

УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ

Ведущие эксперты из каталога "Ресурсы" – 71052, 70655, 72035;

Главная тема: **СТРАТЕГИЧЕСКОЕ ПЛАНИРОВАНИЕ**



Алексей
Никонов
«Никонов Групп»



Елена
Лементуева
Netwell



Анна
Воробьева
предприниматель

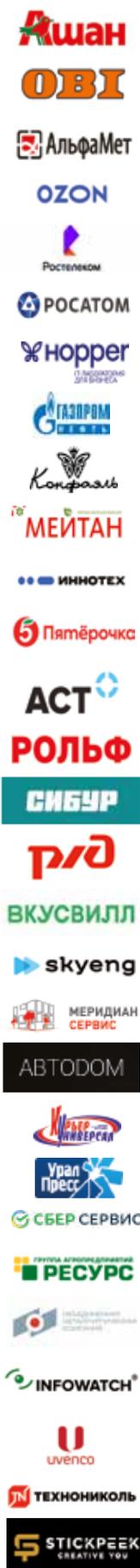


Глеб
Смирнов
ГК Алмаз



Ольга Сергеева
«Открываем
успехом»

Партнёры УП

**КОЛОНКА РЕДАКТОРА**

**Хорошие условия труда — это и есть мотивация,
по мнению известного бизнесмена А. Никонова.**

**С ним можно и надо спорить, ведь есть еще и топы,
а им хорошие условия труда не особо важны...**

Ждём ваши статьи, мнения 7447273@bk.ru

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



**Алексей
Никонов**

основатель мебельных фабрик Brendoss и медиа-холдинга «Никонов Групп»



**Елена
Лементуева**

ведущий менеджер по организации мероприятий и PR-поддержке, Netwell



**Наталья
Беляева**

генеральный директор ООО Смарт Лавка, франчайзи «Спар Миддл Волга»



**Натэла
Кобулашвили**

президент Ассоциации консультантов по подбору персонала



**Анна
Воробьева**

предприниматель, спикер, бизнес-трекер, общественный деятель



**Оксана
Набок**

управляющий партнер HR агентства Train your brain



**Глеб
Смирнов**

Основатель и директор компании Группа компаний Алмаз



**Маргарита
Горбачева**

руководитель «Бизнес-Рост»



**Сергей
Пронин**

генеральный директор «Таресс»



**Ольга
Сергеева**

управленческий консультант, бизнес-тренер «Окрыляем успехом»



**Ирина
Эльдарханова**

основатель и владелец компании «Конфаэль»



**Елена
Яхонтова**

бизнес тренер, эксперт в области стратегического управления

5

МОТИВАЦИЯ
Я не верю в мотивацию вообще
Алексей Никонов

11

ПОВЫШЕНИЕ ЭФФЕКТИВНОСТИ ПЕРСОНАЛА (ЭП)
Надо создать такую систему, где люди будут понимать свою важность и нужность и, как результат, работать с удовольствием и отдачей
Елена Лементуева, Netwell

15

ЭФФЕКТИВНОСТЬ ПЕРСОНАЛА
Как повысить эффективность персонала?
Анна Воробьева

21

СТРАТЕГИЯ
Почему стратегическое планирование мертво и что делать дальше: взгляд эксперта
Глеб Смирнов, Группа компаний Алмаз

31

МЕНЕДЖМЕНТ
Менеджмент 1.0, 2.0 и 3.0: эволюция управления персоналом
Светлана Бадаева, «Ассоциация Бизнес Мастерства»

35

БИЗНЕС-ЛИТЕРАТУРА
Разумное страхование. Актуальные рыночные практики
Сергей Бирюков

43

ДЕЛОВОЙ ЭТИКЕТ
Я пришел к тебе с приветом! Категорически приветствую!
Ольга Сергеева, «Окрыляем успехом»

51

КОММЕНТАРИИ ЮФ
Борьба за наследство миллиардера Тамирова получила новый поворот
Юрий Александров_Елена Гладышева

№06
(770)

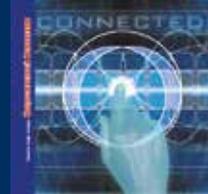
Издается с 1996 г. 2025 г.

Объединенная редакция

ИД 

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

Официальный адрес
ТР@TOP-PERSONAL.RU



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

www.top-personal.ru

Подписано в печать 22.03.2025 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

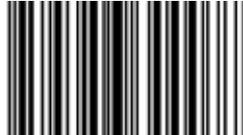
Приглашаем директоров компаний поделиться опытом управления: 7447273@bk.ru

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

ISBN 5-95630-007-7



9 785956 300077 >

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

Мы в поиске ярких HR-проектов!

Подайте заявку на **Премия
Правительства Москвы**
«В кадре»



**Я не верю в мотивацию
вообще**

Алексей Никонов

*(По итогам выступления на бизнес-встрече МОТИВАЦИЯ
(Делового Клуба Капитаны Российского Бизнеса))*

Я не верю в мотивацию вообще. Я понимаю, что для моей компании нет слова мотивации.

То есть мы не мотивируем людей, мы не используем никакие мотивационные составляющие. На протяжении многих лет у меня разные заводы были, разные компании.

**МОЯ ЧЕТКАЯ ПОЗИЦИЯ СОБСТВЕННИКА:
МОТИВАЦИЯ ЛЮДЯМ НЕ НУЖНА, ЛЮДЯМ
НУЖНА КОМФОРТНАЯ СРЕДА ЖИЗНИ И РАБОТЫ,
ТАК КАК ЛЮДИ БОЛЬШЕ ВРЕМЕНИ ПРОВОДЯТ
НА РАБОТЕ**

И мы не мотивируем индивидуально сотрудников. Моя четкая позиция собственника: мотивация людям не нужна, людям нужна комфортная среда жизни и работы, так как люди больше времени проводят на работе.

По сути, они живут на рабочем месте. Если мы посмотрим, сколько они часов бывают дома, сколько часов бывают на работе, то на самом деле их жизнь, все существование, все события, все важные эмоции зачастую происходят на рабочем месте.

**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



Train Your Brain

HR агенство в сфере управления командами
и организационного развития

ТРЕНИНГ ПЕРЕГОВОРЫ И НАВЫКИ ВЛИЯНИЯ

НА ЭТОМ КУРСЕ ВЫ:



узнаете современные технологии успешных переговоров, научитесь отрабатывать «жесткие» возражения с улыбкой



научитесь создавать вдохновляющие презентации и работать с аудиторией



узнаете особенности восприятия и подходы нейромаркетинга



поймете свои сильные качества и потренируете разные стратегии влияния. Поверите в себя и начнете получать удовольствие от переговоров и публичных выступлений!

ТЕЛЕФОН

+7 985 727 78 01

САЙТ КОМПАНИИ
trainyourbrain.eu.com



САЙТ ОКСАНЫ НАБОК
nabok.trainyourbrain.eu.com



Надо создать такую систему, где люди будут понимать свою важность и нужность и, как результат, работать с удовольствием и отдачей.



Зачем компании хотят повысить эффективность персонала (ЭП)?

Эффективный персонал — это топливо для бизнеса. Чем лучше работают люди, тем быстрее растет прибыль. Но важно не путать эффективность с эксплуатацией. Задача — не выжать из сотрудников все соки, а создать такую систему, где люди будут понимать свою важность и нужность и, как результат, работать с удовольствием и отдачей.



Елена Лементуева
Netwell

Большинство компаний стремятся повысить ЭП по системе «выжать лимон» и еще использовать цедру?

