

Эффективные решения 1С для цифровизации бизнеса

- 1С:Корпорация
- 1С:ERP. Управление холдингом
- 1С:ERP

Повышаем эффективность производства и бизнеса
от уровня цеха до управления корпорацией:

- управление производством на уровне цеха (MES)
- управление ресурсами предприятий (ERP)
- управление эффективностью группы компаний (CPM)

в единой системе на современной
импортонезависимой платформе 1С:Предприятие 8.

Невысокая стоимость владения и возможность
получения существенного экономического эффекта
с ростом производительности труда и быстрым
возвратом инвестиций.

Узнайте больше о практике внедрений
на Бизнес-форуме 1С:ERP
26 ноября 2026 года, Москва

www.1c.ru/bf

Участие **бесплатное** по предварительной регистрации

Вопросы по участию в форуме и решениям 1С
для цифровизации бизнеса: solutions@1c.ru, +7 (495) 258-44-08



ERP – Enterprise Resource Planning, планирование ресурсов предприятия
MES – Manufacturing Execution System, система управления производственными процессами
CPM – Corporate Performance Management, управление эффективностью холдинга

1c.ru/corporation



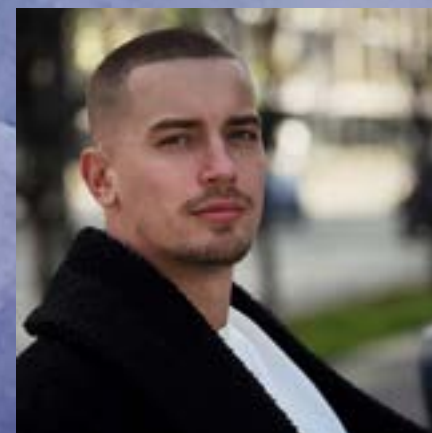
БИЗНЕС
ИДЕИ

БИЗНЕС
РЕШЕНИЯ

БИЗНЕС
ТЕХНОЛОГИИ

БИЗНЕС
ПРОЦЕССЫ

www.TOP-PERSONAL.ru



Максим Юдин
Маркетинговое агентство КРИК



Екатерина Мартьянова
«Космодром для бизнеса»



Мария Новицкая
Фонд СЦК «Будущие Лидеры»



Никита Осокин
«Цикл-ОН»



Елена Пучкова
ООО «РостовСетьСтрой»



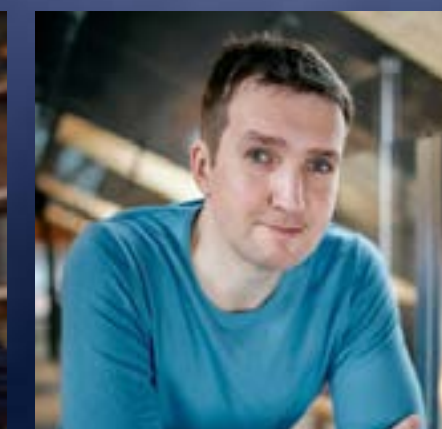
Никита Малов
автор блога seo.nikexpert.ru



Евгения Ли-хи-за
«ДЕТАЛИ»



Тюлин Александр
«ДЕТАЛИ»



Виталий Янко
SoftwareLead.pro и
M&A бюро Ru-MNA.com

Главная тема: **HR-бренд**

HR-бренд эффективен, когда снижает стоимость привлечения и повышает удержание



Максим Юдин

маркетолог-экономист, основатель
маркетингового агентства КРИК.
Помогает собственникам считать.

Когда я слышу «нам нужен сильный HR-бренд», первым делом спрашиваю: а в деньгах это сколько?

Обычно повисает пауза. HR-бренд привыкли обсуждать в категориях эмоций — «нас любят», «к нам хотят», «мы классное место работы».

Всё это приятно и всё это бесполезно, пока не переведено в цифры

Я МАРКЕТОЛОГ-ЭКОНОМИСТ И СМОТРЮ НА БРЕНД РАБОТОДАТЕЛЯ КАК НА АКТИВ: У НЕГО ЕСТЬ СТОИМОСТЬ, ОТДАЧА И СРОК ГОДНОСТИ.

Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Стоит начать считать его так же строго, как рекламный бюджет, — и половина вечных споров вокруг HR-бренда отваливается сама. Пройдусь по вашим вопросам именно с этой стороны.

Какой нужен бюджет

Это самый частый вопрос — и самый неправильно поставленный. У HR-бренда нет «правильной» суммы в рублях, потому что вы платите за него в любом случае. Вопрос только в форме оплаты.

Есть две статьи расходов, и это сообщающиеся сосуды.

Либо вы вкладываете в бренд работодателя — контент, площадки, EVP, работу с отзывами. Либо доплачиваете за его отсутствие: премией к рынку, чтобы вас вообще рассматривали, дорогим хантингом вместо входящих откликов и текучкой, которая заставляет закрывать одну и ту же позицию по три раза в год.

СЛАБЫЙ HR-БРЕНД — ЭТО НЕ «МЫ СЭКОНОМИЛИ НА МАРКЕТИНГЕ», ЭТО СКРЫТЫЙ НАЛОГ НА КАЖДЫЙ НАЙМ.

Поэтому бюджет считается не «как у конкурентов», а от вашей собственной экономики найма.

Возьмите стоимость закрытия ключевых вакансий, умножьте на их число в год, добавьте цену текучки — замена сотрудника обходится в несколько месячных окладов с учётом простоя, подбора и адаптации.

Вот ваш реальный бюджет HR-бренда: вы его уже тратите, просто он спрятан в графе «издержки найма», а не «инвестиции в бренд». И почти всегда, когда я помогаю собственнику свести эти цифры, выясняется, что скрытая переплата за слабый бренд в разы больше, чем любой вменяемый бюджет на его развитие.

Задача — переложить часть этих денег из первой графы во вторую так, чтобы найм в целом подешевел. Ориентир простой: вкладывать в бренд имеет смысл до тех пор, пока рубль в бренд снижает издержки найма больше, чем на рубль.



Как только перестал — вы достигли потолка, и дальше это уже тщеславие, а не экономика.

Как оценить эффективность

Здесь индустрия обманывает сама себя. Эффективность HR-бренда меряют лайками карьерной страницы, подписчиками и охватами — теми же метриками тщеславия, за которые я ругаю обычный маркетинг.

Красивые цифры, ноль связи с деньгами.

