

БИЗНЕС
ИДЕИ

БИЗНЕС
РЕШЕНИЯ

БИЗНЕС
ТЕХНОЛОГИИ

БИЗНЕС
ПРОЦЕССЫ

www.TOP-PERSONAL.ru

УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ

Ведущие эксперты по управлению "Ресурсами" – 71052, 71055, 72035;

№ 01
(765)

2025

Главная тема: **КАДРОВАЯ ПОЛИТИКА**

**Настало время проведения
переаттестации кадров
по нравственным законам!**

Сергей Пронин

Партнёры УП

Ашан
ОВИ

АльфаМет

OZON

Ростелеком

РОСАТОМ

Норпер
ПРЕДПРИЯТИЕ
ПЕРВОМАНСКОГО РАЙОНА

ГАЗПРОМ
ПЕЧАТЬ

Конфаз

МЕИТАН

ИННОТЕХ

Пятёрочка

АСТ

РОЛЬФ

СИБУР

РИД

ВКУСВИЛЛ

skyeng

**МЕРИДИАН
СЕРВИС**

АВТОДОМ

Урал-Пресс

Урал-Пресс

СБЕР СЕРВИС

РЕСУРС

ИНФОВАТЧ

INFOWATCH

uvenco

ТЕХНИКОЛЬ

**STICKPEEK
CREATIVE YOU**

КОЛОНКА РЕДАКТОРА

ИИ продолжает удивлять нас не только возможностями, но и его освоением людьми.

УП провел более 20 интервью (для нового журнала Ай Ти ревью***) с экспертами об ИИ и его возможностях и ошибках.

В **УП** 2 вы сможете оценить все суждения и анализ практики (от оценки персонала, рекрутмента до логистики (все, кроме химии, уже можно).

Новые СМИ вы будете получать весь 2025 г. бесплатно.

Александр Гончаров

Номер готовили:



Алена
Верещагина



Александр
Гончаров



Надежда
Гончарова



Оксана
Дегнер



Александр
Жильцов



Дмитрий
Жирнов



Игорь
Жуковский



Павел
Кочетков



Владимир
Красновский



Елена
Лигостаева



Анастасия
Насонова



Наталья
Миронова



Сергей
Пронин



Екатерина
Брынская



Лейла
Байрамова



Наталья
Риль



Ольга
Сагун



Елена
Беляевская



Андрей
Чепайкин



Елена
Чечикова



Александр
Чечиков



благодарит экспертов, которые помогли нам подготовить этот номер



**Михаил
Богданов**
генеральный директор
CONSORT Group



**Дмитрий
Жирнов**
Руководитель кадрового
агентства Bridge2HR



**Ольга
Заверталюк**
генеральный директор
ГК «НОВОЕ УПРАВЛЕНИЕ»



**Натэла
Кобулашвили**
президент Ассоциации
консультантов
по подбору персонала



**Леонид
Кроль**
психолог,
бизнес-тренер



**Марк
Кукушкин**
бизнес тренер, основатель
и идеолог фестиваля
«ПиР. Практики Развития»



**Оксана
Набок**
управляющий партнер
HR агентства
Train your brain



**Виктория
Петрова**
основатель
«ЛюдиPeople»



**Сергей
Пронин**
генеральный директор
«Таресс»



**Габдулла
Хамитов**
бизнес тренер,
фасилитатор



**Ирина
Эльдарханова**
основатель и владелец
компании
«Конфаэль»



**Елена
Яхонтова**
бизнес тренер, эксперт в
области стратегического
управления



события | обзоры | анализ | советы | аналитика

ЖИЛИЩНОЕ ПРАВО

№ 1 январь 2025

Подписные индексы по каталогу Урал-пресс — 79154, 79357

Ульяна Зеленая

Споры по НДФЛ при продаже жилья

Чина Аржанникова

На кого возлагается ущерб, причиненный в результате схода снега с крыши МКД при непосредственном управлении: на обслуживающую организацию или собственников? Анализ судебной практики

Татьяна Новикова

Споры в связи с исполнением условий договора на аэропортовое и наземное обслуживание воздушных судов

Алексей Козаков

Подделка документов

Светлана Кавиева, Кирилл Харитонов, Юлия Иванова, Марина Чиколанко

Продавец банкрот. Вашу квартиру могут отобрать через три года после покупки

Наталья Требнева, Любовь Крондева, Георгий Таболаев, Марина Чиколанко, Надежда Маняхина, И. М. Парасенко

Это самое опасное завещание

УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ

Содержание

КАДРОВАЯ ПОЛИТИКА

5 **Цель новой кадровой реформы – заменить в структурах власти неучей, воров и коррупционеров на честных и образованных людей!**

Сергей Пронин

БИЗНЕС-ВСТРЕЧА

25 **ЦВЕТЫ в саду предпринимателя из роз, орхидей, яблонь, груш, слив и кактусов – это его выбор**

Анастасия Насонова

БИЗНЕС-ТРЕНЕРЫ ГОВОРЯТ

33 **«А можно всех посмотреть», или как выбрать внешнего тренера для своей компании**

Дмитрий Ерин

РЕКЛАМА

37 **Мир рекламы похож на улей пчел**
Александр Гаврилин, Panda adds

КОММЕНТАРИИ

41 **Искреннее отношение к проблеме клиента даст вам драйв успеха**

Ольга Апалькова, Дмитрий Буленков, Илья Глазырин, Сергей Еремин, Нина Конюшева, Элизабет Мстиславич, Владислав Скворцов, Татьяна Федорова

БИЗНЕС-ЛИТЕРАТУРА

51 **Люди важнее процессов. Инструменты для ресурсного лидера по управлению командами**

Антон Макаров

БЕРЕМЕННЫЕ

59 **Можно ли уволить женщину в отпуске по уходу за ребёнком? Свежая судебная практика.**

Татьяна Кочанова

ТАЛАНТЫ

63 **Взгляд Математика на жизнь**

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

www.top-personal.ru

Подписано в печать 05.02.2025 г.
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



9 785956 300077 >

№01
(765)

Издается с 1996 г. 2025 г.

Объединенная редакция

ИД «УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ»

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



Train Your Brain

HR агенство в сфере управления командами
и организационного развития

НАШИ КОНТАКТЫ

ТЕЛЕФОН

+7 985 727 78 01

САЙТ КОМПАНИИ

trainyourbrain.eu.com

САЙТ ОКСАНЫ НАБОК

nabok.trainyourbrain.eu.com



Оксана Набок

О КОМПАНИИ

- Стратегический и системный подход
- Команда профессионалов – практиков
- Эксклюзивные HR технологии и уникальные тренинги
- Креативные решения

МЫ ПОМОЖЕМ ВАМ СДЕЛАТЬ КОМАНДУ МАКСИМАЛЬНО ЭФФЕКТИВНОЙ,
ВЕДЬ ИМЕННО ЛЮДИ ДЕЛАЮТ ВАШ БИЗНЕС!

+ 100 %

ПРОГРАММЫ

ТРЕНИНГОВ

ТРЕНИНГИ ПО КЛЮЧЕВЫМ БИЗНЕС НАВЫКАМ:

- Искусство ведения сложных переговоров (Жесткие переговоры)
- Навыки делового общения и эффективной коммуникации
- Управление командой
- Мастер бизнес-презентаций
- Управление временем
- Эффективные продажи и навыки убеждения
- Работа с возражениями и сложными клиентами
- Управление стрессом и эмоциональное благополучие
- Управление проектом
- Нестандартное мышление



И другие программы под Ваш запрос



**Цель новой кадровой реформы –
заменить в структурах власти
неучей, воров и коррупционеров
на честных и образованных людей!**

Сергей Пронин

Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Ваше интервью ровно год назад с идеями реформы управления вызвало большой интерес законодателей, управленцев и бизнеса. Удивило даже то, что в **УП позвонили известные профессионалы бизнеса, с которыми **УП** ранее сотрудничал, но не общался лет десять (!), и все они задавали мне один и тот же вопрос: «Ху есть мистер Пронин?»**

У интересная и неожиданная для меня информация. А еще она напомнила мне о событиях почти двадцатипятилетней давности, когда подобный вопрос задавали о Путине. Кстати, о Путине. У меня создалось твердое убеждение в том, что мое другое тоже традиционное, только майское, интервью вашему журналу Президент Путин читал. Возможно, не все, а выдержки из него, подготовленные его аппаратом. Главное же в том, что прозвучавшее в том интервью обоснование экономической целесообразности для страны восстановления индексации пенсий работающим пенсионерам нашло отражение и в выступлении Владимира Владимировича на Петербургском международном экономическом форуме и в оперативно принятом соответствующем законодательном акте.

И это, на мой взгляд, очень хороший сигнал для Вашего журнала вообще и для меня как главного эксперта журнала по бизнесу, в частности. А главное, это доброе дело для почти восьми миллионов работающих пенсионеров и для нашей национальной экономики, которое мы сообща сделали.