— Да, к сожалению, такое бывает. С одной стороны, бизнес можно понять, потому что далеко не все сотрудники умеют и хотят работать, а любой «простой» — это убытки. Поэтому мы все еще можем встретить компании, где собственник создает среду, в которой не работать страшно. На-

Эксклюзивное интервью для  Эксклюзивное интервью для  Эксклюзивное интервью для 

пример, в начале своего профессионального становления я работала в компании, где за каждую минуту опоздания выписывался очень ощутимый штраф, а встать с рабочего места можно было только в фиксированный перерыв. На мой взгляд, собственники создают такие жёсткие рамки, потому что не могут или не знают, как можно иначе. Перегрузка сотрудников ведет к выгоранию, текучке и, в итоге, к тем же потерям для компании. Поэтому я считаю, что лучше вкладываться в развитие людей и создавать комфортные условия. На выходе вы получите гораздо больше – эффективного и лояльного сотрудника, который будет приносить прибыль.

 **Какие Вы наблюдали на практике приемы повышения ЭП без ущерба для корпоративной культуры* и с повышением доходов сотрудников?**

— Например, в нашем подразделении в ТЕХНОНИКОЛЬ была внедрена система проектов АЗ. Любой сотрудник подразделения, неважно, какая у него должность, мог предложить свой проект по оптимизации расходов или разработке новых материалов и систем. Одним словом, всё, что может улучшить работу подразделения, сократить издержки и повысить доходы. Если проект оценивался как перспективный, то сотрудник мог его осуществить, для этого компания предоставляла все необходимые ресурсы, и, конечно, такие проекты материально поощрялись.

Также мы внедряем соревнования внутри разных департаментов. Победители сами выбирают, как их поощрить, — как в знаменитом шоу, две коробочки: деньги или приз.

 **Многие эксперты и бизнесмены против повышения ЭП. Если новое оборудование может дать вам и повышение, и качество, и снижение себестоимости? Что делать в этом случае?**

— Я думаю, очень важно не впадать в крайности. Да, новое оборудование — это

**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

Как повысить эффективность персонала?



В эпоху цифровой трансформации и смены поколенческих ценностей привычные механизмы взаимодействия и коммуникации в коллективе больше не работают, поэтому наиболее актуальным становится гибкий подход в управлении.

По данным международной консалтинговой компании «McKinsey», организации, внедряющие инновационные методы управления, повышают продуктивность на 20-30%. Однако универсальных решений нет, ведь подходы различаются для производства, офиса, госсектора и молодого поколения Z.

Как найти баланс между технологиями, мотивацией и человеческим фактором? Какие практики действительно работают? Разбираемся на реальных кейсах.



Анна Воробьева

Кайдзен: бережливое производство.

Гибкий офис.

Госуправление: инвестиции в развитие.

Поколение Z.

Адаптация как норма.

Кайдзен: бережливое производство.

В промышленности эффективность напрямую влияет на конкурентоспособность. Здесь речь идет не только о производительности оборудования, но и о человеческом ресурсе.

На фоне оттока специалистов рабочих профессий в сферу услуг, ценность кадров в производстве с каждым годом становится выше. Чтобы удержать людей, компании внедряют более экологичные инструменты работы с персоналом. Так одной из успешных философий управления стала практика «кайдзен». В ее основе лежит стремление работодателя предоставить каждому сотруднику возможность внедрить свою идею для развития и улучшения какого-либо рабочего процесса и оптимизации труда в целом.

КОМПАНИЯ «САМОЛЕТ», БЛАГОДАРЯ ВВЕДЕНИЮ ПИЛОТНОГО ПРОЕКТА ЧЕТЫРЕХДНЕВНОЙ РАБОЧЕЙ НЕДЕЛИ ДЛЯ ОФИСНЫХ СОТРУДНИКОВ, НА 13% УВЕЛИЧИЛА ПРОИЗВОДИТЕЛЬНОСТЬ УЧАСТНИКОВ ПРОЕКТА

Японская практика пришла в Россию более 20 лет назад и с каждым годом вносит все более ощутимый вклад в увеличение эффективности персонала почти 80% предприятий России. Так, например, в 2024 году:

- компанией «АВТОВАЗ» было внедрено 1439 идей.
- программа «Культура непрерывных улучшений» на «Заводе Москабель» смогла повысить уровень вовлеченности персонала до 49%.

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

Почему стратегическое планирование мертво и что делать дальше: взгляд эксперта



Как компаниям выжить в этом хаосе и не просто выжить, но и процветать? Давайте разберемся с точки зрения эксперта по стратегическому планированию.

Почему стратегическое планирование «всё» и что делать дальше

Эксперт по стратегическому планированию Глеб Смирнов расскажет, что делать когда вокруг хаос!

Стратегическое планирование, каким мы его знали, больше не существует. Оно стало жертвой собственной догматичности, неспособности адаптироваться к стремительным изменениям и излишней приверженности устаревшим шаблонам.

В эпоху, когда рынки, технологии и потребительские предпочтения меняются быстрее, чем мы успеваем их осмыслить, традиционные подходы к стратегии больше не работают. Но что пришло на смену? Как компаниям выжить в этом хаосе и не просто выжить, но и процветать? Давайте разберемся с точки зрения эксперта по стратегическому планированию.

Стратегия как догма: почему она больше не работает



Глеб Смирнов

Группа компаний Алмаз

Эксклюзивное интервью для  Эксклюзивное интервью для  Эксклюзивное интервью для 

Некоторое время назад процесс стратегического планирования был удобным и простым в использовании. Садясь за стол и беря пособие, в котором наглядно говорилось о всех необходимых стратегическому менеджменту шагах, вы постепенно преуспевали в написании плана на следующие пять лет. Такой подход скучен, линеен, процесс больше утомлял и напоминал возню, когда собираешь мебель из магазина IKEA, а не управление бизнесом. Стратегия превратилась в догму, следованием заповедям, которые не ставятся под сомнение. Но всё изменилось.

Сегодняшний мир бизнеса — это поистине хаос. Ежедневно один рынок сменяется другим, новые технологии вытесняют старые, а следовательно потребители получают право требовать от продукта больше. При таком раскладе пятилетние планы не имеют смысла, они теряют актуальность ещё до момента их утверждения. Традиционная стратегия, в основу которой закладываются долгосрочные прогнозы и детальные планы, более не имеет возможности обеспечить преимущество среди конкурентов. Она попросту потерпела поражение.

СТРАТЕГИЧЕСКОЕ ПЛАНИРОВАНИЕ, КАКИМ МЫ ЕГО ЗНАЛИ, БОЛЬШЕ НЕ СУЩЕСТВУЕТ

Традиционный подход: Kinder-сюрприз без всего

Вспомните бесконечно проведённое время в конференц-залах, где команды тщетно старались разработать новую стратегию. Все пытались вносить свои идеи, но в результате получилась мешанина, в которой с трудом можно было разобраться. А вот ещё пример, когда владелец бизнеса предлагал виденье ситуации, далёкое от реальности, больше похожее на фантазию. Этот процесс напоминал тщетную возможность превратить хаос в шедевр.

Пример 1: «Четыре года создания уныния, или всё по плану»

Вообразите: идёт собрание совета директоров весомой на рынке корпорации. С серьёзным выражением лица гендиректор медленно перелистывает страницы выверенного им плана. «Вопрос о производственном расширении был поставлен четыре года назад, тогда же он был принят в работу», — сообщает он. Его слова сразу клонят в сон некоторых из присутствующих. В чём же причина? Всё из-за того, что такие планы устарели ещё до момента их реализации.

В мире ежедневно меняющихся рынков, планы с реализацией в четыре года являются анахронизмом. Многие компании упорно следуют стратегии, которая не учитывает изменения в среде и текущие вызовы. Вместо того, чтобы развивать и адаптировать её к новым условиям, они держатся за первоначальный план, даже если он теряет актуальность.

