

БИЗНЕС  
ИДЕИ

БИЗНЕС  
РЕШЕНИЯ

БИЗНЕС  
ТЕХНОЛОГИИ

БИЗНЕС  
ПРОЦЕССЫ

www.TOP-PERSONAL.ru

# УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ

Ведущий эксперт по управлению персоналом – 71052, 71055, 72035

№ 27  
(671)

2022

Главная тема: **КОНТРОЛЬ БИЗНЕСА**



**АННА  
ТРОФИМЕНКОВА**



**КСЕНИЯ  
ТАРАСОВА**



**АЛЕКСАНДР  
ОГАНОВ**



**АНТОН  
МАКАРОВ**



**ВАСИЛИЙ  
ОРЛЕНКО**



**АНДРЕЙ  
ВАЩЕНКО**

Партнёры УП



Ростелеком



АВТОДОМ



## КОЛОНКА РЕДАКТОРА

**Невдохновленные сотрудники не могут развивать компанию!!!???**

**Эта мысль в номере мне очень понравилась.**

**Приглашаем развить ее в вашем интервью.**

**Пишите нам и обсудим.**

*Александр Гончаров*

Номер готовили:



Алена  
Верещагина



Алия  
Верисова



Полина  
Гальченко



Александр  
Гончаров



Надежда  
Гончарова



Оксана  
Дегнер



Александр  
Жильцов



Дмитрий  
Жирнов



Игорь  
Жуковский



Павел  
Кочетков



Кристина  
Кузнецова



Вероника  
Курилова



Наталья  
Риль



Ольга  
Сагун



Анна  
Соснина



Анна  
Чернова



Андрей  
Чепайкин



Елена  
Чечикова



Александр  
Чечиков



Алена  
Юрова





# УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ

## Содержание

5	<b>ЛИДЕРСТВО</b> <b>Лидер не стремится быть «затычкой» в каждой бочке</b> Анна Трофименкова, Tiens
10	<b>WELLBEING</b> <b>Практика осознанности</b> Юлия Карасева, Inbalansy
11	<b>КОМАНДА</b> <b>Я позиционирую себя через свою экспертность</b> Ксения Тарасова, sh.agency
16	<b>КОММЕНТАРИИ</b> Яна Кржипова, ООО «Кадровое решение»
17	<b>Трибуна Директора</b> <b>Невдохновленная команда не способна развивать компанию</b> Александр Оганов, UNIWEB
21	<b>КОНТРОЛЬ БИЗНЕСА</b> <b>Контроль необходим, безусловно, но его формы и тотальность могут и должны быть разными</b> Антон Макаров, Creonit
24	<b>КОММЕНТАРИИ</b> Иван Сафронов, FutureToday
25	<b>БИЗНЕС-ЛИТЕРАТУРА</b> <b>Эстанислао Бахрах «Эффективное мышление. Настрой свой мозг на счастье и продуктивность»</b> Владимир Смирнов, «Барщевский и партнеры»
33	<b>КОММЕНТАРИИ</b> Глеб Никоноров, «Князев и партнеры»
38	<b>Трибуна Директора</b> <b>Кто не растет – тот не с нами</b> Виктор Рындин, wemakefab.ru
39	<b>КОММЕНТАРИИ</b> <b>Врачебная, тайна бледнеет...</b> Василий Орленко, «Б & О Барристерс»
41	<b>Трибуна Консультанта</b> <b>О книге «Топ-кадр»</b> Андрей Ващенко
44	<b>НОВОСТИ ФИРМ</b> Максим Гуржия, «Маркет Лайнер»
45	<b>ПРОГРАММИСТЫ</b> <b>Споры с программистами по качеству, приему работ</b> Елена Ключева
51	<b>ПРЕЕМНИК</b> <b>Некоторые вопросы передачи бизнеса преемнику</b> Павел Хлебников
57	<b>УВОЛЬНЕНИЕ</b> <b>Увольнение недобросовестного работника</b> Алла Митрахович
59	<b>КОММЕНТАРИИ</b> <b>Медсестры США выросли в цене</b> Антон Дурнецов, BGStaff
61	<b>Трудовое право</b> <b>Изъятие недвижимости у осужденных коррупционеров, преступников, оформленное на посторонних лиц</b> Наталья Тихонова

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

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

ISBN 5-95630-007-7



9 785956 300077 >

Подписано в печать 26.09.2022 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

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

№27  
(671)

Издаётся с 1996 г. 2021 г.

Объединенная редакция

ИД

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

Официальный адрес  
ТР@TOP-PERSONAL.RU



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

ЛИДЕРСТВО

ЛИДЕРСТВО

**Анна Трофименкова**  
Tiens Group

**Лидер не стремится быть  
«затычкой» в каждой бочке**

Эксклюзивное интервью для  Эксклюзивное интервью для  Эксклюзивное интервью для 

*«Боритесь, пока в Вас есть хоть капля жизни»,  
Ли Цзиньюань, собственник и основатель Tiens Group  
(КНР)*

 **Лидер в бизнесе, в отрасли, регионе... Как бы Вы описали его отличия от других фирм?**

**Л**идера в отрасли или регионе отличают наиболее точные решения, основанные на внимательном отслеживании трендов и конкурентов, а также своевременность принятия этих решений.

Своевременно – не значит быстрее всех. Иногда наоборот нужно выждать правильный момент. Не путаем понятия «ждать момент» и «мяться в нерешительности». Лидеру свойственна предпринимательская смелость: он не только принимает максимально выгодное решение, но и осуществляет его. Например, когда доллар весной начал стремительно расти многие конкуренты вокруг стали немедленно неоднократно и значительно поднимать цены. Часть клиентов они очевидно потеряли. Мы не последовали их примеру, подождали пару месяцев и затем сделали осторожное повышение на 15%. Потом доллар начал падать, падать... И конкурентам пришлось снижать цены. А мы не снижали цены, а сделали выгодные предложения, повышающие средний чек. В результате

сохранили существующих и приобрела новых клиентов в 2022 году.

 **Вы замечали ранее кто, почему и как выходит в лидеры? Кто то сходит с дистанции...**

— В лидеры выходит тот, кто в начале пути работает на развитие, а не за зарплату. Такому человеку – особенно в молодости – хочется взять на себя столько ответственности, сколько ему дают, ему не интересен work-life balance, ему интересно получать новые и новые компетенции и «уровни доступа». Тот, кто анализирует свои успехи и ошибки и пользуется ими как уроками. Кто не боится разумно рисковать, меняться сообразно времени и обстоятельствам и изменять соответственно свою команду и процессы.

Чаще всего лидерами становятся харизматичные люди. Но лидерство без харизмы существовать может, а вот на одной харизме невозможно вести за собой долго, т.к. на пути будут «волки» и «ямы». И тут мы видим вторую важнейшую сторону лидера – готовность отвечать не только за себя, но за многих. Вести их туда, где луч-

ше. Учить и развивать. Защищать. Быть готовым подставить свое плечо или заслонить собой. Коротко говоря, лидер – это тот, кто совершенствуется сам и совершенствует других.

