

БИЗНЕС
ИДЕИ

БИЗНЕС
РЕШЕНИЯ

БИЗНЕС
ТЕХНОЛОГИИ

БИЗНЕС
ПРОЦЕССЫ

www.TOP-PERSONAL.ru

УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ

№ 09
(773)

2025

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

Главная тема: **ЗАМЕНА ТОП МЕНЕДЖЕРА**



**Екатерина
Пасечник**
HR&Business



**Глеб
Смирнов**
Алмаз



**Юлия
Старостина**
Strong Manager



**Елена
Гладышева**
«РИ-консалтинг»

стр. 3

С ложность замены топ-менеджера — это индикатор зрелости бизнеса...

Екатерина Пасечник,
HR&Business

стр. 15

С ейчас на самом деле конверсия от холодных контактов не превышает 1–3%...

Глеб Смирнов,
Алмаз

стр. 19

Е сли кого-то «заносит» — мягко возвращаем в русло...

Юлия Мамыркина,
«Прогрессор»

стр. 23

Б орьба с рутинной ИИ может стать эффективной заменой системы рекомендаций....

Алексей Колосов,
Sol Partners

стр. 27

С овременный руководитель должен уметь управлять гибко, используя разные инструменты, методы, стили руководства...

Юлия Старостина,
Strong Manager

Содержание

ЗАМЕНА ТОП-МЕНЕДЖЕРА

Абсолютно одинаковых условий замены топа не существует – всегда есть нюансы

Екатерина Пасечник, HR&Business

ЛУЧШИЕ БИЗНЕС-ТРЕНЕРЫ И КОНСУЛЬТАНТЫ

Сейлз – это инстинкт охотника

Глеб Смирнов, Алмаз

КОРПОРАТИВНАЯ КУЛЬТУРА

Корпоративная культура: не просто слова, а фундамент устойчивости в кризисах

Юлия Мамыркина, «Прогрессор»

ИИ&ПОИСК РАБОТЫ

Сможет ли ИИ правильно отфильтровать репутацию менеджмента компании?

Алексей Колосов, Sol Partners

СТРАТЕГИЯ КОМПАНИИ

Ваша команда должна знать куда и зачем движется фирма

Юлия Старостина, Strong Manager

БИЗНЕС-ЛИТЕРАТУРА

Борьба с рутинной ИИ может стать эффективной заменой системы рекомендаций.

Илья Стребулаев, Алекс Данг

НОВОСТИ

«Маяк» в бизнес-тумане: как в Калуге зажгли новый формат предпринимательского диалога

Игорь Жуковский

ПРОДАЖИ

Продажи больших компаний – документирование процесса и анализ ошибок, споров в судах

Ульяна Зеленая

3

15

19

23

27

31

39

41

№09
(773)

Издаётся 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
TR@TOP-PERSONAL.RU



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

www.top-personal.ru

ISBN 5-95630-007-7



9 785956 300077 >

Подписано в печать 14.04.2025 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

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

Абсолютно одинаковых условий замены топа не существует — всегда есть нюансы



Как часто и почему компании ошибаются в зарплатных ожиданиях при поиске топ-менеджеров?

Частота и причины ошибок в оценке зарплат для топ-позиций зависят от нескольких факторов: уровня компании, частоты смены руководства и отрасли.

Современные технологичные и IT-компании реже допускают ошибки, поскольку активно запрашивают рыночную аналитику. Их владельцы, акционеры и топ-менеджеры обычно следят за трендами через соцсети и знают реальную стоимость специалистов нужного уровня в аналогичных компаниях.

Малый бизнес, особенно с руководителями, работающими по 15–25 лет без смены, чаще сталкивается с искажениями. Поскольку такие компании редко нанимают топов, их представления о рыночных зарплатах могут быть неточными, а расхождения — значительными.



Екатерина Пасечник
HR&Business

Эксклюзивное интервью для  Эксклюзивное интервью для  Эксклюзивное интервью для 



Эксклюзивное интервью для



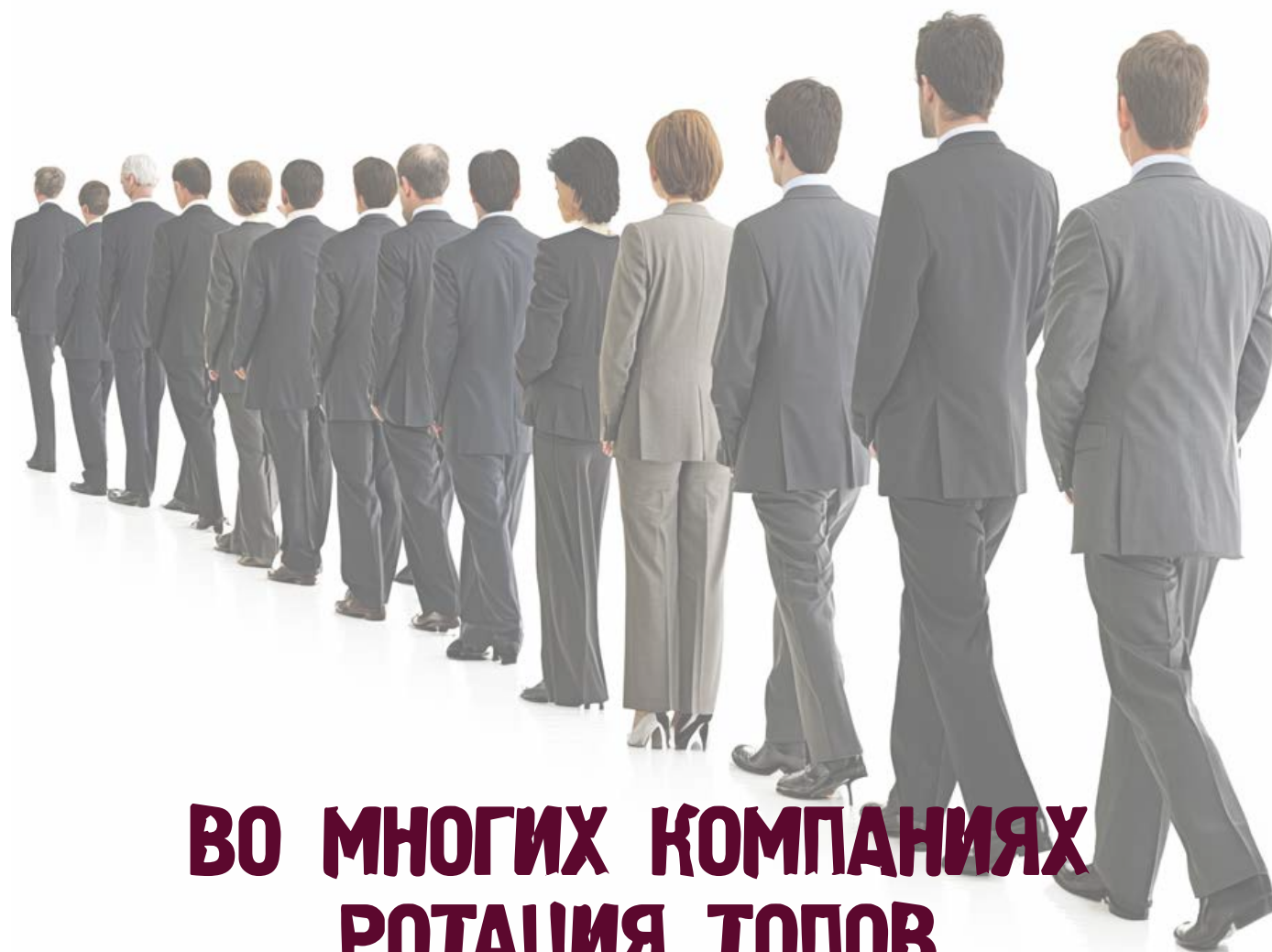
Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



**ВО МНОГИХ КОМПАНИЯХ
РОТАЦИЯ ТОПОВ
ПЛАНИРУЕТСЯ ЗАРАНЕЕ:
ПРЕЕМНИКОВ ГОТОВЯТ
ЗА ГОД-ДВА,
А УХОДЯЩИЕ РУКОВОДИТЕЛИ
ПЕРЕДАЮТ ДЕЛА ПОСТЕПЕННО**

Сегодня многие компании при поиске топ-менеджеров консультируются с рекрутинговыми агентствами, покупают зарплатные обзоры или привлекают HR-консультантов. Благодаря этому сильных разрывов между предложением и рыночной реальностью стало меньше. В большинстве случаев компании формируют адекватные ожидания, соответствующие рыночной ситуации.



Когда компании готовы переплачивать топ-менеджерам?

— Компании соглашаются платить топам выше рыночного уровня, когда видят в кандидате идеальное соответствие своему бизнесу. Речь идет о ситуациях, когда у менеджера уже есть успешный опыт работы в аналогичной сфере, с похожим продуктом и в схожих условиях. В таких случаях работодатель готов предложить повышенный оклад, потому что верит, что специалист, доказавший свою эффективность в идентичной модели, сможет повторить этот результат и здесь.

ИДЕИ РЕШЕНИЯ ТЕХНОЛОГИИ ПРОЦЕССЫ

КОМПАНИИ СОГЛАШАЮТСЯ ПЛАТИТЬ ТОПАМ ВЫШЕ РЫНОЧНОГО УРОВНЯ, КОГДА ВИДЯТ В КАНДИДАТЕ ИДЕАЛЬНОЕ СООТВЕТСТВИЕ СВОЕМУ БИЗНЕСУ

Однако даже самый релевантный опыт не гарантирует успеха. Дело в том, что абсолютно одинаковых условий не существует — всегда есть нюансы. Может измениться рыночная конъюнктура, внутренняя корпоративная культура или даже личная мотивация самого топ-менеджера. Иногда оказывается, что прежние достижения были обусловлены спецификой предыдущей компании или командой, которую нельзя просто перенести на новое место.

Тем не менее, практика переплаты за «готовых» специалистов остается распространенной. Работодатели идут на это, чтобы минимизировать риски, особенно когда нужен быстрый результат. Удачные кейсы действительно встречаются, но есть и примеры, когда высокие ожидания не оправдываются. В конечном счете, решение о повышенном окладе — это всегда баланс между потенциальной выгодой и скрытыми факторами, которые могут повлиять на результат.

