БИЗНЕС ИДЕИ
БИЗНЕС РЕШЕНИЯ
БИЗНЕС ТЕХНОЛОГИИ
БИЗНЕС ПРОЦЕССЫ

№ 19 (823) 2026

WWW.TOP-PERSONAL.ru

УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ

Подписные индексы: по каталогу "Роспечать" – 71052; 70856; 72836;

Главная тема: ЗОНЫ ОТВЕТСТВЕННОСТИ ТОПОВ

Зоны ответственности топов

Анна Григорьева

Мария Кутеева

Александр Зайцев

Нина Грачева

Андрей Кирияк

Илья Мейтыс

Алексей Козаков

Марина Колпакова

Игорь Малинин

Анар Данилов

Читайте в номере журнала

А. ГРИГОРЬЕВА

Выбор топ–менеджера должен основываться не на харизме кандидата или опыте работы в “громких” компаниях, а на способности управлять сложными взаимосвязями внутри системы

Анна Григорьева

Вопрос распределения зон ответственности между топ-менеджерами давно перестал быть исключительно HR-задачей. Сегодня именно качество управленческой архитектуры определяет способность бизнеса сохранять прибыльность, выдерживать рост, удерживать ключевых сотрудников и управлять внутренней сложностью без постоянного ручного вмешательства собственника.

При этом во многих компаниях разговор про ответственность до сих пор сводится к упрощенной логике: назначить сильного руководителя, прописать KPI, закрепить полномочия и обновить оргструктуру. Предполагается, что после этого ответственность возникнет автоматически.

На практике этого не происходит. Ответственность не появляется просто потому, что она зафиксирована в должностной инструкции. Она существует только внутри работающей системы управления. И если сама управленческая модель не выстроена, никакие KPI, матрицы полномочий и “владельцы процессов” не начинают работать по-настоящему. Во многих компаниях проблема становится заметной только в момент роста или усложнения бизнеса.

Пока компания небольшая, высокая скорость решений, постоянное участие собственника и личные договоренности действительно позволяют системе функциони-

М. КУТЕЕВА

Ключевой навык клиентоориентированного специалиста – это способность задавать правильные вопросы

Успешный бизнес начинается не с продаж, а с понимания клиента.

Мария Кутеева

Клиентоориентированность – это не приятное дополнение к основному продукту, а обязательное условие успеха бизнеса. Сегодня коммуникация с клиентом становится фундаментом долгосрочных отношений и одним из ключевых конкурентных преимуществ. Особенно важно это в проектных и креативных индустриях, где заказчик покупает не только результат, но и экспертизу, вовлеченность команды и уверенность в том, что его запрос правильно поймут. Мария Кутеева, нью-бизнес менеджер студии Akademia, рассказала о том, почему командам важно развивать клиентоориентированность и на какие аспекты обратить внимание в первую очередь.

Особенность культурных и креативных проектов

Особенность креативной индустрии в том, что она работает в первую очередь не с продуктом, а со смыслами. Если в традиционном бизнесе клиент зачастую оценивает скорость, стоимость и качество выполнения задачи, то в креатив он

А. ЗАЙЦЕВ

На бумаге часто сделки по слиянию выглядят очень привлекательно

Александр Зайцев

Почему группа сделала ставку именно на бренд «М.Видео»?

Компании приобретают конкурентов не только ради магазинов, клиентов или доли рынка, но и ради сильных брендов. Однако после закрытия сделки перед новым собственником всегда встаёт вопрос: сохранять приобретённый бренд или интегрировать его в собственную экосистему. История группы «М.Видео» хорошо иллюстрирует этот подход. В разные годы компания получила контроль над «Эльдорадо» и «Техносилой», однако судьба этих брендов сложилась по-разному.

К моменту сделки «Техносила» уже испытывала серьёзные финансовые трудности и теряла рыночные позиции. В такой ситуации покупателю было выгоднее использовать магазины, логистику и клиентскую базу, чем поддерживать отдельный бренд. В результате «Техносила» быстро исчезла с рынка.

С «Эльдорадо» ситуация была иной. Это был один из самых узнаваемых брендов российского рынка электроники с высокой лояльностью покупателей. Поэтому группа несколько лет развивала оба бренда параллельно.

Н. ГРАЧЕВА

Варианты «по знакомству» и личные предпочтения, конечно, чреваты тем, что можно оказаться в западне

Нина Грачева

В интернет-магазине матрасов и товаров для сна «Гуру Сна» есть выставочный зал с небольшой посещаемостью, при этом продажи ведут те же менеджеры, что и консультируют посетителей сайта. Конечно, найти директора с такими навыками достаточно сложно.

Мы уже в целом пересматриваем поиск сотрудников: всё чаще предпочтение отдаётся тем, кто готов учиться новому, проявляет открытость к работе в коллективе, следит за трендами в интернете, в частности в сфере ИИ.

Такое мнение сформировалось на опыте собственных ошибок. Разберём несколько типичных случаев.

Ошибки при подборе директора: три кейса

Директор, который вырос из продавца. Безусловно, такой человек знает досконально весь процесс работы. Но его мозг уже заточен под один и тот же паттерн действий — особенно если это единственное место работы. У него уже сформировалось определённое отношение ко многим позициям, например к партнёрам и поставщикам.

В некоторых компаниях к ним относятся либо пренебрежительно, либо без соблюдения субординации. Например, на предыдущем месте работы был всего один партнёр, с которым сотрудничали уже 20 лет, — и для них это было нормой.

А. КИРИЯК

Выдите из офиса, наберите того, кто скажет правду, а не то, что вы хотите услышать

Я не раз наблюдал одну и ту же картину. Собственник или CEO собирает топов в переговорной. На столе — дорогая вода, на экране — амбициозные слайды. Обсуждают новый продукт или выход в незнакомый сегмент. Идут часы, все высказываются, кивают и вроде бы приходят к консенсусу. А через неделю решение откатывается. Или ещё хуже — выполняется, но без огня, и результат получается серым и посредственным. Почему так происходит? Потому что внутри компании у любого совещания есть фатальный дефект: каждый участник уже пришёл со своими интересами, и решение часто принимается не лучшее, а наименее конфликтное.

Андрей Кириак

И. МЕЙТЫС

Дизайн офиса и вовлеченность сотрудников – когда и как это работает?

Илья Мейтыс

Почему качество дизайна офиса влияет на вовлеченность сотрудников? Как это происходит?

Качество дизайнерского решения современного офиса это - создание рабочего пространства, которое создает ощущение физического и эмоционального комфорта, дает возможность не только выполнения текущих задач, но предоставляет ресурсы для профессионального и личностного роста, коммуникаций и установлению дружеских связей с коллегами.

Вовлеченность это в первую очередь эмоциональное и интеллектуальное состояние, которое трансформируется в готовность действовать, достигать тактических и стратегических целей компании . Поэтому если мы говорим о таком важном для организации показателе, мы не можем рассматривать его в отрыве от среды, в которой находятся сотрудники. То есть офисное пространство должно во первых соответствовать современным требованиям к комфорту , предлагать как минимум уровень не худший ,чем жилой комплекс или автомобиль из которого человек попадает в офис , во вторых предоставлять HR подразделению

А. КОЗАКОВ

В эпоху цифровизации угрозы подлинности документов приобрели качественно новый характер

Алексей Козаков

Масштаб угроз, с которыми сталкивается современный бизнес, помимо экономических рисков и претензий от правоохранительных органов, давно вышел далеко за рамки классического бумажного подлога.

Сегодня фальсификация документов превращается в настоящее высокотехнологичное оружие, атаки идут по всем направлениям — от традиционного мошенничества до сложных киберопераций через системы электронного документооборота (ЭДО).

1. Цифровые инфекции под видом «важного документа»

В 2025 году наблюдался резкий всплеск количества инцидентов, когда мошенники атаковали российские организации именно через системы ЭДО. По данным «Лаборатории Касперского», с подобными вредоносными программами столкнулись тысячи корпоративных пользователей.