Что нужно учитывать:

1. Видение стратегии — чёткое понимание, куда мы идём в долгосрочной перспективе.
2. Гибкие форматы стратегии — умение приземлять глобальное видение на текущую ситуацию, встраивать его в изменяющиеся условия.

I. О проектах-монстрах и бесполезных трубах:

У нас есть долгоиграющие мегапроекты, о которых все знают, например, в добывающих отраслях. Это классическая история: строим очередную трубу там, где она не нужна, а в те места, где спрос уже сформировался, не идём вовсе. И вот тут возникает вопрос: Возможно, мы просто не заметили зарождающийся тренд? Допустим, природный газ сложно транспортировать, но СПГ (сжиженный природный газ) хоть и дороже, зато гибче. Его можно оперативно перенаправить в ту же Азию, где спрос выше, а не в Европу, как планировалось изначально. Такой гибкости нам часто не хватает в крупных проектах.

II. Как строить производство, когда всё меняется?

Строительство нового производства — это всегда долгосрочный проект. Планировать его строго на год вперёд просто невозможно. Но при этом в самую основу таких решений нужно закладывать гибкость. Что если через пару лет это производство окажется ненужным в этом регионе? Решение — создавать инфраструктуру так, чтобы её можно было трансформировать, перепрофилировать, переехать на новое место или сменить направление деятельности.

III. Живой пример с гофрокартоном:

Есть реальная история с производством гофрокартона на Урале. Руководители компании прошли обучение, изменили своё мышление, и бизнес начал быстро ра-

Эксклюзивное интервью для  Эксклюзивное интервью для  Эксклюзивное интервью для 

сти. Рост оказался настолько стремительным, что существующее производство не справлялось с объёмами.

Во время пандемии они приняли решение о масштабном расширении — выбрали удачное место на пересечении транспортных потоков трёх городов, закупили оборудование, обучили персонал. Всё шло по плану, пока не оказалось, что спрос начал меняться. Компания планировала расширение под старую реальность, но не заложила механизмов для быстрой адаптации к новому спросу. В итоге, классный план, но абсолютно негибкий. А значит, в новом контексте он перестал работать.

СЕЙЧАС ЦЕНА ФОРМИРУЕТСЯ НЕ ОТ СЕБЕСТОИМОСТИ, А ОТ СПРОСА. НО МНОГИЕ ПРОМЫШЛЕННЫЕ ГИГАНТЫ ДО СИХ ПОР ПЫТАЮТСЯ ВТИСНУТЬ В РЫНОК СТАРЫЕ ПРОДУКТЫ ПО СТАРОЙ МОДЕЛИ: «ВОТ НАША СЕБЕСТОИМОСТЬ, ВОТ НАША ЦЕНА». РЫНКУ ЭТО НЕ НУЖНО

Пример 2: «Вечная необходимость тереть ржавчину до блеска»

Давно потерявшим свежесть решением будут неисчисляемые собрания, неэффективные мозговые штурмы, когда каждый в очередной раз пытается отполировать уже сотни раз использованное. «Наша первостепенная задача — перезапустить потерявший актуальность продукт» — звучит их заявление. В конечном счёте выходит то же самое ведро, только со слегка изменённым текстом в слогане. Здесь нет ничего из палитры стратегии, а только глумление над здравым смыслом.

Последние десятилетия — это трагедия для многих компаний с историей. В советское время были созданы отличные производства, выстроена кооперация на полконтинента, но сейчас это наследие превращается в тяжёлый балласт. Если компания продолжает гордиться только своим прошлым величием, она ступает на очень тонкий лёд. Мир изменился, инфраструктура разрушена, и старые подходы к производству и ценообразованию больше не работают.

Сейчас цена формируется не от себестоимости, а от спроса. Но многие промышленные гиганты до сих пор пытаются втиснуть в рынок старые продукты по старой мо-

дели: «вот наша себестоимость, вот наша цена». Рынку это не нужно. Он хочет надёжный продукт с историей, но новый продукт, адаптированный к текущим требованиям.

К примеру, китайские автопроизводители не думают в категориях: «сколько стоит производство». Для них важно: «сколько машин мы можем продать и по какой цене». Они выжимают максимум из спроса, а не цепляются за старую логику расчёта цены.

Пример 3: «PowerPoint поработает»

Куда денется ваша инициатива, покажи вам несколько сотен пустых, шаблонных слайдов? Правильно, ей придёт конец. «Здесь представлен анализ сегодняшнего рынка, оценка других компаний из нашей сферы...» — и кто-то с места обязательно выкрикнет: «Да пошли вы все с этими чёртовыми презентациями!». А всё из-за того, что нашу реальность невозможно запихнуть в схемы, чертежи и прочие графические рисунки. Реальность выражена хаосом.

Раньше PowerPoint был инструментом для визуализации идей. Сейчас всё наоборот — продаётся не идея, а красивая упаковка. Маркетологи отлично это поняли: картинка торгует лучше смысла. И это стало новой реальностью. На стратегических сессиях, когда руководители выходят с красивыми презентациями, всё выглядит отлично до тех пор, пока не начинаешь копать глубже.

По факту за многими слайдами ничего не стоит. Все это понимают, но продолжают участвовать в этой игре, потому что «так принято». Красивая презентация важнее реальной работы с гипотезами, данными и фактами. Чтобы избежать этой ловушки в нашем бизнесе, мы должны вернуть логику выступлений к сути. Любая презентация — это не просто шоу, это инструмент проверки гипотез, анализа данных и выработки решений. Меньше эмоционального фона, больше проверенных фактов и выводов, подтверждённых данными. Только так мы сможем вернуться от иллюзий к реальному управлению.

Интуитивная стратегия: новый путь

Как заявлял древнегреческий философ Гераклит: «В хаосе есть порядок». Сегодня эта мысль находит всё больше поддержки. Лауреат нобелевской премии Илья Пригожин как-то доказал, что все новые упорядоченные структуры рождаются именно из хаоса. Давайте наконец уясним, что исконный путь к стратегии недействителен? Почему бы не отталкиваться от того, что всё, что вокруг нас существует, по своей приро-

Эксклюзивное интервью для  Эксклюзивное интервью для  Эксклюзивное интервью для 

де сложно устроено и быстротечно, чтобы уместить это в долгоиграющий механизм. Однажды Питер Друкер сказал, что культура съедает стратегию на завтрак. Значит, настал наконец тот час, когда пора признать, что традиционная стратегия исчезла, и необходимо искать свежие пути решения.

Шанс на светлое будущее — возникновение интуитивного управления рождается на выжженной земле традиционной стратегии. Этот подход вовсе не придаёт её как таковую забвению. Он ознаменует эволюцию стратегии. Если характеристики её равны гибкости, лёгкой адаптации и полной готовности к работе в условиях, когда царит неопределённость, то речь идёт об интуитивной стратегии. «Нас не сбить с пути, когда нам пофигу куда идти», — стало её девизом. Почему всё-таки она действует?

Молниеносное приспособление к ситуации. При возникновении только что появившихся новых инструментов, путей или предупреждений об опасности интуитивная стратегия даёт своевременно изменить направление в работе, а не позволяет лишь заикливаться на старых концепциях.

ПОЙМИТЕ, В ЧЁМ ВАША НЕОРДИНАРНОСТЬ, И УПРАВЛЯЙТЕ СВОИМ ПРОДУКТОМ ИМЕННО ТАК

www.TOP-PERSONAL.ru

Использование интуиции и креативности. За принятием свежих и креативных решений стоит интуиция. В этом случае она является некой суммой приобретённых за жизнь навыков и полученного образования, а не какой-то магией.

Экспериментирование и обучение на неудачах. Неудачи и промахи не страшны интуитивной стратегии. Она выносит из них ценный опыт и поощряет эксперименты.