Эксклюзивное интервью для  Эксклюзивное интервью для  Эксклюзивное интервью для 

Эксклюзивное интервью для 

Эксклюзивное интервью для 

Эксклюзивное интервью для 

Эксклюзивное интервью для 

Эксклюзивное интервью для 

Эксклюзивное интервью для 



**НЕБОЛЬШИЕ КОМПАНИИ
ТОЖЕ НЕ СПЕШАТ БРАТЬ
«КРУПНЫХ» ТОПОВ –
ОПАСАЮТСЯ, ЧТО ТЕ НЕ
ПРИЖИВУТСЯ В НОВОЙ СРЕДЕ
И БУДУТ ТРЕБОВАТЬ ЗАРПЛАТ
ВЫШЕ РЫНОЧНЫХ**



Какие проблемы существуют в подборе топ-менеджеров?

— В практике подбора топов бывают ситуации, когда мы вынуждены отказаться от сотрудничества с заказчиком. Прежде всего, это случаи с нереалистичными зарплатными ожиданиями — если рыночная стоимость эксперта составляет, скажем, миллион рублей, а компания хочет найти такого специалиста за 250 тысяч, мы не станем тратить время ни своё, ни клиента.

Другой распространённый повод для отказа — поиск «единорога», то есть кандидата с абсолютно несочетаемым набором требований. Например, когда нужно, чтобы человек одновременно имел опыт и в фэшн-индустрии, и в лёгкой промышленности, да ещё и успел поработать в топ-5 мировых компаний. Такие запросы чаще всего свидетельствуют о том, что заказчик сам не до конца понимает, кого ищет.

СЛОЖНОСТЬ ЗАМЕНЫ ТОП-МЕНЕДЖЕРА — ЭТО ИНДИКАТОР ЗРЕЛОСТИ БИЗНЕСА

Мы принципиально не работаем с «серыми» компаниями — теми, кто уклоняется от официальных выплат или задерживает зарплаты. К счастью, таких случаев становится меньше, но, если сталкиваемся, сразу отказываем.

Наконец, для нас неприемлемо сотрудничество с организациями, у которых подтверждённая плохая репутация. Речь о случаях, когда компания систематически обманывает сотрудников: лишает премий, меняет условия договорённостей после выхода кандидата или создаёт токсичную атмосферу. Обычно такие работодатели хорошо известны на рынке — их «славу» подтверждают не один-два человека, а десятки кандидатов и бывших сотрудников. В подобных ситуациях мы не хотим участвовать в процессе, который, скорее всего, закончится разочарованием для всех сторон.

Но бывают и ситуации, когда кандидат готов существенно снизить свои зарплатные ожидания. Тогда специалисту можно предлагать альтернативные решения повышения заработка. Переговоры о снижении дохода с топ-специалистом возможны, но требуют грамотного подхода к структуре компенсационного пакета.



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



**ДАЖЕ САМЫЙ
РЕЛЕВАНТНЫЙ ОПЫТ
НЕ ГАРАНТИРУЕТ УСПЕХА**

Ключевое решение — перераспределение вознаграждения: уменьшение фиксированного оклада при увеличении переменной части, напрямую связанной с результатами работы.

Вместо традиционной высокой зарплаты можно предложить:

- KPI-премии за достижение конкретных показателей, прописанных в трудовом соглашении;
- процент от финансовых результатов (оборот, выручка, маржинальность);
- долгосрочные программы мотивации (LTI) — хотя в России с опционами и акциями сейчас сложности, остаются другие формы участия в капитале;
- долю в бизнесе.

СЛОЖНОСТЬ ЗАМЕНЫ ТОП-МЕНЕДЖЕРА — ЭТО ИНДИКАТОР ЗРЕЛОСТИ БИЗНЕСА

www.TOP-PERSONAL.ru

Важным фактором может стать личная заинтересованность кандидата. Если у специалиста есть желание сменить отрасль (переход из CG в IT или из инфраструктурного IT в продуктивное), либо участие в особенно интересном или амбициозном проекте, совпадение ценностей кандидата с миссией компании.

Главное — найти точку пересечения между тем, что может предложить компания, и истинными мотивами топ-менеджера. При правильном подходе такие компромиссы оказываются выгодными для обеих сторон.



Как отражается замена топ-менеджера на компании?

— Замена топ-менеджера может напоминать попытку «вытащить бегемота из болота» — но только если речь идет о небольшой компании с невыстроенными процессами. В современных корпорациях с прозрачной системой управления этот процесс, хоть и остается стрессовым, все же проходит организованно.

Эксклюзивное интервью для РАВЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ Эксклюзивное интервью для РАВЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ Эксклюзивное интервью для РАВЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ

Эксклюзивное интервью для РАВЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ

Эксклюзивное интервью для РАВЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ

Эксклюзивное интервью для РАВЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ

Эксклюзивное интервью для РАВЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ

Эксклюзивное интервью для РАВЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ

Эксклюзивное интервью для РАВЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ

Эксклюзивное интервью для РАВЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ

Эксклюзивное интервью для РАВЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ

Эксклюзивное интервью для РАВЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ

Эксклюзивное интервью для РАВЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ

Эксклюзивное интервью для РАВЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ

Эксклюзивное интервью для РАВЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ



**РАБОТОДАТЕЛИ
ЧАСТО ОТСЕИВАЮТ
КАНДИДАТОВ ПО ВОЗРАСТУ,
ДЛИТЕЛЬНЫМ ПЕРЕРЫВАМ
В СТАЖЕ
ИЛИ НЕСООТВЕТСТВИЮ
МАСШТАБУ ПРЕДЫДУЩЕЙ
РАБОТЫ**

В системных компаниях с четкой структурой и развитым кадровым резервом смена топ-менеджера — это управляемый процесс. Да, новый руководитель требует времени на адаптацию, но бизнес-процессы продолжают работать независимо от конкретного человека. Среднее звено управления обычно сохраняет преемственность стратегии, что смягчает переходный период. Более того,

во многих компаниях ротация топов планируется заранее: преемников готовят за год-два, а уходящие руководители передают дела постепенно. Совсем иная ситуация в малом бизнесе, где все держится на личных отношениях и многолетней работе «бок о бок». Здесь замена человека, который 20 лет был «частью семьи», действительно становится психологической и организационной катастрофой. В таких случаях компания сталкивается не просто с кадровой проблемой, а с кризисом всей системы.

Сложность замены топ-менеджера — это индикатор зрелости бизнеса. Если уход одного человека грозит крахом, значит компания строилась не как система, а как «самозанятость». Выстраивайте процессы, развивайте кадровый резерв и помните — бизнес должен работать даже без незаменимых людей.



Какой возраст у современных топ-менеджеров?

— Сегодня возрастной портрет топ-менеджеров сильно зависит от отрасли. В динамичных секторах, таких как IT, FinTech и EdTech, нередки случаи, когда ключевые позиции занимают 26-28-летние руководители. Эти молодые топы управляют крупными подразделениями с десятками сотрудников, несут полную ответственность за бизнес-стратегию и показывают впечатляющие результаты.

Однако вопрос зрелости руководителей остается дискуссионным. Многие эксперты отмечают преимущества западного подхода, где ценятся не только профессиональные качества, но и жизненный опыт. В России же наблюдается парадоксальная ситуация: с одной стороны, компании ищут энергичных, гибких и проактивных руководителей 35-45 лет, с другой — существует явный эйджизм в отношении специалистов старше 45-50 лет.

Интересно, что зрелость не всегда коррелирует с возрастом. Некоторые молодые топ-менеджеры демонстрируют удивительную мудрость и стратегическое мышление, в то время как их более взрослые коллеги иногда проигрывают в гибкости и адаптивности.