С дистанции сходят те, кто думает, что такими качествами обладает, а на самом деле нет.

Некоторые сами это понимают, а некоторых «снимают». А еще те, кто не выдерживает «медные трубы» и перестает замечать или признавать свои промахи, и видеть и ценить победы других.

У нас есть принцип – расти себе смену. Для настоящего лидера – это радость!

 **Наращивание объемов продаж – какие риски здесь поджидают неопытных?**

— Неопытный продажник может попасть в ловушку наращивания продажи любой ценой. В этом случае продажи растут, а прибыль не растет или, наоборот, падает. В некоторых особых обстоятельствах это допустимо, например, при агрессивном выходе на новый рынок. Но постоянно так жить нельзя. Продажи должны увеличиваться за счет объективных факторов: увеличения количества клиентов, увеличения среднего чека.

 **Имидж компании – как Вы видите его роль в успехе?**

— В наше время, когда в интернете можно найти любую информацию – и правдивую, и фейки, репутация напрямую влияет на успешность и скорость развития. Отзывы в интернете, создающие имидж предпринимателя, продукта или компании, являются по мнению маркетологов основным фактором принятия решения. Замечательно, что теперь потенциальные клиенты могут получить реальные советы других людей и выбрать лучшее. Но и у этого тренда есть своя темная сторона.

Есть сайты-отзовики, специально настроенные на негатив: они с удовольствием публикуют отрицательные отзывы без всяких проверок. В результате родилось новое оружие черного пиара: завалить сеть плохими отзывами о конкуренте и снизить его долю рынка.

 **Лидер компании–лидера (прошу прощения за тавтологию) – мы о них узнаем только когда их фирмы становятся супер брендами (Технониколь, Вайлдберриз, Касперский, Ашманов, АФК, Тинькофф.... ) Им помогает удача, знания, друзья, характер, принципы, упорство, гибкость...?**

— В первую очередь, конечно, целеустремленность. Скольких из этих людей инвесторы выгоняли из создан-

Эксклюзивное интервью для  Эксклюзивное интервью для  Эксклюзивное интервью для 

ных или выращенных ими компаний? Ли Якокка, Стив Джобс... Но они идут к цели, падают, поднимаются и снова идут. Ли Цзиньюань собственник Tiens Group, был крестьянином из провинции, но как только это стало разрешено, он создал маленький кооператив, затем пробовал один бизнес за другим. Вкладывал и терял средства, пока, наконец, 27 лет назад не вложил несколько миллионов юаней в патент производства высокоусваиваемого кальция, который вывел компанию в лидеры в своей области.

Знания, связи и вовремя замеченное удачное стечение обстоятельств тоже очень полезны.

Например, сейчас, как руководитель компании из Китая, работающей на российском рынке, я просто обязана максимально использовать благоприятные возможности и обеспечить рост в регионе.

Но все же супер-лидеры – это визионеры, те, кто «видит цель, не видит препятствий», поэтому им и удается создать очередное экономическое чудо.

 **Какие ошибки научили вас не повторять их и видеть «подводные» скалы заранее?**

— Обратная сторона лидерства в том, что ты – особенно молодой и не-

опытный – стремишься стать «в каждой бочке затычкой».

Поскорее выпалить пришедшее на ум решение, спорить до хрипоты с тем, кто не прав (какая разница, что он старше, опытнее и выше по статусу!). И порой такое поведение стоит тебе дорого и отбрасывает на несколько шагов назад.

Мне было 19, когда я пришла на работу в западную фирму секретарем-референтом.

На фирме было модно играть в демократию, поэтому на собрания приглашали всех, включая меня. Ну, я им и выдала все, что я думаю о неэффективности их сбора и хранения информации уже спустя 2 недели. Еще через неделю я работала младшим библиотекарем в НИИ с зарплатой в 2 раза ниже.

А видеть «подводные скалы и течения» помогает любовь к наблюдению за поведением людей и анализу происходящего. Говорят, что у меня тонкая интуиция, но это просто «пазлы» из копилки подсознания складываются и выдают верный прогноз.

И универсальный совет сыщика – ищите мотив. У каждого действия есть мотив, если поймешь его, то будешь действовать правильно.

 **Что делает сегодня ваша команда, чтобы компания развивалась и закрепляла свое лидерство?**

— Наш собственник и основатель г-н Ли Цзиньюань всегда призывает искать новые пути развития, думать нестандартно и широко. А сейчас для компании из Китая, работающей на российском и белорусском рынках, таких путей множество. В первой половине 2022 года у нас вдвое выросли и экспорт, и импорт. Мы размещаем заказы на производство товаров на местном производстве и уже экспортируем эти товары в Турцию, Казахстан, Грузию и другие страны. И, конечно, мы расширяем наш ассортимент в России, используя образующиеся ниши.

**\* Анна Трофименкова,**  
Президент Российского региона  
**Tiens Group**

С экспертом беседовал гл.редактор   
А. Гончаров



Организация, сопровождение  
и согласование: А. Юрова

[yurova.yr@yandex.ru](mailto:yurova.yr@yandex.ru)

Эксклюзивно для 

**АУДИТОРИЯ:**



**–5 МЛН. В ГОД**



**–2,5 МЛН. В ГОД**

**(ОТКРЫТАЯ СТАТИСТИКА)**

**150 000 ПРОСМОТРОВ СТРАНИЦ В ДЕНЬ**

**10 000 ВИП-ИНТЕРВЬЮ ТОПОВ ВЕДУЩИХ  
ФИРМ РОССИИ ЗА 25 ЛЕТ – КРУПНЕЙШАЯ  
В РФ БАЗА ПРАКТИКИ БИЗНЕСА**

## Практика осознанности

*Зачем компании внедряют практики осознанности. Ожидание и реальность. Тренд на осознанность, наметившийся в последние годы, усиленно захватывает и сферу бизнеса. Подробнее о том, как практики осознанности нашли применение в бизнесе, рассказывает Юлия Карасева – основатель и генеральный директор Inbalansy.*

**В** 2019 году ВОЗ внесла профессиональный синдром эмоционального выгорания в Международную классификацию болезней. А пандемия коронавируса стала катализатором эпидемии выгорания. Как никогда остро стало то, что любая компания – это прежде всего люди, и благополучие бизнеса зависит от их благополучия.

Практики осознанности – это специальная тренировка ума. Основная задача этих практик – лучше узнать свой ум, научиться восстанавливаться или лучше фокусироваться на решении конкретной задачи. Практики направлены на тренировку мета-осознания – способности быть внимательным к мышлению и восприятию без погружения в контекст этих явлений. Иными словами, мы можем осознавать, что у нас есть мысли, вместо того чтобы теряться в них. Развивая этот навык, мы становимся менее реактивными. У нас появляется ощущение большей психологической устойчивости, снижается тревожность, улучшается физическое здоровье. По сути, мы становимся более устойчивы, а значит более стабильны и уверены в себе.