Предложенный подход действует. Многие бизнесы в управлении стали ориентироваться именно на него.

10 шагов к интуитивному управлению

Следуя этим принципам, вы окажетесь ближе, чем когда-либо, к своей цели:

1. Прислушайтесь к своему «я». Опытным советником будет ваша интуиция. Сразу вспоминается одна история, когда мы с одной крупной фармкомпанией пытались выстроить стратегию работы с регионами на основе только данных, но каждый



раз выходили на стандартные решения. Это были очевидные ответы, схемы, которые уже реализуются на рынке. В какой-то момент мы решили сыграть в игру «А что если?» и начали генерит сумасшедшие идеи из своего личного опыта, отталкивались от я-ощущений, а не от цифр. В итоге мы получили глубокую стратегию, где главные подсказки были от нашей интуиции. Этот креатив, эта уникальность были как глоток свежего воздуха. В основе всегда лежит Data driven подход, но по настоящему эффективные решения появляются тогда, когда ты поднимаешь глаза от цифр и задаешь себе вопрос: «Во что я верю?». Данная фармкомпания сейчас является лидером в своей индустрии и показывает ежегодный прирост, выше, чем у конкурентов. Они в свою очередь, пытаясь скопировать эту методику, не понимают, какой замысел лежит в этих идеях, и поэтому у них получается не так эффективно.

2. Работайте над неординарностью. Стратегия — прежде всего творческий процесс. «ГК Алмаз» — это консалтинговая компания, которая пробовала играть по правилам рынка. Мы смотрели на бенчмарки, искали, за счёт чего растут конкуренты, и были всегда догоняющими. Но, осмысляя миссию компании, мы поняли, что надо начинать собирать команду из «лишних» людей — это те, кто не вписываются ни туда ни сюда. Для них нет рамок, ведь неординарность не является проклятием. Неудобный человек с неформальным мышлением может предложить что-то по-настоящему творческое. Начав транслировать эту историю в наших продуктах, мы поняли, что заняли новую нишу на рынке. К нам приходят за решениями, которые никто больше предложить не может. Поймите, в чём ваша неординарность, и управляйте своим продуктом именно так.

3. Соберите группу единомышленников. Нанимайте сторонников ваших идей, но не боящихся экспериментировать и находить новые подходы. Как работает стандартная компания в классической парадигме управления? У меня есть набор компетенций, и под него я набираю команду. Они классные специалисты, но каждый из них верит во что-то своё. Я трачу потом много денег, чтобы выработать единое взаимодействие с ними. Но, посмотрите на стартапы, там в команду собираются единомышленники с общей идеей. Преимуществом этого будет следование одной цели, вы видите одинаковый результат и идёте в одном направлении. Дело за малым, теперь нужно найти десятки, сотни способов реализации выдвинутого. В памяти всплывает предприятие, которому уже больше 100 лет. Получилось так, что за это время оно было раздроблено на много отдельных бизнесов. Но появился человек, который мечтал восстановить производство корабельных компонентов. Потихоньку с помощью единомышленников ему удалось уйти от подвального помещения на 10 человек, вернув практически всю инфраструктуру завода, веря только в идею. Следуйте этому и вы.



Эксклюзивное интервью для  Эксклюзивное интервью для  Эксклюзивное интервью для 

4. Не ограничивайтесь при проведении мозговых штурмов. Исследуйте хаос, гениальные идеи рождаются там. Моя работа связана с тем, что я как бизнес-консультант прихожу в компанию, и мы пытаемся, в том числе мозговыми штурмами, сформулировать миссию организации, зачастую это превращается просто в высказывание своего мнения. Но оно не способно родить новое. Если попробовать, отталкиваясь от мыслей друг друга, выстроить лестницу, то где-то на 4-5 итерации появляются поистине креативные идеи. Важно выгружать из головы всё, даже самое дурацкое, ведь из этого и прорастают гениальные решения. К примеру, я как-то участвовал в стартапе бизнес-фармацевтики, где собрались люди из разных сфер, каждый из которых пытался вложить в голову других своё представление о работе. Среди нас был человек, который не являлся экспертом ни в чём, но он был коммуникатором, который на каждое наше предложение находил необычное перекрещивание идей. Мы пытались забетонировать землю нашим опытом, а он как росток взрывал каждый раз этот бетон.

В МИРЕ ЕЖЕДНЕВНО МЕНЯЮЩИХСЯ РЫНКОВ, ПЛАНЫ С РЕАЛИЗАЦИЕЙ В ЧЕТЫРЕ ГОДА ЯВЛЯЮТСЯ АНАХРОНИЗМОМ

5. Закройте глаза на ошибки. Они являются частью процесса. Чем быстрее ты начнешь делать, чем быстрее ты получишь ошибку, тем скорее ты схватишь что-то новое. Настоящая суть бизнеса — это случайно выжившие. Но это не из-за того, что они постоянно думают, просто запуская и прорабатывая ошибку за ошибкой, они стремительно идут к выигрышу. Вспоминается одно производство, где был руководитель, который каждый день менял стратегию, всё переворачивалось с ног на голову и наоборот. Никто не успевал за его мыслью, зачастую предложения были странные, всем казалось, что это самодур, а не начальник. Но он создал атмосферу, где сотрудники не боялись ошибаться, и эти идеи начали выстреливать. Стоит оговориться, почему он себе это позволял, у него был сильный фундамент, который давал право на ошибку.

6. Используйте микс из решений и путей. Смешивайте традиционные методы с интуитивными. Другая крайность в бизнесе, которая бывает, это история, когда ты, не понимая рынка, пытаешься изобрести велосипед. Так можно прогореть. Секрет в том, что ты хватаешь то, что уже есть, но добавляешь своё виденье, свою интуицию, себя в это. «Вкусвилл» является идеальным примером в данном случае. Они взяли стандарт супермаркета, но сказали, мы хотим идти в мир правильного питания. Кривенко нацепил на велосипед турбину и получил совершенно другую модель. Вот оно: «стандартное + новое». Это баланс, от этого процветает бизнес.

7. Превратите поиск идей в игру. Насколько сильно вы погружены в процесс игры, настолько высока вероятность откопать значимую идею. Не так давно мы с женой рассуждали о бизнесе. Она спросила вот о чём: «Ты перед глазами видишь сотни управленцев, а чем они отличаются? Как узнать настоящего топ-менеджера, предпринимателя?» Ответ: «У них в глазах детское любопытство. К чёрту «нельзя», я всё равно попробую». Для ТОПов бизнес — это шахматная партия, догонялки, да вообще любая игра. Их стимулирует процесс, а не результат.

8. Скажите «нет» привычным моделям. Исследуйте альтернативные методы, чтобы преподнести мысль. Мне посчастливилось как-то быть на встрече с основателем крупного PR-агентства, который 40 минут рассказывал вещи, очевидные любому, кто прочитал хотя бы пару статей по данной сфере. Он транслировал правильные мысли, но считал своих собеседников глупее, чем он. Надо отказаться от этого подхода. Прими за правило, что тебя окружают умные и талантливые люди, и тебе нет смысла говорить им банальные вещи. Когда этот владелец агентства понял, что нам стало скучно, он откинул презентацию и начал говорить от себя про свой бизнес.

9. Истоки важны. Разберитесь в том, что действительно является ключевым для вашего бизнеса. В основе любого проекта когда-то лежала идея. Это была мысль, которая стала путеводной звездой бизнеса. Уже потом на неё легли графики, цифры, исследования, и весь огонь потух. Исчез сок, вместо вкусного плода мы получили сухофрукт. Если вы хотите, чтобы у вас снова были свежие продукты мышления, вспомните, во что вы верите. Определите для себя некую миссию, найдите благие идеи, которые будут вести вас вперёд. В работе с промышленными гигантами всегда лежит в основе 3 вопроса: «Кто ты?», «Зачем ты это делаешь?», «Какую ценность даёшь другим?». Это простейшие вещи, но их нужно обязательно держать в голове. Вот, чем будут являться твоя айдендика и твои истоки.