Эксклюзивное интервью для  Эксклюзивное интервью для  Эксклюзивное интервью для 

Эксклюзивное интервью для 


Эксклюзивное интервью для 

Эксклюзивное интервью для 

Эксклюзивное интервью для 


Эксклюзивное интервью для 

Эксклюзивное интервью для 

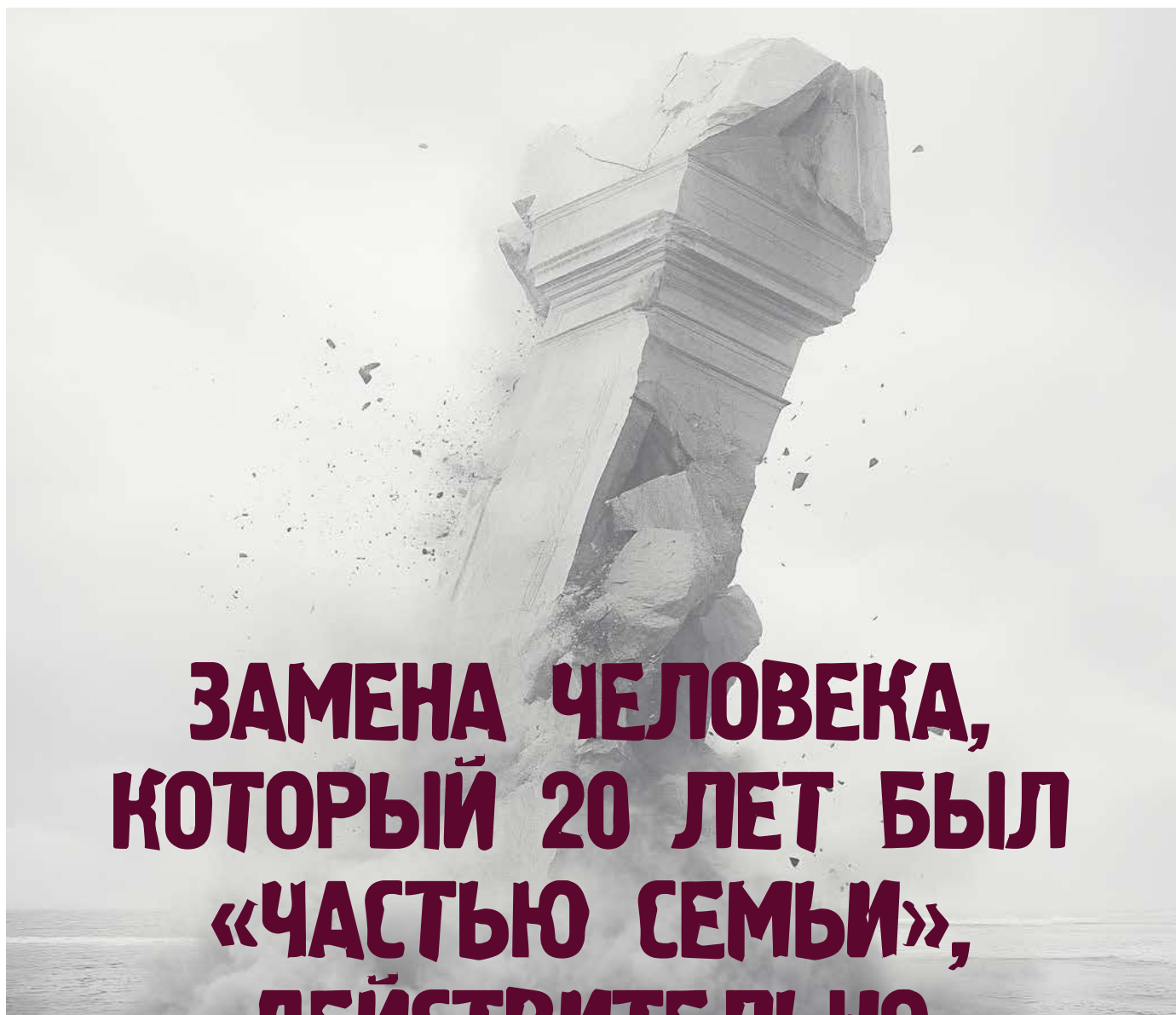
Эксклюзивное интервью для 

Эксклюзивное интервью для 

Эксклюзивное интервью для 

Эксклюзивное интервью для 

Эксклюзивное интервью для 



ЗАМЕНА ЧЕЛОВЕКА, КОТОРЫЙ 20 ЛЕТ БЫЛ «ЧАСТЬЮ СЕМЬИ», ДЕЙСТВИТЕЛЬНО СТАНОВИТСЯ ПСИХОЛОГИЧЕСКОЙ И ОРГАНИЗАЦИОННОЙ КАТАСТРОФОЙ

Исключением становятся традиционные отрасли вроде производства, агросектора или академического образования, где опыт и возраст по-прежнему остаются значимыми факторами. В остальных сферах бизнес делает ставку на «молодую энергию», что создает определенные сложности для зрелых специалистов, чей опыт мог бы быть не менее ценным.

Таким образом, современный топ-менеджмент становится все моложе, но идеальным возрастом для руководящей позиции сегодня считается 35-45 лет — золотая середина между энергией молодости и профессиональным опытом.



Какие перспективы у топ-менеджеров, потерявших работу?

— Ситуация на рынке труда для опытных руководителей, оставшихся без работы, действительно сложная. Речь идет о тех, кто долгое время не может найти подходящую позицию — будь то выходцы из западных компаний после 2022 года или специалисты с устаревшими навыками, например, директора по маркетингу без современного цифрового опыта.

К сожалению, шансы таких профессионалов вернуться на аналогичные позиции в крупные корпорации невелики.

Работодатели часто отсеивают кандидатов по возрасту, длительным перерывам в стаже или несоответствию масштабу предыдущей работы. При этом небольшие компании тоже не спешат брать «крупных» топов — опасаются, что те не приживутся в новой среде и будут требовать зарплат выше рыночных. Что же делать в такой ситуации?

Есть несколько стратегий:

- рассмотреть региональные компании — иногда приходится быть готовым к переезду в другие города, где есть подходящие вакансии;
- освоить смежные отрасли — перейти в менее престижный, но более востребованный сектор;
- делать ставку на нетворкинг — в небольших компаниях ключевые решения часто принимаются через личные знакомства;


Эксклюзивное интервью для  Эксклюзивное интервью для  Эксклюзивное интервью для 

- работать над адаптивностью — научиться позиционировать свой опыт так, чтобы он был понятен и ценен для работодателей другого масштаба.


Главное — не заикливаться на поиске «идеальной» позиции, а искать возможности там, где они есть сейчас. Как показывает практика, иногда такой вынужденный «шаг в сторону» впоследствии открывает новые перспективы, о которых раньше нельзя было и подумать.

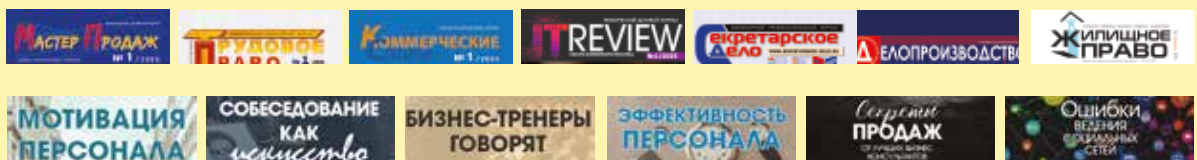
***Екатерина Пасечник**, CEO **HR&Business** и эксперт в найме топ-менеджеров

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

Эксклюзивно для 



ВМЕСТЕ С  ВЫ ПОЛУЧАЕТЕ В ПОДАРОК ОТ ИЗДАТЕЛЯ ЖУРНАЛЫ В ЭЛ ВЕРСИИ:



ПОЧТА 7447273@VK.RU

ПРЕДСТАВЛЯЕМ нового кандидата в Номинации премии
КАПИТАНЫ РОССИЙСКОГО БИЗНЕСА 2025

Сейлз — ЭТО ИНСТИНКТ ОХОТНИКА

Хороший продавец, очень редко может быть хорошим создателем.



«Сейлз хорошо умеет транслировать то, что создал другой», — считает эксперт.

«И получается у нас проблема. С одной стороны дефицит, ведь у нас есть кадровый голод в стране, это мы с вами понимаем прекрасно. У нас есть непонятные карьерные перспективы у начинающих сейлзов и огромное количество предложений относительно легких денег в других сферах. Если в начале 2000-х коммерсанты про них говорили с придыханием, то сейчас, в общем, а ты продажник?»

Ну ладно, окей. То есть, повторюсь, девальвировалась профессия. И если компания серьезно хочет заниматься именно развитием своей службы продаж, им придется начать отчасти делать пиар этой профессии в той области, где они работают», — резонно начинает беседу Глеб.

Второй важнейший посыл или нож в сердце тем маркетологам, кто надеется на прежние методы и приёмы:



Глеб Смирнов

Эксклюзивное интервью для  Эксклюзивное интервью для  Эксклюзивное интервью для 

«Ведь там, где раньше мне нужен был отдел из 50–100 человек для холодного звонка, чтобы пробиваться через простые секретарские барьеры, доказывать что-то и так далее, то сейчас этот подход будет давать еще меньше конверсии, чем раньше. Если раньше конверсия хорошая считалась 5–7 %, то сегодня 1%!!»

Сейчас на самом деле конверсия от холодных контактов не превышает 1–3%. Третий посыл от Смирнова

На самом деле современный продавец понимает очень простую истину. Чтобы клиент купил, тебя должно быть минимум 20 разных касаний из разных абсолютно каналов взаимодействия. Нет одного универсального, который работает. Нет писем, которые точно сработают. Нет звонка, который точно сработает. Личная встреча сработает не с каждым.

СЕЙЧАС НА САМОМ ДЕЛЕ КОНВЕРСИЯ ОТ ХОЛОДНЫХ КОНТАКТОВ НЕ ПРЕВЫШАЕТ 1–3%

И первое, чему нужно научить, это расширить представление начинающих продавцов о том, какие существуют каналы продаж. И дальше, собственно говоря, нам нужно научиться в рамках каждого, с одной стороны, канала, какие есть нормы и правила коммуникации и взаимодействия, а с другой стороны, нам нужно научить их строить системы продаж.

Итак, 4-й посыл — стратегия

Нам нужно научить строить именно стратегии, понимая, что одного касания точно недостаточно. Ну, дальше идем в классику. На самом деле, какое бы касание ни было, будь то социальная сеть, будь то Телеграм, звонок, письмо и так далее, никто не отменял классические семь ступеней. Да, хороший продавец по-прежнему должен уметь готовиться к встрече, он должен понимать детально, кто его клиент. Просто сейчас есть инструменты намного более эффективные, как можно собрать информацию про компанию.

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

* Полная версия выйдет на сайте через год



Train Your Brain

HR агенство в сфере управления командами
и организационного развития

СТРАТЕГИЧЕСКАЯ СЕССИЯ В АРТ ФОРМАТЕ

ХОТИТЕ ОБСУДИТЬ С КОМАНДОЙ ЦЕЛИ
ПО РАЗВИТИЮ, ВНЕДРИТЬ СТРАТЕГИЮ
ИЛИ АКТУАЛИЗИРОВАТЬ ЦЕННОСТИ
И КОРПОРАТИВНЫЙ КОДЕКС?



**ПРЕДЛАГАЕМ
ПРОВЕСТИ
АРТ ФОРСАЙТ!**

**КАРИНА МАСЛОМ
И СОЗДАНИЕ АРТ
ОБЪЕКТА ДОПОЛНИТ
БИЗНЕС-ДИСКУССИЮ
И НАДОЛГО
ОСТАНЕТСЯ В ПАМЯТИ
ВАШИХ КОЛЛЕГ!**

РЕЗУЛЬТАТЫ:

- 1 **командообразование**
- 2 **вдохновение**
- 3 **визуализация задуманного**
- 4 **дорожная карта изменений**
- 5 **дизайн нового корпоративного кодекса и результатов сессии в подарок от Train your brain**

*Мы талантливее
чем мы думаем!*

ТЕЛЕФОН

+7 985 727 78 01

САЙТ КОМПАНИИ
trainyourbrain.eu.com



САЙТ ОКСАНЫ НАБОК
nabok.trainyourbrain.eu.com



Корпоративная культура: не просто слова, а фундамент устойчивости в кризисах

Как антикризисный управляющий, я вижу прямую зависимость: компании с сильной корпоративной культурой преодолевают трудности быстрее и легче. Почему? Потому что культура — это «иммунитет» и фундамент бизнеса. Она объединяет, мотивирует и задает вектор даже в хаосе.