Схема цинично проста и одновременно эффективна. Сотрудник получает через ЭДО письмо с фальшивым документом, название которого имитирует досудебную претензию, проект договора или акт. Если пользователь разрешает скачивание

М. КОЛПАКОВА

Первое, что необходимо сделать — составить матрицу обязанностей по каждому сотруднику бухгалтерии

Марина Колпакова

Проверить реальную загрузку бухгалтерии можно только через анализ функций, процессов и фактических затрат времени каждого сотрудника. Очень часто руководителю кажется, что бухгалтерия перегружена, а на практике проблема оказывается не в объеме работы, а в отсутствии распределения обязанностей, дублировании функций или ручных процессах, которые давно требуют автоматизации. Первое, что необходимо сделать — составить матрицу обязанностей по каждому сотруднику бухгалтерии.

В ней должны быть отражены:

— ежедневные задачи;

— еженедельные процессы;

— ежемесячные и квартальные операции;

— сроки выполнения;

— уровень ответственности;

И. МАЛИНИН

Сейлз–менеджеру обязательно нужно понимать глубинные боли бизнеса

Игорь Малинин

СМИ, ТВ, сайты продают рекламу. Где, когда и почему роль сейлзов наиболее важна?

Важно понимать, что, во-первых, индустрия научилась считать деньги. Если говорить еще точнее, то интернет-коммуникация научила максимально корректно оценивать эффект от рекламы. Сегодня любое действие аудитории может быть оцифровано — сколько людей посмотрело ваше объявление, сколько кликнуло, сколько вернулось на вашу рекламу и так далее.

Во-вторых, если мы говорим про диджитал-коммуникацию — у нас есть возможность отследить количество времени, которое человек просидел на вашем сайте, сколько в среднем страниц он посмотрел, оставил ли он что-то в корзине или нет, вернулся ли за покупкой или нет — и многие другие показатели. И, конечно же, эта специфика интернет-рекламы перешла и на традиционную печатную рекламу, и на телевизионные ролики. Рекламодатели стали все больше считать количество контактов, их качество и стоимость. Интернет-реклама, в свою очередь, приучила нас к тому, что посчитать можно даже то, сколько стоил клик на сайт, и даже сколько стоило возвращение клиента. Такие метрики мы можем применять и в онлайн, и в оффлайн формате.

Если раньше люди, например, считали, что публикация в СМИ — допустим, в журнале — это так называемое «имиджевое размещение», то сегодня, несмотря на то, что, конечно, для имиджа эта публикация — явление в целом позитивное, все же бизнес чаще задаётся вопросом: «А что мы получим в практическом плане

По вопросам размещения рекламы и подписки на журнал: TP@TOP-PERSONAL.RU По вопросам размещения рекламы и подписки на журнал:

БИЗНЕС ИДЕИ БИЗНЕС РЕШЕНИЯ БИЗНЕС ТЕХНОЛОГИИ БИЗНЕС ПРОЦЕССЫ

УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ

№19 (823) 2026

Содержание

3 ЗОНЫ ОТВЕТСТВЕННОСТИ ТОПОВ В КОМПАНИИ
Выбор топ-менеджера должен основываться не на харизме кандидата или опыте работы в “громких” компаниях, а на способности управлять сложными взаимосвязями внутри системы
Анна Григорьева

9 КЛИЕНТООРИЕНТИРОВАННОСТЬ
Ключевой навык клиентоориентированного специалиста – это способность задавать правильные вопросы
Мария Кутеева

17 СЛИЯНИЯ И ПОГЛОЩЕНИЯ
На бумаге часто сделки по слиянию выглядят очень привлекательно
Александр Зайцев

23 ДИРЕКТОР МАГАЗИНА
Варианты «по знакомству» и личные предпочтения, конечно, чреваты тем, что можно оказаться в западне
Нина Грачева

26 CEO&ВЕРНОЕ РЕШЕНИЕ
Выйдите из офиса, наберите того, кто скажет правду, а не то, что вы хотите услышать
Андрей Кирияк

31 СОВРЕМЕННЫЙ ОФИС
Дизайн офиса и вовлеченность сотрудников – когда и как это работает?
Илья Мейтыс

37 ДОКУМЕНТЫ
Спор о подлинности документа: как доказать, что юридические обязательства существуют
Валерий Белов

43 В эпоху цифровизации угрозы подлинности документов приобрели качественно новый характер
Алексей Козаков

47 БУХГАЛТЕРИЯ
Первое, что необходимо сделать – составить матрицу обязанностей по каждому сотруднику бухгалтерии
Марина Колпакова

51 БУХГАЛТЕРИЯ
Сейлз-менеджеру обязательно нужно понимать глубинные боли бизнеса
Игорь Малинин

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

Подписано в печать 22.06.2026 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

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

Цена свободная

ISBN 978-5-6050077-7

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
TP@TOP-PERSONAL.RU

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

А. ГРИГОРЬЕВА

Выбор топ–менеджера должен основываться не на харизме кандидата или опыте работы в “громких” компаниях, а на способности управлять сложными взаимосвязями внутри системы

БИЗНЕС ИДЕЙ БИЗНЕС РЕШЕНИЯ БИЗНЕС ТЕХНОЛОГИИ БИЗНЕС ПРОЦЕССЫ
УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ
www.TOP-PERSONAL.ru

Вопрос распределения зон ответственности между топ-менеджерами давно перестал быть исключительно HR-задачей. Сегодня именно качество управленческой архитектуры определяет способность бизнеса сохранять прибыльность, выдерживать рост, удерживать ключевых сотрудников и управлять внутренней сложностью без постоянного ручного вмешательства собственника.

Анна Григорьева

При этом во многих компаниях разговор про ответственность до сих пор сводится к упрощенной логике: назначить сильного руководителя, прописать KPI, закрепить полномочия и обновить оргструктуру. Предполагается, что после этого ответственность возникнет автоматически.

На практике этого не происходит. Ответственность не появляется просто потому, что она зафиксирована в должностной инструкции. Она существует только внутри работающей системы управления. И если сама управленческая модель не выстроена, никакие KPI, матрицы полномочий и “владельцы процессов” не начинают работать по-настоящему. Во многих компаниях проблема становится заметной только в момент роста или усложнения бизнеса.

Пока компания небольшая, высокая скорость решений, постоянное участие собственника и личные договоренности действительно позволяют системе функциони-

ровать. Более того, отсутствие формализованной архитектуры часто воспринимается как “гибкость” и преимущество.

Но по мере развития бизнеса внутренняя сложность начинает расти быстрее, чем способность компании ею управлять. Появляются новые функции, дополнительные уровни управления, филиалы, отдельные продуктовые направления. Количество решений резко увеличивается. И именно здесь становится очевидно, что значительная часть ответственности существует исключительно формально.

ОТВЕТСТВЕННОСТЬ НЕ ПОЯВЛЯЕТСЯ ПРОСТО ПОТОМУ, ЧТО ОНА ЗАФИКСИРОВАНА В ДОЛЖНОСТНОЙ ИНСТРУКЦИИ. ОНА СУЩЕСТВУЕТ ТОЛЬКО ВНУТРИ РАБОТАЮЩЕЙ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ. И ЕСЛИ САМА УПРАВЛЕНЧЕСКАЯ МОДЕЛЬ НЕ ВЫСТРОЕНА, НИКАКИЕ KPI, МАТРИЦЫ ПОЛНОМОЧИЙ И “ВЛАДЕЛЬЦЫ ПРОЦЕССОВ” НЕ НАЧИНАЮТ РАБОТАТЬ ПО-НАСТОЯЩЕМУ

Формально у каждого топ-менеджера есть зона ответственности. Но фактически:

- ключевые решения продолжают приниматься через собственника;
- KPI разных функций начинают противоречить друг другу;
- итоговая ответственность за финансовый результат размывается;
- руководители отвечают только за собственный “участок”, но не за устойчивость системы в целом;
- реальные договоренности существуют не внутри процессов, а в поле личных коммуникаций.

В результате компания сталкивается с парадоксом: сотрудников становится больше, расходы на ФОТ растут, а прозрачность управления и предсказуемость результата - снижаются.

Главная проблема заключается в том, что во многих организациях топ - менеджер получает должность, команду и набор KPI, но не получает полноценный управленческий контур: прозрачные границы решений, доступ к данным, влияние на смежные функции и реальную автономию внутри своей зоны ответственности.

В такой системе руководитель формально отвечает за результат, но фактически не способен им управлять.

Настоящая зона ответственности появляется только тогда, когда в компании существуют три базовых элемента управленческой архитектуры.

Первый элемент - прозрачная модель принятия решений.