Чем Вам помогает в аналитике проблем управления Ваше экономическое образование и опыт работы начальником управления в Федеральном долговом центре и в налоговой полиции, где у Вас в подчинении было более 1500 человек — сотрудников территориальных подразделений ФДЦ и около 3000 работников уполномоченных организаций Центра?

— Да, я не только руководил, обучал и воспитывал их, но и активно участвовал в их подборе и аккредитации соответственно. Поэтому за время службы я приобрел бесценный опыт, который после увольнения со службы мне очень пригодился в работе по руководству несколькими коммерческими структурами и общественными организациями.

Во время обучения в академии в конце 80-х годов я подготовил несколько научных работ на Всероссийский конкурс студенческих работ по активизации человеческого

фактора в разных областях жизни общества, одна из которых (по экономике) стала лауреатом этого конкурса. Во всех этих работах я доказывал (и, надеюсь, доказал) ключевое значение человеческого фактора (кадров) во всех без исключения областях нашей жизни.

Думаю, что за прошедшие 35 лет, даже несмотря на появление за это время интернета и искусственного интеллекта, принципиально ничего не изменилось. Лично я уверен, что в основе всех наших достижений и провалов — люди, они же кадры или человеческий фактор. Поэтому, если в стране будет эффективная кадровая политика, то все у нас будет прекрасно, причем не зависимо ни от т. н. запада или востока. И наоборот — провалы в кадровой политике практически ничем нельзя компенсировать. Нигде и никогда. От слова совсем.

Как Вы видите этапы развития страны и чем отличаются друг от друга?

— Поскольку я не просто очевидец и активный участник того, что происходило в эти годы, но еще и по гражданской специальности учитель обществоведения (после окончания военного училища) и преподаватель истории (после окончания академии), то я бы хотел ответить на этот вопрос чуть шире и глубже, чем это обычно делают.

Например, период, когда страной 18 лет руководил Л. И. Брежнев, на мой взгляд, совершенно несправедливо и необоснованно называют «периодом застоя». Напротив, особенно если сравнивать первые десять лет пребывания у власти Брежнева с последними годами правления Н. С. Хрущева, который привел своими волюнтаристскими решениями нашу экономику на грань краха, это был период подъема во всех областях жизни нашего общества, прежде всего в экономике. И в основе его лежали серьезные изменения в кадровой политике, начиная с личности самого Генсека — человека достаточно молодого и энергичного, и вместе с тем опытного руководителя, да еще активного участника Великой Отечественной войны, и председателя Совета Министров СССР А.Н. Косыгина — на мой взгляд, одного из самых умных, образованных, деятельных и ответственных руководителей нашей страны, автора и организатора знаменитой «косыгинской реформы».

И результаты не замедлили сказаться, причем не только на росте благосостояния населения, но и в наших достижениях в науке и искусстве, а также усилении роли СССР на международной арене. Но во второй половине 70-х советские консерваторы

Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



(прошу их не путать с любителями консервировать овощи со своих дачных и приусадебных участков, размеры которых, кстати, были увеличены по инициативе Косыгина) после начавшихся проблем со здоровьем у Брежнева фактически остановили косыгинские реформы. Вот тогда-то и начался застой, усиленный афганской войной, что опять привело экономику страны на грань развала. И главной причиной происшедшего лично я вижу кадровую политику в стране: достаточно вспомнить престарелых и тяжело больных генсеков послебрежневского периода Андропова и Черненко.

Многие сейчас ругают Горбачева за то, что он якобы развалил и даже предал страну. Думаю, что это не так. Насколько я знаю, избрание Горбачева очередным генсеком стало компромиссом противоборствующих группировок в партийной верхушке. И значит он по определению и не мог вывести страну из того кризиса, в котором она находилась в середине восьмидесятых.

В качестве примера приведу т. н. Продовольственную программу, в соответствии с которой каждая воинская часть, в том числе зенитно-ракетный дивизион, заместителем командира по политической части которого я был в 1984–1986 годах, должен был сам обеспечивать личный состав мясом не менее одного квартала в год!

Горбачев искренне, на мой взгляд, пытался вытащить страну из той ямы, в которой она до него оказалась, но сделать этого не смог, поскольку не обладал ни способностями, ни знанием, ни опытом, ни командой единомышленников, которые позволили бы ему решить эту сложнейшую задачу. Хотя он старался и кое-что все же сделал: остановил войну в Афганистане, начал изменения в экономике (выборы директоров предприятий, развитие кооперативного движения и многое другое). Но реальной властью он так и не стал обладать, что красноречиво показал путч 1991 года и последовавший за ним распад СССР. И опять главной причиной неудач Горбачева я вижу провалы в кадровой политике.

Например, назначение бывшего секретаря ЦК компартии Грузии Э. А. Шеварднадзе министром иностранных дел — очевидная кадровая ошибка, имевшая большие негативные последствия.

Про то, что творилось в девяностые, особо говорить не буду, поскольку многие это помнят, а для тех, кто не застал или подзабыл их, наш кинематограф без устали гонит сериалы про то, как тогда было плохо. Видимо, чтобы доказать, что сейчас хорошо. Только вот, на мой взгляд, если хотите показать, как «хорошо» сейчас живет, то сравнивать надо не с худшими, а с лучшими периодами жизни страны, например с

семидесятью годами прошлого века. Да и то с поправкой на то, что нам дал научно-технический прогресс, а то некоторые начнут считать автомобили или микроволновки на семью тогда и сейчас. Ну а кадровые ошибки только в высших эшелонах власти, начиная от пьяницы Ельцина и пройдохи Чубайса до госсекретаря Бурбулиса и министра обороны Грачева, думаю, и комментировать не надо. И таких «кадровых провалов» в девяностые было через край, что и привело к почти начавшемуся развалу уже России и ее дефолту.



А как Вы оцениваете кадровую политику в России в последние 25 лет?

— Неоднозначно. На мой взгляд, этот период логично разделить на 3 основных этапа. На первом этапе в течение первых двух сроков президентства Путина в целом положительно. Насколько я знаю и понимаю, команда сотрудников ФСБ и людей, которых они знали и которым доверяли, взяли на себя и успешно решили очень актуальную и сложную задачу воссоединения Российской Федерации. Эту проблему страна получила от первого Президента России, который сначала развалил СССР, а потом начал раздавать республикам, краям и областям суверенитет по принципу, выражаясь его же словами, «берите, сколько унесете!» Именно из-за безответственных и неграмотных действий Ельцина и его ближайшего окружения поднялись движения националистического толка в Татарии, Башкирии и особенно в Чечне. Именно его безрассудное желание (думаю, с подачи не дружившего с головой тогдашнего Министра обороны РФ П. Грачева) сначала привело к расстрелу из танковых орудий здания Верховного Совета РФ, а потом и двум «чеченским войнам». В октябре 1993 года я был на научной стажировке в Германии и, признаюсь честно, мне было стыдно перед немецкими учеными, когда я не знал, что ответить им на вопрос, что происходит в России. Точно так же я в это время, будучи сотрудником отдела внешнеэкономической деятельности налоговой полиции Москвы, не знал, как объяснить тогдашнему советнику канцлера Коля по военным вопросам, почему российская компания с немецким капиталом, которой было поручено «освоить» все деньги, выделенные на строительство жилья для семей офицеров наших войск, выводимых из Германии, не платила налоги. От слова совсем! Вернувшись домой, я начал оперативную проверку этой информации, которая полностью подтвердилась. Вот только взыскать удалось лишь подходящий налог в сумме более 130 миллиардов рублей. Остальные доначисления, в том числе НДС в размере более 100 миллионов немецких марок (огромная сумма по тем временам) Ельцин по обращению Грачева этим ворами простил задним числом. А поскольку мы работали в тот раз вместе со старшими коллегами с использованием их серьезных технических возможностей, попутно удалось установить, кто из ельцин-

Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



ских чиновников в Правительстве РФ «крышевал» уродов, оставивших буквально без крыши над головой тысячи семей российских военных. К сожалению, эта информация легла «под сукно», поэтому мы совместно с Главной военной прокуратурой привлекли прессу, конкретно журналиста «Московского комсомольца» Дмитрия Холодова. Он для начала опубликовал на первой странице этой газеты небольшую заметку о нашей проверке, но больше сделать не успел — через 3 дня после публикации его взорвали. Следствие нашло исполнителей этого заказного убийства, но заказчики его, а я думаю, они находились в руководстве МО РФ и ряда других структур ельцинской администрации, остались безнаказанными и продолжили совершать преступления против нашего народа и государства, которые в итоге привели к дефолту 1998 г.