В нашем центре развития для предпринимателей «Прогрессор» корпоративная культура — не красивая презентация, а живая система принципов. Мы не просто их декларируем, а внедряем в каждое действие и решение.

Вот на чем держится наша команда: 17 принципов, которые работают:

1. **ИЕРАРХИЯ без ДИКТАТУРЫ** — руководитель «старший среди равных», но порядок и субординация сохраняются.
2. **ЛИЧНЫЙ ПРИМЕР** — самый опытный в компании должен быть эталоном ценностей и миссии.
3. **ПРИНЦИП ТРАНСЛЯЦИИ** — Искренность прежде всего, нельзя притворяться. Если не веришь в принципы, они не работают.
4. **РУКОВОДИТЕЛЬ = НАСТАВНИК** — растим сотрудников в профессии и лично, а они усиливают бизнес-процессы.
5. **ОБРАТНАЯ СВЯЗЬ** как диалог — говорим открыто, но экологично. Страх перед начальником — признак слабой культуры.

Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



ЕСЛИ КОГО-ТО «ЗАНОСИТ» — МЯГКО ВОЗВРАЩАЕМ В РУСЛО

Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



6. Win-Win — рост коллег = рост компании. В сотрудничестве каждый заинтересован в успехе друг друга.

7. Уходишь в отпуск — НАЙДИ СЕБЕ ЗАМЕНУ. Готовься к тому, чтобы твои дела не провалились, а были подхвачены. И сам подхватывай — взаимовыручка и принцип развития проекта, он всегда должен расти. Растут сотрудники — растет проект.

8. КЛИЕНТ в ЦЕНТРЕ — на отказ спрашиваем: «Что изменило бы ваш ответ на положительный?» Это помогает улучшать продукт.

9. РЕФОРМА КАЖДУЮ НЕДЕЛЮ — анализируем слабые места, убираем лишнее, усиливаем эффективное.

КУЛЬТУРА — ЭТО НЕ РАЗОВЫЙ РИТУАЛ, А ЕЖЕДНЕВНАЯ ПРАКТИКА

10. Общее важнее частного — забота о проекте = забота о каждом.

11. ОТКРЫТОЕ премирование + поддержка — лучший сотрудник месяца, фонд помощи в трудных ситуациях.

12. Возможности для роста — инициатива и новые идеи приветствуются.

13. Непрерывное обучение — инвестируем в знания команды, если выбор обоснован.

14. Бесстрашие и развитие. Не боимся внедрять новые технологии, изучаем самое актуальное и внедряем.

15. Разделяешь миссию? Ты свой — мы не просто коллеги, а единомышленники.

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

* Полная версия выйдет на сайте через год

Сможет ли ИИ правильно отфильтровать репутацию менеджмента компании?

Можно ли и как находить подходящую работу с помощью ИИ. Что вы думаете об этом? Все чаще профессиональное сообщество на профильных конференциях и в СМИ, связанных с трудоустройством, рассказывает об использовании ИИ для поиска работы и сотрудников.



У интерес к возможностям искусственного интеллекта заметен как со стороны соискателей, так и со стороны работодателей. Сервисы по поиску работы и подбору персонала массовых специальностей при правильном применении ИИ потенциально могут получить ряд конкурентных преимуществ. Анализ рынка в первую очередь, безусловное преимущество ИИ состоит в возможности анализа большого объема данных, размещенных в резюме и вакансиях. На основе такой аналитики можно проследить динамику рынка труда в режиме реального времени. Например, в некоторых случаях важно понимать, что поиск работы приходится на период активного найма или промежуток времени, когда у конкурентов наименьшая активность на рынке труда. ИИ сможет спрогнозировать среднее количество откликов на вакансию за первый месяц после ее размещения, оценивая содержание и ситуацию по схожим объявлениям. В перспективе можно рассчитывать на создание heat-map (тепловых карт) с наиболее востребованными навыками и должностями.

Это поможет принимать максимально актуальные и корректные стратегические и управленческие решения. Для кандидатов аналитическая информация о текущем состоянии рынка труда также важна. Они могут выбрать наиболее подходящее время для перехода из одной компании в другую, определить причины низкого интереса со стороны организаций к резюме, оценить свои навыки для желаемой позиции, понять зоны роста. К тому же, функция карьерного консультирования с учетом имеющейся аналитики на основе ИИ позволит соискателям увидеть, где их опыт наиболее востребован, стоит ли присмотреться к другим направлениям бизнеса или производства.

Кадровый скоринг

Во-вторых, с большим проникновением ИИ в HR станет возможна разработка различных скоринговых моделей. Это позволит работодателю или соискателю видеть совместимость резюме с конкретной вакансией. Всесторонний скоринг учитывает формальные признаки (написанные в резюме и объявлении) и паттерны поведения, в том числе и скрытые (например, соискатель откликается на вакансии в бирюзовых компаниях, а компания приглашает людей из компаний с красной корпоративной культурой). Совершенствуя свои продукты в данном направлении, сервисы по трудоустройству смогут позиционировать себя как наиболее быстрые и эффективные для поиска работы, поскольку они точно знают какие вакансии предлагать соискателю, а на какие вакансии шанс получить отклик будет наименьшим. Борьба с рутинной ИИ может стать эффективной заменой системы рекомендаций. Многие рекрутеры будут

В ПЕРСПЕКТИВЕ МОЖНО РАССЧИТЫВАТЬ НА СОЗДАНИЕ HEAT-MAP (ТЕПЛОВЫХ КАРТ) С НАИБОЛЕЕ ВОСТРЕБОВАННЫМИ НАВЫКАМИ И ДОЛЖНОСТЯМИ

рады, если искусственный интеллект на основе полученных вводных качественно и быстро разберет накопившиеся отклики и отсортирует входящие резюме на категории от условного «надо звать на интервью» до «могу ошибиться, но, скорее всего, не подойдет». Это высвободит дополнительный временной и человеческий ресурс HR для выполнения других, неавтоматизированных или не настолько линейных задач.

К тому же, ИИ-продукты могут выступать и в роли советника, который при разборе откликов заботливо выделит требующие внимания места и укажет HR-специалисту на них. Помощник для кандидата Соискатели же смогут получить подборку из топ-10 вакансий дня из потенциально близких им компаний и оценить свои шансы на рассмотрение отклика. Также они смогут оптимизировать своё резюме, увидеть ошиб-

**ПОЛНАЯ ВЕРСИЯ* НОМЕРА ДОСТУПНА ТОЛЬКО
ПОДПИСЧИКАМ И ЧЛЕНАМ ДЕЛОВОГО КЛУБА**

7447273@VK.RU

* Полная версия выйдет на сайте через год

Ваша команда должна знать куда и зачем двигается фирма

А принцип «Куда идем мы с Пятачком – большой, большой секрет» их демотивирует.



БИЗНЕС ИДЕИ БИЗНЕС РЕШЕНИЯ БИЗНЕС ТЕХНОЛОГИИ БИЗНЕС ПРОЦЕССЫ



**Какие проблемы
нависают над бизнесом? Как к ним
подготовиться, чтобы не попасть под
«лавину»?**

Одна из самых серьезных угроз – это потеря ценных кадров и сложности с поиском новых профессионалов. В современных реалиях рынка труда мы видим, что для привлечения сильных специалистов уже недостаточно просто платить достойную зарплату. Людям нужны хорошие условия, гибкий подход, грамотное управление, возможности роста и самореализации.

Даже если работодатель успешно закрывает вакансии, то нет никакой гарантии, что сотрудник не уйдет в ближайшие 3-6 месяцев искать



Юлия Старостина

Эксклюзивное интервью для  Эксклюзивное интервью для  Эксклюзивное интервью для 

лучшие условия. Бизнесы теряют время, деньги, силы, возвращая кадры, но не умея их удержать.

Как формировать сильную и стабильную команду? Для этого важно знать и использовать факторы повышения лояльности и LTV («срока жизни в компании») сотрудника:

1. Адаптивный стиль управления, который сейчас становится трендом в менеджменте. Современный руководитель должен уметь управлять гибко, используя разные инструменты, методы, стили руководства. Нужно учитывать не только текущую ситуацию в компании, стратегические цели, но и индивидуальные особенности каждого сотрудника, их личные цели и мотивы.

Пример: «Алене 23 года, она работает в небольшой компании менеджером по рекламе. Ей очень нравится функционал, она разделяет миссию компании, старается расширять границы своей ответственности, радеет за общее дело. Но у нее не сложились отношения с ее непосредственным руководителем Николаем. Он человек «старой закалки», ценит дисциплину и четкие правила. Алена пыталась объяснить Николаю, что она была бы гораздо более работоспособна и эффективна, если бы работала не с 8:00, а с 10:00 ч. Рабочие процессы от этого не пострадали бы, а мотивация Алены только бы выросла. Но Николай даже разговаривать на эту тему не хочет. В итоге Алена нашла другую работу и уволилась».

2. Корпоративный дух, командные ценности и усиление чувства «мы». Многие сотрудники готовы оставаться работать в компании, где им нравятся взаимоотношения в коллективе. Безусловно, это должно быть одной из ключевых целей каждого руководителя.

Пример: «Начальник отдела закупок Алексей Иванович много времени и сил уделял формированию сплоченного коллектива в своем подразделении. У них сформировались разные традиции, которые сотрудники поддерживали. И даже когда на предприятии начались кризисные времена, именно отдел Алексея Ивановича дольше всех продержался в полном составе, несмотря на ухудшение условий».

3. Высокая лояльность к непосредственному руководителю. Это один из сильнейших факторов удержания ценных кадров. Управляющим важно становить-

ся авторитетами для своих сотрудников, уделять каждому прямому подчиненному управленческое время и внимание. Для этого нужно интересоваться людьми не просто как функциональными единицами, а как личностями.

Пример: «Эйчар Ксения работает под руководством Маргариты Павловны 3 года. До этого Ксения трудилась в разных компаниях, имеет большой разносторонний опыт. Но из этой компании уходить не хочет, несмотря на отсутствие возможностей карьерного вертикального роста. Дело в том, что Маргарита Павловна стала для Ксении наставником, старшим другом и примером. Ксения благодарна своему руководителю за чуткость, поддержку и внимание даже к ее личным жизненным событиям. К тому же Ксения чувствует свой рост как профессионала, так как Маргарита Павловна щедро делится своим опытом и дает возможность реализовывать потенциал своим сотрудникам».