В зрелой системе четко определено: кто принимает решение, в каких финансовых и операционных границах, на основании каких данных и за какой конечный результат отвечает. Если любое значимое решение в итоге возвращается к собственнику, топ-менеджер не может нести полноценную ответственность. Потому что вместе с ответственностью ему необходима и управленческая автономия.

Второй элемент - связка функций между собой.

Во многих компаниях ответственность строится исключительно “по вертикалям”: маркетинг отвечает за лиды, продажи - за выручку, продукт - за разработку, HR - за найм. Однако бизнес не функционирует изолированными департаментами. Если маркетинг приводит клиентов, которых невозможно обработать операционно, или про-

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

*Полная версия выйдет на сайте через год

Д. ШУБИН

Анализ типичных ошибок при формировании СУОТ и методы её эффективного аудита

В статье на основе анализа нормативной базы, судебно-экспертной практики (более 70 экспертиз) и данных о состоянии охраны труда в Российской Федерации рассматриваются системные проблемы формирования и функционирования системы управления охраной труда (СУОТ). Выявляются основные ошибки руководителей, приводящие к формализации СУОТ, и обосновывается необходимость перехода от «бумажной» системы к реально действующему механизму, интегрированному в управление производственной эффективностью. Предлагаются практические методы аудита СУОТ и критерии самодиагностики для руководителей.

БИЗНЕС ИДЕЙ БИЗНЕС РЕШЕНИЯ БИЗНЕС ТЕХНОЛОГИИ БИЗНЕС ПРОЦЕССЫ
УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ
www.TOP-PERSONAL.ru

Система управления охраной труда – это совокупность взаимосвязанных элементов: политики, целей, процедур, распределения ответственности, процессов оценки рисков, обучения, контроля.

Денис Шубин

Согласно ст. 217 Трудового кодекса РФ, работодатель обязан обеспечить создание и функционирование системы управления охраной труда. Приказ Минтруда России № 776н утверждает Примерное положение о СУОТ, детализирующее необходимые процессы и процедуры. Однако, несмотря на наличие обязательных требований, анализ правоприменительной практики и данные государственной статистики свидетельствуют о системной проблеме: в большинстве организаций СУОТ существует лишь формально.

По данным Росстата, в 2023–2025 гг. основной причиной несчастных случаев с тяжёлыми последствиями являлась «неудовлетворительная организация производства работ» (22–32% от общего числа тяжёлых несчастных случаев). При этом значительная часть нарушений, формально квалифицируемых как «нарушение работником требований охраны труда», по своей сути также обусловлена организационными недостатками.

М. КУТЕЕВА

Ключевой навык клиентоориентированного специалиста – это способность задавать правильные вопросы

Успешный бизнес начинается не с продаж, а с понимания клиента.

БИЗНЕС ИДЕИ БИЗНЕС РЕШЕНИЯ БИЗНЕС ТЕХНОЛОГИИ БИЗНЕС ПРОЦЕССЫ
УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ
www.TOP-PERSONAL.ru

Клиентоориентированность – это не приятное дополнение к основному продукту, а обязательное условие успеха бизнеса. Сегодня коммуникация с клиентом становится фундаментом долгосрочных отношений и одним из ключевых конкурентных преимуществ. Особенно важно это в проектных и креативных индустриях, где заказчик покупает не только результат, но и экспертизу, вовлеченность команды и уверенность в том, что его запрос правильно поймут. Мария Кутеева, нью-бизнес менеджер студии Akademia, рассказала о том, почему командам важно развивать клиентоориентированность и на какие аспекты обратить внимание в первую очередь.

Мария Кутеева

Особенность культурных и креативных проектов

Особенность креативной индустрии в том, что она работает в первую очередь не с продуктом, а со смыслами. Если в традиционном бизнесе клиент зачастую оценивает скорость, стоимость и качество выполнения задачи, то в креатив он

приходит не только за результатом – он хочет участвовать в его создании. Клиенту важно быть услышанным, влиять на концепцию и чувствовать свою причастность к будущему проекту.

Поэтому ключевая задача креативной команды – синхронизироваться с клиентом и найти идеальный концепт, ту самую “душу проекта”, которая объединит интересы всех участников.

КЛИЕНТООРИЕНТИРОВАННОСТЬ НАЧИНАЕТСЯ ЗНАЧИТЕЛЬНО РАНЬШЕ – ЕЩЕ ДО ЗНАКОМСТВА С ПОТЕНЦИАЛЬНЫМ КЛИЕНТОМ

Изучение клиента до первой встречи

Многие компании считают себя клиентоориентированными, однако на практике часто подменяют это понятие быстрым реагированием на запросы или готовностью соглашаться со всеми пожеланиями заказчика. В действительности клиентоориентированность начинается значительно раньше – еще до знакомства с потенциальным клиентом.

Одной из самых распространенных ошибок в работе с клиентами остается недостаточная подготовка к первой встрече.

Часто специалисты приходят знакомиться, практически ничего не зная о компании заказчика, его проектах, миссии или стратегических целях.

Предварительный ресерч позволяет создать сильное первое впечатление и продемонстрировать искреннюю заинтересованность. Перед первой встречей я всегда изучаю сайт компании, реализованные проекты, структуру команды, ключевые направления деятельности и стратегические цели. Ресерч помогает мне прогнозировать возможные пожелания заказчика на первой встрече и подготовить рассказ о наиболее релевантных проектах и решениях, которые мы можем ему предложить. Например, начиная коммуникацию с крупным государственным музеем, я заранее понимала, что их заинтересует наша экспертиза в художественном проектировании экспозиций и визуальной поддержке ценных экспонатов. При

этом к интеграции технологий они относятся с осторожностью, предпочитая более традиционные и безопасные подходы.

Такой подход помогает находить точки соприкосновения еще до начала переговоров. Когда клиент видит, что собеседник понимает специфику его бизнеса, знаком с актуальными проектами и способен говорить на языке отрасли, уровень доверия возрастает многократно.

Главный инструмент – умение слушать

Любой успешный проект начинается не с презентации компании и не с обсуждения бюджета – он начинается с глубокого диалога. Клиент далеко не всегда способен четко сформулировать свою потребность, более того, зачастую он приходит не с задачей, а с размытыми пожеланиями. И наша задача заключается в том, чтобы через диалог помочь ему сформулировать задачу.

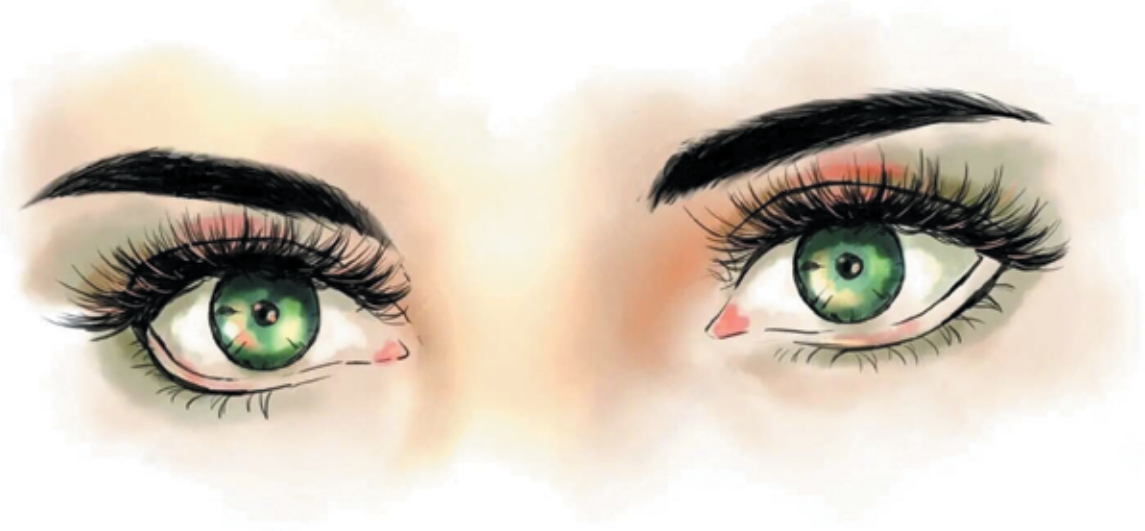
БИЗНЕС ИДЕЙ БИЗНЕС РЕШЕНИЯ БИЗНЕС ТЕХНОЛОГИИ БИЗНЕС ПРОЦЕССЫ
УП Управление персоналом www.TOP-PERSONAL.ru

Именно поэтому ключевой навык клиентоориентированного специалиста – это способность задавать правильные вопросы. Внимательное отношение к деталям, уточнение нюансов и погружение в контекст бизнеса заказчика позволяют постепенно выявить его настоящие потребности. Чем глубже мы понимаем клиента, тем более качественное решение можем предложить.