Настоящие метрики HR-бренда живут на стыке с наймом, и все они про экономику:

Стоимость найма (cost per hire) и её динамика — бренд работает, если найм год к году дешевеет.

СРОК ЗАКРЫТИЯ ВАКАНСИИ — СИЛЬНЫЙ БРЕНД СОКРАЩАЕТ ВРЕМЯ ОТ ОТКРЫТИЯ ДО ВЫХОДА СОТРУДНИКА, А КАЖДЫЙ ДЕНЬ ПРОСТОЯ ВАКАНСИИ СТОИТ КОМПАНИИ ДЕНЕГ.

Доля входящих откликов против активного поиска — чем больше людей приходит само, тем меньше вы платите за хантинг.

Конверсия воронки найма и доля принятых офферов — если кандидаты доходят до финала и отказываются, проблема либо в бренде, либо в честности вашего EVP.

Удержание, особенно на горизонте первого года — нанять и потерять значит оплатить весь найм заново.

Логика ровно та же, что в маркетинге продаж. Кандидат — это «клиент» на рынке труда: у него есть стоимость привлечения и своя пожизненная ценность, то есть сколько он проработает и что принесёт.

От начальника СБ. Прокачиваем soft skills новичков, воюем с бюрократией и автоматизируем запреты.



Рачко Андрей

(Краткое практическое руководство по модернизации CyberSecurity, от департамента безопасности ООО «Новоросметалл»).



Сфера информационной безопасности (ИБ) сегодня переживает парадоксальные времена. С одной стороны — это топовое, высокооплачиваемое и безумно перспективное направление. С другой — молодые специалисты, приходящие в индустрию, все чаще сталкиваются с жестким психологическим прессингом и профессиональным выгоранием уже в первые месяцы работы.

Почему же недавняя романтика «хакинга» и корпоративной защиты данных разбивается о суровую реальность и как новичку ИБ занять свое место в корпоративной экосистеме, не превратившись в токсичного надзирателя? Разбираемся в матчасти.

Точка боли №1: Синдром «жандарма» и стена непонимания. Главный шок, с которым сталкивается начинающий ИБ-специалист при выходе на реальное предприятие — это отношение коллег. Вместо образа «спасителя компании от злобных хакеров» джуниор внезапно для себя примеряет роль назойливого контролера, а иногда и сам становится злобным.

Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



По причинам известным, интересы ИТ-отдела и ИБ часто находятся в режиме жесткого клинча, везде и всюду ИТ-департамент нацелен на скорость, гибкость и удобство (чтобы сервера «крутились», а код постоянно «писался»).

А вот ИБ-департамент нацелен на минимизацию рисков, контроль и ограничение. В результате новичку, чуть раньше считавшему себя ИТ-шником «до мозга костей» приходится дисциплинарно давить на опытных системных администраторов и разработчиков.

ПОПЫТКИ ХОДИТЬ ПО КАБИНЕТАМ (ИЛИ ЧАТАМ) С ТРЕБОВАНИЯМИ «НЕМЕДЛЕННО ЗАКРЫТЬ ПОРТЫ», «СМЕНИТЬ ПАРОЛИ» ИЛИ «НАПИСАТЬ ОБЪЯСНИТЕЛЬНУЮ ЗА ТУ САМУЮ ФЛЕШКУ» ВЫЗЫВАЮТ У ИТ-КОМАНДЫ ПРЕДПРИЯТИЯ ГЛУХОЕ РАЗДРАЖЕНИЕ

Нас, безопасников, начинают воспринимать как бюрократический тормоз бизнеса. Для молодого ИТ-специалиста это выливается в колоссальный стресс: никому не хочется быть изгоем в собственной компании.

Как мы это решили? С 2025 года переходим на концепцию «Security-as-a-Service». Безопасность в Холдинге должна перестать быть карательным органом.

Наша задача — продавать ИБ как сервис, который помогает ИТ-отделу делать их работу более защищенной. Ушли из лексикона СБ фразы «вы обязаны и точка» и «я запрещаю». Прописываем (работа продолжается) аргументацию через риски: «Если мы оставим этот порт открытым, при первой же автоматической атаке ляжет база данных, и мы все проведем выходные на работе».

Давай настроим правила доступа вместе?»

Точка боли №2: Культурный шок на стыке миров. Вторая, еще более глубокая проблема — это наша собственная специфика топ-менеджмента.

В крупных российских компаниях, как и у нас -- на промышленных предпри-

От проекта до эксплуатации: как не потерять инженерные знания при строительстве завода



Александр Царьков –
главный инженер проекта



Представим типичную для промышленного предприятия ситуацию. Через несколько лет после ввода завода в эксплуатацию на одном из участков нужно установить дополнительное оборудование. Команда открывает цифровую модель объекта, поднимает документацию и архив материалов. Модель позволяет быстро проверить размеры, и вскоре подходящее место найдено.

Однако рядом с действующим аппаратом оставлен широкий проход. На первый взгляд он используется не полностью и как будто создан с запасом. Если занять часть пространства, новая установка впишется в существующую компоновку без серьёзной перестройки. Решение выглядит разумным, пока кто-то на совещании не спрашивает, зачем проход сделали таким широким.

В архиве находится краткая запись о корректировке компоновки, но её причина не раскрыта. Специалисты эксплуатации помнят объект уже работающим, а сотрудники, участвовавшие в проектировании, давно заняты другими задачами. После нескольких попыток восстановить историю звучит знакомая фраза: «Нужно спросить Васю, он этим занимался».

Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



В этой реплике заключён вполне конкретный управленческий риск. Данные принадлежат компании, а понимание всё ещё связано с одним человеком. Пока он доступен, зависимость почти незаметна. Если специалист перешёл в другую организацию, вышел на пенсию или просто не помнит подробностей многолетней давности, следующая команда заново исследует решение, которое уже было однажды принято и оплачено.

В этой статье речь идёт именно о таком пути знания: от момента, когда проектная организация или ЕРС-подрядчик получает техническое задание, до ввода объекта в эксплуатацию и передачи владельцу не только модели и документации, но и логики ключевых инженерных решений.

ЗНАНИЙ ОБ ОБЪЕКТЕ ДОЛЖНО СТАНОВИТЬСЯ БОЛЬШЕ

В начале проекта инженерных знаний сравнительно немного. Есть требования заказчика, исходные данные и первые технические решения. Затем проект развивается, и вместе с ним растёт объём накопленного опыта. Проектировщики уточняют решения, поставщики дают характеристики оборудования, будущая эксплуатация добавляет свои требования, а строительная площадка позже вносит фактические условия.