4. Возможности роста и развития для сотрудников. Особенно это касается молодого поколения, которому просто необходимо видеть и чувствовать свой рост. Реализовывать это можно как через прописанные карьерные треки, так и через индивидуальную работу с каждым подчиненным.

Пример: «Екатерина работает в стоматологической клинике администратором уже 2 года. Последние полгода у нее снизилась вовлеченность, появилось больше ошибок. Периодически Катя срывалась на коллег и пациентов, чем вызывала гнев со стороны руководства. С недавних пор у Кати появился новый руководитель Ирина. После личного общения и более глубокого знакомства Ирина решает отправить Екатерину на конференцию по сервисному обслуживанию в стоматологии. При этом она ставит задачу Екатерине – не просто съездить на обучение, а по возвращению возглавить проект по улучшениям. Катю словно подменили! Уже через полгода ее повысили до руководителя службы сервиса».

5. Осознание вклада в общие цели и понимание ценностей компании. Управ-

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

* Полная версия выйдет на сайте через год



Издательство
«МИФ»
8 (800) 775-67-41
www.mann-ivanov-ferber.ru

издательство
МИФ

ГЛАВА 9

Великое требует времени Что убивает инновации?

9.1. Поощряйте стратегическое мышление

Все начинается с огня.

На острове Матагорда, что в ста милях к юго-западу от Хьюстона, раньше располагался армейский аэродром «Пенинсула» — тренировочная база времен Второй мировой войны. Нефтяник и инвестор Тодди Ли Уинн, владелец ранчо Star Brand, расположенного в южной части острова, однажды предложил свое имение для необычного мероприятия — запуска ракеты [370]. Амбициозная цель заключалась в том, что-бы осуществить первый в истории коммерческий запуск для доставки грузов на орбиту.

Старт много раз откладывался, но во второй половине дня 5 августа в топливный бак 55-футовой ракеты наконец-то закачали достаточно жидкого кислорода, чтобы она смогла оторваться от земли, выйти в открытый космос и даже претендовать на место в международном Залекосмической славы [371]. Несколько десятков техников спрятались за высокой стеной, воздвигнутой из мешков с песком, в ожидании



этого исторического момента. В 17:00 нажали кнопку зажигания, и у основания ракеты появился дым. Но поскольку главный клапан резервуара с жидким кислородом не открылся, давление начало быстро расти.

В считанные секунды — никто даже глазом не успел моргнуть — суборбитальный летательный аппарат, созданный двумя фирмами — одной из Хьюстона и второй из Саннивейла, штат Калифорния, — взорвался прямо на стартовой площадке. Инженерам пришлось полчаса тушить загоревшуюся вокруг траву.

«Мы точно не знаем, что произошло», — разочарованно выпалил Чарльз Чафер, представитель компании Space Services Inc. вскоре после аварии [372]. Но ясно было одно: взрыв на острове Матагорда уничтожил надежды отправить коммерческий спутник в космос за скромные \$3–5 миллионов — ничто по сравнению с баснословными затратами монополиста NASA.

Год спустя успешный коммерческий запуск все же состоялся. На этот раз основатель Space Services Inc. получил поздравительную записку, в которой говорилось: «Вы доказали, что частная компания может выполнять даже самые сложные технические задачи». Необычность этой записки крылась в подписи автора. Им был президент США.

Его звали Рональд Рейган...

Когда пожар уничтожил «Першерон», первую американскую коммерческую ракету, построенную на частные деньги, на календаре был 1981 год [373]. В то время Илону Маску было всего десять лет, и он жил вместе с отцом в южноафриканском городе Претория.

Двадцать пять лет спустя, в марте 2006-го, другой маленький остров, на этот раз в Тихом океане, стал местом, где произошла еще одна попытка превратить мечту в реальность [374]. К этому времени Маск уже продал долю в PayPal и был уже довольно состоятельным предпринимателем. Теперь он, как основатель SpaceX, прибыл на далекий атолл Кваджалейн на Маршалловых островах, чтобы собственными глазами увидеть этот прорыв. Он не знал, что приблизительно за семь минут до запуска из-за небольшой коррозионной трещины в алюминиевой гайке произошла утечка топлива. В момент зажигания главного двигателя топливо загорелось, и стремительно наступил конец. Одна маленькая ржавая гайка сделала невозможным широко разрекламированный первый запуск Falcon 1, ракеты SpaceX. Эта ракета могла стать первым созданным частной компанией аппаратом на жидком топливе, который вышел на околоземную орбиту. Впрочем, катастрофа Falcon 1 не привела к крушению надежд. Маск еще повторит попытку.

Год спустя, в марте 2007 года, запуск Falcon на том же атолле снова провалился — на этот раз из-за проблем с ракетным двигателем. Но Маск не сдавался. Третья попытка запуска SpaceX состоялась 3 августа 2008 года [375]. Этот полет был

критически важен, поскольку SpaceX заключила контракты на доставку полезных грузов для коммерческих и государственных заказчиков. Falcon должен был вывести на орбиту спутники BBC США, наноспутники NASA и груз для частной компании Celestis Inc.

Запуск снова закончился неудачей. Медиа моментально подхватили эту новость, критикуя NASA и Агентство передовых исследовательских проектов Министерства обороны США (DARPA), которые сделали ставку на SpaceX.

На следующий день после третьего неудачного запуска Маск сильно всех удивил, заявив, что SpaceX получила \$20 миллионов от Founders Fund, одной из ведущих венчурных фирм со штаб-квартирой в Сан-Франциско [376]. Первый венчурный раунд финансирования случился не только после третьей неудачной попытки запуска, которая широко освещалась в прессе, но и на фоне финансового кризиса 2008 года, который потряс мировую экономику.

«На четвертый запуск... мы потратили последние деньги, предназначенные для Falcon 1», — признавался Маск много лет спустя [377]. Наконец, в сентябре 2008 года состоялся четвертый запуск Falcon 1, который прошел успешно.

Менее чем через год после этого события DFJ, еще одна знаменитая венчурная фирма, возглавила следующий раунд, в ходе которого SpaceX получила еще \$50 миллионов. Всего через месяц, в июле 2009 года, состоялся пятый запуск, и его цели тоже были выполнены. Ситуация изменилась кардинальным образом. SpaceX положила начало новой эре частных космических компаний, и на этом рынке вскоре появились и другие игроки — компании Blue Origin и Virgin Galactic [378].

Беспилотный Falcon 9 стартовал 22 мая 2012 года с уникальным контейнером на борту. Его владельцем была компания Celestis — та самая, чей груз утонул в океане после третьей неудачной попытки SpaceX.

Контейнер содержал кремированные останки людей, которые заплатили немалые деньги, чтобы их прах доставили в космос в рамках миссии под названием «Мемориальный космический полет». Среди останков 320 человек был прах астронавта Гордона Купера и актера Джеймса Духана, игравшего в «Звездном пути» [379]. Компания Celestis была особым клиентом для SpaceX. Она принадлежала Чарльзу Чаферу, который в 1981 году объявил миру о неудачном запуске «Першерона». Кроме того, она была дочерней компанией Space Services Inc. — той самой, которая пыталась запустить ракету в 1981 году. В итоге Чафер осуществил свою мечту, но уже с помощью SpaceX.

Falcon 9 вышел на орбиту менее чем за десять минут, однако SpaceX понадобилось гораздо больше времени, чтобы завоевать уважение экспертов, аналитиков и всего остального мира. Как метко выразился глава NASA Билл Нельсон: «Все сначала разносили SpaceX в пух и прах» [380].



Несмотря на всю критику и скептицизм, количество запусков SpaceX росло. В 2008 году случилось всего два запуска, один из которых был неудачным. В 2014 их уже было шесть, и все они прошли успешно.

В 2022 году SpaceX запустила шестьдесят одну ракету, то есть делала более одного запуска в неделю. К этому времени SpaceX стала бесспорным лидером в сфере космических запусков, даже по сравнению с государственными агентствами. Компания достигла всего этого, располагая лишь небольшой долей от тех бюджетов, которые обычно получают такие правительственные агентства, как NASA, российский «Роскосмос» или Китайское национальное космическое управление (CNSA). Это стало невероятным достижением для относительно небольшой команды, в которой было всего несколько тысяч человек. Для сравнения: в российском «Роскосмосе», например, работает более 200 тысяч человек.

Если вы склонный к риску инвестор, который в 2008 году вложил в SpaceX, то теперь вы явно стали значительно богаче. Если оценивать компанию SpaceX с помощью метрики, которую так любит венчурная индустрия — постинвестиционной оценки, — то в 2008 году стоимость компании составляла чуть более \$400 миллионов; пятнадцать лет спустя, в 2023 году, она взлетела до \$137 миллиардов, то есть выросла более чем в 300 раз. Фонды Founders Fund и DFJ сделали не только рискованную, но и долгосрочную ставку. Недавно Маск признал, насколько рискованными были его планы, отметив, что вероятность того, что обе его компании — и SpaceX, и Tesla — не будут стоить ровным счетом ничего, составляла 90% [381].

В середине 2023 года, когда мы писали эту главу, SpaceX по-прежнему оставалась частной компанией, поддержанной венчурными инвесторами, и недавно подняла раунд серии N. Действительно, инвесторы SpaceX по-прежнему берут на себя риски и все еще ждут возможности конвертировать свои ранние инвестиции в реальные деньги. Некоторые полшутя утверждают, что SpaceX может исчерпать весь алфавит и так и не выйти на IPO. Инвесторы SpaceX сделали ставку на будущее и теперь терпеливо ждут результата.