Кстати, президентство Путина связано с движением «Единство», которое впоследствии превратилось в политическую партию «Единая Россия». И я вначале воспринял их положительно, даже несмотря на то, что за ними явно маячила фигура проходимца Б. Березовского. В тот момент разобщения страны это движение было просто необходимо. Так же, как и новая законодательная база, которая устранила те правовые перекосы, полученные в наследство от Ельцина и Ко. О том, какая это была грандиозная работа, я знаю от своего коллеги по службе в налоговой полиции, который был в то время одним из руководителей Минюста. И если она была сделана вовремя и с необходимым качеством, значит она была правильно организована и к ее выполнению были привлечены квалифицированные и ответственные сотрудники. Поэтому я и оцениваю этот период государственной кадровой политики в целом положительно.

К концу второго срока Путина его историческая миссия, на мой взгляд, была выполнена. Тем более, что все эти годы он, по его собственному выражению, пахал, как раб на галерах. И не только фактически воссоединил страну, но и добился существенного роста валового национального продукта, правда, в основном за счет роста цен на нефть и газ. А в 2008 году перед страной встали задачи иного характера, прежде всего экономические, ведь именно на это время пришелся очередной мировой экономический кризис. Поэтому в интересах страны и ее граждан к руководству страны должны были прийти новые люди, прежде всего умеющие экономически мыслить и иметь навыки антикризисных управляющих в широком смысле этого слова. На деле же произошла «рокировка» Путина и Медведева вместе со своими «командами». Думаю, многие до сих пор помнят «великие переселения этих команд по маршруту Кремль — Белый дом в 2008-м и обратно в 2012 годах. Только вот ничего хорошего стране этот период не принес, и в стране фактически начался период экономической стагнации. Которому, безусловно, поспособствовали и западные санкции 2014 и по-



следующих годов. Поэтому я бы оценил этот период в кадровой политике как неоднозначный: с одной стороны, в управленческих командах в основном опытные проверенные люди, а с другой — многие из них по своему образованию и опыту работы явно не соответствовали новым вызовам.

Ну, а третий этап кадровой политики, начавшийся в 2018 и продолжающийся сейчас, я оценил бы скорее негативно. С одной стороны, в управляющей команде страны остались ветераны и мастодонты, которым за 70, а некоторым и за 80 лет, и это чем-то напоминает мне Политбюро ЦК КПСС восьмидесятих годов. А с другой — появилось новое поколение «новых золотых управленцев страной», которым сейчас в основном от 40 до 50 лет. А «золотым» я называю вовсе не потому, что это лучшие, наиболее достойные люди, напротив, это избалованные детки и прочие родственнички тех, кто руководил страной в первые два срока президентства Путина. Многие из них имеют образование и опыт не по профилю занимаемых должностей, а опыта работы «на земле» не имеет практически никто из них. В свое время моего сына, только что защитившего кандидатскую диссертацию по экономике, кадровик Администрации Президента РФ не пропустил на первичную должность в Экономическое управление Президента только по причине отсутствия у него опыта работы в муниципальных органах власти (в коммерческой структуре он к тому времени проработал более пяти лет). Жизнь показала, что этот кадровик поступил правильно: сын пошёл работать на рядовую должность в банк и постепенно дорос до должности руководителя департамента и вице – президента одного из главных банков страны, входит в число лучших специалистов своего профиля в России. К сожалению, когда кадровикам на стол ложатся анкеты кандидатов с «известными» фамилиями, все происходит с точностью до наоборот. В результате мы имеем на выходе «великих карьеристов», наиболее «выдающиеся» из которых уже в 35 лет становятся действительными государственными советниками 1 класса, что равносильно званию генерала армии (!), но при этом такое творят от имени государства, что по их вине сотни законопослушных граждан теряют не только свои многолетние сбережения, но и полностью оплаченное ими жилье! Не могу не отметить и порочную, на мой взгляд, практику назначения высокопоставленных чиновников на новые должности, абсолютно противоположные их предыдущим местам работы. Например, когда бывшие следователи становятся прокурорами, бывшие прокуроры – адвокатами и т. п. Лично мне это напоминает известную историю о том, как сапожник печёт пироги, а пирожник тачает сапоги. В любом из вариантов на выходе всегда «сапоги в смятку»!. Об этом тоже обязательно надо помнить и учитывать, если мы хотим, чтобы наша кадровая политика была умной и эффективной.

Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



А что Вы понимаете под направленностью личности и почему это так важно для современных кадров?

— На занятиях по военной психологии и педагогике нас учили анализировать личности военнослужащих, условно разделив их на четыре составляющих: способности, темперамент, характер и направленность личности. Думаю, что первые три составляющих для Вашей аудитории особых комментариев не требуют, поэтому подробно останавливаться на четвертой — направленности личности. Говоря коротко, направленность личности — это иерархическая совокупность мотивов, принципов и норм, которыми человек руководствуется в своей жизни и деятельности. Для периода семидесятых — первой половины восьмидесятых годов прошлого века этот вопрос был не самым актуальным, поскольку те, кто сформировался в это время, были сначала пионерами, потом комсомольцами, а впоследствии примерно каждый десятый становился коммунистом. Думаю, даже сейчас по прошествии сорока лет, люди того поколения помнят и часто придерживаются положений морального кодекса строителя коммунизма (кстати, он во многом совпадает с христианскими заповедями). А вот на тех, кто моложе, в большей степени влияли антикоммунистические настроения 90-х, принципы западной морали и официальное отсутствие государственной идеологии в России. Поэтому представители этого поколения нередко руководствуются принципами «тот прав, у кого больше прав», «я начальник — ты дурак» и даже «кто с ножом — тот с мясом!» И такое поведение я встречал повсеместно: от простого пристава до первого заместителя директора Федеральной службы судебных приставов, от рядового сотрудника Фонда капитального ремонта Москвы до вице-премьера столичного Правительства и т. п. Особенно часто это проявляется у низового звена госслужащих, которые вследствие своих ограниченных умственных возможностей и постоянно льющейся из СМИ информации о том, «что Путин прибавил зарплаты, индексировал пенсии, увеличил пособия и т. п.», на вопрос: «Кому Вы служите?» честно и четко отвечают: «Президенту!» А если видят, что ответ не вполне удовлетворил, почесав лоб, добавляют «И еще своему министру!» А когда ты пытаешься им объяснить, что они служат всем людям, которые им и зарплату, и многое другое обеспечивают (а вовсе не Президент и министр, которые сами сидят на шее народа вместе с огромным аппаратом своих заместителей, советников, помощников и пр.), они так вылизывают глаза, что становится страшно и за них, и за себя!

Очевидно, что такое поведение госслужащих, особенно силовиков, недопустимо, поскольку противоречит фундаментальным положениям Конституции РФ. А, значит, нам необходимо как можно быстрее внести в Конституцию страны статью, а лучше даже раздел, о государственной идеологии. Считаю, что прежде всего в нее должны

войти идеи о патриотизме, приоритете общественных интересов над частным, обязательном соблюдении норм общественной морали и нравственности, законопослушности и активной жизненной позиции.

А насколько она активная у нынешних сотрудников ФССП, я убедился накануне нового года, придя на прием в Останкинский РОСП Москвы. Людей в тот день было много, они даже стояли в очереди на проход. А проходили они по крыльцу, над которым висела большая сосуля. Разумеется, я предложил сотруднику убрать ее при помощи палки. Ответ меня изумил: «Я не буду это делать, пусть делает тот, кто за это отвечает». А на мое предположение, что она может кого-то покалечить или даже убить, он просто пожал плечами и сказал, что тогда возбудят уголовное дело... Вот такая позиция и отношение к людям у наших «слуг народа». Хорошо хоть, что на обратном пути я обнаружил в тамбуре швабру и снес все сосули на козырьке.

Поэтому при отборе кандидатов в первую очередь, думаю, оценивать соответствие кандидатов требованиям этих норм. Иначе получим миллионы новых «Чубайсов» и «чубайсиков», которые при наличии способностей и навыков, но при направленности не на общественно значимые, а на «шкурные» или «командные» интересы, так быстро растащат нашу страну по «карманам», что мы можем и до следующих президентских выборов остаться без всего, включая часто упоминаемый в последнее время суверенитет.



Вы упомянули команды, причем в негативном смысле. Вы против «командной работы»?

— И да, и нет. В последнее время многие слова стали употребляться несколько в ином смысле, нежели мы привыкли. Например, элита в современном понимании — это не самые лучшие и достойные, а те, кто принимают управленческие решения, даже если они полные дебилы и отъявленные негодяи. Так и понятием команда. С моей точки зрения, команда — это дружный и сплоченный коллектив профессионалов-единомышленников, объединенных общей общественно-значимой целью и едиными высокими моральными принципами ее достижения. А то, что сейчас обычно именуют командами, на самом деле являются группировками в лучшем случае циничных эгоистов и карьеристов, а чаще всего организованными преступными группировками. Вот и кочуют эти «команды-группировки» из министерства в министерство, из региона в регион и обратно, пока кто-то из их членов не будет схвачен за руку в прямом смысле. И тогда его уволят «в связи с утратой доверия», а депутатам или сенаторам от ЕР даже «временно приостановят членство в ней»! А про народ, который

Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



этих уродов содержал, чьими деньгами эта «элита» неэффективно распоряжалась, эффективно их разворовывая, чьи наказания были выброшены в мусорную корзину на следующий день после выборов, никто и не вспоминает. По крайней мере, я ни разу не видел ни одного указа Президента, где было бы четко указано, за что конкретно снят с должности очередной большой начальник, который оказался на этой должности по прямому указанию или с согласия Президента, и кто и какую понес ответственность за выдвижение этого недостойного человека на столь высокую должность.