Логично ожидать, что к моменту ввода завода владелец получит наиболее полное понимание объекта. Новое решение может заменить старое, но при этом должно остаться понятно, почему произошла замена и что повлияло на выбор.

На практике знания часто накапливаются иначе. Внутри одной команды их становится всё больше, затем работа переходит в другой организационный контур — и часть объяснений теряется. Новая команда снова наращивает понимание, после чего происходит следующий переход и очередная потеря.

Получается своеобразная пила: знания растут внутри этапа, но проседают на его границе.

При сопровождении крупных промышленных проектов особенно хорошо видны пять таких переходов — от получения технического задания до передачи объекта владельцу. Они возникают не потому, что кто-то работает неправильно. Риск возникает именно в момент передачи результата между ними.

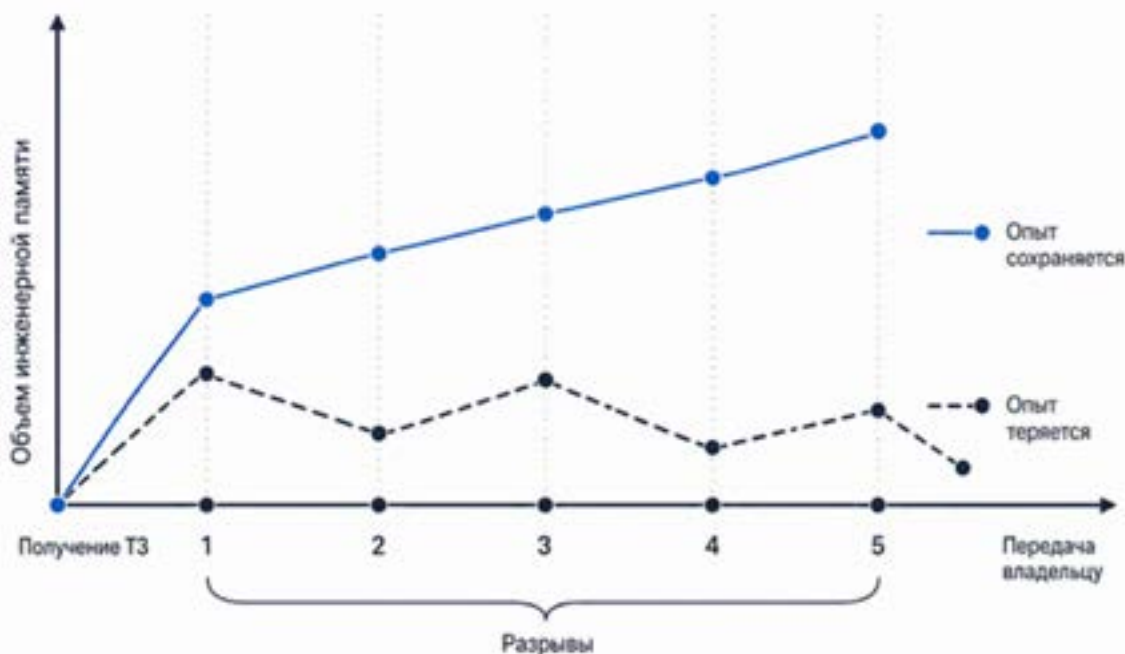


Рис. 1. Пять точек разрыва в передаче инженерных знаний — от старта проектирования до ввода объекта в эксплуатацию и передачи владельцу.

ПЕРВЫЙ РАЗРЫВ: ОТ УПРАВЛЕНИЯ ПРОЕКТОМ К ИНЖЕНЕРНОЙ КОМАНДЕ

Вернёмся к проходу рядом с оборудованием. Решение оставить свободное пространство появилось после обсуждения с будущей эксплуатацией: для ремонта требовался доступ подъёмной техники.

Для руководства проекта это могло выглядеть как локальная корректировка компоновки. Для инженера — как конкретное требование к расстоянию между объектами. А сама причина постепенно уходила на второй план.

Пока рядом находятся участники обсуждения, это не проблема. Достаточно спросить коллегу. После смены команды остаётся уже только само требование.

Закрыть такой разрыв можно довольно простым правилом: вместе с критичным решением передавать его основание. Не весь архив переписки, а несколько строк о том, что решили, почему и какое ограничение нельзя потерять дальше.

Антикризисный PR для бизнеса: как управлять репутацией, когда всё идет не по плану



Екатерина Мартьянова —
генеральный директор
креативного агентства
«Космодром для бизнеса»

PR

в бизнесе долгое время воспринимался как «история про успех»: красивые статьи, интервью первых лиц, имиджевые публикации. Но в условиях нестабильности, когда цепочки поставок рвутся, а сотрудники уходят в «тихое увольнение», функции пиара кардинально меняются. Настоящий антикризисный PR для компании - это не про «сохранить лицо». Это про снижение репутационных рисков, сохранение контрактов и управление доверием крупных партнёров, акционеров и регуляторов. Когда ваш ключевой клиент сомневается, стоит ли продлевать контракт, ваша репутация становится главным аргументом.



МОЛЧАНИЕ - НЕ СТРАТЕГИЯ, А РИСК

В профессиональной среде часто можно услышать: «Мы переждём в тишине, не будем привлекать внимание». Это фатальная ошибка. В b2b-секторе информационный вакуум мгновенно заполняется слухами, которые распространяются внутри узких отраслевых кругов. Конкуренты, недовольные бывшие партнёры, тревожные комментарии сотрудников в профессиональных чатах - всё это формирует повестку, которую вы не контролируете. Чем дольше компания молчит, тем больше пространства для негативных интерпретаций и тем выше репутационный ущерб.

Из моей практики: когда у производственного холдинга встала отгрузка из-за сбоя у поставщика, они решили «не поднимать шум». Через три дня в отраслевых чатах обсуждали, что «у них всё разваливается». Хотя проблема была локальной и решалась в штатном режиме. Мы вышли с коротким заявлением собственника: «Да, сложности есть. Мы перестраиваем маршруты, вот сроки, вот кто отвечает». Негатив упал в три раза за сутки. Потому что люди получили ответ от первого лица, а не слухи из чатов.

ТРИ ПРИНЦИПА, КОТОРЫЕ РАБОТАЮТ В КРИЗИС

1. Скорость вытесняет идеальность. У вас нет времени на проверку каждого слова. Задача – зафиксировать факт: «Мы знаем о проблеме. Мы занимаемся. Подробности – через столько-то часов». Промедление в современных медиа - это уже репутационный ущерб.