История SpaceX — классический пример того, как важно сначала двигаться медленно, чтобы в итоге набрать высокую скорость. Венчурные инвесторы делают ставки на тектонические изменения, которым требуется время, чтобы созреть и оказать полноценное влияние на свои отрасли. Войти в проект на ранней стадии и терпе-

**ПОЛНАЯ ВЕРСИЯ* НОМЕРА ДОСТУПНА ТОЛЬКО
ПОДПИСЧИКАМ И ЧЛЕНАМ ДЕЛОВОГО КЛУБА**



7447273@VK.RU

* Полная версия выйдет на сайте через год

«Маяк» в бизнес-тумане: как в Калуге зажгли новый формат предпринимательского диалога



В Калуге завершилось двухдневное бизнес-событие, которое перевернуло представление о том, как могут взаимодействовать предприниматели. X10 Business Meetup by Rybakov собрал тех, кто искал не шаблонных решений, а живого обмена энергией и идеями. Организованный при поддержке Игоря Рыбакова, формат напомнил старую традицию купеческих сходок, но с фокусом на вызовах цифровой эпохи — от управления командами до прорывных стратегий роста.

Игра, которая перезагрузила мышление

Центральным элементом стала авторская методика Игоря Жуковского — психолога и бизнес-тренера с 30-летним стажем. Его игра «Маяк», которую ранее внедряли в крупных корпорациях, впервые была адаптирована для регионального бизнес-сообщества. Участники, среди которых были владельцы локальных производств, IT-стартапов и сетевых проектов, называли её «антиконференцией». Вместо заранее утверждённой программы — холст с изображением маяка, куда каждый крепил стикер с темой, которая «светит» именно ему. Одни писали о сложностях автоматизации, другие — о поиске



Игорь Жуковский

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

* Полная версия выйдет на сайте через год

Продажи больших компаний – документирование процесса и анализ ошибок, споров в судах



Создание любого бизнеса связано не только с предпринимательской деятельностью, но и с необходимостью соблюдать нормативные акты, регламентирующие различные сферы деятельности от бухгалтерии и оформления имущества до специфических законов, регламентирующих отдельные виды деятельности. Рост и развитие любого бизнеса позволяют в последствии продавать компании другим участникам рынка, при этом важным аспектом такой сделки будет являться соблюдение норм права, отвечающих за куплю-продажу предприятий и компаний, оформление и регистрацию сделки в целях исключения возникновения споров, разрешение которых придётся рассматривать в суде.



Ульяна Зеленая

Важно отметить, что большинство бизнесов продается как предприятие, т.е. объект прав, под которым в гражданском законодательстве понимается имущественный комплекс, используемый для осуществления предпринимательской деятельности. ГК РФ для регулирования вопроса купли-продажи предприятий выделил § 8, в котором отразил особенности продажи предприятий, учитывая, что предприятие в целом или его часть могут быть объектом купли-продажи, залога, аренды и других сделок, связанных с установлением, изменением и прекращением вещных прав.

Эксклюзивное интервью для  Эксклюзивное интервью для  Эксклюзивное интервью для 

Договор продажи предприятия заключается в письменной форме путем составления одного документа, подписанного сторонами, с обязательным приложением к нему следующих документов:

- акт инвентаризации;
- бухгалтерский баланс;
- заключение независимого аудитора о составе и стоимости предприятия;
- перечень всех долгов (обязательств), включаемых в состав предприятия, с указанием кредиторов, характера, размера и сроков их требований.

Необходимо обратить внимание на то, что перечисленные выше документы должны быть составлены до подписания договора продажи предприятия. Однако, большинство покупателей бизнеса, как предприятия допускают большую ошибку, оформляя только документы по передаче доли, например, в обществе с ограниченной ответственностью, не выясняя всех обстоятельств покупки предприятия в целом.

Помимо прочего, передача предприятия продавцом покупателю осуществляется по передаточному акту, в котором указываются данные о составе предприятия и об уведомлении кредиторов о продаже предприятия, а также сведения о выявленных недостатках переданного имущества и перечень имущества, обязанности по передаче которого не исполнены продавцом ввиду его утраты. Подготовка предприятия к передаче, включая составление и представление на подписание передаточного акта, является обязанностью продавца и осуществляется за его счет, если иное не предусмотрено договором. Предприятие считается переданным покупателю со дня подписания передаточного акта обеими сторонами, с этого момента на покупателя переходит риск случайной гибели или случайного повреждения имущества, переданного в составе предприятия. При этом, право собственности на предприятие переходит к покупателю с момента государственной регистрации этого права. Для примера рассмотрим несколько дел, в ходе рассмотрения которых были установлены

**ПОЛНАЯ ВЕРСИЯ* НОМЕРА ДОСТУПНА ТОЛЬКО
ПОДПИСЧИКАМ И ЧЛЕНАМ ДЕЛОВОГО КЛУБА**

7447273@VK.RU

* Полная версия выйдет на сайте через год

Меня не взяли!

СТАТЬЯ ПРЕДОСТАВЛЕНА ЖУРНАЛОМ



№ 4/2025

Трудовые споры между работодателем и работником. Разберем примеры судебной практики, когда конфликт с работодателем случается еще на этапе становления отношений. Проанализируем причины возникновения спорной ситуации со стороны потенциального работника и аргументы работодателя, если речь идет об отказе в приеме на работу и заключении трудового договора (далее – ТД).



Татьяна Новикова

www.TOP-PERSONAL.ru

Беременный соискатель

А. просит признать незаконным отказ в заключении ТД, обязать АО1 заключить ТД, взыскать компенсацию морального вреда в размере 100 тыс. руб.

Аргументы А.:

- Претендовала на должность повара. Обратилась с заявлением о принятии на работу в столовую АО. После собеседования в ОК2 направлена на медосмотр и вакцинацию.

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



Анализ вакансии HR-директора (директора по персоналу) в компании «Апогей» (1С-франчайзи) от Жирнова Дмитрия, Bridge2HR



Компания ставит перед собой сверхамбициозную задачу: создать революционный продукт в сфере техподдержки 1С (а, это высоко конкурентный рынок!) с сервисом уровня Сбера, Яндекс и Тинькофф. Плюс масштабирование штата с 480 до 5 000+ человек (X10!). Это вызов даже для опытных HRD.

Вакансия отвечает актуальным трендам (удалённая модель, автоматизация HR, работа с молодёжью и т.п.) и предлагается участие в прибыли, при этом испытательный срок рассматривается как 3 года проверок, что нетипично и требует высокой лояльности от кандидата. Далее, из очевидных «минусов» вакансии: условия приближены к «стартапной жёсткости» начала 2010-х: будет высокий эмоциональный и операционный прессинг со стороны собственника, так как он ожидает



Дмитрий Жирнов
Bridge2HR

гениальности и предпринимательства от HRD, будет отсутствовать work-life balance, график 6/1, переработки, командировки, постоянная доступность — подходит только выносливым и карьерно-ориентированным кандидатам.

И, здесь мы получаем противоречие: с одной стороны собственник ожидает от кандидата не просто эффективности, а уровня «гения-визионера», способного масштабировать команду X10 в сжатые сроки, предлагает реальную зону ответственности без бюрократии и участие в прибыли и потенциальное совладение бизнесом.

С другой стороны: полнейшее отсутствие work-life balance, высокий уровень стресса, эмоциональное выгорание, очень вероятный саботаж от менее мотивированной команды. Несмотря на обещания долгосрочной работы, гарантии — условные, так как испытательный срок 3 года!, вся HR-система должна строиться на стратегических гипотезах собственника, которые не факт, что подтвердятся на высоко конкурентном рынке.

Вывод: вакансия может быть интересна кандидатам с предпринимательским мышлением, кто хочет строить бизнес с нуля, обладая свободой и полной ответственностью, без семьи и детей, в молодом возрасте, так как будет колоссальная психоэмоциональная нагрузка плюс командировки. Это интересно кандидатам, которые находятся в фазе карьерного роста и хотят сделать громкий карьерный прыжок и закрепиться в числе ведущих HRD в стране. Но хватит ли таким молодым амбициозным кандидатам знаний и опыта, чтобы все это осуществить в таких жестких условиях?

***Дмитрий Жирнов, Bridge2HR**

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

Эксклюзивно для 

Бизнес-ассистент в it-компанию «РАЗДОЛЬЕ»

от 200 000 до 250 000 за месяц, до вычета налогов

Опыт работы: 3–6 лет

Полная занятость

График: 5/2

Формат работы: на месте работодателя

Источник voronezh.hh.ru



IT-аккредитованная компания «Раздолье» приглашает бизнес-ассистента с возможностью карьерного роста внутри компании. Если у вас есть опыт в продажах или управлении проектами, но вы хотите развиваться в IT-бизнесе, работать с крупными проектами и перенимать опыт у сильного предпринимателя – это ваш шанс.

Что предстоит делать:

Выполнять бизнес-задачи и личные поручения руководителя.

Искать лучшие условия для перелетов, проживания, логистики.

Использовать искусственный интеллект для оптимизации задач.

Договариваться, находить нестандартные пути решения и входить в закрытые сообщества.

Работать в ненормированном графике, ориентируясь на расписание руководителя.

Управлять автомобилем (предоставляется) (наличие прав категории В обязательно).

Кого мы ищем:

Кандидата из Москвы, готовую работать в высоком темпе бизнеса;

Эксклюзивное интервью для  Эксклюзивное интервью для  Эксклюзивное интервью для 

Кандидата с опытом работы менеджером по продажам или проджект-менеджером;

Человека, который понимает, кто такой бизнес-ассистент и как эффективно выполнять его задачи;

Наличие водительских прав категории В;

Того, кто свободно говорит на английском и может вести деловую коммуникацию;

Личность, обладающую трудолюбием, упорством, но при этом покладистым и кратким характером;

Человека, для которого не существует слов «не знаю» и «не умею» – он всегда находит выход.

Что предлагаем:

Зарботная плата 200 000 – 250 000 рублей;


Подарки и поощрения ко всем праздникам;


Карьерный рост внутри компании с возможностью вырасти внутри компании;

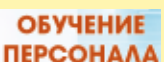
Работа рядом с успешным предпринимателем и участие в масштабных проектах;

Работа в офисе по адресу: г. Москва Проспект Мира, 101 стр.1.

Если готовы к серьезным вызовам, развитию и высоким результатам – отправляйте резюме!

Эксклюзивно для 

**ВМЕСТЕ С  ВЫ ПОЛУЧАЕТЕ В ПОДАРОК
ОТ ИЗДАТЕЛЯ ЖУРНАЛЫ В ЭЛ ВЕРСИИ:**



ПОЧТА 7447273@VK.RU

Комментарий к публикации: «Суд отменил национализацию Ивановского завода тяжелого станкостроения». Источник: dzen.ru



В конце марта 2025 года была опубликована великолепная новость о «повороте судебного акта», которым в свое время активы большого завода - АО «Ивановского завода тяжелого станкостроения» были обращены в пользу государства, а в марте 2025 года возвращены собственникам.