В студию Akademia обратилась крупная телеком компания, которая хотела представить свои продукты на отраслевой выставке. Они пришли с идеей сделать большой стенд с презентациями на тач-экранах. Для более эффективного решения задачи, привлечения аудитории выставки, мы предложили сделать стенд точкой притяжения с помощью эффектной технологии Naked eye: она привлекала внимание и запоминалась, побуждая посетителей подойти к стенду и ознакомиться с презентациями. В результате получился успешный проект и компания уже несколько лет продолжает обращаться к нам за креативными решениями.

Важность внутренней коммуникации

ПОЛНАЯ ВЕРСИЯ* НОМЕРА ДОСТУПНА ТОЛЬКО ПОДПИСЧИКАМ И ЧЛЕНАМ ДЕЛОВОГО КЛУБА УП
ИЛИ КУПИТЕ НОМЕР ЗА 600 Р. 89263501881 ВАЦАП
*Полная версия выйдет на сайте через год



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

НПО ЭТАЛОН

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.

Игорь Залюбовский рекомендует!

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**

А. ЗАЙЦЕВ

На бумаге часто сделки по слиянию выглядят очень привлекательно

БИЗНЕС ИДЕЙ БИЗНЕС РЕШЕНИЯ БИЗНЕС ТЕХНОЛОГИИ БИЗНЕС ПРОЦЕССЫ
УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ
www.TOP-PERSONAL.ru

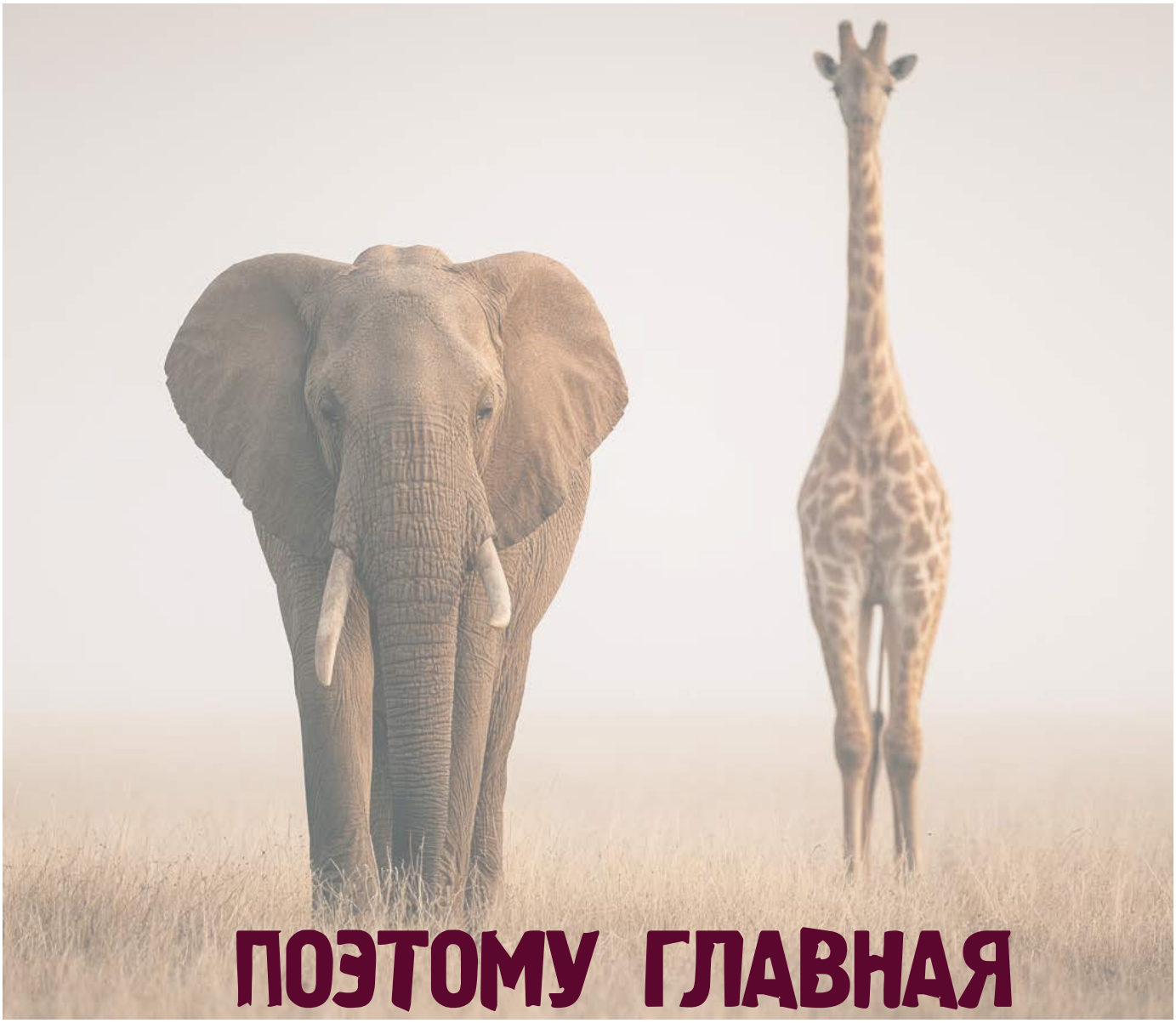
Почему группа сделала ставку именно на бренд «М.Видео»?

Компании приобретают конкурентов не только ради магазинов, клиентов или доли рынка, но и ради сильных брендов. Однако после закрытия сделки перед новым собственником всегда встаёт вопрос: сохранять приобретённый бренд или интегрировать его в собственную экосистему. История группы «М.Видео» хорошо иллюстрирует этот подход. В разные годы компания получила контроль над «Эльдорадо» и «Техносилой», однако судьба этих брендов сложилась по-разному.

Александр Зайцев

К моменту сделки «Техносила» уже испытывала серьёзные финансовые трудности и теряла рыночные позиции. В такой ситуации покупателю было выгоднее использовать магазины, логистику и клиентскую базу, чем поддерживать отдельный бренд. В результате «Техносила» быстро исчезла с рынка.

С «Эльдорадо» ситуация была иной. Это был один из самых узнаваемых брендов российского рынка электроники с высокой лояльностью покупателей. Поэтому группа несколько лет развивала оба бренда параллельно.



ПОЭТОМУ ГЛАВНАЯ СЛОЖНОСТЬ ПОДОБНЫХ СДЕЛОК ЗАКЛЮЧАЕТСЯ НЕ В ФИНАНСИРОВАНИИ, А В ИНТЕГРАЦИИ

При этом основным брендом был выбран «М.Видео». Компания выступала покупателем, обладала более сильными позициями на рынке и развитой системой управления. На мой взгляд, это решение оказалось удачным. Компания сохранила ценность бренда «Эльдорадо» на этапе интеграции, но постепенно сконцентрировала маркетинговые инвестиции вокруг наиболее сильного бренда.

Что происходит, когда «крокодил» поглощает «кролика» или наоборот?

— В M&A значение имеет не только бренд, но и соотношение размеров участников сделки.

ОДНАКО ОБЪЕДИНИТЬ НЕМЕЦКУЮ ИНЖЕНЕРНУЮ КУЛЬТУРУ И АМЕРИКАНСКИЙ СТИЛЬ УПРАВЛЕНИЯ ОКАЗАЛОСЬ КРАЙНЕ СЛОЖНО

Наиболее распространённый сценарий – крупная компания покупает небольшую. В таких случаях интеграция обычно проходит относительно спокойно. Покупатель переносит приобретённый бизнес на свои стандарты управления, процессы и IT-системы. Именно такой сценарий во многом наблюдался в случае с «Техносилой».

Гораздо сложнее выглядит ситуация, когда объединяются сопоставимые по масштабу игроки. В этом случае речь идёт уже не столько о поглощении, сколько об объединении крупных экосистем. Именно такой сделкой стало объединение «М.Видео» и «Эльдорадо».