2. Честность дороже оптимизма. Никто не ждёт, что у вас всё хорошо, когда у всех проблемы. Люди ждут правды. В b2b-секторе попытка сгладить углы или выдать желаемое за действительное воспринимается как неуважение к партнёру. Скажите: «Мы недооценили сложность ситуации. Перестраиваемся. Вот что мы делаем». Это создает базу для долгосрочного доверия.

3. Факты, а не эмоции. «Мы боремся» и «мы победим» - это не коммуникация. Это шум. Работают только цифры, сроки и имена ответственных. «Заключены новые контракты с тремя альтернативными поставщиками. Срок запуска - 1 июля. Директор по логистике Иванов работает над соблюдением сроков». Это убеждает.

Лучший работодатель – это не статичная конструкция, не рейтинг



Новицкая Мария –
Фонд СЦК «Будущие Лидеры»

Какие выгоды получает компания со статусом лучшего работодателя города или отрасли?

Статус лучшего работодателя действительно даёт компании преимущество, но я бы не переоценивала саму награду. Важен не диплом на стене, а то, что этот статус говорит кандидату о будущем опыте работы.

Идея привлекательного работодателя строится вокруг очень конкретной задачи — создать компанию, о которой человек говорит: «Я хочу там работать». И это достигается не рекламой, а системой: поиском людей с потенциалом, обучением, наставничеством, карьерной траекторией и формированием культуры вместе с руководителями.



Для бизнеса это означает более сильный входящий поток кандидатов, большую лояльность и возможность привлекать людей не только зарплатой.

СИЛЬНЫЙ БРЕНД РАБОТОДАТЕЛЯ ПОСТЕПЕННО СНИЖАЕТ НЕОБХОДИМОСТЬ КАЖДЫЙ РАЗ «ПОКУПАТЬ» ВНИМАНИЕ КАНДИДАТА.

Но есть важный нюанс: ЛР — это аванс доверия, а не гарантия доверия. Человек всё равно будет проверять, соответствует ли реальная компания своему образу.



Почему крупные компании часто почивают на лаврах и редко имеют программу по достижению реального статуса ЛР?

Успех сам по себе может стать ловушкой.

Существует очень точное наблюдение: стартап постепенно достигает зрелости, руководитель переключается на операционную рутину, исчезает драйв риска, а бизнес становится предсказуемым.

С работодателем происходит то же самое. Компания однажды создала хорошую культуру, получила сильную репутацию и решила, что дальше можно просто поддерживать существующую систему.

Но хороший работодатель — это не статичная конструкция.

Человек и компания постоянно должны развиваться. В моей книге это выражено даже через принцип up or out: остановка в развитии не рассматривается как нормальное состояние.

Поэтому настоящий ЛР — это компания, которая умеет регулярно пересматривать собственные подходы: как нанимаем, как адаптируем, как развиваем, как даём обратную связь, как расстаёмся с людьми.

Нельзя однажды стать лучшим работодателем и дальше ничего не менять.

Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Как отличить реального ЛР от компании, которая просто создаёт в СМИ свой имидж?

Я бы предложила кандидатам смотреть не на то, что компания рассказывает о себе, а на то, как она ведёт себя с человеком на всём пути — от первого контакта до увольнения.

Покажем это глазами сотрудника. Кандидат получает лишь ограниченное представление о компании из вакансии. Настоящее понимание приходит уже внутри — когда человек сталкивается с культурой, правилами, руководителем и реальной работой.

Поэтому хороший тест очень простой: Что обещали? - Что человек получил?

Обещали развитие - есть ли оно?

Обещали наставника - есть ли человек, к которому можно обратиться?

Обещали открытую культуру - можно ли задавать неудобные вопросы?

Обещали карьеру - существует ли понятная траектория?

Обещали уважение - как компания разговаривает с сотрудником, когда он ошибся?

В Фонде большой акцент сделан на адаптации - получает бадди (наставника. Куратора), навигацию по задачам, доступ к информации, знакомится с культурой и получает психологическую поддержку. Благодаря этому адаптация становится не формальным процессом, а реальным вхождением человека в компанию.

Вот это и есть настоящий HR-бренд: не картинка компании для кандидата, а опыт кандидата внутри компании.



Жёсткие, но редкие увольнения могут лишить фирму имиджа ЛР?

Не само увольнение разрушает образ лучшего работодателя. Иногда расставание с сотрудником — абсолютно правильное управленческое решение.

Есть несколько базовых шагов по созданию ИИ-помощника



Осокин Никита —
Центр цифровых решений
«Цикл-ОН»

1. Выбор «оболочки». Стандартными открытыми сервисами являются OpenClaw или Hermes. Хотя в принципе сейчас вполне легко создается самописная оболочка для настройки ИИ

2. Выбрать где «живет» помощник.

Варианты: облачный сервер, который можно арендовать за 2-3 тыс. руб. в месяц, свой сервер (кратно дороже по кап.затратам), на локальной машине с выходом в интернет, если хочется модно - это условный Mac Mini, если сердито - можно старый ноутбук запустить под эти цели.

3. Сформировать базу знаний и «душу» ассистента. В OpenClaw это прям так и называется - Sould.MD. Реализуется через легковесные текстовые файлы, где вы описываете, что ждете от Ассистента - некая деловая инструкция, где можно описать все, вплоть до настроения и предпочтений

ИИ-помощник для сотрудников по вопросам зарплаты, отпусков, командировок, льгот, внутренних регламентов, обучения и других кадровых процессов – один из понятных сценариев корпоративного ИИ.



Пучкова Елена –
Цифровые трансформации
и ООО «РостовСетьСтрой»



Его ценность появляется там, где сотрудники регулярно задают одни и те же вопросы HR, бухгалтерии, руководителям подразделений и вынуждены искать ответы в нескольких документах, чатах и системах.

Я бы начинала такой проект с процесса и данных. Сначала нужно собрать типовые обращения сотрудников за последние несколько месяцев и разделить их на группы: общие информационные вопросы, персональные вопросы и действия, которые требуют участия сотрудника HR или бухгалтерии.



К первой группе относятся вопросы вроде: когда выплачивается зарплата, как оформить отпуск, какие документы нужны для командировки, как работает ДМС, где найти шаблон заявления, какой порядок согласования обучения. На них помощник может отвечать по утвержденным внутренним документам.