Елена
Гладышева

Номер дела: А17-1139/2024

Немного о ходе дела:

03.11.1992 Комитет по управлению государственным имуществом администрации Ивановской области обратился с письмом No 717 к Главному управлению приватизации предприятий промышленности и военно-промышленного комплекса Госкомимущества России о получении согласия на приватизацию ИЗТС, так как последнее отнесено к федеральной собственности и в качестве учредителя будет являться вкладчиком 20 % своих акций в уставный фонд акционерного общества открытого типа (холдинга) «Росстанкоинструмент».

01.12.1992 года Комитетом по управлению государственным имуществом администрации Ивановской области утвержден План приватизации ИЗТС, тогда же председателем Комитета по управлению государственным имуществом администрации Ивановской области утвержден Устав АООТ «ИЗТС».

02.12.1992 Распоряжением Государственного комитета Российской Федерации по управлению государственным имуществом No 987-р принято решение согласовать решение трудового коллектива ГП «ИЗТС» о преобразовании предприятия в акционерное общество открытого типа и его приватизации

Эксклюзивное интервью для  Эксклюзивное интервью для  Эксклюзивное интервью для 

21.12.1992 Постановлением главы администрации города Иваново No 598-8 «О регистрации акционерного общества открытого типа «Ивановский завод тяжелого станкостроения» АООТ «ИЗТС» зарегистрировано в качестве юридического лица, зарегистрирован Устав АООТ «ИЗТС», выдано свидетельство о государственной регистрации предприятия No 0056 серии 401 за регистрационным номером 2672, в котором в качестве основных видов деятельности указаны изготовление и реализация станков и оборудования, оснастки, ТНП.

06.08.1996 согласно свидетельству No 0056 серии 401 произведена государственная регистрация открытого акционерного общества «Ивановский завод тяжелого станкостроения» (далее – ОАО «ИЗТС»)

После завершения приватизации предприятия от продажи акций ОАО «ИЗТС» на декабрь 1996 года РФ согласно отчету об итогах выпуска ценных бумаг ОАО «ИЗТС» от 25.12.1996 No 9 получено 91 408 400 рублей.

08 февраля 2024 года: Заместитель Генерального прокурора Российской Федерации обратился в Арбитражный суд Ивановской области в интересах Российской Федерации с исковым заявлением к АО «ИЗТС», ООО «Техинвест», ООО «Инвестпроект», Бажанову Владимиру Михайловичу, Бажанову Михаилу Владимировичу, Арбузниковой Ларисе Николаевне об истребовании в пользу Российской Федерации государственного имущества в виде обыкновенных акций открытого акционерного общества «Ивановский завод тяжелого станкостроения», номер государственной регистрации 1-02-10313-Е. Вместе с исковым заявлением подано ходатайство об обеспечении.

Исковое требование заключалось в требовании изъять из чужого незаконного владения акции завода в связи с тем, что «умышленные и взаимосвязанные противоправные действия должностных лиц и ответчиков привели к нарушению публичного правопорядка, причинившего вред государству, поскольку завод был приватизирован в отсутствие разрешения правительства».

В просительной части искового заявления содержалось требование о немедленном исполнении.

29 Марта 2024: решением суда первой инстанции требования удовлетворены в полном объеме. Акции обращены в пользу государства. Выдан исполнительный лист. Акции переданы государству (в связи с требованием о немедленном исполнении).

Июль 2024: Правительство РФ вносит в прогнозный план приватизации федерального имущества на 2024-2026гг акции и доли спорного завода.

20 сентября 2024: Постановлением Второго Арбитражного апелляционного суда -решение отменено. Вынесен новый судебный акт которым в удовлетворении требований Генеральной прокуратуры отказано в полном объеме в связи с пропуском срока исковой давности. Как указывает суд: истец обратился в Арбитражный суд Ивановской области с предъявленными требованиями 08.02.2024, то есть с пропуском установленного пунктом 2 статьи 196 ГК РФ объективного срока исковой давности, не подлежащего восстановлению применительно к рассматриваемому спору. Истечение срока исковой давности является самостоятельным основанием для отказа в иске (абзац второй пункта 2 статьи 199 ГК РФ).

Кассационное обжалование и подача жалобы в ВС РФ принятое решение суда не изменило. Судебный акт вступил в силу в полном объеме.

17.01.2025 года Ответчики по делу обратили в АС Ивановской области с заявлением о повороте исполнения ранее вынесенного решения. Заявление было удовлетворено. Акции возвращены первоначальным владельцам.

В марте 2025 года судом апелляционной инстанции решение суда первой инстанции о повороте исполнения оставлено в силе.

Почему возвращены акции? Если коротко, срок исковой давности по требованию прокуратуры истек. Данное обстоятельство является самостоятельным основанием для отказа в удовлетворении иска. Применительно к рассматриваемой ситуации срок исковой давности необходимо исчислять с 06.08.1996 - даты государственной регистрации ОАО «ИЗТС» с учетом редакции статьи 196 ГК РФ, действовавшей в указанный период.

Передача лицом, осуществляющим полномочия собственника имущества, этих функций другим его органам, течение исковой давности не изменяет. В этом случае срок исковой давности начинает течь в порядке, установленном статьей 200 ГК РФ, когда первоначальный обладатель права узнал или должен был узнать о нарушении своего права и о том, кто является надлежащим ответчиком по иску о защите этого права (определение Верховного Суда Российской Федерации от 20.04.2017 No 308-ЭС16-1003).

Более подробно:

Судебные акты Второго Арбитражного апелляционного суда и АС Волго-Вятского округа основаны на следующих нормах действующего законодательства и сложившейся судебной практики. Как верно указали суды в своих судебных актах:

В ходе апелляционного производства Прокурор подтвердил, что в рамках рассматриваемого спора им предъявлен виндикационный иск. В соответствии со статьей 301 ГК РФ собственник вправе истребовать свое имущество из чужого незаконного владения. В силу пунктов 1, 2, 3 статьи 302 ГК РФ если имущество возмездно приобретено у лица, которое не имело права его отчуждать, о чем приобретатель не знал и не мог знать (добросовестный приобретатель), то собственник вправе истребовать это имущество от приобретателя в случае, когда имущество утеряно собственником или лицом, которому имущество было передано собственником во владение, либо похищено у того или другого, либо выбыло из их владения иным путем помимо их воли. Если имущество приобретено безвозмездно от лица, которое не имело права его отчуждать, собственник вправе истребовать имущество во всех случаях. Деньги, а также ценные бумаги на предъявителя не могут быть истребованы от добросовестного приобретателя.

В пункте 4 Информационного письма Президиума Пленума Высшего Арбитражного Суда Российской Федерации от 13.11.2008 № 126 «Обзор судебной практики по некоторым вопросам, связанным с истребованием имущества из чужого незаконного владения» разъяснено, что для целей применения пунктов 1 и 2 статьи 302 ГК РФ приобретатель не считается получившим имущество возмездно, если к тому моменту, как он узнал или должен был узнать об отсутствии правомочий у отчуждателя, последний не получил плату или иное встречное предоставление за передачу спорного имущества. Добросовестность приобретателя исследуется только на момент совершения сделки, направленной на отчуждение и приобретение спорного имущества, и на момент его поступления во владение ответчика. Лицо остается добросовестным приобретателем и в том случае, если впоследствии оно узнало или должно было узнать об отсутствии правомочий у отчуждателя. Поэтому такое лицо получает предусмотренную пунктом 1 статьи 302 ГК РФ защиту как добросовестный приобретатель по возмездному основанию

При этом согласно разъяснениям пункта 39 Постановления № 10/22 собственник вправе истребовать свое имущество из чужого незаконного владения независимо от возражения ответчика о том, что он является добросовестным приобретателем, если

докажет факт выбытия имущества из его владения или владения лица, которому оно было передано собственником, помимо их воли.

В пункте 7 Постановления No 43 разъяснено, что исковая давность не распространяется на требования, прямо предусмотренные статьей 208 ГК РФ. К их числу относятся требования собственника или иного владельца об устранении всяких нарушений его права, если эти нарушения не были соединены с лишением владения, в том числе требования о признании права (обременения) отсутствующим. Положения, предусмотренные абзацем пятым статьи 208 ГК РФ, не применяются к искам, не являющимся негаторными (например, к искам об истребовании имущества из чужого незаконного владения).

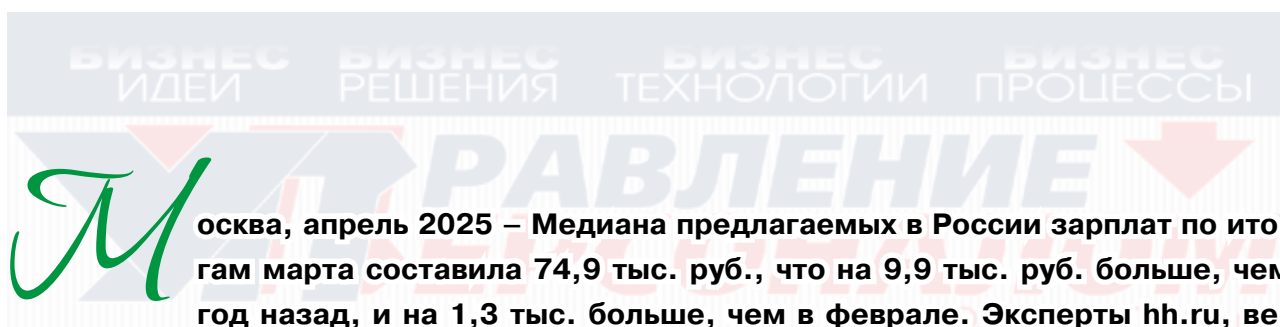
В Определении Верховного Суда Российской Федерации от 30.07.2024 No 127-КГ24-4-К4, приведена правовая позиция, согласно которой статья 304 ГК РФ направлена на защиту прав собственника в рамках негаторного иска, предметом которого является требование собственника или законного владельца о совершении действия, устраняющего препятствие в пользовании и распоряжении имуществом, а также о воздержании от совершения подобных действий. Из содержащихся в абзаце втором пункта 7 Постановления No 43 разъяснений следует, что положения, предусмотренные абзацем пятым статьи 208 ГК РФ, не применяются к искам, не являющимся негаторными (например, к искам об истребовании имущества из чужого незаконного владения). К искам об истребовании недвижимого имущества из чужого незаконного владения применяется общий срок исковой давности, исчисляемый со дня, когда публично-правовое образование в лице уполномоченных органов узнало или должно было узнать о нарушении своего права и о том, кто является надлежащим ответчиком по иску о защите этого права (статья 200 ГК РФ) (Обзор судебной практики по делам, связанным с истребованием жилых помещений от граждан по искам государственных органов и органов местного самоуправления, утвержденный Президиумом Верховного Суда Российской Федерации 25.11.2015).