Мой подход к формированию команд понятен и прост: есть задача — определяются силы, средства и срок ее решения — назначается ответственный за ее решение руководитель — он подбирает команду и организует ее работу. Именно так поступил в свое время начальник Управления налоговой полиции Б.С. Добрушкин, когда назначил меня на должность начальника мало кому понятного отдела недоимок на две ступени выше занимаемой мной до этого должности и разрешив мне набрать себе любых сотрудников (отказавшиеся подлежали немедленному увольнению). Я набрал сначала 9 человек, через год мне добавили в штат еще 6 плюс одного сверх штата дали для перевоспитания и сделали отдел самостоятельным, а еще через года отдел увеличился до 45 человек и стал оперативной службой, которая давала 90% финансовых показателей управления и была признана лучшей в Федеральной службе налоговой полиции. Никого из тех, кого я подобрал, я не знал или был немного знаком, но мне удалось сформировать настоящую команду, где по аналогии с футболом были и вратари, и защитники, и нападающие... И, разумеется, капитан и мозг команды — ее руководитель. А потом я ушел на повышение в Федеральный налоговый центр и сформировал там управление из 50 человек. И снова управление было лучшим в ФДЦ, пока его не растащили на части. Но это уже другая история.



Вы упомянули, что одной из составляющих личности человека являются его способности. А каким образом Вы предлагаете их учитывать в кадровой политике?

— Способности человека, прежде всего умственные, вместе с направленностью его личности имеют, на мой взгляд, определяющее значение при определении его профпригодности. Я лично уверен, что умному и порядочному человеку по плечу практически любое дело, а вот прежде, чем что-то поручить дуракам и негодяям, надо хорошенько подумать. Не зря же в народе говорят, что лучше с умным потерять, чем с дураком найти! Особенно опасны недалекие и не порядочные люди во властных структурах. Как говорится, страшнее в мире нет напасти, чем дурак, дорвавшийся до власти!



Но это в принципе о полных дебилах, которых, к счастью, не так уж и много. Как и гениев. Большинство же людей имеют определенные способности к деятельности в разных сферах. И задача в том, чтобы правильно их как можно раньше выявить и помочь человеку их реализовать по максимуму. В связи с этим вспоминается опыт школ бывшей Германской Демократической Республики (ГДР), где уже после начальных классов определяли, кто склонен к работе руками и после восьми классов будет поступать в ПТУ (средне-специальное образование), кто подходит для обучения в техникумах (средне-техническое образование), а кто в институтах и университетах (высшее образование). А еще учитывались способности и склонности к различным предметам: техническим, гуманитарным, творческой деятельности и т. п. Это было полезно и для самого человека, для его семьи и для страны в целом. У нас такого, к сожалению, нет, поэтому порой случаются парадоксальные истории. Например, одно время у меня помощником работала студентка экономического института Московской академии экономики и права. К концу обучения она сообщила мне о том, что ей не нравится специальность, обучению которой она отдала 5 лет, и она решила получить второе высшее в юридическом институте этой же академии. На этом мы с ней расстались. А спустя несколько лет мне позвонил кадровик соседнего банка, который спросил мое мнение о ней как специалисте, поскольку она устраивалась к ним на работу... секретарем! Думаю, что если бы еще в детстве ее правильно сориентировали, то не было бы потраченных фактически впустую семи лет и миллионов семейных денег, экономика давно бы уже получила нужного работника, а на ее месте в академии учились бы люди, имеющие желание и способности овладеть именно этими специальностями и потом успешно заниматься этим делом. Думаю, что таких невостребованных высших образований у нас в стране получают как минимум сотни тысяч человек ежегодно. А теперь попробуйте подсчитать ежегодные убытки нашей страны только от таких никому не нужных высших образований. Но даже это не самое страшно!



А что еще страшнее потерянных лет и огромных средств?

— Еще страшнее, когда эти плохо учившиеся и не любящие свою профессию молодые люди все же идут работать в соответствии со своим дипломом. Особенно, если это работа во властных структурах. Зачастую именно в этом кроются корни конфликтных ситуаций между представителями власти и гражданами. Но еще страшнее для страны и практически всех ее граждан ситуации, когда такие персонажи благодаря своим родственным связям или иным (не деловым) способностям начинают «скакать» с должности на должность и из министерства в министерство. В конце концов это может стать даже угрозой суверенитету страны, например, когда подобные псевдо-профессионалы руководят ключевыми министерствами и ведомствами. Например,

Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Главный судебный пристав России и его первый заместитель почти восемь лет руководят Федеральной службой судебных приставов, не проработав до назначения в Службе ни одного дня! Стоит ли удивляться, что подавляющее большинство отзывов о работе Службы — негативные. А чтобы критики было меньше, они... просто заменили в Общественном Совете при ФССП специалистов в области исполнительного производства на спортсменов, артистов и представителей всех религиозных конфессий! Ну, а о руководстве Министерства обороны страны надо давно уже не просто говорить, а кричать!

Лично я не могу найти разумный ответ на вопрос, почему уже четверть века МО РФ руководят люди, не имеющие военного образования и не являющиеся кадровыми военными? Как можно доверить руководство министерством обороны людям, которые до этого даже взводом не командовали? Как можно позволить им бесконтрольно ликвидировать военные училища, распродавать военные объекты, увольнять из армии лучших офицеров и генералов, заменив их симпатичными девушками и родственниками «уважаемых людей»? А теперь страна и ее граждане расплачиваются за эти, на мой взгляд, государственные преступления, но при этом ни с одного из бывших министров обороны не спросили в соответствии с законом. И, к сожалению, думаю, и не спросят. Ведь не зря народная пословица гласит, что хотя рыба и гниет с головы, но чистят ее всегда с хвоста...



2025 год объявлен годом защитников Отечества.

Возможно, в этом году руководство страны уделит военным больше внимания, хотя, кажется, в последние годы и так эти вопросы постоянно в повестке. Может быть, они сверху не видят чего-то существенного?

— Недавно состоялась «прямая линия с Путиным» и я направил на нее несколько вопросов, в том числе и по военной тематике. К сожалению, они не прозвучали в ходе трансляции, и, скорее всего, даже останутся без ответа. Тем более, что чиновники для этого придумали «крутую отмазу» — Ваш вопрос не выбрал ИИ (искусственный интеллект), которому мы поручили работу по анализу обращений! А вопросы, на мой взгляд, очень важные и исключительно актуальные. Первый вопрос — о более активном включении в жизнь страны военных пенсионеров. Сегодня многие из них, кроме тех, кто не может работать по состоянию здоровья и преклонному возрасту, трудятся в охранных структурах. Например, даже в нашем небольшом доме оба дежурных — подполковники запаса, один — МО РФ, второй — МВД. Разумеется, они прекрасно справляются со своими обязанностями, но, безусловно, могли бы приносить обще-



ству гораздо больше пользы, тем более, что один из них имеет два высших образования и опыт преподавательской работы, является ветераном боевых действий в Афганистане.

В последнее время совершенно обоснованно вспомнили о необходимости военно-патриотического воспитания и активно привлекают к этому участников СВО. А вот о военных пенсионерах, особенно боевых офицерах и ветеранах боевых действий, на мой взгляд, совершенно необоснованно забыли. А ведь они еще могли бы послужить своей стране, причем не только в воспитании молодежи, но и на оборонной промышленности предприятиях, и в учебных заведениях различной направленности. Предполагаю, что таких людей у нас в стране сейчас около миллиона человек (из более чем трех миллионов военных пенсионеров), а значит для организации их привлечения к решению государственно важных задач следует создать федеральное агентство или министерство по делам ветеранов. Которому также можно было поручить и решение вопросов участников СВО, которыми хотя и занимаются многие, но при этом нерешенных вопросов остаётся ещё немало.