Некоторые считают, что осознанность – это некая форма замедления жизни,

что сотрудники будут находиться в так называемом состоянии «потока» и им будет не до работы, но это миф.

Осознанность – это расслабленное присутствие человека в настоящем моменте в противовес потерянности в мыслях и фантазиях. Современные нейробиологи говорят, что тренировка в осознанности улучшает когнитивные способности человека, повышает внимательность и снижает эмоциональную реактивность. Процессы, связанные с осведомленностью и развитием осознанности жизненно необходимы в наше время, они также лежат в основе обучения и развития персонала. Практиковать осознанность можно с помощью медитаций, а также использовать неформальные практики. Практики осознанности или mindfulness – это эффективный инструмент улучшения благополучия и качества работы сотрудников. Компании, которые интегрируют данные практики в свою корпоративную жизнь, смогут быстрее выходить из будущих кризисов и повысить свою устойчивость.

**\*Юлия Карасева,**  
основатель и генеральный директор  
**Inbalansy**



**Ксения Тарасова**  
sh.agency

**Я позиционирую себя через свою экспертность**

Люди – не машины, говорит эксперт. Их реально надо вдохновлять. И пример лидера и особенно его экспертность – лучшее вдохновение

**УИ** **Зачем вдохновлять людей. Сегодня можно и просто хорошо платить?**

**С** точки зрения вдохновения, я, наверное, так бы и ответила: люди — это не машины, у них есть свои ресурсы, и ты не можешь запрограммировать каждого человека идеей выполнять с утра до вечера определенную функцию и будет какой-то количественный результат.

Как только мы начинаем смотреть на людей, которые это выполняют как на людей, как на человека с чувствами и эмоциями, с какой-то жизнью, с переживаниями, со страхами, с плохим настроением, с плохим здоровьем и так далее, то в этот момент ответ на вопрос сразу очевиден: да, естественно тебе надо их вдохновлять, помогать и мотивировать.

**УИ** **Когда, почему и зачем нужно быть примером для команды?**

— Самое базовое правило про себя, которым я всегда руководствуюсь, — если ты вводишь какие-то правила, какие-то нормы, какие-то требования от людей, то если ты сам эти требования не выполняешь, это как бы не очень. Начиная от минимальных вещей, заканчивая чем-то глобальным.

Если ты идешь в обход и пользуешься своими полномочиями и статусом, открыто делая какие-то моменты, не соблюдая какие-то вещи. Вряд ли это, наверное, вызовет уважение и желание сотрудника также как-то это делать и выполнять.

Как бы кто ни говорил, руководитель и лидер — как бы идеолог этого всего, и вся компания и все, что ниже будет происходить, оттуда могут какие-то инициативы происходить, но чем больше компания, тем меньше шансы, что твоя инициатива как-то раскрутится, примется и станет все хорошо. В малой команде каждый может долю какую-то внести.

**УИ** **Как Вы себя позиционируете как пример для команды?**

— Экспертностью. Это мой путь. Я проходила свой путь с самых низов. То есть в принципе, аккумулируя свою позицию как управляющего директора в той отрасли, где я работаю, в принципе кроме творческой части, я проходила каждый функционал, который у нас есть.

Соответственно, я являюсь экспертом, который знает ответ на любой вопрос и может направить и не просто размытым вещами, а конкретно

фактически может помочь выработать какое-то решение, которое повлияет и куда-то внесется

 Как не выгореть, вдохновляя команду?

— Быть честным.

*У меня не было никогда такого опыта, что я приходила на позицию уже какую-то высокую туда, где я не понимала, что происходит, с низов не пропускала себя.*

Это был какой-то накопленный опыт и это было четкое, стратегическое видение том, куда, каким образом и как должно быть хорошо, то есть моя уверенность в слаженной картинке тоже, мне кажется, очень мотивирует людей, потому что это очень большая опора. Я делаю это – зачем, почему и как это делать, это такой момент, когда есть напротив тебя человек, который говорит: «делай», «слышу», «принимаю», «верно», «супер», «правильное решение, идем вперед». То есть это дает какую-то опору, она дает уверенность в движении. Наверное, это тоже очень важный момент о том, что это очень вдохновляет людей.

То есть не когда человек чувствует в тебе страх, что нехорошо ему будет, а когда человек чувствует опору и понимание того, что если он не знает, у него есть разрешение прийти и сказать о том, что «я в тупике, я не знаю, я не умею этого делать, но я хочу, я там что-то подготовил, то тогда без проблем». Это очень тоже работает.

Так как возвращаясь к вопросу – мы все люди. Любой человек может выгорать, это нормальная тема.

Как не выгореть, вдохновляя команду? это такой странный момент, если ты сам не осознанный человек и ты не понимаешь, что ты можешь выгореть, ты же можешь выгореть не только вдохновляя команду, но можешь выгореть работая, можешь выгореть слишком усердно занимаясь спортом, то есть во что-то усердно упираться. И процесс выгорания – это такой как бы момент, который зависит от уровня осознанности в голове. И расчет на то, что по идее лидер – это человек, который сознательный, который понимает, как не выгореть – просто быть честным с людьми.

Ты не должен и не обязан быть всегда вообще в тонусе. Если ты показываешь людям, что вообще ты в принципе живой человек – это нормально быть расстроенным или быть не в ресурсе, или в какой-то момент необходимо вдохновиться, потому что от команды

Эксклюзивное интервью для  Эксклюзивное интервью для  Эксклюзивное интервью для 

может вдохновение пойти. Если у тебя контакт налажен, то ты можешь прийти совершенно не в ресурсе и получить эту отдачу к себе и здесь взаимный обмен поможет не выгореть, поможет вдохновиться и пойти дальше. Не надо играть.

Никто не требует ни от кого ничего, и это дает людям какое-то спокойствие и внутреннее понимание о том, что, если человек может так себя ве-

## **НУЖНО ЧЕТКО ОБЪЯСНИТЬ, ЗА ЧТО ТЫ КОНКРЕТНО ЭТОГО ЧЕЛОВЕКА ВЫДЕЛЯЕШЬ, ЧТОБЫ, НЕ ДАЙ БОГ, НЕ ОБИДЕТЬ КОГО-ТО ДРУГОГО, ПОТОМУ ЧТО ЭТО ТОЖЕ ТАКАЯ СЕБЕ ПАЛКА О ДВУХ КОНЦАХ И КРИТЕРИАЛЬНОСТЬ**

сти, значит я тоже могу себя так вести, это нормально, и, наверное, так бы я ответила, а не как не выгореть.