В рамках рассматриваемого спора Прокурором заявлен иск об истребовании из чужого незаконного владения в защиту имущественных интересов Российской Федерации. Вместе с тем суд первой инстанции исходил из наличия в действиях

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

* Полная версия выйдет на сайте через год

Сотни тысяч: кому в России готовы платить самые высокие зарплаты



Москва, апрель 2025 – Медиана предлагаемых в России зарплат по итогам марта составила 74,9 тыс. руб., что на 9,9 тыс. руб. больше, чем год назад, и на 1,3 тыс. больше, чем в феврале. Эксперты hh.ru, ведущей платформы онлайн-рекрутинга в России, выяснили, кому в стране сегодня готовы платить больше всех.

На первом месте по уровню предлагаемых зарплат на конец марта/начало апреля 2025 года оказались дата-сайентисты – в среднем им предлагают 267,5 тыс. руб., на втором месте – руководители группы разработки с зарплатой в 222,6 тыс. руб., на третьем - DevOps-инженеры, которым предлагают 204,4 тыс. руб.

Также в десятку самых «дорогих» специалистов попали коммерческий директор (202,6 тыс. руб.), финансовый директор (200,0 тыс. руб.), директор по маркетингу и PR (200,0 тыс. руб.), операционный директор (185,0 тыс. руб.), системный аналитик (182,3 тыс. руб.), агент по недвижимости (180,1 тыс. руб.) и руководитель строительного проекта (166,6 тыс. руб.).

Интересно, что на первую десятку специалистов по уровню предлагаемых зарплат приходится только 1,4% от всего рынка вакансий.

Топ-20 самых «дорогих» специализаций по итогам марта 2025 года, вся РФ	Медиана предлагаемых зарплат, руб.	Доля от всех вакансий
Дата-сайентист	267500	0,1%
Руководитель группы разработки	222600	0,1%
DevOps-инженер	204400	0,1%
Коммерческий директор (ССО)	202600	0,1%
Директор по маркетингу и PR (СМО)	200000	0,1%
Финансовый директор (СФО)	200000	0,1%
Операционный директор (СОО)	185000	0,1%
Системный аналитик	182300	0,2%
Агент по недвижимости	180100	0,4%
Руководитель строительного проекта	166600	0,2%
Главный инженер проекта	165600	0,2%
Технический директор (СТО)	163300	0,1%
Геолог	160200	0,1%
Брокер	155600	0,0%
Генеральный директор, исполнительный директор (CEO)	153400	0,1%
Руководитель отдела продаж	152100	0,6%
Геодезист	150000	0,2%
Директор по информационным технологиям (CIO)	150000	0,0%
Директор по персоналу (HRD)	150000	0,1%
Руководитель отдела маркетинга и рекламы	150000	0,1%

По сравнению с аналогичным периодом прошлого года наиболее заметно предлагаемые зарплаты выросли у директоров по маркетингу и PR (+50,0 тыс. руб.), у финансовых аналитиков (+43,0 тыс. руб.), агентов по недвижимости (+42,8 тыс. руб.), у бортпроводников (+40,0 тыс. руб.) и брокеров (+38,0 тыс. руб.).

В некоторых случаях зафиксировано и падение предлагаемых зарплат. Наиболее существенным оно оказалось в вакансиях водителей (-89,9 тыс. руб.), DevOps-инженеров (-54,4 тыс. руб.) и технических писателей (-53,6 руб.).

В свою очередь, самым востребованным в России специалистам – менеджерам по продажам (7,1% вакансий) – в среднем готовы платить по 97,8 тыс. руб. Продавцам, которые оказались на втором месте по спросу (5,9%), работодатели предлагают 55,7 тыс. руб., а водителям (третье место, 3,4% от всех вакансий) – 99,7 тыс. руб.

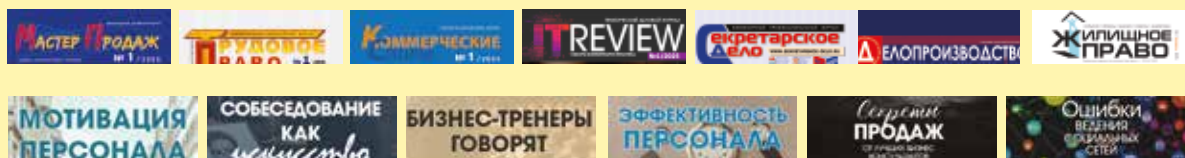
Эксклюзивное интервью для Эксклюзивное интервью для Эксклюзивное интервью для

Топ-20 самых востребованных специализаций по итогам марта 2025 года, вся РФ	Медиана предлагаемых зарплат, руб.	Доля от всех вакансий
Менеджер по продажам, по работе с клиентами	97800	7,1%
Продавец-консультант, продавец-кассир	55700	5,9%
Водитель	99700	3,4%
Оператор call-центра, специалист контактного центра	49300	3,2%
Бухгалтер	71500	3,0%
Повар, пекарь, кондитер	67500	2,7%
Врач	98800	2,2%
Разнорабочий	75500	2,1%
Администратор	56300	2,0%
Упаковщик, комплектовщик	75700	1,6%
Кладовщик	70900	1,6%
Инженер-конструктор, инженер-проектировщик	104900	1,5%
Курьер	135000	1,5%
Официант, бармен, бариста	64900	1,4%
Слесарь, сантехник	78000	1,4%
Машинист	136000	1,3%
Программист, разработчик	149700	1,3%
Уборщица, уборщик	40600	1,3%
Электромонтажник	82300	1,2%
Менеджер по маркетингу, интернет-маркетолог	83700	1,2%

*hh.ru

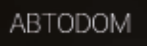
Эксклюзивно для

ВМЕСТЕ С ВЫ ПОЛУЧАЕТЕ В ПОДАРОК ОТ ИЗДАТЕЛЯ ЖУРНАЛЫ В ЭЛ ВЕРСИИ:



ПОЧТА 7447273@VK.RU

Партнёры УП



1996-2025

12 000+ интервью seo, hrd,
топ специалистов успешных фирм



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

ЭКСПЕРТЫ ЖУРНАЛА УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ



**Екатерина
Пасечник**
CEO HR&Business,
карьерный консультант



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



**Светлана
Платонова**
директор по персоналу
компании «ШАГ»,
клинический психолог



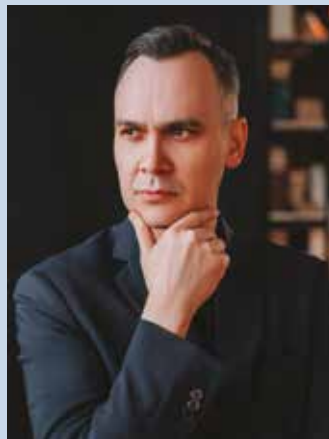
**Юлия
Старостина**
Strong Manager



**Тимур
Меджидов**
руководитель отдела
специальных проектов ТАСС



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



**Альберт
Тютин**
хакер продаж, тренер
по продажам



**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

СПЕЦИАЛЬНОЕ ПРЕДЛОЖЕНИЕ ДЛЯ ПОДПИСЧИКОВ ЖУРНАЛА



ЭЛЕКТРОННЫЕ ВЕРСИИ ВСЕХ НАШИХ ДЕЛОВЫХ ЖУРНАЛОВ
(НИЖЕ УКАЗАНЫ И ЕСТЬ НА САЙТЕ WWW.TOP-PERSONAL.RU)



WWW.TOP-PERSONAL.RU
7447273@VK.RU

ЕЖЕМЕСЯЧНЫЙ ПРАКТИЧЕСКИЙ ЖУРНАЛ

WWW.TOP-PERSONAL.RU

ТРУДОВОЕ ПРАВО

№ 4 (297)

АПРЕЛЬ 2025

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

Татьяна Кочанова

**Изменения в трудовом законодательстве
март 2025 года**

Алла Митрахович

Последствия увольнения руководителя компании

Екатерина Лохман

KPI: законность, споры, судебная практика

Александра Шишкина

Процедура увольнения: коллизии, споры

Ульяна Зеленая

**Врачи и медперсонал — анализ споров
по трудовой деятельности**

Дмитрий Мартасов

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

Сергей Луценко

**МРОТ — категория трудового законодательства
и недопустимость произвольного вмешательства
в хозяйственную деятельность**

Александра Аппель

**Микрообучение, фидбек, смысл: как развивается
корпоративное обучение в 2025 году**

Комментарии экспертов

КОММЕРЧЕСКИЕ СПОРЫ

ПРАКТИЧЕСКИЙ ДЕЛОВОЙ ЖУРНАЛ

№ 1 / 2025

ИЗДАТЕЛЬСТВО ЖУРНАЛА



Использование чужого товарного знака
в рекламе: мнение ФАС и судебная практика

Товары с изображениями персонажей
мультфильмов

Верховный Суд о сроке подачи заявления
о взыскании судебных расходов в пользу
третьего лица



Слова ранят. Правовые
последствия оскорблений

*Закажите себе в подарок
электронную версию этого
номера: 7447273@bk.ru*

В 2025 году в Трудовом кодексе появятся
нормы о заемном труде

Личная безопасность владельца бизнеса

**ЗАКАЖИТЕ НОМЕР ДЛЯ ВАШЕЙ КОМПАНИИ –
89263501881 ВАЦАП**