А второй вопрос, который я задал Президенту Путину, о том, когда же военные пенсионеры начнут получать полные пенсии? Дело в том, что уже тринадцатый год подряд пенсионеры МО РФ, МВД и Росгвардии, за исключением военных следователей, судей и прокуроров, получают пенсию не полностью, а с понижающим коэффициентом. В 2012 году он составлял 0,54, периодически его повышали и вот в 2025 году он составит чуть более 89%. Как объяснял в 2011 году тогдашний Президент РФ Д. Медведев, на это в бюджете не нашлось денег. На пенсионеров ФСБ, СВР, ФСО нашлись, на депутатов-сенаторов-судей, пенсии которых в разы больше, тоже нашлись. А на военных, посвятивших свои жизни защите Родины, денег не нашлось. Думаю, эту принципиальную ошибку власти надо срочно исправлять и как можно быстрее. Тем более, что и повод есть подходящий, ведь этот год объявлен годом защитников Отечества! А еще скоро 23 февраля — День защитника Отечества, и Президент наверняка будет поздравлять военнослужащих и ветеранов военной службы. И поручение Президента Парламенту и Правительству по выплате всем военным пенсионерам пенсий в полном объеме было бы очень ко времени. И неплохо бы его еще дополнить его указанием Министру внутренних дел прекратить незаконно ущемлять пенсионеров Федеральной службы налоговой полиции, пенсионное обеспечение которых возложено на МВД. Тем более, что и профессиональный праздник сотрудников налоговой полиции, сделавших очень многое для защиты экономической безопасности Отечества, тоже будет скоро — 18 марта.

Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Нынешние и будущие защитники нашего Отечества должны быть абсолютно уверены, что государство всегда и при любых обстоятельствах будет уважать их и заботиться о них. Военные привыкли стойко переносить тяготы и лишения военной службы и готовы в случае необходимости даже еще «туже затянуть пояса». Но это одно, а неуважение, обеспечение по «остаточному принципу», затыкание ими, точнее их пенсиями и зарплатами, дыр в бюджете — это совсем другое. В этой связи не могу не привести слова, автором которых считают Наполеона: «Кто не хочет кормить свою армию, будет кормить чужую!»



Несмотря на то, что этот вопрос очень важен для нескольких миллионов человек, все-таки это относительно частная проблема. Читателям, которые уже привыкли к Вашим весьма оригинальным и нередко даже парадоксальным умозаключениям, было бы интересно узнать Ваши предложения по кадровой политике.

— Да, Вы правы, у меня есть собственная концепция реформы государственной кадровой политики, являющейся составной частью проекта «Семь народных реформ», который мы планируем реализовать в следующие пять лет, начиная с января этого года. Поэтому мои предложения нужно, во-первых, рассматривать в совокупности с остальными шестью реформами, о которых я рассказывал в своем сентябрьском интервью вашему журналу. Они будут подробно изложены в новом журнале «Реформа-Тор» и на сайте общественного движения «Семь народных реформ». Во-вторых, пока это только мои личные предложения, а конечная цель нашего проекта — собрать, проанализировать и обобщить мнения большого количества людей, потом довести их до соответствующих государственных органов и добиться реализации властью деловых предложений и законных требований граждан.

Полагаю, что прежде всего необходимо сформулировать общие и специальные требования к государственным служащим. И эти требования должны существенно отличаться от существующих, поскольку действующие положения имеют целью обеспечить удобство управления начальниками своими подчиненными, а новые требования должны обеспечить отбор на госслужбу наиболее подходящих для этого специалистов и максимально эффективную работу их по выполнению поставленных перед ними задач в интересах страны и ее граждан.

Далее, на мой взгляд, нужно будет провести поэтапную (сверху-вниз) аттестацию кадров, обращая прежде всего внимание на направленность личности каждого, а

также соответствие их способностей, образования и опыта работы предъявляемым новым требованиям. Разумеется, с учетом ранее достигнутых ими результатов по службе. Для обеспечения высокой эффективности аттестации, думаю, целесообразно прежде всего использовать отзывы и жалобы граждан-потребителей услуг, информацию от компетентных органов, а также использовать специальные технические средства, в том числе так называемый «детектор лжи». Лиц, успешно прошедших аттестацию, назначить на соответствующие должности с учетом выводов аттестационных комиссий, а вакантные должности заполнить на конкурсных условиях новыми кандидатами, прошедшими предварительный отбор. Ключевой вопрос — формирование аттестационных комиссий, ответственно работающих в соответствии с новыми требованиями. В противном случае вся эта работа превратится в напрасную трату времени, сил и средств, или, что еще хуже, как это уже не раз бывало, станет хорошей возможностью для непорядочных руководителей избавиться от неугодных, как правило, честных и принципиальных, сотрудников. Ну а дальше все просто. Как говорил Мальчиш-Кибальчиш: «Живи да работай!»



И тогда все в стране будет все хорошо или, по меньшей мере, значительно лучше, чем сейчас?

— То, что жить станет лучше, это несомненно. Мой личный без малого пятидесятилетний опыт службы и работы в различных государственных органах, коммерческих структурах и общественных организациях однозначно показывает, что кадровые просчеты и ошибки всегда приводят к кризису и хаосу, а успехи и удачи — к порядку и процветанию. Но до того, чтобы все в нашей стране стало хорошо и даже лучше, предстоит сделать огромную и сложную работу с участием всех здоровых сил нашего общества. А значит, нас с Вами в этом году ждут новые интересные встречи.



Наверняка многие, прочитав Ваше предложение о тотальной переаттестации государственных чиновников, сразу же скажут, что это нереально, поскольку на это потребуются немалые деньги, а в период западных санкций и СВО денег в бюджете часто не хватает и на более важные вещи. Как бы Вы ответили скептикам?

— На это я бы сказал, что им это только кажется, а на самом деле все с точностью до наоборот: переаттестация, в том виде, как я ее предлагаю провести, не требует из бюджета новых средств, а, напротив, принесет в него дополнительно по самым скромным подсчетам несколько триллионов рублей. А, главное, наш госап-

Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



парат очистится от сотен тысяч дилетантов, бездельников, карьеристов, а также воров, мошенников, коррупционеров и им подобных. А на освободившиеся места придут новые люди, прежде всего участники СВО, которым на первых порах очень понадобится помощь коллег, успешно прошедших аттестацию, и ветеранов армии и спецслужб, подобранных из числа не востребовавшихся сейчас пенсионеров сотрудниками федерального ведомства по делам ветеранов, о котором я уже упоминал раньше. Что же касается дополнительных триллионов в бюджет, то здесь все просто: уверен, что, узнав о предстоящей переаттестации, многие чиновники побегут с заявлениями об увольнении по собственному желанию, а некоторые и еще дальше — туда, откуда не выдают преступников. Поэтому надо сразу же предусмотреть возможность амнистии в случае добровольного признания в совершении нетяжких преступлений и при условии полного возмещения нанесенного стране ущерба. А с тех, кто совершил тяжкие преступления, думаю, следует спросить в полном соответствии с нормами действующего законодательства, предусматривающего в том числе конфискацию всего полученного преступным путем. Не исключаю, что для реализации десятков, а может быть даже сотен миллионов конфискованных в результате этой кампании предметов, может понадобиться срочно воссоздать систему торговых центров «Недоимка», которые в середине девяностых настолько успешно торговали арестованным органами налоговой полиции имуществом должников, что очереди в магазины растягивались на десятки метров, а изучать их опыт приезжали журналисты из различных изданий, в том числе японской «Асахи» и американской «Нью-Йорк таймс», которым я лично давал интервью.

Полагаю, что подавляющее большинство населения нашей страны, годами терпящее хамское, а нередко и просто издевательское отношение к себе со стороны чиновников различных ведомств и уровней, с радостью воспримут предстоящую переаттестацию. Правда, сотрудникам силовых и правоохранительных органов придется в это время трудиться на пределе своих возможностей, но на то она и служба с ненормированным рабочим днем и отдыхом «на стыке дня и ночи». Так что дело остается за малым: как всегда, окончательное решение по любому серьезному, а иногда и не очень, вопросу в нашей демократической стране, власть в которой принадлежит ее многонациональному народу (именно так записано в Конституции РФ) зависит от одного человека — Президента. Вот мы все и увидим, что ближе нашему Президенту: законные интересы большинства населения, которому он уже присягал 5 раз, или шкурные «хотелки» относительно небольшой группы чиновников, не выполняющих свои служебные обязанности. Очень хочется надеяться, что наш Президент сделает правильный и своевременный выбор!



А кому, по Вашему мнению, можно было бы поручить такую работу, если будет принято соответствующее решение? Специалистам — кадровикам?