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

*Полная версия выйдет на сайте через год

Н. ГРАЧЕВА

Варианты «по знакомству» и личные предпочтения, конечно, чреваты тем, что можно оказаться в западне

БИЗНЕС ИДЕЙ БИЗНЕС РЕШЕНИЯ БИЗНЕС ТЕХНОЛОГИИ БИЗНЕС ПРОЦЕССЫ
УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ
www.TOP-PERSONAL.ru

В интернет-магазине матрасов и товаров для сна «Гуру Сна» есть выставочный зал с небольшой посещаемостью, при этом продажи ведут те же менеджеры, что и консультируют посетителей сайта. Конечно, найти директора с такими навыками достаточно сложно.

Нина Грачева

Мы уже в целом пересматриваем поиск сотрудников: всё чаще предпочтение отдаётся тем, кто готов учиться новому, проявляет открытость к работе в коллективе, следит за трендами в интернете, в частности в сфере ИИ.

Такое мнение сформировалось на опыте собственных ошибок. Разберём несколько типичных случаев.

Ошибки при подборе директора: три кейса

Директор, который вырос из продавца. Безусловно, такой человек знает досконально весь процесс работы. Но его мозг уже заточен под один и тот же паттерн действий — особенно если это единственное место работы. У него уже сформировалось определённое отношение ко многим позициям, например к партнёрам и

ПОЛНАЯ ВЕРСИЯ* НОМЕРА ДОСТУПНА ТОЛЬКО ПОДПИСЧИКАМ И ЧЛЕНАМ ДЕЛОВОГО КЛУБА УП
ИЛИ КУПИТЕ НОМЕР ЗА 600 Р. 89263501881 ВАЦАП
*Полная версия выйдет на сайте через год

А. КИРИЯК

Выйдите из офиса, наберите того, кто скажет правду, а не то, что вы хотите услышать

Я не раз наблюдал одну и ту же картину. Собственник или CEO собирает топов в переговорной. На столе — дорогая вода, на экране — амбициозные слайды. Обсуждают новый продукт или выход в незнакомый сегмент. Идут часы, все высказываются, кивают и вроде бы приходят к консенсусу. А через неделю решение откатывается. Или ещё хуже — выполняется, но без огня, и результат получается серым и половинчатым. Почему так происходит? Потому что внутри компании у любого совещания есть фатальный дефект: каждый участник уже пришёл со своими интересами, и решения часто принимаются не лучшие, а наименее конфликтные.

БИЗНЕС ИДЕЙ БИЗНЕС РЕШЕНИЯ БИЗНЕС ТЕХНОЛОГИИ БИЗНЕС ПРОЦЕССЫ
УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ
www.TOP-PERSONAL.ru

Как человек, который строил студию с нуля, консультировал клиентов и сам проходил через все эти круги, я могу сказать: выбор инструмента для принятия решений — это, возможно, главный выбор CEO. И давайте честно разберём, когда совещание с топами работает против вас, зачем нужен консультант, чем опасен коуч и кто такой консильери. Начну с самого привычного и, увы, самого токсичного варианта — совещания с топ-командой.

Андрей Кирияк

Я уважаю командную работу, но когда речь идёт о ключевом стратегическом решении, собирать всех в одной комнате — это почти гарантированно получить компромисс, а не прорыв. Ваш финансовый директор будет давить на цифры, операционный — на риски, маркетинг — на охваты.

Каждый из них прав в своей колокольне, но ни один не видит картину целиком. А самое неприятное — групповое мышление.

Если лидер мнений в команде высказался первым, остальные неосознанно подстраиваются, особенно если знают, что гендиректору эта идея нравится.

Я сам ловил себя на том, что после яркого выступления харизматичного коллеги собственные сомнения кажутся неуместными и отходят на второй план. Так рождаются решения, о которых потом говорят: «Ну мы же все согласились». Согласились, но не проработали всерьёз альтернативы. Это не значит, что топов надо игнорировать.

Просто совещание — не место для поиска истины. Это место для синхронизации по уже проработанным вариантам. И тогда CEO идёт к консультантам. Стратегический консалтинг — вещь мощная. Нам, например, в KIRIYAK STUDIO часто приходится заходить в проекты именно как консультантам, когда клиент упёрся в потолок и не видит выхода.

ПРОСТО СОВЕЩАНИЕ — НЕ МЕСТО ДЛЯ ПОИСКА ИСТИНЫ. ЭТО МЕСТО ДЛЯ СИНХРОНИЗАЦИИ ПО УЖЕ ПРОРАБОТАННЫМ ВАРИАНТАМ

Хороший консультант приносит методологию, бенчмарки, отраслевые данные и свежий взгляд. Он не обременён внутренней кухней и может без сантиментов сказать, что ваш любимый продукт мёртв. Это дорого, но часто окупается только за счёт того, что вы не идёте в тупиковую ветку.

Проблема в другом. Консультант редко остаётся с вами до момента реализации. Он сдал отчёт, красиво его защитил и ушёл в следующий проект. А вы остаётесь один на один с необходимостью внедрять его рекомендации, которые, как выясняется, не учитывают характер вашего операционного директора или специфику отношений с ключевым клиентом. Я не раз видел, как толковые стратегии рассыпались на

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

*Полная версия выйдет на сайте через год

И. МЕЙТЫС

Дизайн офиса и вовлеченность сотрудников – когда и как это работает?

БИЗНЕС ИДЕИ БИЗНЕС РЕШЕНИЯ БИЗНЕС ТЕХНОЛОГИИ БИЗНЕС ПРОЦЕССЫ
УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ
www.TOP-PERSONAL.ru

Почему качество дизайна офиса влияет на вовлеченность сотрудников? Как это происходит?

Илья Мейтыс

Качество дизайнерского решения современного офиса это - создание рабочего пространства, которое создает ощущение физического и эмоционального комфорта, дает возможность не только выполнения текущих задач, но предоставляет ресурсы для профессионального и личностного роста, коммуникаций и установлению дружеских связей с коллегами.

Вовлеченность это в первую очередь эмоциональное и интеллектуальное состояние, которое трансформируется в готовность действовать, достигать тактических и стратегических целей компании . Поэтому если мы говорим о таком важном для организации показателе, мы не можем рассматривать его в отрыве от среды, в которой находятся сотрудники. То есть офисное пространство должно во первых соответствовать современным требованиям к комфорту , предлагать как минимум уровень не худший ,чем жилой комплекс или автомобиль из которого человек попадает в офис , во вторых предоставлять HR подразделению

необходимый инструментарий (в нашем случае зонирование) для «вовлечения» через различные корпоративные мероприятия ,предоставления опций демонстрирующих заботу организации о сотрудниках (сервисные услуги, спортзал или даже музыкальная комната) .

Создание в рабочем пространстве упомянутых зон «соцкультбыта» не является существенным удорожанием для будущего проекта, тем более что для этих помещений можно использовать те зоны, в которых по санитарным нормам нельзя размещать рабочие места. Результат с позиции вовлеченности существенно превосходит затраты: появляются новые социальные коммуникации в коллективе, формируются новые сообщества сотрудников. В одной крупной компании по результату появилась даже рок-группа. Все это стимулирует сотрудников приходить в офис, снимают психологическое напряжение и выгорание от текущих рабочих процессов.

Управление персоналом Однажды наша фирма никак не могла подобрать секретаря на ресепшн. Кто то нам дал идею– заказать красивый стендофис для секретаря. С полочками, рюшечками и тд. В итоге все кандидаты готовы были выйти к нам. Ваш комментарий?

— Появление «гибридного формата» работы обрекло офисы на постоянную конкуренцию с домом. Появилась даже шутка, что современные офисы похожи на спортивные клубы, все хотят карточку, но мало кто ходит. Поэтому сделать рабочее место для сотрудника настолько привлекательным и удобным, чтобы он хотел прийти в офис – одна из главных задач. Кроме того, в отличие от поколения 50 + для миллениалов, а тем более зумеров качество среды является основным критерием, влияющим на их отношение к работодателю и имеющим не меньший вес, чем материальное вознаграждение. Поэтому не удивительно, что даже небольшой «редизайн» рабочего места облегчил задачу по найму. Надо сказать, что сейчас основным Заказчиком дизайна стали именно HR директора, для которых офисов становится не только важным инструментом работы с текущими сотрудниками, но главным «козырем» в привлечении новых сотрудников.