Вторая группа — персональные запросы: сколько дней отпуска осталось у конкретного сотрудника, какой у него график, начислена ли премия, какой статус заявления. Здесь уже нужен авторизованный доступ к кадровой или учетной системе и разграничение прав.

Третья группа — действия: создать заявление, сформировать запрос в HR, отправить заявку на отпуск, подготовить документ, поставить задачу ответственному. Такие сценарии подключаются после того, как компания убедилась в качестве ответов и настроила правила доступа.

Следующий этап — аудит источников. Для помощника нужна единая актуальная база знаний: положения об оплате труда, правила отпусков, инструкции, регламенты, FAQ, шаблоны, информация о льготах и компенсациях, контакты ответственных, версии документов и даты их действия.

Если один и тот же вопрос в разных документах описан по-разному, ИИ будет воспроизводить эту несогласованность. Поэтому работа над помощником часто одновременно выявляет проблемы во внутренних регламентах компании.

Практическая архитектура выглядит так: сотрудник задает вопрос в привычном интерфейсе — корпоративном портале, внутреннем чат-боте или мессенджере. Система определяет пользователя и его права, находит нужный фрагмент в корпоративной базе знаний, передает его языковой модели и формирует ответ.

В ответе желательно показывать источник: название документа, пункт, дату актуализации. Тогда сотрудник понимает, на чем основан ответ, а HR может быстрее проверить спорную ситуацию.

Для такой задачи обычно используют подход RAG: языковая модель работает вместе с поиском по закрытой базе знаний компании. Это позволяет обновлять регламенты и документы без переобучения всей модели. Поменялось положение об отпусках — обновили документ в базе, проиндексировали новую версию, и помощник начинает использовать актуальные данные.

Откат в закупке: как распознать намёк, отказаться и сохранить сделку



Малов Никита —
стратег и советник собственников
бизнеса, автор блога
seo.nikexpert.ru



Про откаты все всё понимают, но почти никто не готов к разговору, где намёк уже прозвучал, а сделка ещё не проиграна. Разберу, что видно заранее и что делать обеим сторонам: продавцу, которому намекнули, и собственнику, в чьей компании это происходит.

СИГНАЛЫ ЧИТАЮТСЯ В СТРУКТУРЕ СДЕЛКИ, А НЕ В СЛОВАХ

Прямым текстом откат просят редко, ждать разоблачающей фразы бессмысленно. Зато структура сделки показывает риск личной заинтересованности задолго до слов.

Разговор уводят от предмета к личным условиям: техническое задание обсуждается вяло, а структура вашей цены подробно. Появляется просьба завянуть смету и «оформить как удоб-

Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



но», настойчиво предлагается конкретный субподрядчик. Вас торопят подписать мимо процедуры и держат на одном канале связи, отказываясь вывести на технического специалиста или первое лицо. Цена согласуется легко, а внимание смещается на оформление документов.

Оговорюсь: ни один признак сам по себе ничего не доказывает. Добросовестный закупщик бывает спокоен к начальной цене, потому что считает совокупную стоимость владения, а участник схемы иногда торгуется демонстративно. Это выводы присмотреться, а не выводы.

НЕПРОЗРАЧНОСТЬ РЕШЕНИЯ И ОТЛИЧИЕ НАМЁКА ОТ ТОРГА

Всё сводится к одному. В здоровой закупке есть понятные критерии и несколько участников: кто-то формирует требования, кто-то оценивает, кто-то подписывает. Как только три роли сходятся в одном человеке, риск необнаруженной личной заинтересованности растёт, и отрасль значения не имеет. Само совмещение ролей ничего не доказывает, это дефект контроля, а не вывод о человеке. Работает такой взгляд и как диагностика чужой компании, и как зеркало для своей: если закупку ведёт один сотрудник от потребности до подписи, условие вы уже создали.

Отличать намёк от торга критично, ошибка дорого стоит. Профессиональный закупщик тоже давит на цену, но торгуется за условия своей компании и зовёт коллег: решение ему нужно защитить внутри. При личном интересе круг участников сужается, а разговор дрейфует от «что вы поставите» к «как мы это оформим». Помогает простой ход: предложите позвать технического специалиста заказчика. Реакция мотива не доказывает, но говорит о прозрачности.

ЧТО ДЕЛАЕТ ПРОДАВЕЦ, КОТОРЫЙ НЕ ХОЧЕТ УЧАСТВОВАТЬ

Первое, не переходить на язык намёков. Начав говорить обидками, вы приняли правила игры. Отвечать надо буквально, будто намёка не прозвучало: вежливое непонимание снимает изрядную часть таких разговоров.

Второе, переводить разговор в письменную и многостороннюю плоскость. Закрывший канал упрощает договорённость, расширение круга участников её усложняет.

После устного разговора уходит спокойное деловое письмо с фиксацией до-



говорённостей. Предложение готовится с разбивкой по позициям и в двух-трёх конфигурациях, чтобы выбор потребовал обсуждения. Письменно запрашиваются критерии выбора и срок решения. Каждый шаг выглядит как забота о клиенте, а вместе они делают закрытую договорённость неудобной, и человек, ждавший личных условий, обычно теряет интерес сам. Прямых обвинений без доказательств лучше избегать, репутационный ответ последует быстро.

Третье, давать прозрачную выгоду самой компании-заказчику. Часть запросов идёт от людей, которым нужно принести начальству результат, а не положить деньги в карман. Скидка за объём, обучение персонала, расширенная гарантия, отсрочка платежа закрывают эту потребность легально при одном условии: выгоду получает заказчик, и она закреплена в предложении и договоре. Личных выгод закупщику и связанным с ним лицам быть не может, иначе это уже другая статья.

ПРОЦЕДУРА ДЛЯ СОБСТВЕННОЙ ЗАКУПКИ

Откат внутри компании появляется там, где закупку никто не перепроверяет. Регламент без назначенного ответственного, срока и проверки исполнения не работает. Три меры, которые работают без службы безопасности.

Ротация закупщиков по категориям, отвечает коммерческий директор. Личные договорённости требуют времени, ротация мешает им закрепиться, а новый человек замечает то, что прежний перестал видеть.

Несколько предложений и письменное объяснение выбора по закупкам свыше установленного порога, отвечает закупщик. Работает не количество предложений, а обязанность объяснить, почему выбран этот вариант. Объяснение обычно честное, но тот, кто пишет его каждый раз, ведёт себя иначе.