— Думаю, что скорее нет, чем да. Предполагаю, что среди специалистов по кадрам немало высокопрофессиональных и порядочных людей. Безусловно, их можно и нужно использовать в этой работе. Но, к сожалению, мой личный опыт свидетельствует о том, что среди кадровиков не меньше не порядочных, несостоявшихся, завистливых, корыстолюбивых людей, почему-то уверенных в том, что именно они являются вершителями судеб людей. Я сам убеждался в этом не раз. Первый раз, когда меня, имевшего преимущественное право выбора места службы после окончания училища с «красным дипломом» несколько раз обманули, в результате чего я попал служить в такое подразделение, где все офицеры и прапорщики имели по несколько взысканий за пьянство на службе! После окончания академии, и тоже с «красным дипломом», я не был вообще назначен на должность как поступающий в адъюнктуру. В результате около девяти лет подряд я находился на должности заместителя командира зенитно-ракетного дивизиона (категория «майор»), хотя фактически убыл с нее через два с половиной года. И это не только значительные потери в деньгах, так как после окончания академии я был аттестован на должность начальника политического отдела зенитно-ракетного полка, но и задержка с присвоением очередного воинского звания «подполковник», которое мне было в результате присвоено в порядке исключения лично Министром обороны РФ на ступень выше занимаемой должности только потому, что я к тому времени успешно защитил кандидатскую диссертацию. Но и на этом незаконное и не порядочное отношение кадровиков ко мне продолжалось. После окончания адъюнктуры мне, имеющему в 33 года три высших образования и ученую степень, но не имевшему ни квартиры, ни права на пенсию, сообщили, что в МО РФ для меня должностей нет и я должен найти себе работу сам или уволиться со службы. В результате я пришел в Управление налоговых расследований при Госналогинспекции по Москве, куда меня прикомандировали. Там тоже обманы продолжились: до прикомандирования меня обещали назначить в соответствии с моим образованием на полковничью должность в информационно-аналитическую службу, а в итоге назначили... на майорскую в оперативную службу, где пришлось начинать с нуля вместе с младшими офицерами-выпускниками военных училищ.

Хорошо, что у меня все получилось согласно выражению «Что нас не убивает, делает нас сильнее», и я смог найти себя в налоговой полиции и принес немало пользы на разных участках работы, пройдя за пять лет от должности специалиста

Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



первой категории (категория майор) до начальника управления Федерального должового центра при Правительстве России (полторы тысячи подчиненных, офицер действующего резерва, категория генерал-майор налоговой полиции). А сколько замечательных молодых ребят так и не смогли полностью реализовать себя по вине непорядочных кадровиков — мздоимцев, переформулировавших известное истинное выражение «Кадры решают все» сначала на «В кадрах решают все!», а потом и на «В кадрах решили — и все!» И сколько благодаря им проходимцев и негодяев получили незаслуженные преференции, сколько они сообща нагадили нашей стране?!

Поэтому, если передо мной стоит выбор: порядочные новички или непорядочные профессионалы, я всегда делаю выбор в пользу первых. Известно, что в цирке даже медведей учат кататься на велосипедах, так неужели мы не сможем научить молодежь тому, что мы умеем сами, если она хочет и старается научиться? А вот надеяться, что непорядочный человек станет порядочным, в здравом уме не стоит. Направленность личности формируется в детстве, а ученые утверждают, что отчасти даже на генном уровне, а мы имеем дело с уже сформировавшимися людьми. И наша задача отобрать порядочных людей, изучить их сильные и слабые стороны и сформировать из них коллективы, соответствующие поставленным перед ним задачам. Для меня такая работа ассоциируется с созданием механизма, в котором люди с разными условными номерами (первый, второй, третий...) по замыслу руководителя подбираются и размещаются таким образом, чтобы создать единый коллектив дополняющих друг друга людей (единый механизм), работающий как часы и только периодически требующий смазки и подводки. А создать такое может только сам руководитель, а работники отделов и служб кадров — только его помощники, наряду со службами безопасности, юристами и т. д. Считаю, что только такой подход позволит в полной мере реализовать потенциал предстоящей кадровой реформы и вывести нашу страну на качественно новый уровень. Разумеется, в совокупности с реформой управления, а также реформами в других сферах жизни нашего общества, о которых я предлагаю побеседовать в следующий раз. Желаю всего доброго Вам и Вашим читателям. До новых встреч!

PS. Пока готовился этот номер, произошло радостное для почти трех миллионов военных пенсионеров событие: с первого января им впервые за 13 лет во второй раз за год прибавили пенсию, точнее увеличили понижающий её коэффициент ещё на 4,5% с 89.83 до 93.59%. Конечно, это не совсем то повышение, которое предлагал С. Пронин на «горячей линии» с В. В. Путиным, но, как говорится, лиха беда начало! Надеемся, что после выхода этого номера в

свет наш Президент доведёт начатое до конца и этот год, объявленный им годом защитника Отечества, станет таким не только на словах, но и на деле. Счастья, удачи и здоровья всем нашим читателям в наступившем году!

*Сергей Пронин,

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

Редактор Л. Веселова · Корректор О. Сагун · Дизайн Н. Риль

Эксклюзивно для



ЦВЕТЫ в саду предпринимателя из роз, орхидей, яблонь, груш, слив и кактусов – это его выбор

На бизнес-встрече, посвященной инновационным подходам в управлении персоналом, бизнес-тренер и консультант из Севастополя Ольга Сергеева представила свою концепцию метафорического восприятия информации, которая была воспринята с большим интересом участниками. Ольга предложила рассматривать сотрудников как растения в саду, что позволяет глубже понять динамику работы команды и важность индивидуального подхода к каждому сотруднику.



«Когда мы говорим о персонале, мы можем использовать метафору сада, чтобы увидеть, какие растения нам нужны, и как мы можем за ними правильно ухаживать», — начала Ольга. Она подчеркнула, что метафоры помогают объяснять сложные вещи и делают информацию более доступной. Это особенно актуально в управлении персоналом, где необходимо учитывать множество факторов, влияющих на производительность и атмосферу в команде.

Одним из ключевых моментов обсуждения стало значение адаптации новых сотрудников. Ольга привела метафору пересадки деревьев, когда не учитываются климатические условия, что может привести к неудаче.



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

* Полная версия выйдет на сайте через год



Комментарии ЮФ к публикации: «Фельдшера скорой помощи избили дочери скончавшейся пациентки». Источник: <https://youtu.be/mMhw5uUHNEA?si=uKIQcB4HFCBx-HgC>

СТАТЬЯ ПРЕДОСТАВЛЕНА ЖУРНАЛОМ



№ 2/2025

Инцидент, произошедший с фельдшером скорой помощи, которого избила дочь скончавшейся пациентки, вызывает общественное возмущение и поднимает важные вопросы о правовой ответственности и защите работников экстренных служб. В данном комментарии представители юридических компаний рассмотрят возможные правовые последствия для виновных в данном случае и ответят на вопрос: как их накажут?



Георгий
Габолаев

Обстоятельства дела

Согласно опубликованному видео, дочь покойной пациентки, находясь в состоянии сильного эмоционального возбуждения, применила насилие к фельдшеру скорой помощи. В результате произошедшего фельдшер получил серьезные травмы, которые потребовали немедленной медицинской помощи. Данный инцидент стал предметом общественного обсуждения и вызвал вопросы о правомерности действий обеих сторон.

Правовая квалификация деяния

В соответствии с Уголовным кодексом Российской Федерации (УК РФ), действия дочери пациентки могут квалифицироваться как умышленное причинение тяжкого вреда здоровью (статья 111 УК РФ) или умышленное убийство (статья 105 УК РФ), в зависимости от последствий инцидента.

**Читайте полный текст
в журнале «Трудовое право №02»
или закажите бесплатно
прислав заявку на почту
7447273@bk.ru**



«А можно всех посмотреть», или как выбрать внешнего тренера для своей компании



*М*не часто задают вопрос, в основном те, у кого внешнее обучение еще не вошло в систему: «А как же выбрать тренера?». Предложений масса, в любом городе, с любой программой, под любые деньги.

И резюме-то у всех красивые, каждый второй позиционирует себя, что он лучший тренер года по какой-нибудь версии или теме и гарантирует результат.

Я понимаю опасения заказчиков. Ведь при всем многообразии выбора, к сожалению, шарлатанов или просто непрофессионалов огромное количество. Иногда по робким вопросам и комментариям по итогу обучения от клиента вообще становится страшно за рынок и стыдно за коллег.



Дмитрий Ерин

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

* Полная версия выйдет на сайте через год

Комментарии ЮФ к публикации: «Содержать одну «кофе-точку» более прибыльно, чем управлять десятью домами». Источник: <https://dzen.ru/a/Z1e9XvNPJDNEB7oP>

СТАТЬЯ ПРЕДОСТАВЛЕНА ЖУРНАЛОМ



№ 3/2025

В современных реалиях управление многоквартирными домами представляет собой комплексный вид предпринимательской деятельности, сопряженный с существенными правовыми и финансовыми рисками. Парадоксальным образом управление десятью многоквартирными домами зачастую оказывается менее рентабельным, чем содержание единичного объекта общественного питания.



Надежда Маняхина

В данной экспертной комментарии будет проанализирован вышеуказанный вопрос с точки зрения нормативно-правовой базы, технических норм, заинтересованности и платежеспособности жителей, экономической эффективности.