ПОЛНАЯ ВЕРСИЯ* НОМЕРА ДОСТУПНА ТОЛЬКО ПОДПИСЧИКАМ И ЧЛЕНАМ ДЕЛОВОГО КЛУБА УП ИЛИ КУПИТЕ НОМЕР ЗА 600 Р. 89263501881 ВАЦАП
*Полная версия выйдет на сайте через год

Поэтому в структуре офиса появляются гибкие рабочие пространства, сочетающие закреплённые рабочие места, с зонами для неформальной рабочей коммуникации, комнаты для сна и психологической разгрузки, зоны питания и кофе-пойнты, спортивные залы, открытые террасы или летние зоны отдыха на прилегающей к зданию территории.

Современный запрос на офис, это уже не столько про количество рабочих мест, переговорных и опен-спейс, сколько на создание мотивирующей и вдохновляющей рабочей среды, в которой реализован баланс потребностей и интересов: сотрудников, проектных команд и организации.

Офис, производящий впечатление и создающий сильный эмоциональный фон не только при первом визите, а ежедневно.

Конечно, формируя «вдохновляющую» среду необходимо не забывать о базовых элементах, делающими долгое пребывание в офисе комфортным для всех без исключения сотрудников:

- удобные эргономичные кресла и регулируемые по высоте столы

- климатический контроль, включающий датчики контроля качества воздуха (CO2- мониторинг)

- адаптивное освещение с возможностью индивидуальной настройки освещения рабочего места.

- акустический комфорт, особенно важно использование акустических потолков и перегородок в опен-спейсах, здесь так же необходимо выделять зоны тишины, применять акустические кабины для звонков и переговоров.

Важно чтобы в офисе было комфортно всем сотрудникам, и пространство не создавало, а разрешало конфликты – предоставляя каждому сотруднику комфортный для него сценарий рабочего процесса.

Красота в отрыве от решения базовых потребностей сотрудников не повысит, а наоборот понизит вовлеченность, создавая ощущения косметического замазывания насущных проблем.

В. БЕЛОВ

Спор о подлинности документа: как доказать, что юридические обязательства существуют

ДОКУМЕНТЫ /ИЮНЬ 19/2026

Документ в судебном споре часто становится главным доказательством: договор подтверждает обязательства, расписка - передачу денежных средств и заключение договора займа, акт – констатирует факт, например, выполнение работ, переписка - согласование условий работы, электронный обмен сообщениями - факт направления или получения, а не редко и принятие / подписание договора. Однако сам по себе документ еще не гарантирует победу в суде, поскольку оппонент может оспаривать факт принятия условий, подпись, дату, полномочия подписанта, а также многие другие обстоятельства. Поэтому при возникновении малейших сомнений суд не будет разбираться по существу спора пока не установить подлинность документа. Суду важно установить, кем и когда документ был составлен, кто его подписал, имел ли подписант полномочия, вносились ли изменения после подписания, соответствует ли копия оригиналу и подтверждается ли документ иными обстоятельствами дела. Поэтому важное значение играет не просто представление документа на обозрение суда, а представление доказательственной системы факта возникновения тех или иных обязательственных отношений или существование факта, поскольку в гражданском и арбитражном процессе доказательства оцениваются не изолированно, а в совокупности все всеми обстоятельствами дела на основании принципов относимости и допустимости.

Правило № 1: Сохранять оригиналы

Важно сохранять оригиналы договоров, расписок, актов, дополнительных соглашений, доверенностей, претензий, уведомлений и документов с рукописными отметками, поскольку именно оригинал документа обладает юридической силой. Здесь действует принцип известный со времен римского права: «qui subscripsit, videtur consensisse» - кто подписал документ, считается выразившим согласие с его содержанием. Однако если оригинал утрачен, необходимо заранее объяснить причины

утраты и собрать дополнительные подтверждения: переписку, платежные документы, акты сверки, почтовые квитанции, сканы, направленные другой стороне, внутренние реестры документооборота. Безусловно, в отсутствии оригинала документа его копия может использоваться в суде, но при споре ее ценность существенно ниже. Поэтому отсутствие оригинала осложняет доказывание, но не всегда делает его невозможным, в случае если имеются косвенные доказательства.

Правило № 2: Собирайте косвенные доказательства: «алиби документа»

Вокруг спорного документа нужно создать плотное кольцо косвенных подтверждений, это можно назвать «алиби документа»: совокупность обстоятельств, которые показывают, что документ действительно существовал, был подписан и исполнялся сторонами.

Полномочия подписанта. Нужно проверить, мог ли человек физически подписать документ в указанную дату. Если он был за границей, это могут подтвердить отметки в загранпаспорте, билеты, сведения о пересечении границы. Если находился в больнице - медицинские документы. Если был на конференции или в командировке - приказ, программа мероприятия, гостиничные документы, посадочные талоны.

Деловая переписка. Важны письма по электронной почте, сообщения в, файлы с проектами документа, согласование правок, обсуждение условий, направление сканов, подтверждение получения. Чем ближе переписка к дате подписания, тем выше ее ценность.

Скриншоты, сайты и мессенджеры. Скриншоты могут использоваться как доказательства, но их нужно правильно фиксировать. Пленум Верховного Суда РФ в п. 55 Постановления от 23.04.2019 № 10 разъяснил, что распечатки материалов из сети Интернет, включая скриншоты, допускаются в качестве доказательств, если они содержат адрес интернет-страницы и точное время получения; такие распечатки оцениваются судом наряду с другими доказательствами. Для переписки в мессенджерах важно показать не только отдельное сообщение, но и связь аккаунта с конкретным лицом: номер телефона, имя пользователя, аватар, историю общения, отправленные документы, платежи и последующие действия сторон. В значимых спорах целесообразно использовать нотариальный протокол осмотра сайта, электронной почты или переписки. Это особенно важно, если есть риск удаления страницы, изменения сообщений, блокировки аккаунта или утраты доступа к

переписке. Важно отметить, что в ряде случаев суд встает на защиту даже работников, если тех попытаются уволить за прогул, когда последние уведомили о болезни непосредственного руководителя через мессенджер (Определение Судебной коллегии по гражданским делам Верховного Суда Российской Федерации от 01.07.2019 № 5-КГ19-81).

Свидетельские показания. Помочь могут курьеры, секретари, сотрудники контрагентов, нотариусы, представители сторон, которые видели процесс подписания или передачи документа. Свидетельские показания редко заменяют письменные доказательства, но могут усилить общую картину.

Движение средств. Если документ предполагал оплату, нужно проверить банковские проводки, назначение платежа, счета, акты, накладные, кассовые документы. Реальное исполнение сделки часто подтверждает, что документ не был создан искусственно задним числом. Поэтому всегда желательно наличие соответствующих формулировок по тексту счета, например: ««Оплачивая и/или вступая во взаимодействие с поставщиком, покупатель безоговорочно заявляет о согласии с условиями поставки товара и заключением рамочного договора поставки.»

Запись телефонного разговора. В целях защита нарушаемого права допустимо осуществлять запись телефонного разговора. Она может быть произведена одним из лиц, участвовавших в этом разговоре, для фиксации соответствующих обстоятельств, связанных с договорными отношениями между сторонами даже в отсутствие согласия со стороны другой стороны (Определение Судебной коллегии по гражданским делам Верховного Суда РФ от 06.12.2016 N 35-КГ16-18).

Если документ «живет» в переписке, платежах, актах, логистике и поведении сторон, его подлинность доказать значительно проще. Аналогичный вывод следует из судебной практики: при квалификации спорных отношений как возникающих из договора необходимо учитывать, что их наличие может подтверждаться не только письменным договором, но и иными доказательствами (перепиской сторон, их пояснениями) – п.3 Обзора судебной практики Верховного Суда Российской Федерации № 1 (2025), утв. Президиумом Верховного Суда РФ 25.04.2025.

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

*Полная версия выйдет на сайте через год

А. КОЗАКОВ

В эпоху цифровизации угрозы подлинности документов приобрели качественно новый характер

БИЗНЕС ИДЕИ БИЗНЕС РЕШЕНИЯ БИЗНЕС ТЕХНОЛОГИИ БИЗНЕС ПРОЦЕССЫ
УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ
www.TOP-PERSONAL.ru

Масштаб угроз, с которыми сталкивается современный бизнес, помимо экономических рисков и претензий от правоохранительных органов, давно вышел далеко за рамки классического бумажного подлога.