Контрольный обзвон проигравших поставщиков раз в квартал, отвечает руководитель лично. Десять минут разговора с проигравшим дают то, чего не видно в документах. Говорит он охотнее, но сказанное остаётся поводом для проверки, а не выводом.

Со стороны продаж помогает мотивация, привязанная к маржинальности и срокам оплаты, и письменное правило: о намёках сообщают руководителю, а если он сам в ситуации, то собственнику. Это нормальная работа, а не донос.

Тренд последних лет – совмещение отдыха и решения бизнес-задач



Ли-хи-за Евгения –
Руководитель студии
событий «ДЕТАЛИ»

 **Какие корпоративные
праздники существуют на рынке?
Виды, масштаб и т.д.**

Рынок корпоративных мероприятий сегодня – это не выбор между фуршетом или банкетом, квизом в ресторане или выездом на природу. Праздники становятся не только развлекательным форматом, но и инструментом решения бизнес-задач, а также удержания талантов в компании.

Классика с официальной частью

Такие мероприятия приурочены к государственным праздникам (новый год, 8 марта) или профессиональным дням (например, день строителя, день медика). Их цель - отдых для сотрудников и благодарность от руководства за вклад в общий результат. Чаще всего это стандартный банкет или фуршет с ведущим. Мы стараемся уходить от

Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



простого «застолья» даже в таких случаях, добавляя элементы интерактива: фоновые активности (фотозоны, диджитал-стойки), мастер-классы (от кулинарных до творческих), настольные игры, интерактивные викторины с вовлечением зала.

Имиджевые и статусные события

Это и юбилеи, на которые приглашаются не только сотрудники компании, но и партнеры, крупные клиенты, и презентации и промомероприятия – все, что работает на репутацию компании. В данном случае масштаб может быть огромным: от мультимедийных перформансов и световых инсталляций до приглашения звезд первой величины. Цель – создать шоу, которое должно показать успешность компании внешнему миру и гордость сотрудников за место работы.

Деловые мероприятия и стратегические сессии

Тренд последних лет – совмещение отдыха и решения бизнес-задач. Формат страт.сессии предполагает, что мы вывозим управленческую команду за пределы офиса для смены контекста и генерации новых смыслов. Первая часть программы, как правило, посвящена «раскачке»: экскурсии, нетворкинг или ретритные практики. Вторая — это полноценная сессия: мозговые штурмы, поиск точек роста, которые в ежедневной рутине незаметны.

Активные форматы

Остаются актуальными тимбилдинги, квесты, спортивные турниры. Главная задача здесь — снять иерархические барьеры и дать сотрудникам возможность увидеть друг друга в неформальной, иногда даже экстремальной обстановке.



Что вам важно знать о корпоративном празднике, чтобы сказать клиенту да или нет ?

Принимая решение о сотрудничестве, мы оцениваем проект по нескольким параметрам:

Смысловой. Совпадает ли наше видение с видением клиента? Мы должны смотреть в одну сторону с клиентом: что считаем успехом, какими инструментами его добиваться

Эксклюзивное интервью для

Эксклюзивное интервью для

Эксклюзивное интервью для



на правах рекламы

Переходите к технологиям сегодняшнего дня!

Качество персонала падает - нужны новые инструменты и подходы.

НПО ЭТАЛОН представляет следующее поколение HRM-систем с интеллектом и прецедентами реальных жизненных ситуаций. Удобство и успешность в работе.

Наряду с традиционными, реализованы необычные, но очень актуальные замеры, без использования анкетирования, с высокой точностью:

- потенциал и скрытый потенциал
- скрытая конфликтность
- подлинная вовлеченность - внешняя и внутренняя
- криминальные проявления и непопальность на базе подлинных случаев
- уверенная прогностика на несколько лет - многомерное планирование карьеры
- выгорание и скрытое выгорание
- особые профили для оценки зумеров
- нахождение работников, в которых без риска можно вкладывать средства
- специальные программы для приема на работу и сокращения штатов

Огромное количество реальных жизненных ситуаций в памяти системы.

Схема «Попробуй и посмотри» перед использованием:

учебно-практические семинары по всей территории СНГ - работа на инновационных комплексах ЭТАЛОН и диагностика вашего персонала.

Все системы ЭТАЛОН создаются в тесном контакте с предприятиями.

Попробовав эти системы, Вы вряд ли вернётесь к устаревшим решениям.

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

Даже отдельные фрагменты бизнеса могут быть интересны тем кто охотится за вашими бизнес секретами.



Александр Тюлин —
Руководитель студии
событий «ДЕТАЛИ»



Служба безопасности инновационной компании: защита секретов без атмосферы тотального контроля

Для инновационной компании ключевым активом часто являются не здания и оборудование, а результаты исследований, исходный код, конструкторская документация, алгоритмы, технологические процессы, базы данных и планы вывода продукта на рынок. Поэтому служба безопасности должна защищать не только имущество, но и интеллектуальное преимущество компании и ее имиджевую составляющую — при этом не превращая рабочую среду в пространство недоверия.

Эффективная система строится на принципе: максимум защиты вокруг действительно критичных сведений и минимум необоснованных ограничений для остальных процессов.

Эксклюзивное интервью для

Эксклюзивное интервью для

Эксклюзивное интервью для

Служба безопасности инновационной компании: защита секретов без атмосферы тотального контроля

Для инновационной компании ключевым активом часто являются не здания и оборудование, а результаты исследований, исходный код, конструкторская документация, алгоритмы, технологические процессы, базы данных и планы вывода продукта на рынок. Поэтому служба безопасности должна защищать не только имущество, но и интеллектуальное преимущество компании и ее имиджевую составляющую — при этом не превращая рабочую среду в пространство недоверия.

Эффективная система строится на принципе: максимум защиты вокруг действительно критичных сведений и минимум необоснованных ограничений для остальных процессов.

Инновационная компания должна начинать не с закупки средств контроля, а с инвентаризации ценных сведений. Не вся внутренняя информация одинаково чувствительна: чрезмерное присвоение грифа конфиденциальности снижает дисциплину и мешает работе.

К особо ценным сведениям обычно относятся:

- результаты НИОКР, лабораторные журналы, протоколы испытаний и методики;
- исходный код, модели машинного обучения, архитектура программных решений;
- технические требования, чертежи, схемы, спецификации и технологические карты;
- заявки на патенты, ноу-хау и материалы, раскрытие которых может лишить компанию конкурентного преимущества;
- данные о заказчиках, инвесторах, партнёрах, поставщиках и условиях договоров;
- финансовые модели, планы развития, дорожные карты продуктов и стратегии выхода на рынок;



- учётные данные, ключи шифрования, конфигурации ИТ-инфраструктуры и резервные копии.

Для каждого информационного актива следует определить владельца, ценность, допустимый круг пользователей, способ хранения, срок актуальности и порядок уничтожения или архивирования.

В инновационной компании носителем чувствительных сведений является не только сотрудник, которому официально предоставлен доступ к исходному коду, закрытому архиву или документации с грифом «Коммерческая тайна». Значительный объём информации может формироваться у работников в ходе повседневной деятельности — через наблюдение, разговоры, документы, маршруты, рабочие привычки руководителей и неформальные коммуникации.

Недооценка «непрофильных» должностей создаёт уязвимость: сотрудник может не иметь прямого доступа к секретному хранилищу, но располагать совокупностью фрагментов данных, позволяющих сделать выводы о критичных проектах, людях, сроках и решениях.

Особое внимание следует уделять сотрудникам, которые по служебным обязанностям находятся рядом с рабочими пространствами, руководством или документами, но формально не относятся к подразделениям разработки, ИТ или информационной безопасности.

Например, работник клининга может при уборке кабинета обнаружить на столе руководителя проектные материалы, договоры, распечатки технических заданий, служебные записки, финансовые документы или записи с совещаний. Если доступ к помещениям, правила чистого стола и порядок уничтожения бумажных носителей не организованы, случайная находка может стать источником утечки.

Водитель руководителя также может обладать значительным объёмом косвенно получаемой информации. Ему могут быть известны регулярные маршруты, места встреч, состав участников переговоров, график командировок, рабочие привычки руководителя и посещение отдельных объектов. Во время поездки водитель иногда становится невольным свидетелем телефонных разговоров, обсуждений проектов, кадровых решений, конфликтов и планов компании. Даже разрозненные сведения такого рода могут иметь ценность для конкурента, злоумышленника или лица, готовящего социальную инженерию.

Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



XXIV HR-КОНФЕРЕНЦИЯ QUORUM COMPENSATION & BENEFITS FORUM RUSSIA 2026

15 – 16 ОКТЯБРЯ | МОСКВА

Оптимизация, удержание
и цифровизация!



Эксклюзивное интервью для

Эксклюзивное интервью для

Эксклюзивное интервью для

Эксклюзивное интервью для

Давайте попробуем есть слона по кусочкам



Виталий Янко —
основатель лидген-бюро
SoftwareLead.pro и сооснователь
M&A бюро Ru-MNA.com



Если ваш клиент инвестор? Как лучше изучить его до переговоров и вести их ?

Переговоры, во-первых, разные бывают.

С 2020 года практически большая часть переговоров про инвестиции даже иногда в реальном секторе шли без выезда на объект, и они случаются в удаленном цифровом формате.

На переговорах просходит какая-то первичная пристрелка, приноживание сторон, где стороны пытаются понять насколько в целом объект инвестирования имеет нужные показатели.

(Если мы говорим про объекты инвестирования в виде коммерческой недвижимости.)

Тут понятно, что практически всех будут интересовать довольно стандартные метрики, от которых особого

Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



отклонения не будет, и все эти метрики заранее можно изучить.

Соответственно, переговоры исходить из того, как продается, условно коммерческий объект, в каких он экономических циклах находится, и так далее и тому подобное

На объект выезжают чаще всего посмотреть уже после того, как понятно первичные параметры, что сделка подходит, идет верификация.

В цифровых историях, конечно, живые встречи не всегда происходят. Опять же, все упирается скорее всего в размер сделки.

А сами переговоры сводятся к заполнению пермшита и сравнению условий, которые предлагает инвестор или покупатель всего бизнеса с вашими желаниями.

В верхнем уровне надо все упаковать в документы и как можно более тщательней, и быть готовым к тому, что эти документы, соответственно, будут каким-то образом верифицироваться до переговоров личных, очных, заочных и тоже могут тестироваться на, так сказать, прочность.



Самый важный в инвестору ?

Самое правильное начать с вопроса «Во что вы сейчас инвестируете, что вам интересно. ?»

А не пытаться продать себя.

Если же мы говорим про какие-то обстоятельства, почему с вами проговорят дольше, как в известной истории с Биллом Гейтсом и Баффетом, это может быть все что угодно. Это может быть и расширение допустим, рынка сбыта для бизнеса-инвестора это может быть и в результате взаимодействия, это может быть и выход на новые рынки, опять же, для инвестора, это может быть принципиально новый продукт, где хочется получить взгляд отраслевого эксперта.

В общем, одно, другое, третье оно пересекается и не мешает, а помогает как дополнительные обстоятельства. В общем, нужно рулить в сторону какого-то вот такого идеального собеседника и эксперта одновременно.



Вам довелось встречаться с какими-то необычными инвесторами, скажем, непонятными для вас?

Чаще всего к непонятным относятся те, кто пытается сразу до погружения бизнес контрагента вести жесткие переговоры, то есть позиционирует себя как там некоего зубра, акулу и так далее.

С ними сложно, потому что по сути дела это такое неуважительное общение, это раз.

Два, зачастую те, кто себя представляет инвестором, но в реальности не намерены никакие сделки делать, они попросту как бы тратят наше общее время.

Но по каким-то причинам им очень важно представляться соответственно инвестирующими.

Есть инвесторы, которые ценности никакой не приносят, это чаще всего финансовые капиталисты, которые пытаются на каждую рубль заработать 10 в пределах года.

Им все равно какая суть бизнеса, им чаще всего важно добежать до конкретного возврата инвестиций.

И особой разницы, за счет чего этот возврат будет, чаще всего нет а едь им хоть сервера продавайте, на которых вас крутится интеллектуальная собственность на миллиард долларов, продадите вы эти сервера за 100 тысяч рублей, чтобы вернуть инвестору условные 200 тысяч. Ему не так важно. Важно, что ему вернется... конечный капитал с теми иксами, которые есть. Я например, наблюдаю сейчас такие жесткие переговоры между инвестором в такое довольно высокого оборотистый бизнес за рубежом, который привлек от нескольких непрофессиональных инвесторов, такие довольно драконовские условия, заем.

Бизнесу нужно было для работы криптобиржи в крупном регионе обеспечить оборот на капитал на несколько дополнительных миллионов рублей там грубо говоря 1 миллион рублей положены в систему что дает тебе дополнительный оборот в месяц на где-то 20 миллионов потому что деньги очень быстро оборачиваются туда-сюда.

Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



успех неизбежен
Quorum
c o n f e r e n c e

IV HR-КОНФЕРЕНЦИЯ QUORUM HR TECH + ИИ ТРАНСФОРМАЦИЯ 2026

8 – 9, 22 ОКТЯБРЯ | МОСКВА

Внедрение со знаком +



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для

«РАДАР на ФАЛЬШ» сегодня встроен у миллениалов и зуммеров



Ната Костина –
имиджмейкер-концептолог,
специалист по ДНК бренда,
старший преподаватель в ИГУ,
тренд-аналитик.
<http://natakostina.tilda.ws>



Компания N потратила крупную сумму денег на привлечение кандидата. Кандидат прошел все этапы, но на финальной встрече с собственником отказался. Почему? Причиной может стать имиджевый диссонанс.

На рынке профессионалов (особенно среди миллениалов и зуммеров) встроен «радар на фальш». Кандидаты ищут среду, где внешнее совпадает с внутренним. Собственник и CEO (директор) – не просто лидеры, за которыми идут сотрудники. Это главные амбассадоры компании, а их имидж – мощный фильтр для соискателя.

Частая проблема, с которой я сталкиваюсь – это разрыв между стратегией бизнеса и устаревшим имиджем владельца. Многие собственники прошли путь от стартапа, «лихих 90-х», либо вышли «из тяжелого производ-

Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



ства». Их текущий имидж был когда-то абсолютно уместен: он транслировал надежность партнёрам, жесткость конкурентам и в целом помог выжить бизнесу в кризис.

Время изменилось, бизнес тоже, появились новые специальности, такие как IT-архитекторы, креативные директора, agile-коучи, маркетологи разного уровня. И когда такой кандидат приходит на финальное собеседование и видит собственника в образе «сурового заводчанина», а HR до этого транслировал ценности компании как открытость, гибкость, инновации, то у соискателя возникает когнитивный диссонанс.

ПОДСОЗНАТЕЛЬНО КАНДИДАТ СЧИТЫВАЕТ: «ЗДЕСЬ МНЕ НЕ ДАДУТ ДЫШАТЬ».

Мои ценности и ценности лидера не совпадают. Его «упаковка» из прошлого, а бизнесу нужно будущее». И отказывается от предложения, даже, если цифры в контракте устраивали.

Имидж компании – это не только красивый фасад: соцсети, сайт, офис и брендбук. Эти вещи, бесспорно, важны, но без целостного смыслового ядра, не будут иметь никакого смысла, имидж быстро разрушится. Поэтому важно определить свою идентичность, а именно ДНК, которая должна считываться в каждой точке контакта.

ЧТО СТОИТ ПОНИМАТЬ ПОД ДНК?

Архетип, миссия, ценности, философия, видение, корпоративная культура, каков сам работодатель - всё это части целого и должно работать как единый организм. В этом случае имидж компании и работодателя становится искренним и понятным для потенциального кандидата. Например, если в ДНК компании заложены коды бунтаря и инноватора (банк Тинькофф), а вы пытаетесь транслировать имидж «традиционного банка», то привлекаете не тех людей, а «ваши» таланты проходят мимо.

Сильный имидж работодателя начинается с честного ответа на вопрос: «Кто мы и как визуально мы это транслируем?»

Трансформация образа лидера через ДНК бренда компании.

УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ

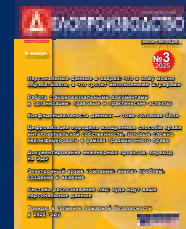
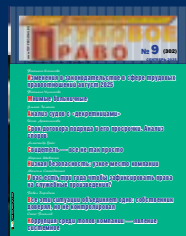
Содержание

№25
(829)
Издаётся с 1996 г. 2026 г.

Издатель: ИП Гончарова Н.

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



HR-БРЕНД
HR-бренд эффективен, когда снижает стоимость
привлечения и повышает удержание

Максим Юдин

ИНФОРМАЦИОННАЯ БЕЗОПАСНОСТЬ
От начальника СБ.
Прокачиваем soft skills новичков, воюем с бюрократией
и автоматизируем запреты.

Андрей Рачко

МЕНЕДЖМЕНТ
От проекта до эксплуатации: как не потерять инженерные знания
при строительстве завода

Александр Царьков

ПИАР
Антикризисный PR для бизнеса: как управлять
репутацией, когда всё идет не по плану

Екатерина Мартынова

ПРИВЛЕКАТЕЛЬНЫЕ РАБОТОДАТЕЛИ: СЕКРЕТЫ ИМИДЖА
Лучший работодатель – это не статичная конструкция, не рейтинг

Мария Новицкая

ИИ АССИСТЕНТ
Есть несколько базовых шагов по созиданию ИИ-помощника

Никита Осокин

ИИ АССИСТЕНТ
ИИ-помощник для сотрудников по вопросам зарплаты,
отпусков, командировок, льгот, внутренних регламентов, обучения и других
кадровых процессов – один из понятных сценариев корпоративного ИИ.

Елена Пучкова

ОТКАТЫ & БИЗНЕС
Откат в закупке: как распознать намёк, отказаться и сохранить сделку

Никита Малов

КОРПОРАТИВНЫЙ ПРАЗДНИК
Тренд последних лет – совмещение отдыха и решения бизнес-задач

Евгения Ли-Хи-За

БЕЗОПАСНОСТЬ
Даже отдельные фрагменты бизнеса могут быть интересны тем кто
охотится за вашими бизнес секретами.

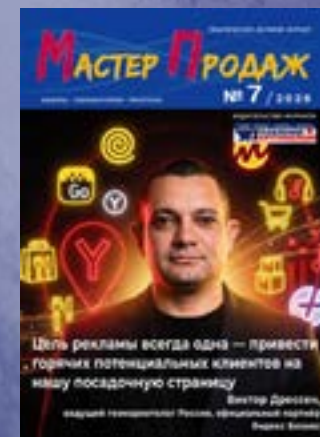
Александр Тюлин

ИНВЕСТИР
Давайте попробуем есть слона по кусочкам

Виталий Янко

ИМИДЖ РАБОТОДАТЕЛЯ
«РАДАР на ФАЛЬШ» сегодня встроен у миллениалов и зуммеров

Ната Костина



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

www.top-personal.ru

Подписано в печать 01.09.2026
Формат 60х90 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

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

ISBN 5-95630-007-7



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