Законодательные аспекты:

Управление МКД регулируется строгими нормами жилищного законодательства, основу которого составляет Жилищный кодекс РФ (ЖК РФ). Согласно ст. 161 ЖК РФ, управляющая компания обязана обеспечивать надлежащее содержание общего имущества МКД, включая фасады, крыши, подвалы, лифты и инженерные системы. Кроме того, УК должна предоставлять коммунальные услуги (ст. 154 ЖК РФ) и осуществлять капитальный и текущий ремонт (ст. 166 ЖК РФ).

**Читайте полный текст
в журнале «Жилищное право №03»
или закажите бесплатно
прислав заявку на почту
7447273@bk.ru**



Мир рекламы похож на улей пчел



Важно понимать, что для того, чтобы подобрать оптимальный канал для решения задачи, нужно с этой самой задачей определиться. Также эффективность каждого канала зависит и от целевой аудитории, и от особенностей продукта или услуги. Нет никакого смысла вкладываться в TG, если цель вашей рекламной кампании – охваты, а аудитория скорее будет листать клипы в VK, чем читать контент в экспертных каналах.

Аудитория узкая и не требуются большие охваты. Приоритет – качество аудитории.

В таком случае однозначно надо идти в Telegram. В канале можно использовать самые разные способы размещения рекламы (каналы, чаты, боты, TG Ads...) и отслеживать эффективность с помощью UTM-меток. Однако, площадка чувствительна к качеству контента и требует глубокого понимания тематики, навыков коммуникации и менеджмента для того, чтобы все размещения выходили вовремя и именно в том виде, в котором хотите вы. Например, отлично сработает прорекламировать эксперта на канале, посвященном обсуждению проблем, которые он решает (тренера по продажам – в чате продавцов и т.п.).



Александр Гаврилин
Ceo Panda adds

**ПОЛНАЯ ВЕРСИЯ* НОМЕРА ДОСТУПНА ТОЛЬКО
ПОДПИСЧИКАМ И ЧЛЕНАМ ДЕЛОВОГО КЛУБА **
7447273@VK.RU

*Полная версия выйдет на сайте через год

DIGITAL-АГЕНТСТВО ПОЛНОГО ЦИКЛА

PANDA ADS

Продвижение в социальных сетях

Работа в поисковиках

Маркетинг полного цикла

Аналитика рынка

Разработка сайтов

Отзывы в интернете

НАША ЭКСПЕРТИЗА

IT	СМИ
ТУРИЗМ	АВТО
HORECA	МЕБЕЛЬ
FASHION	BEAUTY
МЕДИЦИНА	ЛОГИСТИКА
БАНКИ И ФИНАНСЫ	НЕДВИЖИМОСТЬ
ОНЛАЙН-ОБРАЗОВАНИЕ	СТРОИТЕЛЬСТВО
ПРЕМИУМ ТОВАРЫ И УСЛУГИ	ТОРГОВЛЯ И ПОТРЕБИТЕЛЬСКИЕ ТОВАРЫ

УСЛУГИ

С чем мы можем помочь

- Контекстная реклама
- Таргетированная реклама
- Яндекс.ПромоСтраницы
- CRM-маркетинг
- Работа с блогерами
- Продвижение в Telegram
- SEO-оптимизация
- Веб-аналитика
- SMM
- Копирайтинг
- Геосервисы

hello@panda-ads.ru

8 (495) 369-00-53

www.panda-ads.ru

Москва, ул. Трофимова, д. 2А офис 207-208

Людвиг и астролог

Людвиг XI, великий король Франции, питал слабость к астрологии. Он держал придворного астролога, которого обожал, пока в один день он не предсказал, что одна из придворных дам умрет через 8 дней. Когда предсказание сбылось, Людвигу стало страшно: либо астролог убил женщину, чтобы доказать свою правоту, либо он невероятно преуспел в своей науке.

В обоих случаях его следовало убить. Однажды вечером Людвиг вызвал астролога в комнату, расположенную в верхнем этаже замка. До его прихода король сказал слугам, чтобы по его сигналу они схватили астролога, подтащили к окну и выбросили с высоты сотни метров.

Астролог появился. Но раньше, чем дать сигнал слугам, Людвиг решил задать ему следующий вопрос: «Ты утверждаешь, что тебе известна участь других, а что говорит гороскоп о твоей собственной судьбе? Скажи мне, когда ты умрешь?»

«Я умру ровно на три дня раньше Вашего Величества», — ответил астролог.



Комментарии к публикации: «Миллиардер и владелец OpenAI Сэм Альтман назвал ключевой навык, необходимый для успеха в эпоху ИИ». Источник <https://dzen.ru/a/Z4ZGWwYSLyYMm7UI>



Соглашусь с мнением Сэма Альтмана. Ведь умение находить информацию и использовать ее уже не является показателем элитарности и образованности. Сегодня роль критического мышления и способности анализировать огромный объем входящей информации и формулировать правильные вопросы выходит на первый план. Представьте, каким будет мир через 10-20 лет? Будет доступна любая информация и ее можно использовать в благих целях и во вред. Человеку, который будет жить в будущем важно с детства закладывать навык анализа информации и умение отделять истину от фейка.



Ольга Апалькова
KIBERone

Для поколения X и Y это сдвиг парадигмы, так как нас учили доверять СМИ, старшим, учебникам, людям с развитым кругозором и обширными знаниями в определенной сфере. Но в современных реалиях система образования устарела и поколению Z и альфа нужно учиться искать ответы, смотреть с разных сторон, а не зубрить и запоминать то, что дают.

В наших IT-школах мы говорим об этом детям, и образовательный процесс строим на нескольких важных принципах:

- во-первых: знакомые нам факты и знания постоянно обновляются и то, что было истинным вчера, сегодня уже может устареть, поэтому полученные знания надо актуализировать и развивать навыки.

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

* Полная версия выйдет на сайте через год

Придворный шут короля Франциска I однажды шлёпнул короля по попе. Разъяренный Франциск I приказал казнить его, но дал шанс избежать наказания, если тот придумает извинение более оскорбительное, чем его поступок.

Шут ответил: «Простите, Ваше Величество, я перепутал вас с королевой». Так как шут нарушил запрет шутить о королеве, король все-таки решил казнить его. Однако как справедливый монарх он позволил шуту выбрать способ смерти.

На это шут остроумно заявил: «Государь, я выбираю умереть от старости». Король рассмеялся и вместо казни приказал изгнать его из королевства.



Источник: <https://youtube.com/shorts/hLFGD3YoDXg?si=MidxbhdkvXzQ2l->



Издательство
«Альпина Про»
8 (800) 550-53-22
www.alpinabook.ru

ЧАСТЬ 3

Лидер и команда во времена перемен

Сегодня мир сталкивается с постоянными и неизбежными изменениями. «А что такое изменения и с чем они связаны?» — спросите вы. Изменения — это преобразования, возникающие в ответ на потребности, которые появляются у общества под действием глобальных перемен, происходящих сейчас и прогнозируемых в будущем. Постоянно развивающийся технический прогресс, беспрецедентные изменения в мировой экономике и геополитической ситуации.

Достаточно вспомнить невероятные темпы развития технологий, включая виртуальную и дополненную реальность и искусственный интеллект, которые расширили привычные границы нашего мира. То, что казалось фантастикой всего десять лет назад, — уже новая реальность. Циклы «стабильность — нестабильность» стремительно сокращаются, что делает процесс постоянных изменений современной нормой. Это, в свою очередь, привело к серьезным социальным переменам, перераспределению влияния и, соответственно, к необходимости не просто выживать, а продолжать развитие в непривычных и не всегда понятных условиях.



Стабильный SPOD-мир с его устойчивостью (Steady), предсказуемостью (Predictable), простотой (Ordinary) и определенностью (Definite) уступил место VUCA-миру. Нестабильному (Volatility), неопределенному (Uncertainty), сложному (Complexity) и неоднозначному (Ambiguity). Термин VUCA-мир возник не вчера. И я считаю эту концепцию максимально полной и объясняющей реальность (все остальные скорее производные от нее, в них подробнее раскрывается только одна из характеристик). Этому подходу почти сорок лет. А преобразования, вошедшие в его основу, начались и того раньше. Но до определенного периода мы не так сильно ощущали их влияние или просто старались не замечать его, продолжая двигаться по инерции. Однако сегодня можно с уверенностью сказать, что давно проторенные пути и когда-то успешные методики перестают работать в современном мире. Нам необходимо быть адаптивными и творческими, чтобы успевать, а временами и опережать текущую реальность.

- **Нестабильность** проявляется в настолько быстро меняющейся ситуации, что порой невозможно среагировать на нее вовремя и предотвратить все угрозы.
- **Неопределенность** не позволяет четко спрогнозировать, во что выльется та или иная ситуация, результаты крайне непредсказуемы, а потому прогнозы зачастую приобретают окраску со знаком минус.
- **Сложность** вызывается наслоением множества ситуаций, факторов, возникающей путаницей, когда проанализировать и выделить важное и главное становится все труднее.
- **Неоднозначность** как следствие всего вышеперечисленного. Где свои, а где чужие, что правильно, а что нет, где причина, а где следствие. И здесь появляются не обоснованные гипотезы, а предположения, больше похожие на гадание на Таро.