Алексей Козаков

Сегодня фальсификация документов превращается в настоящее высокотехнологичное оружие, атаки идут по всем направлениям — от традиционного мошенничества до сложных кибероперации через системы электронного документооборота (ЭДО).

1. Цифровые инфекции под видом «важного документа»

В 2025 году наблюдался резкий всплеск количества инцидентов, когда мошенники атаковали российские организации именно через системы ЭДО. По данным «Лаборатории Касперского», с подобными вредоносными программами столкнулись тысячи корпоративных пользователей.

Схема цинично проста и одновременно эффективна. Сотрудник получает через ЭДО письмо с фальшивым документом, название которого имитирует досудебную претензию, проект договора или акт. Если пользователь разрешает скачивание

файла, начинается установка вредоносного ПО. После заражения у злоумышленников появляется возможность подменять реквизиты в счетах на оплату или использовать скомпрометированные пароли для доступа к системам дистанционного банковского обслуживания. В результате жертва сама перечисляет деньги мошенникам.

Наибольшее число атак пришлось на компании из отраслей производства, ритейла, консалтинга, транспорта, логистики и ИТ. Особую активность злоумышленники проявляли в период с апреля по июнь, когда было заблокировано почти 5 000 попыток атак только троянцем Pure.

2. Социальная инженерия: психология в основе подлога

Преступники делают ставку на человеческий фактор — обмануть сотрудника оказывается проще, чем обойти технические средства защиты. Злоумышленники перешли от массового фишинга к высокоточным многоступенчатым атакам, используя поддельные документы, голосовой спам и клонирование аккаунтов руководителей для проникновения в корпоративные сети и хищения средств.

Отдельно стоит выделить атаки под видом контрольно-надзорных органов. Мошенники рассылают письма от имени Государственной инспекции труда и других ведомств. Цель — выманить конфиденциальные документы или похитить денежные средства под угрозой внеплановой проверки и крупных штрафов. Главным этапом в схеме становится начало диалога и быстрое формирование уверенности, что сотрудник взаимодействует с реальным руководителем и представителем государственного органа.

3. Дипфейки и генеративный ИИ — новый рубеж.

С развитием технологий искусственного интеллекта атаки усложнились. Исчезли языковые и смысловые ошибки, а клонирование голоса «директора» или «финансового директора» лишает жертву времени на сомнения. Успех подобных атак объясняется

ПОЛНАЯ ВЕРСИЯ* НОМЕРА ДОСТУПНА ТОЛЬКО ПОДПИСЧИКАМ И ЧЛЕНАМ ДЕЛОВОГО КЛУБА УП
ИЛИ КУПИТЕ НОМЕР ЗА 600 Р. 89263501881 ВАЦАП
*Полная версия выйдет на сайте через год

М. КОЛПАКОВА

Первое, что необходимо сделать — составить матрицу обязанностей по каждому сотруднику бухгалтерии

БИЗНЕС ИДЕЙ БИЗНЕС РЕШЕНИЯ БИЗНЕС ТЕХНОЛОГИИ БИЗНЕС ПРОЦЕССЫ
УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ
www.TOP-PERSONAL.ru

Проверить реальную загрузку бухгалтерии можно только через анализ функций, процессов и фактических затрат времени каждого сотрудника. Очень часто руководителю кажется, что бухгалтерия перегружена, а на практике проблема оказывается не в объеме работы, а в отсутствии распределения обязанностей, дублировании функций или ручных процессах, которые давно требуют автоматизации. Первое, что необходимо сделать — составить матрицу обязанностей по каждому сотруднику бухгалтерии.

Марина Колпакова

В ней должны быть отражены:

— ежедневные задачи;

— еженедельные процессы;

— ежемесячные и квартальные операции;

— сроки выполнения;

— уровень ответственности;

— количество времени, затрачиваемого на каждую задачу.

Такая матрица сразу показывает, кто действительно перегружен, а кто выполняет несоразмерно малый объем работы. На практике часто встречается ситуация, когда один бухгалтер закрывает сразу несколько сложных участков — заработную плату, кадры, отчетность и взаимодействие с налоговыми органами, а другой сотрудник выполняет только первичную документацию. Внешне отдел укомплектован, но нагрузка распределена неравномерно.

ОЧЕНЬ ЧАСТО РУКОВОДИТЕЛЮ КАЖЕТСЯ, ЧТО БУХГАЛТЕРИЯ ПЕРЕГРУЖЕНА, А НА ПРАКТИКЕ ПРОБЛЕМА ОКАЗЫВАЕТСЯ НЕ В ОБЪЕМЕ РАБОТЫ, А В ОТСУТСТВИИ РАСПРЕДЕЛЕНИЯ ОБЯЗАННОСТЕЙ, ДУБЛИРОВАНИИ ФУНКЦИЙ ИЛИ РУЧНЫХ ПРОЦЕССАХ, КОТОРЫЕ ДАВНО ТРЕБУЮТ АВТОМАТИЗАЦИИ

Следующий этап — проверочный лист рабочего дня.

В течение нескольких недель необходимо фиксировать:

— какие задачи выполняет сотрудник;

— сколько времени занимает каждая операция;

— сколько времени уходит на исправление ошибок;

— сколько процессов дублируется;

ПОЛНАЯ ВЕРСИЯ* НОМЕРА ДОСТУПНА ТОЛЬКО ПОДПИСЧИКАМ И ЧЛЕНАМ ДЕЛОВОГО КЛУБА УП
ИЛИ КУПИТЕ НОМЕР ЗА 600 Р. 89263501881 ВАЦАП
*Полная версия выйдет на сайте через год

Сейлз–менеджеру обязательно нужно понимать глубинные боли бизнеса

БИЗНЕС ИДЕИ БИЗНЕС РЕШЕНИЯ БИЗНЕС ТЕХНОЛОГИИ БИЗНЕС ПРОЦЕССЫ
УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ
www.TOP-PERSONAL.ru

СМИ, ТВ, сайты продают рекламу. Где, когда и почему роль сейлзов наиболее важна?

Игорь Малинин

Важно понимать, что, во-первых, индустрия научилась считать деньги. Если говорить еще точнее, то интернет-коммуникация научила максимально корректно оценивать эффект от рекламы. Сегодня любое действие аудитории может быть оцифровано — сколько людей посмотрело ваше объявление, сколько кликнуло, сколько вернулось на вашу рекламу и так далее.

Во-вторых, если мы говорим про диджитал-коммуникацию — у нас есть возможность отследить количество времени, которое человек просидел на вашем сайте, сколько в среднем страниц он посмотрел, оставил ли он что-то в корзине или нет, вернулся ли за покупкой или нет — и многие другие показатели. И, конечно же, эта специфика интернет-рекламы перешла и на традиционную печатную рекламу, и на телевизионные ролики. Рекламодатели стали все больше считать количество контактов, их качество и стоимость. Интернет-реклама, в свою очередь, приучила нас к тому, что посчитать можно даже то, сколько стоил клик на сайт, и даже сколько стоило возвращение клиента. Такие метрики мы можем применять и в онлайн, и в оффлайн формате.

Если раньше люди, например, считали, что публикация в СМИ — допустим, в журнале — это так называемое «имиджевое размещение», то сегодня, несмотря на то, что, конечно, для имиджа эта публикация — явление в целом позитивное, все же бизнес чаще задаётся вопросом: «А что мы получим в практическом плане

с этой рекламы?» То, что о нас кто-то узнает, и сам факт размещения в авторитетном журнале — это отлично, но при этом возникает вопрос эффективности для нашего бизнеса: не лучше бы было, если бы мы потратили эти деньги на таргетированную и контекстную рекламу, которая заточена на продажи, на реальный результат? Вот такие вопросы сегодня задаёт рекламодатель и себе, и сейлзам.

Поэтому сейлз-менеджеру обязательно нужно понимать глубинные боли бизнеса. Как раньше, когда сам факт наличия рекламной площади в авторитетном журнале продавал — такого больше не будет. Есть и вторая причина, почему это ушло невозвратно: кризис на рынке. Мы все понимаем, что вокруг непростая экономическая и политическая ситуация. И очевидно, что в связи с этим и бизнес начинает считать деньги и уже далее несёт убытки. Более того, покупательская способность в некоторых категориях и нишах у аудитории тоже снижается.

Поэтому ключевым вопросом сегодня остается именно эффективность на 1 — именно так сейчас считается реклама. И если сейлз это понимает, и тем более если это понимает само СМИ, то, конечно, оно начинает говорить на языке предпринимателя.