10. Эксперимент совсем не страшен. Экспериментировать, значит проложить дорогу к успеху. Нам очень важно восполнить, что такое настоящий научный эксперимент. Это когда ты выдвигаешь не одну, а сразу несколько гипотез. Исследуя их, ты должен понять, что из них является фантазией, а что отражает реальность. Беда многих бизнесов в том, что выдвигается лишь одна гипотеза, на неё делается большая ставка. Но, когда запускаешь их в большом количестве, то одновременно создаётся несколько частей реальности. Это умно и дорого. Нам всем нужно учиться у IT-бизнеса. Почему они успешны? Там не делают ставку на одно, они закидывают много удочек с разными наживками, и никогда первая идея не выстреливает, но заходит что-то, что совсем про другое! Посмотрите на «Яндекс». Когда-то это была поисковая

Эксклюзивное интервью для  Эксклюзивное интервью для  Эксклюзивное интервью для 

строка, но сейчас экосистема компании просто огромна. Это всё эксперименты. Но мы же не знаем про сотни гипотез, которые были выдвинуты и задействованы в процессе. Например, есть и «Яндекс Карты», и «Яндекс Навигатор», они вроде похоже между собой, но логика их как идей лежит в разных составляющих эксперимента.

Заключение

На отставке традиционной стратегии всё не закончилось, началась другая эра. Возможность быть гибким и подстраиваться под сложившиеся обстоятельства, а не забастовка против плана — вот, чем является на самом деле интуитивная стратегия. Для нас главное слышать своё «я» и не отказываться от экспериментов, это наши уроки танцев в хаосе. Это подтверждают и слова философа Бертрانا Рассела: «Самое сложное в обучении — это научиться принимать неопределённость».

**БЕДА МНОГИХ БИЗНЕСОВ В ТОМ, ЧТО
ВЫДВИГАЕТСЯ ЛИШЬ ОДНА ГИПОТЕЗА, НА НЕЁ
ДЕЛАЕТСЯ БОЛЬШАЯ СТАВКА**

Для современного бизнеса важно именно это: готовность действовать в условиях неопределённости, а также поиск свежих путей для достижения успеха.

Поэтому отбросьте догматичную стратегию, пошлите её к чёрту. Вступайте в наши ряды, следуя по правильной дороге к успеху. Поднимайте ввысь паруса, ловите попутный ветер перемен и помните: «Нас не сбить с пути, когда нам пофигу куда идти!».

***Глеб Смирнов,**
Основатель и директор компании **Группа компаний Алмаз**

Беседовала А. Насонова
Редактор Л. Веселова · Корректор О. Сагун · Дизайн Н. Риль

Эксклюзивно для 

Менеджмент 1.0, 2.0 и 3.0: эволюция управления персоналом



*У*правление персоналом прошло долгий путь от жёсткого контроля до гибких и креативных подходов.

Сегодня компании стоят перед выбором: продолжать использовать традиционные методы и получать стабильные результаты или переходить на новые, более адаптивные модели управления, которые позволяют получать более высокий уровень эффективности, создавать новые продукты, занимать лидирующие позиции на рынке.

Рассмотрим, как эволюционировал менеджмент и какие подходы актуальны в современных условиях.

Менеджмент 1.0: люди как ресурс

Менеджмент 1.0 – это классический подход, при котором сотрудники воспринимаются исключительно как ресурс для выполнения задач. Основной акцент делается на чётком выполнении инструкций, а творчество и инициатива не поощряются. Руководитель выступает в роли контролёра, который следит за соблюдением стандартов и процессов.



Светлана Бадаева
«Ассоциация Бизнес
Мастерства»

Пример из практики:

Одним из ярких примеров такого подхода является система TVI (Training Within Industry, обучение на рабочем месте). Она активно использовалась на заводах и предприятиях, где сотрудники должны были выполнять рутинные операции с минимальными отклонениями от инструкций. Например, на конвейере каждый работник отвечает за определённый этап сборки, и любая ошибка может привести к сбою всего процесса.

Где актуален:

Менеджмент 1.0 до сих пор применяется в отраслях, где важна жёсткая стандартизация, например, в производстве или логистике.

Проблемы подхода:

Однако с развитием автоматизации многие рутинные задачи переходят к роботам, и роль человека в таких процессах постепенно меняется. А значит, и сам подход просто не к кому будет применить.

Менеджмент 2.0: KPI и эффективность

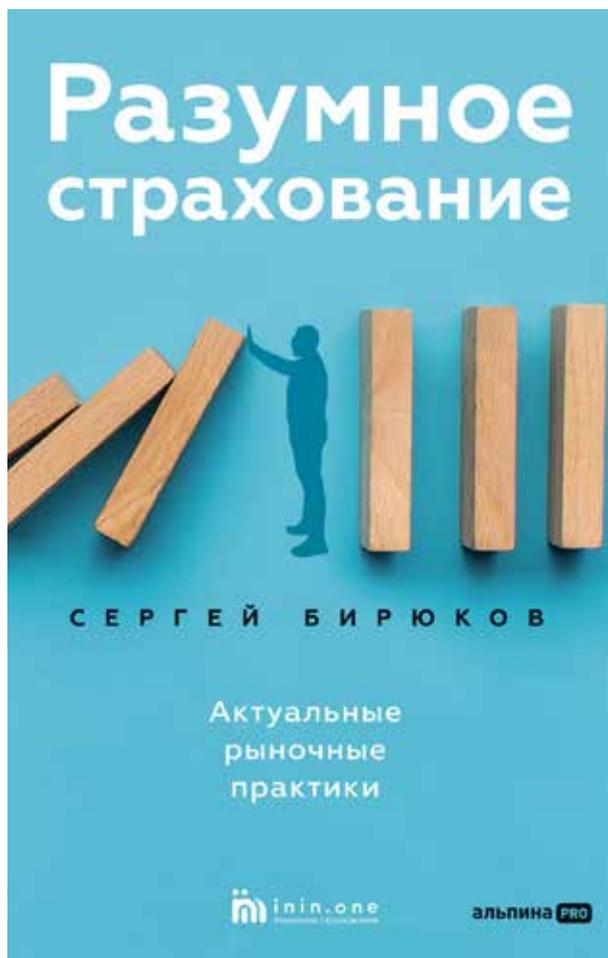
Следующим этапом эволюции стал менеджмент 2.0, который делает ставку на ключевые показатели эффективности (KPI). В этой системе сотрудники мотивируются через материальное вознаграждение, а их успех измеряется достижением конкретных целей. Работник получает больше свободы в выборе методов выполнения задач, но при этом должен строго следовать установленным KPI.

Пример из практики:

Классический пример – система бонусов для менеджеров по продажам. Чем боль-

**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



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

альпина PRO

Посредники

Не только взаимодействие с рынком, но и самая простая мысль о страховании может вызвать стресс. При общении со страховщиками возникает масса дедлайнов, обязательств по предоставлению информации, разногласий в трактовке условий договоров и т. д.

Страховые посредники — это компании или физические лица, способствующие заключению договора страхования и его дальнейшему сопровождению.

Существуют самые разные мнения о пользе посредников: от «лишнее передаточное звено» до «самый мощный драйвер развития страхового рынка за последние десятилетия».

Я тоже считаю, что без посредника можно легко обойтись, но только если:

- у вас высокий уровень страховых компетенций для достижения целей, поставленных перед страхованием;
- у вас достаточно ресурсов для заключения и сопровождения договоров страхования;



- у вас широкая сеть доверенных контактов на страховом рынке.