Понимать, что ты можешь выгореть и просто уйти глубоко, и отдохнуть, перезагрузиться, что-то сделать.

 **Стоит ли награждать премиями лучших, эффективных, шумных, задорных? Стоящий ли инструмент – внутренние командные награды?**

— За какие-то супермегадостижение да, но для меня важным критерием было бы определение этих

критериев, за что и почему ты этого сотрудника выделяешь, а там уже награждаешь поощряешь и что-то еще делаешь. Наверное, я бы выделяла, но здесь еще тоже важный момент о том, что один в поле не воин. Сотрудник, который получил этот результат, если бы он был один, он бы, наверное, его не получил, и всегда какой-то результат – это результат совокупной команды в том числе.

Если ты кого-то поощряешь и выделяешь, можно получить реакцию других.

Нужно четко объяснить, за что ты конкретно этого человека выделяешь, чтобы, не дай бог, не обидеть кого-то другого, потому что это тоже такая себе палка о двух концах и критериальность.

Допустим, есть какая-то конкурентная борьба между тремя равными позициями с определенными равными вещами, то есть, например, менеджер. Ты его выделяешь, то ты должен

в самом начале четко объяснить критериальность, и эта критериальность должна быть абсолютно исчисляемая и в рамках корпоративных задач.

Ты можешь давать обратную связь по любым вещам, связанным с конкретным функционалом, но не лезть в характер, никогда в жизни не лезть в какие-то особенности человека, потому что это немного личное и это как-то странно. То есть я бы так делать не стала. Но если говорить про достижения, то у меня четко есть убеждение, что это работа всей совокупной команды или не работа всей совокупной команды, либо участие и какая-то помощь, даже если ты там являешься лидером направления.

Но если ты кого-то выделяешь, ты объясняешь четко, конкретно, за что

ты этого человека выделяешь, если человек взял и проявил инициативу и сделал что-то больше — то ты ему, разумеется, показываешь, что это ценно и будешь и дальше эту инициативу в его действиях поддерживать.

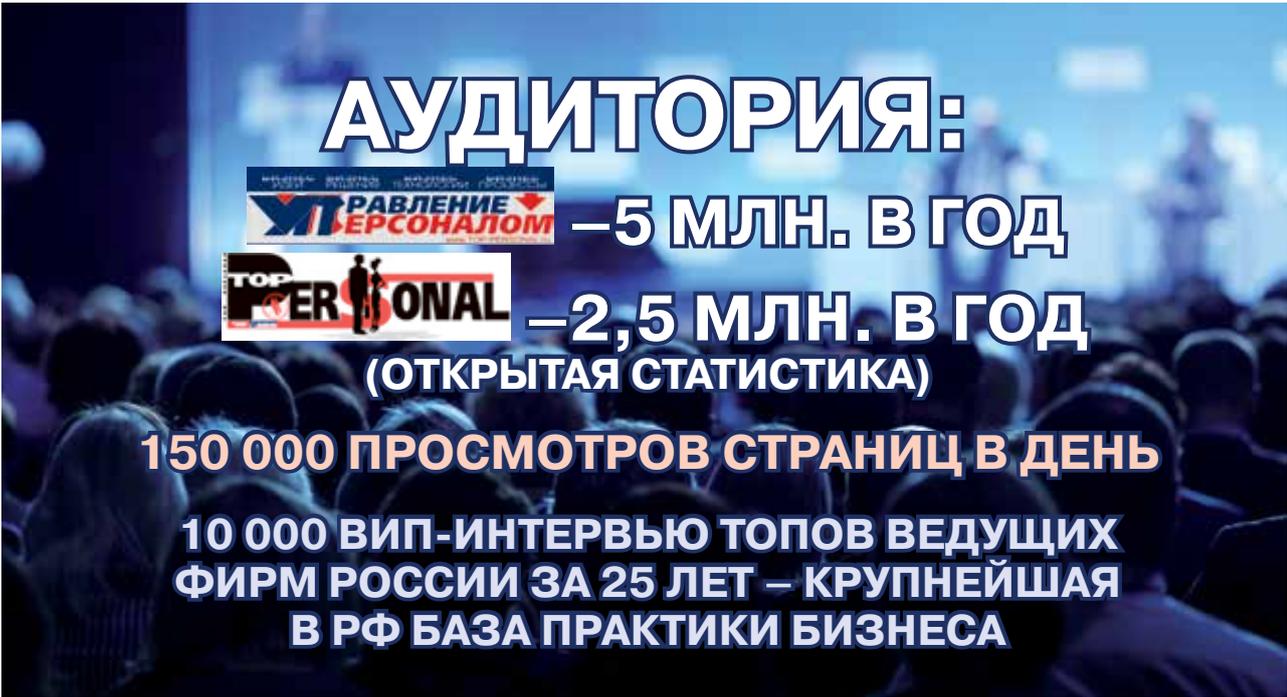
**\*Ксения Тарасова,**  
Управляющий директор **sh.agency**

С экспертом беседовал гл.редактор   
А. Гончаров



Организация, сопровождение  
и согласование: В. Курилова  
[nika.chernyakova92@  
mail.ru](mailto:nika.chernyakova92@mail.ru)

Эксклюзивно для 



**АУДИТОРИЯ:**

 — 5 МЛН. В ГОД

 — 2,5 МЛН. В ГОД  
(ОТКРЫТАЯ СТАТИСТИКА)

**150 000 ПРОСМОТРОВ СТРАНИЦ В ДЕНЬ**

**10 000 ВИП-ИНТЕРВЬЮ ТОПОВ ВЕДУЩИХ  
ФИРМ РОССИИ ЗА 25 ЛЕТ – КРУПНЕЙШАЯ  
В РФ БАЗА ПРАКТИКИ БИЗНЕСА**

Пусть к успеху состоит из быстрых, правильных и нестандартных решений. Из готовности к взлетам и падениям и умению не опускать руки, когда кажется, что все напрасно.

В случае с Incredible Health - резкий рост связан с высокой потребностью мед.персонала на рынке и оперативной реализацией проекта. Мне понравилось виденье, смелость и проект, которому удалось так молниеносно выйти в топ, обгоняя конкурентов.

В компании ООО «Кадровое решение» одно из основных приоритетов так же является скорость и качество подбора, мы являемся динамичной, гибкой и быстрорастущей компанией. Рынок агрессивен и меняется постоянно, важно уметь чувствовать эти изменения и выводить их в свою пользу.

**\*Яна Кржипова,**  
Исполнительный директор  
**ООО «Кадровое решение»**

Эксклюзивно для



# Невдохновленная команда не способна развивать компанию

*И о решении проблем такой командой тоже речь не идёт*

**UI** Как вдохновлять команду и сделать так, чтобы персонал решал проблемы, а не создавал их? Почему эти два вопроса тесно переплетены, на Ваш взгляд?