СЕГОДНЯ ГРАМОТНЫЙ СЕЙЛЗ ВЫСТРАИВАЕТ В ТОМ ЧИСЛЕ И СВОЙ СОБСТВЕННЫЙ НЕТВОРКИНГ

Поэтому сейлз, с одной стороны, должен уметь посчитать цену за один контакт, просмотр, переход, за лид, который может принести ваша реклама. С другой стороны, сейлз должен знать чёткие УТП, которые есть у его СМИ как рекламной площадки — и почему именно здесь ваши клиенты должны разместиться. В этом смысле сейлз должен быть даже немного маркетологом, потому что он должен продать рекламодателю идею разместиться именно в этом журнале, в этой газете или разместить рекламный ролик именно на этом телеканале. Соответственно, для этого нужно хорошо знать свою аудиторию. Опять же, для этого нужно понимать все классические метрики, как, например, прайм-тайм — самое удачное время для размещения.

Или же самые удачные полосы для размещения, если мы говорим о печатном издании. Вероятно, сейлз может дать и рекомендации по креативу для рекламодателя.

Зная аудиторию своего издания, профессиональный сейлз может подсказать, каким образом следует адаптировать рекламные материалы под конкретный сегмент ЦА.

Для этого, конечно, не обязательно менять фирменный стиль и слоган, но изменение может происходить уже на микроуровне вовлечения аудитории. Среди подобных моментов — какой лучше будет дать призыв к действию: промокод ли, ссылку на сайт, QR-код напрямую, заявку, или же лучше сделать спецпроект, в рамках которого человек из печатного издания будет переходить на сайт этого СМИ, а дальше уже на сайт рекламодателя. Все эти механики должны быть в пуле инструментов сейлза, потому что, повторюсь, как раньше уже не будет. А рекламодатель, получается, сорит деньгами ради больших охватов. Конечно, это тоже стратегия, но все меньше рекламодателей придерживаются именно её.

НУЖНО РАСТИТЬ И ЭКСПЕРТИЗУ ИМЕННО НЕ В ПРОДАЖАХ, А В ТОЙ СФЕРЕ, КОТОРАЯ ДЕЙСТВИТЕЛЬНО ВАЖНА ДЛЯ КЛИЕНТА

Какие системы стимулирующие продажи сегодня в тренде, а какие ушли в прошлое?

— Стимулировать продажи можно на разных уровнях. И мы понимаем, что как минимум этих уровней два.

Первый — мы стимулируем самих сейлзов и ставим им определённый KPI.

Второй — мы можем стимулировать интерес самих рекламодателей. Опять же, мы можем выступать маркетологами своих собственных рекламных площадей, своего собственного товара, и тем самым управлять рынком, потому что маркетинг — именно про это. Но несмотря на то, что их можно обособленно стимулиро-

ПОЛНАЯ ВЕРСИЯ* НОМЕРА ДОСТУПНА ТОЛЬКО ПОДПИСЧИКАМ И ЧЛЕНАМ ДЕЛОВОГО КЛУБА УП
ИЛИ КУПИТЕ НОМЕР ЗА 600 Р. 89263501881 ВАЦАП
*Полная версия выйдет на сайте через год

А. ДАНИЛОВ

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

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

БИЗНЕС ИДЕЙ БИЗНЕС РЕШЕНИЯ БИЗНЕС ТЕХНОЛОГИИ БИЗНЕС ПРОЦЕССЫ
УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ
www.TOP-PERSONAL.ru

Интересный уровень в стартапах это специализированные фонды. Например, инвестиционные фонды, которые могут специализироваться на разных стартапах. Венчурные фонды, которые работают с более высокорисковыми историями. Технологические бизнес акселераторы, которые специализируются только на IT проектах. Кстати, мне удалось некоторое время поработать в таком проекте, в дочерней компании Роснано. Есть стартапы, специализирующиеся на общественном питании, есть на других кластерах и так далее.

Анар Данилов

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

Хорошее сравнение это HR. Во многих компаниях, особенно крупных, есть свой HR отдел. И по факту HR принимает решения далеко не так, как их принимал бы собственник бизнеса. Потому что у него есть набор метрик. Он смотрит, подходит или не подходит. Всё на основе каких-то показателей. И часто из-за этого возникает текучка, потому что люди не начинают разбираться, кто этот человек, какая

у него мотивация, какая у него природа, можно ли применить его в этой сфере, хотя он из другой, и так далее.

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

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

Для меня такой бюрократический подход не релевантен. Он неинтересный, низкоэффективный и устаревший. Лучше потратить больше времени, но подойти к вопросу комплексно и интересно. А самое главное эффективно. Цель всё-таки в результате.

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

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

Если возвращаться к метрикам стартапа, первое это оценка самой идеи. Она должна быть в рамках определённой ниши, рынка, специализации.

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

ПОЛНАЯ ВЕРСИЯ* НОМЕРА ДОСТУПНА ТОЛЬКО ПОДПИСЧИКАМ И ЧЛЕНАМ ДЕЛОВОГО КЛУБА УП
ИЛИ КУПИТЕ НОМЕР ЗА 600 Р. 89263501881 ВАЦАП
*Полная версия выйдет на сайте через год

Партнёры УП

Журнал Управление персоналом

1996-2025
12 000+ интервью ceo, hrd, топ специалистов успешных фирм

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 -ТГ каналы, соцсети, рассылки.	4. www.top-personal.ru и другие сайты

Ведущие эксперты

Управление персоналом

Мастер продаж | Трудовое право | Коммерческие | IT REVIEW | Секретарское дело | Делопроизводство | Жилищное право

Сергей Пронин

Владимир Афанасьев

Виталий Снегирев

Елена Тихонова

Елена Яхонтова

Евгений Колотилов

Габдулла Хамитов

Александр Берников

Вадим Демидов

Надежда Новикова

ЕЖЕМЕСЯЧНЫЙ ПРАКТИЧЕСКИЙ ЖУРНАЛ

WWW.TOP-PERSONAL.RU

ТРУДОВОЕ ПРАВО

№ 5 (310)

МАЙ 2026

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

Татьяна Кочанова

Изменения в трудовом законодательстве май 2026

Искандар Шонематов

Пересечение зон — это всегда про неопределённость. Устраните неопределённость — устраните большую часть конфликтов

Татьяна Кочанова

Когда и за что Соцфонд штрафует работодателей в 2026 году

Мария Шалина

Корпоративное питание как инвестиции: почему компании пересматривают подход к поддержке сотрудников

Ангелина Биль

Интеллектуальная собственность и споры: маркетплейсы

Анастасия Александрова

Потеря управления коллективом: кейс из отдела СМИ администрации городского округа

Ольга Дученко

Удалёнка по переписке в Telegram признана судом — важный прецедент для миллионов

ИНФОРМАЦИОННО-ПРАКТИЧЕСКИЙ ЖУРНАЛ

ЕЖЕКВАРТАЛЬНЫЙ ЖУРНАЛ

ДЕЛОПРОИЗВОДСТВО

www.TOP-PERSONAL.RU

(апрель-июнь)

№2
2026

В номере:

Подготовка увольнения

Доверенность в бизнесе: маленький документ, из которого вырастает большой конфликт

Защита данных клиента и организации: опыт юридической компании

Кадровые документы в ЭДО

Ошибки в работе с документами: практика, особенности

Как пройти таможенное оформление без штрафов и задержек? 8 рекомендаций, актуальных в 2026 году

Травматизм на производстве. Анализ споров

Чем грозит навязывание клиентам допуслуг и как не попасть на штраф при проверке

При поддержке:

УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ

СТРАТЕГИЧЕСКИЕ И КОМАНДНЫЕ СЕССИИ

EURASIA
TRAINING MANAGER

ХИТ 2025

Ваша команда хочет:

- Выполнить план следующего года
- Придумать решение для развития бизнеса
- Преодолеть кризис роста или стагнации
- Распределить зоны ответственности
- Вовлечь каждый департамент и отдел в инновации
- Заглянуть на 3-5-10 лет вперед и угадать тренды будущего, чтобы «оседлать» их

Эти и другие задачи решают
Стратегические и командные сессии наших фасилитаторов

tndman.com

телефоны для связи: +7 (916) 307-56-69 | +7 (985) 997-62-65 | +7 (499) 372-50-72