Если хотя бы одно из этих условий не выполняется, вам лучше все же пообщаться с посредниками.

Но даже если все три условия выполняются, стоит задуматься. Я до недавнего времени был уверен, что мне не составит труда самому сопровождать личные полисы членов моей семьи, — пока не обратился к посреднику сам. Я был уверен, что мои условия лучше рыночных, но все же попросил посредника провести выбор страховщика за меня. В результате страховое покрытие расширилось, а стоимость снизилась в несколько раз — и все это без моего личного вовлечения в процесс.

Важно понимать, что, работая с посредником, вы взаимодействуете с одним понятным вам человеком, который сам выстроит процесс общения с рынком, в том числе запросит котировки у большого числа участников и проведет максимально тщательное их сравнение.

Ценность посредника

Ключевая ценность привлечения посредника для меня заключается в экономии времени и нервов страхователя при общении с рынком. Клиент получает персонализированный и сфокусированный сервис, снимая с себя при этом значительное число операционных вопросов. Благодаря посреднику страхователь может работать в формате «одного окна» со всем страховым рынком, ему не нужно пытаться быстро наладить необходимые связи.

Нельзя также забывать, что страховые компании занимаются бизнесом, а не благотворительностью. Их ключевая цель — получение прибыли, поэтому они стремятся собрать как можно больше премий и выплатить как можно меньше убытков. Поэтому как на стадии переговоров о стоимости страхования, так и на стадии урегулирования убытков приятнее иметь дело с посредником, чем оставаться один на один со страховщиком.

Посредник находится на острие рынка, он понимает, какие продукты сейчас наиболее актуальны, кто из страховщиков ведет политику роста и дает явно заниженные по стоимости предложения без потери в качестве покрытия, а кто, наоборот, повышает цену при уменьшении покрытия. Если спросить страхователя, с кем из страховщиков он работает, то большинство назовет три-пять компаний. Если спросить посредника, то он назовет не меньше десятка компаний по каждому виду страхования.

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

* Полная версия выйдет на сайте через год

Я пришел к тебе с приветом! Категорически приветствую!

Искусство переговоров начинается с первых слов...



Дайте поучимся здороваться! Зачем? Ведь мы же с детства умеем, знаем эти слова.

Казалось бы, что может быть проще и естественнее, чем поприветствовать другого человека? Но об этом будет целая статья. Трудно представить любые переговоры, даже простое общение людей без приветствия. Оно бывает вербальным (словесным) и невербальным (жесты, мимика, взгляды).

Зачем мы приветствуем других людей?

- расположить к себе
- привлечь внимание
- продемонстрировать доброжелательность
- выстроить эмоциональную связь
- проявить уважение



Ольга Сергеева
«Окрыляем успехом»

- показать вежливое отношение

- пожелать благополучия

В продажах, переговорах приветствие – это ключ к успеху, установлению личностных отношений.

Помните, что мы покупаем у того, кому доверяем. А доверяем мы тому, кто похож на нас, тот, кто нравится и вызывает положительные эмоции.

Как понравиться с первых секунд?

Суть приветствия в данном случае показать не просто готовность, открытость, сколько понимание своего партнера.

Приветствие – это ритуал, дающий безопасность, демонстрацию себя как подобного, достойного дальнейшего разговора

«Я вижу тебя. Ты мне приятен. Знай, что я тебя уважаю. Я желаю тебе самого доброго»

«...Я одного деда спросил: «Чего здороваешься? Знаешь меня, что ли?» А он мне: «А зачем мне тебя знать?... Я про тебя плохого не слышал, ты про меня тоже, стало быть, ты добрый человек, и я добрый. Вот и будь здоров» (А. Крон «Бессоница»)

Самое главное: уже с первых секунд общения **СТАТЬ УНИКАЛЬНЫМ ДЛЯ БИЗНЕС-ПАРТНЕРА**, показать особое, личностное отношение к клиенту.

«Ничего обезличенного, я тебя знаю с твоими особенностями.

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

Утечка персональных данных из компании в Сеть — чем это ей грозит?

Комментарии ЮФ к публикации: «Утечка данных». Источник:
<https://youtube.com/shorts/wJKhjVlWEYU?si=DxCf5SWelLlqsIL>

СТАТЬЯ ПРЕДОСТАВЛЕНА ЖУРНАЛОМ



№ 1/2025

Для многих компаний до сих пор остается непонятной ситуация, связанная с обработкой персональных данных. Многочисленные изменения и неоднозначные формулировки в законе вызывают много вопросов. Часть руководителей компаний не понимают, что необходимо делать для соблюдения законодательства о персональных данных, а некоторые вообще не осознают, что они обязаны вообще что-то делать. В свою очередь, это порождает трудности в обеспечении защиты этой чувствительной информации.



Ирина
Олифиорова

При этом, отсутствие надлежащей защиты персональных данных рано или поздно приведет к их утечке. В результате чего доступ к конфиденциальной, личной или защищаемой информации будут иметь посторонние лица, а компания станет объектом проверки со стороны уполномоченного органа по защите прав субъектов персональных данных (далее - Роскомнадзор) и, как следствие, будет иметь неблагоприятные последствия в виде штрафов и снижения доверия.

Читайте полный текст
в журнале «Коммерческие Споры №01»
или закажите бесплатно
прислав заявку на почту
7447273@bk.ru



Комментарий к публикации: «Лет на 25 точно совершил» отправится ли муж Блиновской в колонию вслед за женой». Источник: <https://dzen.ru/a/Z9A7pMZ5tHURfceG>

СТАТЬЯ ПРЕДОСТАВЛЕНА ЖУРНАЛОМ



№ 4/2025

Проанализировав статью, я прихожу к выводу, что высказывание Ковалева: «Лет на 25 точно совершил», не выдерживает никакой критики.

Даже не изучая материалы уголовного дела четы Блиновских, достаточно информации из СМИ о квалификации преступных действий Блиновской Елены. Ее действия не были квалифицированы как особо тяжкие преступления, в том числе создание и участие в преступном сообществе - статья 210 УК РФ, санкция которой позволяет назначать 25 лет лишения свободы. Если Блиновской не предъявили такое обвинение, то и ее соучастнику мужу, вряд ли его предъявят.



Виталий Кацко
«Сила Слова»

С учетом подписания мужем Блиновской контракта с МО РФ есть большая вероятность, что он вообще избежит реального наказания в виде лишения свободы, в случае получения гос.награды и окончания СВО.

Другие преступления в сфере экономики не имеют таких серьезных сроков лишения свободы, о которых указал Ковалёв. Даже по совокупности преступлений: например многоэпизодного мошенничества, где 100 потерпевших с суммой ущерба свыше миллион рублей каждому - максимальное наказание путем сложения не может превышать половины максимального наказания за преступление (ч.3 ст.69 УК РФ). Пример расчета за ч.4 ст.159 УК РФ (мошенничество в особо крупном размере) максимальный срок -10 лет лишения свободы, если совершено два и

В гостях у журнала



В гостях у журнала



В гостях у журнала



В гостях у журнала



более аналогичных мошенничеств, то максимальный срок за все преступления не может быть больше чем 15 лет за все вообще преступления, так как $10/2+10=15$.

Однако мошенничество супругам Блиновским не вменялось. Дело в том, что реальный срок Блиновская получила за легализацию (отмывание) денежных средств, которые были похищены у государства в виде неуплаченных налогов ч.4 ст.174 УК РФ, это тяжкий состав до 7 лет лишения свободы, а по налоговому преступлению Блиновская освобождена от наказания, так как по ст.199 УК РФ истекли сроки давности привлечения к ответственности, так как в 2024 году Президент РФ подписал поправки в УК РФ и изменил тяжесть преступления предусмотренного ч.2 ст.199 УК РФ из разряда тяжких преступлений в преступления средней тяжести, в связи с чем уменьшились сроки давности привлечения к ответственности с 10 лет до 6 лет с момента совершения преступления, следовательно преступления, которые были инкриминируемые Блиновской были совершены до 2019 года.

