр Гальчин**



**Марина Починок**



**Анастасия Резникова**  
Зарубежнефть



**Елена Омелаева**  
Таврос



**Ирина Жук**  
ФЦК



**Марк Кукушкин**  
Тренинг-Бутик



**Андрей Теслинов**  
DBA-concept



**Айрат Хафизов**  
АО «Русская медная  
компания»



## Зачем Вы теряете деньги?

**От снижения затрат на персонал к формированию центров прибыли**

НПО ЭТАЛОН впервые в СНГ представляет метод и инструментарий, позволяющий организациям и предприятиям всех видов собственности

- максимально быстро и эффективно снижать затраты на персонал и организационное развитие
- превращать службу персонала в центр прибыли



### **Прецедентные экспертные системы с искусственным интеллектом**

Предлагаемый инструментарий уникален своими возможностями - им может воспользоваться не только HR-специалист, но и руководитель любого управленческого звена.

Огромное количество реальных жизненных ситуаций в памяти системы.

Этот подход принципиально увеличивает вес и значимость работы с персоналом.

Схема «Попробуй и посмотри» перед принятием решения об использовании:

- проводятся учебно-практические выездные семинары, на которых вы можете опробовать наши системы в деле - поработать с ними вживую, провести реальное обследование и получить результаты.

Возможны как приобретение системы, так и абонементное обслуживание.

Такого раньше вообще не было, а теперь есть. И ждет Вас!

Подробнее о системах ЭТАЛОН см. в журнале УП 2'2026.

**НПО ЭТАЛОН - 24 года успешной работы в России и за рубежом**

**+7 915 010-46-90**

**[www.npo-etalon.ru](http://www.npo-etalon.ru)**



# ВЫГОРАНИЕ И ВОССТАНОВЛЕНИЕ

**Отсутствие личных результатов:** какие бывают источники потери мотивации, когда гаснут глаза HR

**Мотивация без результата или работа с мотивацией в рутине.** Инструменты сбалансированной жизни Work-life balance: как сохранить и вкус и качество жизни

**Восстановление после стресса:** как сохранять высокий уровень мотивации и поддерживать его в режиме большого стресса

**Личная методика управление хаосом.** Диагностика собственной жизни по HDI (либо DISC – на выбор клиента): что нас мотивирует, что нам помогает преодолевать трудности, «видеть свет»

**Потеря времени в разговорах.** Коммуникации с коллегами и кросс-функционалами: как сокращать свои потери времени из-за окружающей действительности. Саботаж своих целей: почему не можем сделать то, что хотим?

**Управления задачами,** как в условиях разнообразных задач и большого потока информации справляться и делать все качественно



tndman.com