*П*ереплетены очень просто, можно даже лексически объединить эти два тезиса: невдохновленная команда не способна решать проблемы.

Я считаю, что лучше всего мотивирует и вдохновляет наличие индивидуальных или коллективных побед, которые достигаются благодаря внутреннему ресурсу.

Т. е. когда любой из моих сотрудников достигает какого-то трудового результата и делает это самостоятельно, без необходимости его подгонять или как-то иначе на него воздействовать, это вдохновляет и мотивирует самого сотрудника сильнее, чем любые альтернативные способы мотивации. Поэтому для меня

*достижение какого-либо результата зачастую приравнивается к решению сложных задач, а иногда и проблем, что является главным мотиватором для дальнейших трудовых побед и роста.*



Александр  
Оганов  
UNIWEB



**Антон Макаров**  
Creonit

**Контроль необходим, безусловно,  
но его формы и тотальность  
могут и должны быть разными**

Эксклюзивное интервью для  Эксклюзивное интервью для  Эксклюзивное интервью для 

Чтобы что-то контролировать, сначала надо построить процесс, обозначать вводные этого процесса и какой результат от него ждешь.

Уровень контроля зависит от выбранной стратегии развития компании, в частности найма. Можно нанять самостоятельных людей и платить им больше. Тогда руководитель будет меньше времени тратить на контроль за ними и декомпозицию задач для них. А можно нанять низкооплачиваемых, но контролировать их и декомпонировать задачи нужно будет больше.

### Надо ли все контролировать?

**Н**о помните, что нужно контролировать и автоматизировать контроль. Но все равно кто-то должен контролировать тех, кто стал хуже работать или увольнять их.

**Цена:** дизмораль. Контроль — тема спорная, некоторые люди его не терпят, воспринимают как давление, но тогда им надо работать в компании с другой философией управления.

**Цена:** деньги. Автоматизация — это деньги, поддержание процессов — это деньги, дополнительный менеджмент — это деньги. Профит будет не для всех компаний от такого и не всегда.

**Брэнсон, с его слов, совсем не любит контролировать бизнес, и его команда сама рвет и мечет. Миф или реальность?**

— Вы не Брэнсон. Сравнить себя с ним и пытаться скопировать — это путь в никуда. У вас с ним разные стартовые позиции, разная стадия бизнеса сейчас.

Само точно ничего не работает. Часто вижу собственников, которые отходят от управления бизнесом подальше, а потом возвращаются разгребать. Зачем уходить, если все валится без вас?

Да, может быть, сейчас он не тратит время на контроль бизнеса, но что было, когда он был стартапом?

Сравните, сколько зарабатывают его топ-менеджеры с учётом бонусов

и ваши топ-менеджеры. Может за те деньги, которые платит Брэнсон, вы бы и сами были не против пойти поработать у него в найме?

### Реперные точки у вас — что это?

- • Отчет P&L в разрезе компании и проектов.
- Отчет CacheFlow.
- Выполнение планов производства и продаж.

Все отчеты делаются автоматически, мы один раз вложились в разработку автоматизации отчётов и сейчас только допиливаем функциональность время от времени. Ходить и просить кого-то сделать отчет не надо — заходишь в интерфейс и все видишь сам.

### Кто у вас посвящён во все секреты бизнеса кроме Вас?

— Всё знает мой партнёр. Но я делюсь информацией о процессах и деньгах с теми сотрудниками, кому нужен контекст, чтобы лучше принимать решения на своей позиции.

### Вы можете на год уехать в Шри-Ланку и не звонить, но быть уверенным в том, что все ок?

— Цель собственника — ничего не делать и жить в теплой стране? Я с этим

не согласен. Предприниматель не может жить без деятельности. Сидеть под пальмой на солнце год — это не то, что нужно человеку, который горит и заряжает других людей

Я не смогу отойти от дел на год. Год — это много, кажется, я вернусь уже не в свою компанию и не буду понимать, что происходит.

### По каким критериям вы берете людей и за что расстаетесь?

— При найме смотрим на наличие достоинств, а не на отсутствие недостатков. Главное для нас — софт-скиллы, умение доносить свои мысли, системно мыслить, личные качества, которые подходят нашей компании. Нанимаем медленно — увольняем быстро. Расстаёмся по банальным причинам: когда человек не выполняет работу, обманывает или отстает от развития компании.

## \* Антон Макаров, Creonit



Организация, сопровождение и согласование: В. Курилова  
[nika.chernyakova92@mail.ru](mailto:nika.chernyakova92@mail.ru)

С экспертом беседовал гл. редактор 

А. Гончаров

Эксклюзивно для 

**К**ейс Incredible Health – это отличный пример сочетания сразу нескольких актуальных трендов в маркетинге работодателей.

Во-первых, это нишевая специализация – Incredible Health помогает найти не любых специалистов и даже не любых медработников, а только одну (но очень удачно выбранную) профессию. И это однозначно то, куда двигается рынок – к максимальной спецификации и работе с нишами, где будет возникать все больше узкоспециализированных каналов, потому что форматы для всего рынка охватывают каждый сегмент недостаточно хорошо.

И второе – это акцент на продвижении в самой перспективной сейчас социальной сети TikTok. Те, кто раньше начинает использование новой технологии или канала продвижения, при условии, что этот канал взлетает, может за

небольшой бюджет получить ошеломительный успех. Тут главное только сделать ставку не просто на новую соцсеть, а на ту, которая взлетит, а не окажется просто яркой вспышкой на пару месяцев, как Clubhouse пару лет назад.

**\*Иван Сафронов,**  
управляющий партнер **FutureToday**

Эксклюзивно для



## ПРЕДИСЛОВИЕ

За последнее десятилетие нейронаука добилась невероятных успехов в области технологий, в особенности тех, что позволяют лучше понять работу мозга и его тесную связь с интеллектом. Теперь мы можем наблюдать электрические импульсы, которые на основе нервных путей, появившихся благодаря прошлому опыту, образуют новые нейронные связи. С помощью томографии мы можем «фотографировать» мысли и измерять активность нейронов по мере того, как мозг ищет решение проблемы.

Настала пора осмыслить накопленные знания — как мы функционируем, что собой представляем и в чем проявляется наша человеческая сущность с точки зрения мозга — и улучшить качество жизни во всех аспектах. Я уверен, что изменить мозг можно, только понимая, как он работает.

Эта книга призвана развенчать мифы о человеческом мозге, показать, сколько еще неизведанного перед нами, и научить быть более творческими. Кажется, что творческие способности возникают как по волшебству, но сейчас мы близки к пониманию этого механизма, и чем глубже оно будет, тем полнее мы раскроем свой потенциал.