***Виталий Кацко**,
управляющий партнер адвокатского бюро
«Сила Слова»



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

Эксклюзивно для



ПРЕДЛАГАЙТЕ СЕБЯ В КАЧЕСТВЕ СПИКЕРА



WHATSAPP 89263501881

Комментарий к публикации: «Борьба за наследство миллиардера Тамирова получила новый поворот». Источник: <https://dzen.ru/a/Z8iJfKJGCVUEAj2T>

СТАТЬЯ ПРЕДОСТАВЛЕНА ЖУРНАЛОМ



№ 1/2025

В описанной ситуации супруга миллиардера Тамирова фактически не проживающая с ним и не ведущая совместного хозяйства с 2015 года в суде оспаривает его банковский перевод гражданской жене на сумму 130 млн.рублей, сделанный незадолго до смерти.

Давая правовую оценку такой ситуации следует иметь ввиду следующее.

1) Если супруга оспаривает перевод по мотиву того, что эти деньги относились к совместной собственности и их распоряжение произошло без ее согласия, то в описанной ситуации это вряд ли получится.



Юрий Александров
А.Лигал

В соответствии с п.4 ст. 38 Семейного кодекса РФ суд может признать имущество, нажитое каждым из супругов в период их раздельного проживания при прекращении семейных отношений, собственностью каждого из них.

В соответствии с п.16 Постановления Пленума Верховного Суда РФ от 05.11.1998 N 15 «О применении судами законодательства при рассмотрении дел о расторжении брака» имущество, приобретённое супругами после прекращения семейных отношений и ведения совместного хозяйства, относится к личной собственности каждого из них.

В соответствии с п.2 ст. 35 Семейного кодекса РФ при совершении одним из супругов сделки по распоряжению общим имуществом супругов предполагается, что он действует с согласия другого супруга.

В гостях у журнала  В гостях у журнала  В гостях у журнала  В гостях у журнала 

Учитывая изложенное, оспорить перевод по этим основаниям практически невозможно, поскольку переведенные деньги с высокой вероятностью не относились к совместной собственности, поскольку перевод был сделан значительно позже после прекращения семейных отношений с супругой. Кроме того, согласно ст. 35 Семейного кодекса РФ предполагается наличие согласие супруги при переводе, если не доказан умысел лица и недобросовестность того, кому был адресован перевод.

2) Оспаривание по мотиву того, что дарение в виде безвозмездного перевода денег было совершено незадолго до смерти, также не имеет перспектив.

Во – первых, действующее законодательство не содержит оснований для признания сделки недействительной по мотиву того, что она была совершена незадолго до смерти.

Во – вторых, сам по себе факт наличие болезни наследодателя перед смертью никак не влияет на возможность и действительность заключения сделок, если на момент их совершения, несмотря на наличие болезни он понимал значение своих действий и мог ими руководить (ст. 177 ГК РФ)

3) Оспаривание по мотиву того, что перевод сделан женщине, которая не состоит с наследодателем в браке также невозможно, поскольку закон разрешает совершение подобных сделок в отношении любых лиц.

Соответственно в описанной ситуации, оспорить сделку по безвозмездному переводу денежных средств крайне маловероятно. Ситуация изменится если будет доказано, что в момент совершения сделки наследодатель не понимал значение своих действий и не мог ими руководить (ст. 177 ГК РФ) либо будет доказано факт совершения перевода под влиянием насилия, либо обмана (ст. 179 ГК РФ).

**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

Имеет ли право заказчик удерживать имущество подрядчика в счет уплаты штрафных санкций? Правовой анализ и мнение судов

СТАТЬЯ ПРЕДОСТАВЛЕНА ЖУРНАЛОМ



№ 3/2025

На практике нередко исполнители по договору подряда халатно относятся к исполнению своих обязанностей, что часто выражается в нарушении сроков выполнения работ или же их выполнение с недостатками и т.п. Имеет ли право заказчик удерживать имущество подрядчика, будь то инвентарь, инструменты или техника, в счет обеспечения надлежащего исполнения обязательств, устранения недостатков в работе либо в счет уплаты штрафных санкций? Для ответа на данный вопрос обратимся к действующему законодательству и правоприменительной практике.



Нина Аржанникова

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



Комментарий экономиста: «Силуанов призвал бизнес подключать сотрудников к ПД». Источник: <https://m.dzen.ru/news/story/1dabb085-9c56-5d1b-85b6-67042700bb7c?story=92928679-e7f2-55c7-9359-a19802d5405c&share from=yastart&share to=whatsapp>

СТАТЬЯ ПРЕДОСТАВЛЕНА ЖУРНАЛОМ



№ 4/2025



/МАРТ 06/2025

Введение

Программы долгосрочных сбережений играют важную роль в обеспечении финансовой стабильности и подготовки к пенсии. В последние годы в России и других странах предпринимаются усилия по внедрению и улучшению таких программ, чтобы стимулировать граждан к накоплению средств на будущее.

Программы долгосрочных сбережений в России

Введение программы долгосрочных сбережений (LTSP) в России стало важным этапом в реформировании пенсионной системы. Программа, начавшаяся в 2024 году, направлена на улучшение накопительной составляющей пенсионной системы, однако требует значительных усилий для достижения необходимого уровня эффективности.

Еще до создания ПДС в России делались попытки привлечь население к участию в формировании своих пенсионных накоплений. В 2002 г. был запущен



Маргарита
Рязанцева

накопительных механизм формирования пенсионных прав в рамках системы обязательного пенсионного страхования. Кроме того, существует возможность участия в негосударственном пенсионном обеспечении. В 2008 г. была начата Программа софинансирования пенсионных накоплений. К сожалению, интерес к участию в программе у населения очень быстро угас – в 2013 г. в программе участвовало около 1,8 млн. чел., а в 2021 уже только 0.2 млн. чел. Основные проблемы включают низкую осведомленность населения, недостаток свободных денежных средств для участия в программе и отсутствие веских мотиваторов для участия в программе.

Преимущества и недостатки программ

Программы долгосрочных сбережений предоставляют гражданам возможность заключать соглашения с негосударственными пенсионными фондами, что может повысить уровень доверия и привлечь больше участников. Однако, несмотря на положительные изменения, остаются нерешенные вопросы, такие как необходимость улучшения системы государственных гарантий для долгосрочных инвестиций: в настоящее время не очень понятны долгосрочные перспективы от участия в программе, ограничены временные сроки для включения в программу (договор нужно заключить в период с 2024 по 2026 гг.

Влияние на поведение и финансовую грамотность

Отечественные и зарубежные исследования показывают, что финансовая грамотность и осведомленность о важности сбережений недостаточны для стимулирования долгосрочного сберегательного поведения. Необходимы дополнительные механизмы, такие как «подталкивание» (nudge), чтобы побудить людей к активным действиям. Аналогичные программы создаются в разных странах. Например, при внедрении ПДС в Испании Ahorra++ были использованы механизм подталкивания к действию, адаптированный из модели «Экономь больше завтра» (SMART) Бенарци и Талера (2004). Результаты исследования пилотного проекта Ahorra++, который был реализован в 2016., продемонстрировали значительное

**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

Анализ трудовых споров в силовых организациях – прокуратура, полиция и т.д.