Мы оказались в переходном периоде, о поведении людей в котором американский когнитивный психолог Джером Брунер говорит так: «В переходные периоды, когда возрастает неопределенность жизни в обществе, человеку требуются дополнительные внутренние силы для преодоления разнообразных сложностей и проблем. Большинство людей, испытывая страх и даже отвращение перед неизведанным, неясным, новым, стремятся уйти от таких ситуаций, лишь некоторым это может даже доставлять удовольствие. При этом они явно обладают каким-то преимуществом. Считается, например, что те, кто стремится к определенности, обладают стереотипностью мышления, преувеличенным уважением к власти, неумением понимать людей и анализировать их поступки, а также наличием серьезных личностных проблем».

И действительно, если для отдельных людей все эти события могут пройти практически незамеченными (благодаря возможности забыться и отойти в сторону), то

к лидерам они предъявляют новые требования. Ведь им необходимо не только меняться самим, но и вдохновлять на изменения целые команды.

Лидерам настоящего и будущего необходимо не просто мыслить стратегически и глобально, перестраивать команды, руководствуясь устоявшимися ценностями и видением, добиваясь эффективности и высоких финансовых результатов, но и использовать новые методы, которые помогут идти в ногу со временем, развивать гибкость и нестандартное мышление, которые очень пригодятся там, где проверенные инструменты не работают просто потому, что они устарели. А это уже требует перестройки мышления. Не только личного, но и всей команды.

Лидер нужен там, где нужно управлять переменами

У этой известной фразы есть продолжение: «Если перемены не нужны, можно ограничиться менеджментом».

Лидеру необходимо работать со сложившимися убеждениями, парадигмами и развивать новые модели поведения, которые помогут команде адаптироваться к меняющимся условиям. Это процесс изменений, идущих изнутри вовне, и от того, какие смыслы видит лидер и какие цели ставит, насколько он готов справляться с вызовами, эмоциями и перераспределять свою энергию и энергию команды, будет зависеть успех в управлении изменениями. И эти изменения предполагают совместные действия лидера и команды, высокую вовлеченность и поддержание ее уровня вопреки неопределенности, страхам и множеству бесконечно меняющихся факторов.

Лидер не может себе позволить не реагировать на происходящее, закрываться от угроз или, что еще хуже, проваливаться в параноидальные настроения. Он должен искать решения и возможности, а это требует системного подхода. Так в ответ на трудности VUCA-мира возникли VUCA-решения: бдительность (Vigilance), понимание (Understanding), ограничение (Containment) и ловкость (Agility).

• **Бдительность** позволяет нам сосредоточиться и оперативно реагировать на новые вызовы.

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

* Полная версия выйдет на сайте через год

Издаем книги БЕСПЛАТНО



приглашает авторов бизнес-книг
издать свою книгу
и получить ее инфоподдержку



Условия (тираж, макет, редакция, формат, бумага, дизайн и т. д.)

можно обсудить индивидуально – **7447273@bk.ru**

WhatsApp 89263501881

Можно ли уволить женщину в отпуске по уходу за ребёнком? Свежая судебная практика.



Пока женщина находится в отпуске по уходу за ребенком до трех лет, Трудовой кодекс сохраняет за ней рабочее место. Это означает, что должность числится за женщиной и она в любой момент может приступить к работе. Вместо нее трудовые обязанности может выполнять только временный сотрудник по срочному трудовому договору.



Татьяна Кочанова

Нормы Трудового кодекса запрещают работодателю увольнять по собственной инициативе женщин, имеющих детей в возрасте до трех лет, а также лиц, воспитывающих таких детей без матери (например, отцов).

Запрет на увольнение в отпуске по уходу за ребенком действует только для случаев расторжения трудового договора по инициативе работодателя. Поэтому сотрудник, находящийся в отпуске по уходу за ребенком, может уволиться по собственному желанию в любое время. Такой вывод следует и из письма Роструда от 17.07.2024 № ПГ/13198-6-1., в котором указано, что Трудовое законодательство запрещает увольнять работника по инициативе работодателя в период его временной нетрудоспособности и в период пребывания в отпуске. Исключением является увольнение в связи с

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

* Полная версия выйдет на сайте через год

Взгляд Математика на ЖИЗНЬ

Льва называли одним из самых авторитетных математиков в мире. В науке появились такие термины, как принцип максимума Понтрягина, двойственность Понтрягина, критерий Понтрягина-Куратовского и другие.



1922 год. 13-летний мальчик Лева пытается починить примус, чтобы согреться.

Примус взрывается, и мальчик теряет зрение навсегда. Так началась история Льва Понтрягина, советского математика, внесшего огромный вклад в развитие топологии вариационного исчисления и теорию колебаний.

Родители решили, что водить слепого мальчика в школу у них нет времени. Оба должны работать, а значит о школе можно забыть. Но однажды одноклассники Льва пришли к ним и узнав обо всем вызвались помочь. Они по очереди ходили с ним до школы и учили уроки. После школы он поступил в московский институт, который вскоре блестяще окончил, поступил в аспирантуру и начал преподавать. Во всем ему помогала мама, Татьяна Понтрягина. Она читала ему современные и даже непереверждённые книги, писала под диктовку статьи, а также помогла найти ему первую жену, биолога Таисию Иванову. После 11 лет брака Понтрягин стал замечать, что любви в их отношениях не осталось и постоянные ссоры ни к чему не вели.

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

* Полная версия выйдет на сайте через год

Подарки всем подписчикам в 2025 г

ПРИШЛИТЕ НАМ НА 7447273@VK.RU
ВАШ ЭЛ АДРЕС И РЕДАКЦИЯ БУДЕТ ВАМ
ДАРИТЬ ВЕСЬ ГОД НОВЫЕ ЖУРНАЛЫ



АЙ ТИ РЕВЬЮ

- ВЫАВМПАВ
- ЯАМПААПЫПВАП
- ЫАВАПВАП
- ЫЯПКЯВАИ
- ЯВАПЯЯВАП
- ЯВПАПАВПАП



КЛУБ ГЛАВНЫХ БУХГАЛТЕРОВ

- ВЫАВМПАВ
- ЯАМПААПЫПВАП
- ЫАВАПВАП
- ЫЯПКЯВАИ
- ЯВАПЯЯВАП
- ЯВПАПАВПАП

PS
БИЗНЕС ВСТРЕЧИ *** - ТАКЖЕ ДЛЯ ВАС БЕСПЛАТНО

УЖЕ ПРОШЛИ:

- ЗАРПЛАТЫ ТОПОВ
- ЦВЕТЫ В САДУ ПРЕДПРИНИМАТЕЛЯ
- АМБИЦИОЗНЫЕ ЗАДАЧИ ТОПАМ - СУПЕР МОТИВАЦИЯ

В ФЕВРАЛЕ

- СОКРАЩЕНИЕ ПЕРСОНАЛА ГАЗПРОМА И ДР
- ИИ&РЕКРУТМЕНТ
- СКИДКИ В ПРОДАЖАХ
- HR BRAND - ПАРУС ИЛИ ВЕСЛО
- МАРКЕТПЛЕЙСЫ СЕГОДНЯ - УЗКИЕ МЕСТА

МАРТ- ЗАПРАШИВАЙТЕ - 7447273@VK.RU

***БИЗНЕС ВСТРЕЧИ ПРОХОДЯТ В ЗУМ В ФОРМАТЕ ДИСКУССИИ
ЭКСПЕРТОВ. ВРЕМЯ – 2 ЧАСА

ЕЖЕМЕСЯЧНЫЙ ПРАКТИЧЕСКИЙ ЖУРНАЛ

www.TOP-PERSONAL.RU



ТРУДОВОЕ ПРАВО

№ 1 (294)

ЯНВАРЬ 2025

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

Татьяна Кочанова

**Изменения в трудовом законодательстве
за декабрь 2024 года**

Ирина Олифирова

**Пенсия — как ее защитить от списания
за неуплату налогов от фнс и приставов**

Виктория Мариновская

**Экспертиза в трудовом споре по делам
об увольнении. Судебная практика споров,
в рамках которых была применена судебная
экспертиза**

Татьяна Човикова

Сверхнормативный простой вагонов

Алексей Оносов

Управленческий учет в компании

Евгений Корнев, Петр Мацкевич, Надежда Маняхина

**Договор — не приговор. Когда ТД (трудовой
договор) в отдельных пунктах суды признают
неправомерным?**

Издаем книги БЕСПЛАТНО



приглашает авторов бизнес-книг
издать свою книгу
и получить ее инфоподдержку



Условия (тираж, макет, редактura, формат, бумага, дизайн и т. д.)

можно обсудить индивидуально – **7447273@bk.ru**

WhatsApp 89263501881