Мы даже не догадываемся, как сильно нейронаука влияет на нашу повседневную жизнь. Как правило, за сложными научными терминами скрываются весьма любопытные сведения об окру-

жающем мире и о нас самих. Я познакомлю вас с крупнейшими открытиями в области исследования творческих способностей и нейронауки. Человеку по силам учиться и творить до последнего. Моя цель — показать, что это возможно и что творческий подход в жизни означает не только умение решать проблемы, сглаживать конфликты или впечатлять коллег своей работой, но и наслаждаться более полной жизнью.

В нашем глобализированном обществе продукты все сильнее походят друг на друга, теряют свою индивидуальность. Из любой точки земного шара — Сингапура, Китая, Аргентины, Кипра или Ямайки — у нас есть доступ к дешевеющим новым технологиям и экспертным данным. Многие из того, что занимало умы в прошлом столетии, больше не является проблемой. Сегодня, чтобы заявить миру о себе, нужно быть творческим. В социальной сфере, экономике, образовании и промышленности преуспевают наиболее творческие и неравнодушные люди. Логическое мышление необходимо, но только его одного уже недостаточно. Организации нацелены на эмпатичных людей, понимающих нужды, сомнения, вкусы и предпочтения окружающих, будь то клиенты, коллеги, партнеры или ученики. Они ищут сотрудников с творческим подходом, способных придумывать необычные товары и услуги. И таких людей не хватает.

Комментарий к публикации: «МВД объявило в розыск депутата Госдумы Вадима Белоусова» Источник: [tass.ru](https://tass.ru)

**УИ** Смогут ли осужденные (по преступлениям коррупционной направленности) потом работать чиновниками и стать депутатами?

.....

Уголовный закон устанавливает в качестве цели наказания, наряду с прочим, предупреждение новых преступлений, то есть, превенцию от повторения осужденным лицом преступного поведения. На время отбытия наказания, связанного с лишением или ограничением свободы такая превенция обеспечивается нахождением осужденного в обстоятельствах, которые объективно не позволяют ему вернуться к преступной деятельности.

Впрочем, уголовный закон предусматривает и иные способы превенции «должностных» и «коррупционных» преступлений, возможные при сохранении внешней свободы осужденного, примером которых является лишение права занимать определенные должности (ст. 47 УК РФ).

Вопреки широко распространенному мнению данная мера не носит абсолютный характер, и, тем более, не является «люстративной». Более того, даже применение указанного вида наказания не является обязательным по всем категориям преступлений такого рода. Существует ряд факторов, ограничивающих степень репрессивного воздействия данной санкции, которые системно можно представить следующим образом:

Данный вид наказания относится исключительно к запрету занимать должности на государственной службе или в органах местного самоуправления.

Верховный Суд Российской Федерации в п. 50 Обзора судебной практики Верховного Суда Российской Федерации № 4 (утв. Президиумом Верховного Суда РФ 26.12.2018 г.) установил, что в приговоре необходимо указывать «определенный



Владимир  
Смирнов  
«Барщевский  
и партнеры»

Эксклюзивное интервью для  Эксклюзивное интервью для  Эксклюзивное интервью для 

**Д**ело Вадима Белоусова, безусловно, вызвало интерес со стороны юридического сообщества. Депутатский статус и согласие Госдумы на уголовное преследование, преступление коррупционной направленности, обвинительный приговор с лишением свободы, значительный срок и объявление в розыск – каждое из этих слагаемых само по себе представляется значимым, и уж тем более их совокупность.

К сожалению, на данный момент на сайте Московского городского суда текст приговора ещё не опубликован. Безусловно, его публикация позволит подробно изучить доказательства сторон и выяснить позиции по делу.

В целом, по данной категории коррупционных преступлений, а вменялась депутату, напомним, ч. 6 ст. 290 УК РФ (Получение взятки в особо крупном размере), среди доказательственную базу составляют:

- результаты оперативного эксперимента, наблюдения и иных оперативно-розыскных мероприятий – особенно часто используется оперативный эксперимент по коррупционным делам и последующее «задержание с поличным»;
- трудовые договоры, приказы о назначении, должностные инструкции, положения и уставы, регламенты и решения – иными словами, все документы, которые составляют картину статуса должностного лица и его обязанностей;
- собственное признание – нередко по данной категории дел, в частности, заключаются досудебные соглашения о сотрудничестве, и дела рассматриваются в особом порядке;
- обличительные показания соучастников – с ними также нередко заключаются досудебные соглашения, согласно которым они обязаны помочь в уголовном преследовании иных соучастников;
- свидетельские показания – в частности, подчинённых должностного лица или его коллег, а также лиц, которым должностное лицо «намекало» на желательность дачи взятки в его адрес;



**Глеб Никоноров**  
**«Князев и партнеры»**

Эксклюзивное интервью для 

Эксклюзивное интервью для 

Эксклюзивное интервью для 

Эксклюзивное интервью для 

## Кто не растёт – тот не с нами

**УТ** Если сотрудник не готов эволюционировать вместе с компанией и саботирует процессы — нам не по пути.

**А** когда агентство растёт, некоторые члены команды не готовы к новым процессам и правилам. Это приводит к непониманию, обидам, а порой и саботажу.

**УТ** Как увольнять несогласных с «мнением партии»?

— Я «травоядный» руководитель. Не люблю открытые конфликты и всегда даю второй шанс. Коллеги из старой гвардии привыкают к определённом формату работы. Поэтому я всегда объясняю, как будут построены новые процессы. Если кто-то не согласен — я предлагаю поработать в новом формате и даю время на адаптацию. Обычно за три месяца сотрудник либо адаптируется, либо уходит. Это органичный процесс, который нельзя назвать увольнением в чистом виде.

**УТ** Как быстро определить, что человек примет корпоративную культуру?

— Для этого у нас есть три этапа интервью.

1) Интервью с HR, который знает ценности компании. Поэтому на первом

этапе отсеиваются те, кто не вписывается в нашу корпоративную культуру.

2) Интервью с тимлидом. Он проверяет технические компетенции кандидата. Иногда на этом этапе возникают критические разногласия.

3) Интервью со мной. Я узнаю, насколько человек понял, чем занимается компания. Также мне важны ценности сотрудника и его отношение к личностному развитию. Это проще понять на уровне диалога.

Бывало, я ошибался. Думал, что выбрал специалиста, который легко вошёл в нашу команду. Но после испытательного срока понимал, что он совсем не близок нам по духу. Такие ошибки — это мои точки роста как руководителя.

Развитие — это всегда изменение и выход из зоны комфорта. И если сотрудник готов расти вместе с компанией — нам по пути. Если нет — то это решение человека, которое он принимает самостоятельно.

**\* Виктор Рындин,**  
Руководитель [wemakefab.ru](http://wemakefab.ru)

## Врачебная, тайна бледнеет...

**Д**ействительно, в соответствии с ч.1. ФЗ «Об основах охраны здоровья граждан в Российской Федерации», сведения о факте обращения гражданина за оказанием медицинской помощи, состоянии его здоровья и диагнозе составляют врачебную тайну. Здесь хотелось бы отметить одну важную вещь — врачебную тайну составляет не только диагноз пациента, но и сам факт его обращения за медицинской помощью.

Согласно второй части упомянутой статьи не допускается разглашение врачебной тайны лицами, которым она стала известна при обучении, исполнении трудовых, должностных, служебных и иных обязанностей. То есть несмотря на название «врачебная тайна» хранить её обязаны не только врачи, но и любые другие работники (медсестры, санитарки, работники регистратуры, отдела статистики и т.д.). Фельдшер скорой помощи несомненно относится к категории лиц, которые не вправе разглашать информацию о том, что пациент обратился за медицинской помощью (а, тем более, его диагноз). Это обязанность проистекает из федерального закона и не зависит от того, закреплена ли она в должностной инструкции. При этом для того, чтобы возник юридический факт разглашения врачебной тайны, совсем не обязательно разглашать её публично: достаточно поделиться ею «по секрету» даже с одним человеком.

Чем чревато разглашение врачебной тайны? Во-первых, разглашение врачебной тайны относится к грубым нарушениям трудовых обязанностей, что позволяет работодателю уволить такого работника в соответствии с подпунктом «в» пункта 6 статьи 81 ТК РФ. Обращаю внимание, что разглашение врачебной тайны может привести к увольнению даже в случае, если это единственное нарушение и работник не имел до того дисциплинарных взысканий. С другой стороны, работодатель не обязан увольнять работника. В зависимости от обстоятельств (к этому мы еще вернемся ниже), он может применить более мягкое взыскание: выговор или просто замечание.

Кроме того, возможен гражданский иск от пациента с требованием возместить моральный ущерб. Именно так и произошло в случае с Дзержинской скорой помощью. В Постановлении Пленума Верховного Суда РФ от 20.12.1994 № 10 указано, что моральный вред, в частности, может заключаться в нравственных переживаниях в связи с раскрытием врачебной тайны, невозможностью продолжать активную общественную жизнь и т. д. Таким образом, суд обратив внимание на то, что соседи перестали общаться с пациенткой, совершенно правильно пришел к выводу о наличии оснований для компенсации морального вреда.

Некоторое удивление может вызвать сумма компенсации морального вреда: 5000 р. Однако, для знакомых с отечественной судебной практикой, в такой сумме нет ничего



*Василий Орленко*  
**«Б & О**  
**Барристерс»**

# О книге «Топ-кадр» (А. Ващенко, Е. Колотилов, Питер 2022)



Эксклюзивное интервью для  Эксклюзивное интервью для  Эксклюзивное интервью для 

«Современный HR, — говорит известный консультант, — фактически делает работу РОПа, руководителя отдела продаж, у него система отчетности, документов, работа с людьми похожая».

**Н**о у него есть плюс — он в ЛЮДЯХ РАЗБИРАЕТСЯ лучше. Плюс у него есть навык учить людей, чего у многих РОПов нет. Многие РОПы не умеют учить подчиненных. Если сравнить в голую компетенции HR и продавца, у HR компетенции больше. Его легче довести в свои продажи, но желание очень важно, без него сделать нельзя.

То есть нельзя просто взять HR и сделать из него РОПа. Это глупость, это не работает.

«Я пытаюсь показать через книгу следующую вещь — что HR, в чем проблема?» — говорит эксперт.

Они как молодые красивые девушки. Вот она красивая, всем нужна, ее покупают. Прямо сразу хватают. Всем надо. Чуть возраст выше — запретить, уже проблемы с

## ПОКАЗЫВАЕМ ПУТЬ, КАК ИЗ HR ЧЕРЕЗ КОМДИРА СТАТЬ ГЕНДИРОМ

устройством жизни и все такое прочее. С HR такая же картина. Они быстро стартуют, быстро доходят до некоего уровня типа востребованности в компании. И потом все замирает. И карьера, возможно, переходит в другую компанию. И у неё некуда двигаться.

И мы хотим показать, говорит Андрей, что, если вы HR образованный, умный человек, и ваши амбиции требуют для вас, вы хотите большего. Показываем путь, как



Андрей Ващенко

Эксклюзивное интервью для 

Эксклюзивное интервью для 

Эксклюзивное интервью для 

Эксклюзивное интервью для 

# Споры с программистами по качеству, приему работ

*В современном мире уже сложно представить что-то без участия IT-сотрудников, реализация удобных задумок требует привлечения разного рода IT-специалистов и программ. К сожалению, программисты тоже люди и могут совершить ошибки, порой достаточно серьезные, например, утечка данных или некачественное программное обеспечение. Крайне важно составлять техническое задание, а главное – составлять его корректно, чтобы в случае ошибок можно было решить возникшие проблемы.*



Елена Ключева

1. Сделали не то, не так и не там
2. Риски разработчиков
3. Почему ошибаются программисты
4. Споры с программистами

1. Сделали не то, не так и не там

Программисты, как и в принципе все айтишники, – технари. У них есть свой взгляд на программирование, на работу программ и на задачи в целом. Эти ребята разбираются исключительно только в своей работе и ни за что не хотят лезть в чужую. Крайне важно для работы программистов и других айтишников использовать техническое задание (далее – ТЗ), в котором должно быть прописано абсолютно все на все случаи хода работы. В составлении ТЗ поможет совместное планирование, где менеджер проекта объясняет, чем занимается вся команда. У любой задачи есть причина – на-

# Некоторые вопросы передачи бизнеса преемнику

Для отечественной бизнес-среды тема преемственности и семейности бизнеса несколько нова. Стремление сохранить и приумножить свои активы после физического ухода из этого мира понятно. Многие собственники успешных компаний основали свои проекты еще в 1990-х годах и управляют ими уже более 30 лет. При этом, как говорят эксперты, в большинстве компаний отсутствует четкий и задокументированный план преемственности.

**П**онятие преемника для нас не ново и широко освещено в юридической науке. Фактически закон и право сводит это понятие к определению «продолжатель» и использует специальное определение – правопреемник. То есть тот, кто на законных основаниях будет продолжать то, что уже начато другим с сохранением всех прав и обязательств.

Существуют многие способы передачи бизнеса или его доли. Это и купля-продажа, и дарение, и разделение долей. Когда касается простой передачи прав на доли в предприятии или активов, то закон и судебная практика выработали достаточно устойчивые подходы. Однако, когда речь заходит именно о семейной преемственности в порядке наследования, то здесь очень часто возникают неоднозначные вопросы.

Закон говорит следующее. Так, в соответствии с п. 1 ст. 1112 Гражданского кодекса Российской Федерации в состав наследства входят принадлежавшие наследодателю на день открытия наследства вещи, иное имущество, в том числе



Павел  
Хлебников

# Увольнение недобросовестного работника

*Недобросовестное отношение к труду не всегда можно выявить, но в явных случаях современные успешные компании борются с ним чисто методами корпоративной культуры.*

*Но если их нет или они не помогают, то эксперт рекомендует изучить опыт судов*

**Н**едобросовестное исполнение работником своих трудовых обязанностей по общему правилу не может быть основанием для применения к нему мер дисциплинарного характера, поскольку для наступления последствий дисциплинарного взыскания нужен конкретный доказанный проступок, грубое нарушение трудовых обязанностей. При этом, такие меры не особо эффективны, как показывает практика, разве только увольнение, которого часто работодатели вынуждены добиваться в отношении нерадивых, но очень осторожных работников. При этом, увольнение все равно влечет убытки и неудобства для работодателя.



Алла  
Митрахович

Поэтому чаще работодатели борются с недобросовестностью, не являющейся проступком посредством рубля: компаниях создают системы мотивации и поощрений, где более ценные работники могут зарабатывать больше, а недобросовестные получать строго минимальный оклад. Некоторые работодатели – наоборот, вводят системы штрафов, которые уменьшают часть заработной платы, относя-

## Медсестры США выросли в цене

Комментарий к новости: «Как иммигрантка из Судана строит сервис по подбору персонала, рекламируя его в TikTok». Источник: zen.yandex.ru

На самом деле не знаю как отреагировать на эту статью. В целом всё закономерно. Кризис здравоохранения спровоцировал проблему найма медсестер. Очевидно где возникает проблема и компании готовы платить — появляются компании готовые так или иначе решить их проблему и заработать деньги, так и тут получилось.

Мне сложно оценить сложность прорваться чернокожим, а именно на это сделан упор в статье. Но в целом проект интересный и понятный, я бы даже сказал прогнозируемо появившийся. Я ещё несколько лет назад говорил что в ближайшем будущем появится много стартапов которые начнут заменять функции HR. И это только цветочки, которые развиваются в США и Европе, мы не так много про это слышим, но ещё пара лет и начнут развиваться и отечественные продукты на мировой и Российской арене.

Этот процесс сейчас замедлила политика, но он обязательно продолжится и двинется дальше.

Я зашел на их сайт и посмотрел, единственное что не понятно, как у них происходит сопоставление кандидатов вакансии. Т.к. у медсестер нет каких-то тонких навыков как например у программистов, возможно это локации проживания и работы и пожелания к компании или сфере работы поликлиники, например кто-то работает в физиотерапии, а кто-то с раковыми заболеваниями...

В любом случае, такие стартапы очень положительно сказываются на рынке, вроде как именно этот стартап помог повысить зарплаты медсестрам на 17%, это же круто! В выигрыше оказались все.



Антон Дурнецов  
BGStaff

\* Антон Дурнецов, руководитель BGStaff

Эксклюзивное интервью для  Эксклюзивное интервью для  Эксклюзивное интервью для 

Прежде всего, хочу сказать, что очень рад истории успеха г-жи Абузеид. Всегда приятно читать и узнавать, что кто-то своим умом и знаниями смог достичь действительно больших высот. Это при том, что пользу от её бизнеса сложно переоценивать в социальном смысле. Я думаю, что у её успеха есть «три кита». Как всегда, нельзя выделить что-то одно – ключевое, достижения – это всегда результат стечения нескольких факторов. Давайте сперва всё же повторим. Такой успешный бизнес невозможен, если его движущая сила, учредитель, некомпетентен в сфере, не увлечен своим делом, а также не обладает нужными компетенциями (иногда «врожденными», интуитивными) управления процессами и людьми. Таким образом, первый «кит» – её личность.



Юрий  
Кондратьев  
Lightman  
Solutions

Будем честными. Людей с потенциалом управления и вовлеченности – достаточно. Поэтому стоит отметить второй важнейший фактор – это сфера и область применения идеи её бизнеса. Сфера здравоохранения – ультра востребованная, особенно в развитых странах. США же является одним из локомотивов фармацевтики и медицины. В этой сфере множество неудовлетворенных потребностей. Абузеид удалось отыскать одну из них и найти способ эту потребность закрыть. Важно – её бизнес востребован и коммерчески интересен в b2b (откуда и идут основные деньги), но непосредственно касается b2c, что дает широкую известность, а как следствие – повышение капитализации. В третьих, и это касается любого успешного предпринимателя, всегда есть эффект везения. Её посчастливилось встретиться с нужными людьми и принять ряд удачных решений. Здорово, что удача была её на стороне, потому что её проект вызывает у меня только симпатию и уважение.

\*Юрий Кондратьев,  
генеральный директор кадрового агентства **Lightman Solutions**

.....



Организация, сопровождение  
и согласование: А. Чернова  
[anna.chernova.pr.top.  
personal@gmail.com](mailto:anna.chernova.pr.top.personal@gmail.com)

Эксклюзивно для 

## Изъятие недвижимости у осужденных коррупционеров, преступников, оформленное на посторонних лиц

*В* судебной практике встречается достаточно дел об изъятии недвижимости у осужденных коррупционеров, преступников, оформленное на посторонних лиц. В этой статье не будут рассматриваться конкретные дела с огромным количеством изымаемого имущества. В статье будут рассмотрены именно споры по изъятиям имущества у посторонних лиц. Я условно разделила статью на две части: первая часть будет посвящена спорам о круге лиц, к которым можно применить изъятие, вторая же часть — спорам о добросовестности новых владельцев имущества.



Наталья  
Тихонова

Итак, о круге лиц, к которым может быть применено изъятие, существует несколько законодательных актов. Например, действует Федеральный закон от 3 декабря 2012 г. N 230-ФЗ «О контроле за соответствием расходов лиц, замещающих государственные должности, и иных лиц их доходам», где в качестве субъектов указаны лицо, замещающее государственную должность, его супруга (супруг) и несовершеннолетние дети. Но в судебной практике изъятие имущества применяется не только к близким родственникам. По этому вопросу гражданкой Р.И.Н. была подана жалоба в Конституционный суд на нарушение ее конституционных прав положениями федеральных законов «О контроле за соответствием расходов лиц, замещающих государственные должности, и иных лиц их доходам», «О противодействии коррупции» и «О государственной гражданской службе Российской Федерации». Изначально решением суда были удовлетворены иски о взыскании в доход Российской Федерации находящегося у них имущества. Установлено, что спорное имущество было приобретено за счет доходов брата Р.И.Н. — З.Д.В., при этом законность получения спорного имущества не подтверждена. По мнению Р.И.Н., ее права нарушены, поскольку это позволяет бесконтрольно и по собственному усмотрению обращать в доход Российской Федерации любое имущество (если оно приобретено на доходы, законность которых не подтверждена) любых лиц, прямо не перечисленных в законе и не являющихся супругом (супругой) и несовершеннолетними детьми лиц, за расходами которых осуществляется контроль.