СТАТЬЯ ПРЕДОСТАВЛЕНА ЖУРНАЛОМ



№ 4/2025

В силу пункта 4 статьи 10 Федерального закона от 27 мая 2003 года № 58-ФЗ «О системе государственной службы Российской Федерации» правовое положение (статус) федерального государственного служащего, в том числе ограничения, обязательства, правила служебного поведения, ответственность, а также порядок разрешения конфликта интересов и служебных споров устанавливается соответствующим федеральным законом о виде государственной службы.



Дмитрий
Мартасов

К видам федеральной государственной службы относятся, в частности: служба в органах внутренних дел, в Следственном комитете Российской Федерации, органах и организациях прокуратуры, органов внешней разведки. Кроме того, органы федеральной службы безопасности комплектуются (в том числе на конкурсной основе) федеральными государственными гражданскими служащими.

Читайте полный текст
в журнале «Трудовое право №04»
или закажите бесплатно
прислав заявку на почту
7447273@bk.ru



Даритель может пережить одаряемого

Комментарий к публикации: «Всего одна фраза в договоре дарения и наследники не смогут претендовать на подаренное вами имущество». Источник: <https://youtube.com/shorts/4XEIQhuuQnQ?si=satMrCvvsHFWYto>

СТАТЬЯ ПРЕДОСТАВЛЕНА ЖУРНАЛОМ



№ 4/2025

Согласно п.4 ст.578 ГК РФ в договоре дарения может быть обусловлено право дарителя отменить дарение в случае, если он переживет одаряемого.

Если договор содержит такое условие, анализ законоположений позволяет сделать вывод о том, что отмена дарения в случае смерти одаряемого является совершаемой пережившим дарителем односторонней сделкой, которая служит основанием прекращения права собственности одаряемого на подаренную вещь и возникновения права собственности на нее у дарителя.

При этом закон предусматривает возможность для дарителя отменить дарение без судебного решения только на основании



Олег Пантюшов

факта смерти одаряемого при наличии в договоре дарения соответствующего условия.

Соответственно, если воля дарителя на отмену дарения в связи со смертью одаряемого была выражена в договоре, то для отмены дарения достаточно подать соответствующее заявление в орган по регистрации прав на недвижимое

К ДАННОМУ ЗАЯВЛЕНИЮ НЕОБХОДИМО ПРИЛОЖИТЬ ДОГОВОР ДАРЕНИЯ, СОДЕРЖАЩИЙ УСЛОВИЕ О ПРАВЕ ДАРИТЕЛЯ ОТМЕНИТЬ ДАРЕНИЕ В СЛУЧАЕ, ЕСЛИ ОН ПЕРЕЖИВЕТ ОДАРЯЕМОГО, А ТАКЖЕ СВИДЕТЕЛЬСТВО О СМЕРТИ ОДАРЯЕМОГО

имущество. К данному заявлению необходимо приложить договор дарения, содержащий условие о праве дарителя отменить дарение в случае, если он переживет одаряемого, а также свидетельство о смерти одаряемого. Это будет основанием для государственной регистрации права собственности недвижимости вновь на дарителя.

(Определение Верховного Суда РФ от 02.11.2016 N 4-КГ16-36).

***Олег Пантюшов**, Адвокат, АП г. Москвы

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

Эксклюзивно для 

**ПРЕДЛАГАЙТЕ СЕБЯ В КАЧЕСТВЕ СПИКЕРА  —
WHATSAPP 89263501881**

О. Б. ЗАЙЦЕВА

**РУКОВОДИТЕЛЬ ОРГАНИЗАЦИИ
КАК СУБЪЕКТ
ТРУДОВОГО ПРАВА**

Монография



«ПРОСПЕКТ»

КРІ: законность, споры, судебная практика

СТАТЬЯ ПРЕДОСТАВЛЕНА ЖУРНАЛОМ



№ 3/2025

КРІ (Key Performance Indicators, ключевые показатели эффективности) — инструмент, широко применяемый в российских компаниях для оценки работы сотрудников. КРІ могут быть связаны с производительностью, продажами, клиентским сервисом и другими аспектами деятельности. Однако их использование порождает множество правовых вопросов, связанных с законностью применения КРІ, возможностью их изменения или отмены работодателем, правомерностью лишения премии или даже привлечения к дисциплинарной ответственности при невыполнении КРІ.



Екатерина
Лохман

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



БИЗНЕС ВСТРЕЧИ ДЕЛОВОГО КЛУБА КАПИТАНЫ РОССИЙСКОГО БИЗНЕСА

**1. ЗАРПЛАТЫ ТОПОВ :КАКИЕ, КОМУ, ГДЕ,
ПОЧЕМУ (ДИСКУССИЯ)
27.03 - 18.00**

**2.КОМПАНИИ-БРЕНДЫ (КРИТЕРИИ,
СОДЕРЖАНИЕ, СЕКРЕТЫ. БУДУЩЕЕ
3.04- 18.00**

**3. СЕЙЛЗЫ НУЖНЫ ВСЕМ - МНОГО, НОН
СТОП: (ПОДБОР, ОНБОРДИНГ, ОБУЧЕНИЕ,
УДЕРЖАНИЕ) ДИСКУССИЯ
10.04-18.00**

**4. ИИ - ПРИМЕНЕНИЕ В БИЗНЕСЕ,
ПЕРСПЕКТИВЫ И РАЗВИТИЕ
17.04-18.00**

**5. ТОП КАНДИДАТЫ - ВСТРЕЧА -
СОБЕСЕДОВАНИЕ (ЕЖЕМЕСЯЧНО, А ПОЗЖЕ
ЕЖЕНЕДЕЛЬНО)
24.04-18.00**

**6. ЛУЧШИЕ БИЗНЕС ТРЕНЕРЫ И КОНСУЛЬТАНТЫ
(ЛАУРЕАТЫ ПРЕМИИ КАПИТАНЫ
РОССИЙСКОГО БИЗНЕСА 2025)
25.04-12.00**



события | обзоры | анализ | советы | аналитика

ЖИЛИЩНОЕ ПРАВО

№ 3 март 2025

Подписные индексы по каталогу Урал-пресс — 79154, 79357

Александра Мишкина

Самострой наш, самострой

Чина Аржанникова

Продавец скрыл наличие обременений и или (ограничений) в отношении земельного участка. Правовая позиция судов

Татьяна Кочанова

Внесудебное взыскание налогов. О чём важно помнить

Дарья Чагорная

Завещание денежных вкладов – в чём «подводные камни»?

Георгий Таболаев

Как легально кидают на покупке недвижимости в России в 2025 году?

Надежда Маняхина

Содержать одну «кофе-точку» более прибыльно, чем управлять десятью домами

Регина Старцева, И. М. Тарасенко

Дачи могут прекратить свое существование! СНТ объединяют с поселками

ЕЖЕМЕСЯЧНЫЙ ПРОФЕССИОНАЛЬНЫЙ ЖУРНАЛ

Секретарское Дело

WWW.SEKRETARSKOE-DELO.RU



Подписные индекс
по каталогу «Росчеты»:
72034, 71801, 80933



Подписные индекс
по каталогу
«Почта России»:
99723, 90991

№ 1 2025

ИЗДАТЕЛЬСТВО ЖУРНАЛА

УПРАВЛЕНИЕ
ПЕРСОНАЛОМ
www.TOP-PERSONAL.ru



Создавайте универсальную команду, делегируйте и будьте финансово готовы к кризисам

Николай Соловьев



Профессиональная деградация: как распознать и что с этим делать?

Мария Орловская



Критика сотрудников — как преодолеть стереотипы и сделать её всем полезной
Юлия Курченкова



Критика — это не способ самоутвердиться за счет подчиненных

Алексей Оносов



Тренд для бизнеса в 2025 году — совершенствовать навыки общения

Даниил Терентьев

Тренды 2025

Главная тема номера: