

# УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ

№ 13  
(777)  
2025

Важные адреса: в каталоге "Ресурсы" – 71052, 71055, 71035;



Исаак  
Моисеевич  
Зальцман



Григорий  
Иванович  
Носов



Жезлов  
Михаил  
Сергеевич



Михаил  
Александрович  
Иванов



Вартан  
Александрович  
Каламкаргов



Александр  
Дмитриевич  
Каллистратов



Александр  
Николаевич  
Задемидко



Давид  
Рувимович  
Барский



Владимир  
Семенович  
Боженко



Леонид  
Александрович  
Бугарев

Главная тема: **ВОВ & УПРАВЛЕНИЕ**

ВОВ & УПРАВЛЕНИЕ

стр. 3

**Е**сли сегодня попробовать собрать такое ополчение за пару дней — сомневаюсь, что получится. Тогда же — сделали. Это и есть дух народа...

Илья Курилов, Тульский оружейный завод

БАНКИ

стр. 33

**В**нешний облик персонала играет важную роль в формировании доверия у клиентов....

Дмитрий Кондрацков, Агророс Банк

КОММУНИКАЦИИ

стр. 39

**Л**идер должен быть тем, кто объединяет команду и направляет ее усилия в нужное русло....

Юлия Кулагина, GROUPE ATLANTIC Russia

СТАРТАПЫ

стр. 43

**Р**В «Цифровом РОПе» мы решили действовать наоборот; сначала провели около 40 проблемных интервью, уточняя идею, затем получили предоплату и только потом приступили к разработке продукта....

Сергей Чашин, ГК «Эпотос»

ТРУДОВОЕ ПРАВО

стр. 47

**Б**изнес, зарегистрированный в браке, в любом случае считается совместной собственностью...

Вадим Ихвищенко, Yalilov&Partners

# УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ

## Содержание

### ВОВ & УПРАВЛЕНИЕ

3 Корпоративный университет ТМК: как обучение стало стратегическим инструментом бизнеса

7 Илья Курилов, Тульский оружейный завод  
Знамя нашей Победы всегда должно быть в чистых и надежных руках сильных духом людей!

14 Сергей Пронин  
Разведка и ВОВ  
17 Михаил Богданов, CONSORT Group  
Кадры решают все!  
Андрей Ващенко

21 ВОВ  
Директора заводов ВОВ

33 БАНКИ  
Ребрендинг Агроросбанка  
Дмитрий Кондрацков, Агророс Банк

39 УВОЛЬНЕНИЕ  
Преимственность власти – краеугольный камень всего процесса расставания с топ-менеджером  
Юлия Кулагина, GROUPE ATLANTIC Russia

43 СТАРТАПЫ  
В простых фразах вроде “сначала продай” или “решай проблему клиента” очень много смысла  
Сергей Чащин, ГК «Эпотос»

47 ТРУДОВОЕ ПРАВО  
Комментарий к публикации: «Суд передал Татьяне Ким долю Владислава Бакальчука в Wildberries»  
Вадим Ихвищенко, Yalilov&Partners

51 БИЗНЕС-ЛИТЕРАТУРА  
Социальный капитал. Ключ к личностному росту и процветающему бизнесу  
Станислав Натапов

61 ЕСТЬ МНЕНИЕ  
Увольнение – естественный акт если кадровая политика изначально адекватна  
Сергей Яцун

№13  
(777)

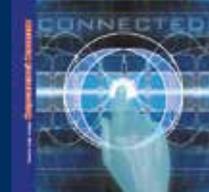
Издаётся с 1996 г. 2025 г.

Объединенная редакция

ИД 

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

Официальный адрес  
TP@TOP-PERSONAL.RU



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

Подписано в печать 12.05.2025 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

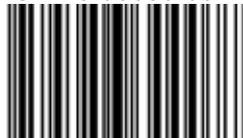
Издательство не несет ответственности за содержание рекламных объявлений. Издательство не всегда разделяет мнения и взгляды авторов. Рукописи не рецензируются и не возвращаются.

Цена свободная

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

www.top-personal.ru

ISBN 5-95630-007-7



9 785956 300077 >

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

## Система управления в годы ВОВ сработала эффективно



### Насколько система управления в СССР в 1941–1945 гг. была эффективна?

**Я** считаю, она была весьма эффективна. Несмотря на существующие мифы, сегодня мы располагаем документами, которые позволяют сделать вывод: руководство страны готовилось к возможному военному конфликту заранее. Возможно, не до конца было ясно направление удара, его интенсивность, но оборонно-промышленный комплекс был выведен на высокий уровень готовности.



Илья Курилов  
Тульский  
оружейный завод

Говорю об этом как руководитель Тульского оружейного завода. Мы изучали показатели завода в довоенные и военные годы: объёмы производства, номенклатуру изделий, степень готовности — всё это указывает на серьёзную мобилизационную подготовку. Более того, когда армия Гудериана подошла к Туле, завод сумел частично эвакуироваться на Урал в кратчайшие сроки. Оставшиеся подразделения выполняли функции ремонта техники. А на базе самого предприятия было сформировано ополчение под руководством сотрудника НКВД товарища Агеева, которое сыграло важную роль в обороне города.

Таким образом, система управления в тот момент сработала: мобилизация, эвакуация, защита стратегических объектов — всё происходило организованно и быстро.



### Кого из управленцев армии вы считаете лучшими в период Великой Отечественной войны?

— Учитывая, что я из Калуги, невозможно не отметить Георгия Константиновича Жукова. Эмоционально — он наш земляк, но и по делу Жуков показал себя выдающимся

Эксклюзивное интервью для  Эксклюзивное интервью для  Эксклюзивное интервью для 

военачальником. Он был кавалером Георгиевского креста ещё до войны, проявлял высочайший профессионализм и до, и во время Великой Отечественной.

Жукова направляли на самые трудные участки фронта: Ленинград, Москва, Западный фронт. Он руководил генеральным штабом, вёл сложнейшие операции, в том числе под Ржевом. И хотя цена побед была высока, он добивался результатов. Именно ему доверили брать Берлин и подписывать капитуляцию. Его вклад в Победу трудно переоценить.



### Каких ошибок в управлении можно было бы избежать в то время?

— Этот вопрос действительно непростой. Те условия, в которых работали управленцы того времени, были предельно жёсткими. Представьте: линии фронта в 5–10 км от завода, а работа не прекращается. В таких обстоятельствах трудно говорить об ошибках — скорее, это был подвиг.

## СИСТЕМА УПРАВЛЕНИЯ В ТОТ МОМЕНТ СРАБОТАЛА: МОБИЛИЗАЦИЯ, ЭВАКУАЦИЯ, ЗАЩИТА СТРАТЕГИЧЕСКИХ ОБЪЕКТОВ — ВСЁ ПРОИСХОДИЛО ОРГАНИЗОВАННО И БЫСТРО

Если и можно что-то отметить, то скорее системные моменты. Например, в довоенный период применялась практика, когда осуждённые руководители продолжали трудиться на предприятии — под надзором, без права покидать территорию. Это позволяло сохранить опыт, не терять профессионалов. Сейчас подобные подходы невозможны, но тогда это работало. В целом же я бы не акцентировал внимание на ошибках, это было время мобилизационного подвига.



Что Вы думаете о материальном вознаграждении солдат, например, за сбитый танк или самолет? Помогло ли это в войне?

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

\* Полная версия выйдет на сайте через год

# Знамя нашей Победы всегда должно быть в чистых и надежных руках сильных духом людей!



 **Какова, на Ваш взгляд,  
роль идеологии в нашей Победе?**

**С**читаю, что ключевая. Великая Отечественная война, по моему глубокому убеждению, прежде всего была войной не между странами или их коалициями, а сражением не на жизнь, а на смерть между двумя противоположными по своей сути идеологиями: коммунистической и фашистской, между демократическим социалистическим общественным строем и государством с фашистской диктатурой.

Уверен, что без коммунистической идеологии не было бы ни всенародной добровольной мобилизации, ни быстрой и эффективной перестройки нашей экономики на военные рельсы, ни массового героизма на фронте и в тылу. Именно убежденность в нашей правоте,



**Сергей Пронин**

Эксклюзивное интервью для  Эксклюзивное интервью для  Эксклюзивное интервью для 

стремление защитить страну даже ценой собственной жизни создали ту несокрушимую опору, которая позволила уничтожить, казалось бы, непобедимого врага, на которого работала практически вся Европа.

Особенно меня поражает то, как люди буквально рвались на фронт, не дожидаясь повесток, прибавляя себе возраст, оставляя дома любимых жен и малолетних детей. Я это знаю не только по книгам и фильмам, а из истории нашей семьи. Мой дед по отцовской линии Григорий Тимофеевич Пронин, у которого во Владимирской области осталось четверо сыновей от года до семи лет, ушел добровольцем на фронт и пропал без вести в августе 1942 года. К сожалению, до сих пор не удалось установить место его гибели, нет и ни одной его фотографии. Зато в наших сердцах навсегда сохранится память о нем, безмерная благодарность и гордость за его подвиг. Так же, как и память о моем дедке по материнской линии Михаиле Ивановиче Кузнецове, который прошел три войны подряд! А дома в Ульяновской области почти шесть лет его ждали жена и трое маленьких детей, среди которых была и моя мама.

Самоотверженность и героизм были и в тылу. Даже дети вставали к станкам, зачастую подставляя под ноги ящики, чтобы дотянуться до оборудования. И ведь их не заставляли так же, как и взрослых, остававшихся после смен до полного выполнения поставленной задачи. Поэтому я уверен, нашу страну в те годы никто не смог бы победить, ведь, как правильно заметил русский историк и исследователь военного дела Н. Н. Головин, война заканчивается не исчерпанием материальных сил и средств, а отказом от борьбы одной из сторон. А наш народ, и я в этом абсолютно уверен, никогда и ни при каких условиях не отказался от борьбы за свою Родину. И в этом принципиальное отличие нашей идеологии от идеологии фашистского государства, в котором задолго до окончания войны уже начались сепаратные переговоры о выгодных условиях капитуляции.

### **Повлияли ли репрессии 30–х годов на ход Великой Отечественной войны, и как удалось сохранить лояльность населения власти?**

— Безусловно, повлияли, причем самым серьезным образом. Прежде всего это коснулось армии, в которой приверженцами стратегии и тактики Первой мировой и Гражданской войн были уничтожены многие сторонники перевооружения армии и флота, а само перевооружение пришлось проводить уже буквально накануне и в ходе Великой Отечественной войны.

Следствием этого стали наши огромные потери в первые месяцы войны, которых можно и нужно было избежать.

Конечно, не могли не сказаться и нарушения, допущенные в ходе массового раскулачивания, когда вследствие не только ошибок, но и прямого преступного умысла пострадали и погибли, по разным подсчетам сотни тысяч неповинных людей. Разумеется, это подрывало единство народа, впрочем, как и в наше время, когда то там, то тут мы узнаем о грубейших нарушениях прав граждан теми людьми, которые занимают высокооплачиваемые должности как раз для того, чтобы таких нарушений не было.

В качестве примера такого нарушения хочу привести конфискацию судом по иску Генпрокуратуры под предлогом коррупции в Управлении делами Президента РФ жилья у 58 семей дольщиков жилого комплекса «Сенатор клуб», среди которых, кстати, военные пенсионеры и даже несколько «детей войны»!

ИДЕИ РЕШЕНИЯ ТЕХНОЛОГИИ ПРОЦЕССЫ

Разумеется, подавляющее большинство населения нашей страны и тогда, и сейчас понимает, что в их проблемах виновата не Родина, а пробравшиеся во власть недостойные люди, и не переносят свое недовольство на страну, которую несмотря ни на что они защищали и будут защищать не щадя своей крови и самой жизни. А преступники во власти, как показывает история, обязательно получают по заслугам.

Хотелось бы только, чтобы здоровые силы во власти с этим не затягивали, иначе это может привести к катастрофе. Очень точно, на мой взгляд, сказал об этом Фридрих Энгельс: «Существует два способа разложить нацию: наказывать невиновных и не наказывать виновных». Мне кажется, что описанный мной факт прокурорско-судейского беспредела — это именно то, что имел в виду классик.



**Что было общего и чем отличалась Ваша деятельность в войсках от политико-воспитательной работы в годы Великой Отечественной войны?**

— Думаю, что и в годы Великой Отечественной войны, и спустя почти 40 лет по-

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

\* Полная версия выйдет на сайте через год

# Разведка и ВОВ



*М*ировая история спецслужб, включая отечественную разведку, является моим давнишним хобби. Получив приглашение от УП написать в номер, посвященный 80-летию Победы, о вкладе советских разведчиков в одоление фашизма, я подумал, что для этого издания упор необходимо сделать на подбор и управление людьми, совершившими бессмертный подвиг.

Ни для кого не секрет, что незадолго до войны советским спецслужбам, в т. ч. внешней разведке, был нанесен ощутимый ущерб в результате репрессий конца 1930-х годов. И, тем не менее, предыдущие наработки по вербовке и умелому руководству ценной закордонной агентурой принесли столь необходимые в тот роковой момент плоды: разведка «доложила точно» о дате начала гитлеровской агрессии, а также о планах милитаристской Японии (что позволило успешно отразить наступление фашистов на Москву осенью 1941-го). Огромную роль в этом сыграла информация, полученная, среди прочих источников, от сотрудника гестапо Вилли Лемана (прообраз знаменитого киношного Штирлица), от действовавшего в Японии Рихарда Зорге и от членов легендарной «кембриджской пятерки», наиболее известным представителем которой является Ким Филби.



**Михаил Богданов**



Все мы знаем, какую важную роль в победе сыграло партизанское движение в тылу врага. Но справедливо считая это движение народным, мы порой забываем, что стихийный гнев народных масс необходимо было грамотно организовать и обеспечить эффективность диверсионных действий против захватчиков. Лучшие советские разведчики во главе с заместителем начальника внешней разведки Павлом Судоплатовым были переброшены на организацию диверсионно-подрывных действий партизан. Под умелым руководством опытных профессионалов-чекистов выросла целая плеяда талантливых партизанских вожаков, таких как Д. Медведев, И. Ковпак и «звезды» разведки, подобные Николаю Кузнецову (он был способен проникать в любые штабы гитлеровцев под личиной немецкого офицера).

Успехи Советской армии на фронтах в немалой степени были обеспечены умелой организацией процесса дешифровки и радиоигр с противником. Поистине бесценная информация шла потоком из восстановленных в кратчайшие сроки закордонных резидентур. Приведем только один пример. Ким Филби и другой член «кембриджской пятерки», Джон Кернкросс, получив доступ к дешифрованным англичанами гитлеровским военным коммуникациям, вовремя передали в Москву техническую информацию о вооружении и бронезащите новейших немецких «тигров» и «леопардов», что позволило отечественным оружейникам оперативно создать «антиоружие». Более того, они сообщили важнейшие сведения о стратегических планах наступления немцев на Курской дуге летом 1943-го. Эта информация позволила провести успешное контрнаступление и повернуть войну вспять.

О подвигах советских разведчиков в Великой отечественной можно писать бесконечно. Но раз уж мы решили говорить об «управленческой» составляющей разведдеятельности, то здесь наиболее ярким примером является обеспечение доступа к ядерным секретам западников. Узнав в 1941-м от того же Кернкросса о начале разработки англичанами и американцами атомного оружия, советское руководство немедленно приступило к созданию своего собственного. Но чтобы сократить временное отставание и избежать тупиковых вариантов в исследованиях, требовалось добыть сведения о том, что уже удалось достичь противоположной стороне. Советской разведке удалось решить практически невыполнимую задачу: ее представители, преодолев серьезнейшие заслоны безопасности, проникли в

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

\* Полная версия выйдет на сайте через год



**Кадры решают все!**

**Андрей Ващенко**

Бизнес-тренер, Лауреат премии  
**КАПИТАНЫ РОССИЙСКОГО БИЗНЕСА 2024**



Эксклюзивное интервью для  Эксклюзивное интервью для  Эксклюзивное интервью для 



Как СССР выжил после революции? Как перенес интервенцию и Гражданскую войну? Как победил во Второй Мировой войне? Как запустил человека в космос?

За счет чего? Где руководство страны взяло такое количество управленческих кадров? В каком контексте использовали фразу - Ленина: кухарка может управлять государством - Сталина: кадры решают все.

К сожалению в учебниках истории отсутствуют параграфы о том как наша страна создавала укрепляла управленческую элиту.

К февральской буржуазной революции по руководством Ленина была партия численностью 50 тыс чел. Будущую элиту страны. Этих людей из партии нового типа хватило чтобы перехватить власть у эсеров меньшевиков и прочих борцов с царизмом.

У многих членов партии был очень большой партийный стаж, их учили захватывать вокзалы, телеграфы, мосты. Но не учили всем этим руководить качественно и эффективно.

Поэтому Ленину и Сталину после двух лет голода и разрухи пришлось вернуться к Непу. кухарка не смогла управлять государством без повышения квалификации. Пришлось вернуть на руководящие посты заводов, фабрик, железных дорог царских экспертов по управлению. Тогда и возникла двойная модель управления собственно руководители предприятий и партийные назначенцы. Со временем получит высший руководящий пост могли только члены КПСС.

Роль кадров, как власти и управленческой элиты, была так велика что Сталин победил во внутрипартийной борьбе с Троцким, Каменевым, Зиновьевым потому что он занимался кадровыми назначениями в городах и регионах. Он формировал управленческую элиту страны. Создавал систему отбора, контроля, взаимной ответственности.

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

\* Полная версия выйдет на сайте через год

Эксклюзивное интервью для  Эксклюзивное интервью для  Эксклюзивное интервью для  Эксклюзивное интервью для 

## Директора заводов ВОВ

*В годы Великой Отечественной войны многие заводы были переориентированы на военное производство, и частично перенесены дальше от фронта в Поволжье, Урал, Сибирь, Казахстан и Среднюю Азию. В честь 80-летия Победы мы вспомним выдающихся директоров заводов их методах управления и достижениях, которые повлияли на исход войны.*



### 1. Исаак Моисеевич Зальцман, Челябинский тракторный завод

**1905-1988**

Война превратила Челябинский тракторный завод в мощное танкостроительное предприятие – в эти годы на нем трудилось 75 тыс. человек, а сам город стали называть Танкоградом. За годы ВОВ ЧТЗ дал фронту 13 типов новых танков и самоходок (выпущено 18 тыс. машин), шесть типов танковых дизельмоторов (выпущено 48,5 тыс. двигателей).

Исаак Зальцман до войны был директором ленинградского Кировского завода, где выпускались знаменитые танки «Клим Ворошилов».



Эксклюзивное интервью для  Эксклюзивное интервью для  Эксклюзивное интервью для 

В 1941 году, когда немецкие войска были уже в нескольких километрах от Ленинграда, было принято решение о срочной эвакуации Кировского завода в Челябинск.

По воспоминаниям очевидцев, после приезда в Челябинск и осмотра цехов Зальцман, первым делом, собрал руководство и ведущих специалистов заявив, что пока они работают очень плохо, а затем добавил: «Чем хуже вы работаете, тем больше пользы приносите Гитлеру», прибавив, что «гусеницами задавит каждого, кто попытается мешать» ему выполнять приказ Сталина «раскрутить производство танков».

Исаак Зальцман ввел на заводе жесткую дисциплину - требовал являться по его вызову из любого места в течение 5-7 минут, опоздание в этом случае оборачивалось немедленным увольнением с завода.

Однако при этом Зальцман занимался поддержанием необходимых санитарных условий на предприятии (строительство бань, работа медико-санитарной части завода), а также охраной труда подростков, рабочий день которых он приказал сократить до шести часов, запретил им работать сверхурочно и по ночам.

Известны неординарные решения руководителя Кировского завода, позволившие ускорить темпы производства. Например, танки отправляли в Москву без двигателей, доставка которых отставала от графика, и сборка завершалась уже в столице. Другое решение – приглашать на сборку танкистов запасного полка, которые ожидали свои машины.

Дало эффект и инженерное решение - уменьшение числа деталей машин – если в мае 1941 года танки имели более 23 тыс. частей, то к концу года – уже 9 тыс.

В феврале 1942 года Исаака Зальцмана по приказу Сталина направили на развитие танкового производства в Нижнем Тагиле, позже он получил должность народного комиссара танковой промышленности СССР.

А в июне 1943-го вновь официально вернулся на должность директора челябинского завода, где в переломное время 1943 года завод освоил выпуск новых тяжелых танков ИС-1 и ИС-2.

## 2. Григорий Иванович Носов, Магнитогорский металлургический комбинат

1905–1951

Г.И. Носов начал работать на комбинате главным инженером в 1939 году, в 1940-м его назначили директором комбината. Он занимался повышением культуры производства и укреплением технологической дисциплины. Носов организовал на производстве учебные курсы по освоению новой техники, где сталевары садились за книги, а инженеры превращались в преподавателей.

Когда началась война, предприятию поставили задачу – в кратчайшие сроки освоить выпуск броневых листов. При этом специально предназначенного для этого оборудования не было, эвакуированное еще не привезли, но и ждать было нельзя. И руководство ММК, в лице Носова, пошло на риск – впервые броневую сталь варили в 180-тонных печах, а броневые листы катали на блюминге.

Такой способ на тот момент выглядел теоретически возможным, но никто еще этого не делал, и существовал риск выведения из строя средств производства в военное время.

В период начала войны при управлении Г.И. Носова магнитогорские литейщики смогли увеличить толщину броневых листов в 2 раза, вырос выпуск броневых листов, повысилось производство снарядов, ручных гранат и другой оборонной продукции.

Григорий Носов возглавлял Магнитогорский металлургический комбинат до конца войны и в течение шести лет после нее, после смерти Носова стали называть «стальным королем» за большой вклад в металлургическую промышленность.



### 3. Жезлов Михаил Сергеевич, завод им. М.В. Фрунзе

1898-1960

Крупный руководитель-хозяйственник, много лет возглавлявшего флагман отечественного авиастроения. Под его руководством в октябре 1941 года проведена эвакуация завода №24 из Москвы в Куйбышев (Самара). Оборудование доставляли в пустые недостроенные корпуса без бытовых условий.

Тем не менее, в конце декабря 1941 года из деталей, привезенных из Москвы, был собран первый серийный двигатель, после чего производство начало расти быстрыми темпами.

В поселке Безымянка был создан огромный авиационный комплекс полного цикла, с развитой логистической цепочкой. Так изделия завода № 24 на грузовиках и подводах перевозились к соседям, на авиастроительные заводы № 1 и № 18 (кстати, тоже эвакуированные из Москвы), где сразу же устанавливались на штурмовики Ил-2. Заводские летчики испытывали готовые самолеты, которые затем с заводского аэродрома улетали непосредственно на фронт.

Всего за годы войны завод № 24 выпустил 43,5 тыс. двигателей. Кроме того, предприятие выпускало двигатели ГАМ-34бис для торпедных катеров, которые использовались всеми военными флотами и речными (озерными) флотилиями.

Михаил Сергеевич заботился и о быте заводчан: для рабочих были построены «жезловские поселки», организован джазовый оркестр, создана футбольная команда «Крылья Советов», открыт вечерний авиационный техникум.

Генерал-майор инженерно-авиационной службы. Герой Социалистического Труда (1945). Награжден орденами Ленина (четырежды), Трудового Красного Знамени и медалями.



#### **4. Михаил Александрович Иванов, Ижевский машиностроительный завод (сейчас входит в группу компаний Ка- лашников)**

**1906-1958**

Из семьи рабочего, с 12 лет трудился на Ижевском заводе, построив карьеру от токаря до директора завода с 1941 по 1947 год.

В период руководства Ивановым заводом №74 изменилось производство и организация труда, выработка на одного рабочего на заводе в 1943 г. увеличилась более чем в 4 раза по сравнению с довоенным уровнем.

В годы Великой Отечественной войны Ижевский машиностроительный завод стал основным арсеналом стрелкового, авиационного и противотанкового оружия страны, выпускавшей более 20 видов военных изделий. В том числе здесь было произведено 11 млн 145 тысяч винтовок и карабинов.

Кроме того, предприятие производило пистолеты ТТ, револьверы «наган», шаровые установки для танковых пулеметов, пушки Чарнко-Комарицкого, авиационные пушки Б-20, НС-37, НС-45 и другое вооружение.

Инженер-полковник (1944). Награжден орденами Ленина, Трудового Красного Знамени, Отечественной войны I степени и медалями.



## 5. Александр Дмитриевич Каллистратов, артиллерийский завод № 7 («Арсенал»).

**1906-1990**

С 1939 года — директор артиллерийского завода № 7 («Арсенал»).

На «Арсенале» проектировались и производились все основные типы советских минометов, артиллерийские установки среднего калибра, противотанковые пушки, полковые минометы, пистолеты-пулеметы Дегтярева. С началом войны завод регулярно бомбили, но страшнее был голод. «Арсенал» стал одним из первых предприятий, где был открыт стационар для страдающих дистрофией.

По инициативе А.Д. Калистратова на заводе была организована система недельного «профилактория»: каждую неделю на заводе по скользящему графику кормилась и ночевала группа рабочих, для восполнения дефицита витаминов пили специальный отвар из еловых ветвей.

В 1942 году Каллистратов вместе с рабочими, мастерами и конструкторами завода переехал в город Калининград Московской области (ныне — Королев), где на базе эвакуированного завода № 8 создал артиллерийский завод № 88. В 1944 году благодаря новым металлорежущим станкам, полученным из США по ленд-лизу, завод вышел на проектную мощность. После войны на базе завода была создана «колыбель» советской ракетно-космической программы — легендарный НИИ-88.

Каллистратов был награждён орденом Трудового Красного Знамени, орденом Ленина и в 1945 году — за создание и выпуск новых образцов вооружения — орденом Отечественной войны I степени.



## 6. Вартан Александрович Каламкаров, директор Куйбышевского нефтеперерабатывающего завода (ныне входит в группу ПАО НК Роснефть)

### 1906-1992

В годы войны были приняты огромные усилия для развития нефтяной отрасли в Поволжье, которое рассматривалось как новый центр добычи и переработки нефти — «второй Баку». Каламкаров возглавил предприятие в 1942 году.

Всего за годы войны в Куйбышевской области было добыто 3,4 млн тонн нефти — в 8 раз больше, чем за весь довоенный период.

Также в годы войны были построены два ремонтно-механических завода для обслуживания нефтяного оборудования; с целью подготовки квалифицированных кадров созданы два нефтяных техникума и нефтяной факультет Куйбышевского индустриального института. В целом в учебных заведениях и непосредственно на предприятиях Куйбышевнефтекомбината были подготовлены более 10 тыс. инженеров, техников и рабочих; в целом в периметре комбината к концу войны работали более 14 тыс. человек.

Особо надо сказать о строительстве первого в СССР магистрального газопровода Бугуруслан — Похвистнево — Куйбышев — Красная Глинка протяженностью 186 км и объемом перекачки 220 млн кубометров газа в год. Труба, построенная за год (пуск состоялся в сентябре 1943 года), позволила перевести на природный газ и обеспечить надежное энергоснабжение 50 оборонных предприятий, включая крупнейший в стране и мире авиастроительный комплекс. Также газ получили многочисленные социальные объекты, жилой сектор.

Каламкарова наградили тремя орденами Ленина, орденом Октябрьской Революции, тремя орденами Трудового Красного Знамени, орденом Красной Звезды, медалями, Почетной грамотой Президиума Верховного Совета РСФСР.



## 7. Александр Николаевич Задемидко, «Кузбассуголь»

1908-2001

С началом Великой Отечественной войны, после потери Московского и Донецкого бассейнов, обеспечить страну энергетическими и коксующимися углями мог только Кузбасс. В июне 1943 года «Кузбассуголь» был разделен на две части — северную, в виде комбината «Кемеровоуголь» (Кемерово), и южную — комбинат «Кузбассуголь» (Прокопьевск), которую возглавлял Задемидко.

Сын шахтера, с раннего возраста работал вместе с отцом. После получения образования проходил практику на Кузбассе, где и остался работать, сначала начальником участка, помощником главного инженера шахты и треста. С 1939 года — на руководящей работе в Наркомате топливной промышленности СССР, с 1940 года — начальник комбината «Кузбассуголь».

Эти меры в совокупности с рядом других позволили существенно повысить эффективность производства на Кузбассе — общий объем добычи вырос на 16,3% и составил более 30 млн тонн угля в год, добыча коксующихся углей повысилась на 36,5%.

Всего за годы войны на Кузбассе были построены более 20 шахт и штолен средней мощностью 300 тыс. тонн угля. Около 30% работников Кузбасса, включая занятых на подземных работах, составляли женщины.



[www.TOP-PERSONAL.ru](http://www.TOP-PERSONAL.ru)

## 8. Давид Рувимович Барский, завод № 386 (ныне Новосибирский механический завод «Искра»)

### 1909-1953

Строительство нового крупного пиротехнического предприятия, необходимого ввиду резкого увеличения потребности воюющей страны в боеприпасах, началось в октябре 1941 году. Барский работал главным инженером строительства завода №386, а с 1942 г. – был назначен директором.

В течение полугода были построены первоочередные заводские объекты – 10 цехов (6 основных и 4 вспомогательных) и двадцать жилых барачков - появился новый рабочий поселок под названием Пашино.

Первую продукцию завод № 386 дал через год после начала большой стройки – в ноябре 1942 года, как раз к наступательной фазе Сталинградской битвы. Сначала объемы производства измерялись десятками тысяч штук, потом – сотнями миллионов. Это не преувеличение – за годы войны завод выпустил 552 млн капсюлей-воспламенителей для патронов калибром 7,62 мм (и еще 37,5 млн капсюлей для крупнокалиберных патронов). Кроме того, завод выпускал осколочные гранаты Ф-1, ручные гранаты РГ-42, тротилловые шашки для мин и тетриловые детонаторы; к концу войны освоил и гражданскую продукцию – запасные части для тракторов.



## 9. Владимир Семенович Боженко, Балтийский завод

1902-1970

С февраля 1942 года — директор Балтзавода, который в годы Великой Отечественной войны стал главной ремонтной базой Балтийского флота.

Помимо основного профиля, завод выпускал авиабомбы, артиллерийские снаряды и бронев автомобили БА-10. Кроме того, на предприятии строились несамоходные баржи для снабжения блокадного Ленинграда через Ладожское озеро по Дороге жизни, а также минные тральщики МТ-1 и МТ-2 (всего 37 тральщиков).

Выполнение заказов для фронта сопровождалось большими трудностями — завод регулярно обстреливали. Многие квалифицированные специалисты ушли в ополчение, а без них фронтные заказы трудно было выполнить в сжатые сроки. Вместо них к станкам встали домохозяйки, учащиеся старших классов средней школы. Юноши и девушки работали на станках по 12 часов. Количество женщин-работниц составляло в конце 1943 г. почти 60% общего числа рабочих (против 20% к началу 1941 г.).

В июне 1944 года за невыполнение квартального плана Боженко был понижен до должности главного инженера. С 1950 года — заместитель главного конструктора ЦКБ-17;



## 10. Леонид Александрович Бугарев, Сталинский (Новокузнецкий) алюминиевый завод (ныне входит в состав РУССАЛ)

1899-1979 гг.

Из семьи рыбака, прошел Гражданскую войну в рядах Красной Армии, в 1925 году назначен директором московского завода «Красный штамповщик», выпускавшем металлическую посуду, ведра, бидоны и керосиновые лампы. Получил образование в Московском институте цветных металлов и золота, а после чего трудился на строительстве Уральского алюминиевого завода. В годы Великой Отечественной войны Уральский завод являлся единственным алюминиевым предприятием страны, т.к. остальные были оккупированы или находились в прифронтовой полосе.

В августе 1942 года Бугарев был назначен директором строящегося Сталинского (Новокузнецкого) алюминиевого завода. А через 4 месяца, в январе 1943 года, был выплавлен первый сибирский алюминий. Всего в годы Великой Отечественной войны завод выдал около 28 тыс. тонн первичного алюминия и алюминиевых сплавов в форме чушек и слитков.

Помимо наращивания объемов производства и ввода новых мощностей, Бугарев уделял большое внимание развитию социальной сферы Новокузнецка, где в первые послевоенные годы силами завод были построены жилищные массивы, больница и дворец культуры, а также пущен трамвай.

В 1951 Бугарев был назначен начальником Главалюминия — заместителем министра цветной металлургии СССР. С 1954 года — на ответственных должностях в министерстве и отрасли.

Лауреат Сталинской премии за создание и внедрение метода переработки уральских бокситов (1942). Награжден орденами Ленина, Трудового Красного Знамени (трижды) и медалями.



Эксклюзивное интервью для  Эксклюзивное интервью для  Эксклюзивное интервью для 

Основной тип управления крупными производствами во времена ВОВ – ленинский, который заключался в единоначалии, дисциплине, ответственности, подчинении частных интересов общим. Прошлялось стахановское движение, социалистические соревнования и дача работниками соцобязательств, которые публиковались в местных газетах. За перевыполнение планов рабочие награждались «ценными подарками», благодарностями, премиями, а также принятием в члены партии.

В то военное время директоров заводов часто смещали с должностей: было легко получить как повышение, и также легко потерять за невыполнение плана или схватить срок за излишнее самоуправство.

Беседовала Дарья Кольман

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**

# Ребрендинг Агроросабанка



АО

«Банк «Агророс» — один из старейших банков Поволжья, основанный 23 мая 1994 года. С момента своего создания Банк активно поддерживает предпринимательство в России, предлагая своим клиентам широкий спектр финансовых услуг.

С 2006 года Председатель Правления Агророс Банка – Дмитрий Юрьевич Кондрацков. С этого момента началась трансформация организации. Под его руководством и при поддержке профессиональной команды Банк прошёл путь внедрения современных технологий, стратегического обновления и изменения управленческого подхода.

## Домашний банк и «АБ культура»

АО «Банк «Агророс» позиционирует себя как Домашний Банк в регионах присутствия и раз-



**Дмитрий Кондрацков**  
Агророс Банк

Эксклюзивное интервью для  Эксклюзивное интервью для  Эксклюзивное интервью для 

вивает собственную корпоративную культуру под названием «АБ культура». Главной ценностью для Банка остаются клиенты. Все усилия направлены на создание комфортных условий как для ведения бизнеса, так и для управления личными финансами.

Дмитрий Юрьевич рассматривает управление как динамичный процесс, подобный синусоиде, где бизнес и люди — это две стороны одной системы. Он следует принципу «win-win», в котором развитие компании неразрывно связано с благополучием сотрудников. Такой подход требует гибкости и способности адаптироваться к изменениям.

### От иерархии к плоской структуре

С 2010 года Дмитрий Кондрацков начал активно искать новые управленческие модели. В 2016–2017 годах он познакомился с экспертами по гибким и плоским методам управления, включая принципы Agile. Один из специалистов с 2020 года, Анатолий Коротков, стал его постоянным советником, помогая выстраивать стратегию Банка по методу Адаптивная стратегия. Эта система позволяет сбалансированно развивать бизнес и поддерживать сотрудников, предоставляя им пространство для принятия решений и инициатив.

Структура Банка была намеренно преобразована: отказ от авторитаризма, сокращение иерархии, создание микроподразделений (управленческих кругов) до 10 человек. Каждая команда самостоятельно определяет цели и задачи, а руководитель выполняет роль фасилитатора и стратега, поддерживая общее направление движения.

### Новая корпоративная культура

В процессе выстраивания бизнеса стало очевидно: без изменения внутренней культуры добиться устойчивого развития невозможно. За несколько лет в коллективе произошли серьёзные изменения: сотрудники научились принимать решения, дискутировать с управленческим составом и взаимодействовать на равных. Появился устойчивый круг единомышленников, способных действовать независимо и ответственно.

Ключевая цель Дмитрия Кондрацкова — перевёрнутая пирамида: не управлять напрямую, а помогать сотрудникам эффективно реализовывать совместно опре-

делённые цели. Подход к принятию решений стал демократичным: сотрудники предлагают варианты, обсуждают их с руководством и самостоятельно выбирают наилучшее решение. Это путь постоянных проб и ошибок, характерный для любого бизнеса, связанного с риском.

## Стратегия и гибкость: новое планирование

Современное стратегическое управление в Агророс Банке строится на гибкости. Процесс включает:

- еженедельные спринты с анализом результатов;
- ежеквартальные стратегические сессии;
- ежегодное формирование стратегического плана с возможностью его оперативной корректировки.

## Пандемия как катализатор прогресса

2020 год стал поворотным моментом: из-за пандемии было принято решение перевести часть процессов на удалённый формат. Несмотря на первоначальное сопротивление сотрудников, привыкших к личному общению, переход на цифровое взаимодействие стал важным шагом вперёд. С этого времени все планёрки и демонстрационные сессии проводятся дистанционно, что значительно повысило оперативность и мобильность команды.

## Новый облик: сила корпоративного стиля

**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



Оксана Набок

## НАШИ КОНТАКТЫ

ТЕЛЕФОН

+7 985 727 78 01

САЙТ КОМПАНИИ

[trainyourbrain.eu.com](http://trainyourbrain.eu.com)



САЙТ ОКСАНЫ НАБОК

[nabok.trainyourbrain.eu.com](http://nabok.trainyourbrain.eu.com)



## КОНСАЛТИНГ



→ Диагностика корпоративной культуры (Climate survey)

→ Оценка управленческих и профессиональных компетенций

→ Создание и внедрение системы оценки персонала, формирование золотого резерва талантов компании

→ Создание / оптимизация системы обучения и развития талантов в компании

→ Оценка эффективности организационной структуры / организационный дизайн

→ Анализ / создание системы корпоративных стандартов и компетенций

→ Разработка системы привлечения молодых специалистов / бренда работодателя

→ Карьерное консультирование / коучинг

→ Кадровый консалтинг по юридическим аспектам и другие проекты в области управления персоналом

→ Проведение стратегических сессий / декомпозиция стратегии / постановка целей

→ Разработка / оптимизация системы управления по целям (MBO) на базе ключевых показателей эффективности компании (KPIs) и компетенций

→ Постановка / оптимизация стратегической системы управления персоналом

→ Формирование философии и ценностей компании, внутреннего маркетинга и коммуникаций, систем вовлеченности персонала



# Здоровая коммуникация – это не только про бизнес-процессы, но и про человеческие отношения



**УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ** Как вы определяете, что такое здоровая коммуникация и какие ключевые элементы она включает?

**З**доровая коммуникация — это, прежде всего, взаимодействие между людьми, которое основано на доверии, открытости и уважении. Она включает в себя несколько ключевых элементов. Во-первых, это общие ценности и принципы, которые разделяют сотрудники. В нашей компании мы выделяем семь основных принципов, которые транслируем на всех уровнях. Эти принципы можно увидеть на стенах офиса и производственных площадок, и каждый новый сотрудник знакомится с ними с самого начала на Welcome тренингах. Это создает основу для единства и понимания среди коллег.

**УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ** Что еще важно для здоровой коммуникации?

— Второй важный элемент — это политика открытых дверей. Важно создавать атмосферу, где любой сотрудник может обратиться к любому руководителю с вопросом или предложением. Это помогает стирать границы между уровнями и способствует открытому диалогу. Коммуникация должна быть доступной для всех, независимо от должности.



**Юлия Кулагина**  
GROUPE ATLANTIC Russia

Эксклюзивное интервью для  Эксклюзивное интервью для  Эксклюзивное интервью для 

 **Как можно информировать сотрудников о целях и задачах компании? Какие конкретные шаги вы планируете предпринять для достижения этих целей?**

— Есть несколько инструментов для этого. Во-первых, новостная лента на корпоративном портале компании, где публикуются важные новости и события. Любой сотрудник может делиться ценными материалами, что создает ощущение единого пространства информации. Регулярно мы проводим таунхоллы, где собираются все сотрудники и обсуждают результаты и планы. Это отличная возможность задать вопросы и получить на них ответы в реальном времени.

Здоровая коммуникация — это не только про бизнес-процессы, но и про человеческие отношения. Нужно стремиться к тому, чтобы сотрудники чувствовали себя комфортно и уверенно, приходя на работу. Это важно для создания продуктивной и мотивированной команды.

В компании проходят регулярные тренинги по коммуникационным навыкам для всех сотрудников. Это помогает развивать их способности к эффективному взаимодействию и разрешению конфликтов.

Важно оценивать успех этих инициатив. Для этого мы используем опросы удовлетворенности и фокус-группы для сбора обратной связи от сотрудников. Это поможет нам понять, насколько эффективны меры и где есть возможности для улучшения. Также отслеживать уровень удовлетворенности сотрудников и их вовлеченность в рабочие процессы.

 **Какие трудности вы видите на этом пути?**

— Одной из основных трудностей является сопротивление изменениям. Некоторые сотрудники могут быть не готовы к нововведениям или не верить в их эффективность. Поэтому важно не только внедрять изменения, но и объяснять их значение и преимущества.

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

**7447273@VK.RU**

\* Полная версия выйдет на сайте через год

# В простых фразах вроде “сначала продай” или “решай проблему клиента” очень много смысла

(Проблемы и успехи стартапа «Цифровой РОП»)



**Я** хочу поделиться своим опытом: что получилось со второй попытки, что пошло не так в первом стартапе и где я все еще ищу позитивные решения.

Говоря об ошибках и успехах, я выделяю несколько ключевых сфер, где возникают типичные проблемы и формируются истории успеха. Расскажу обо всем на своем примере.

## Продажи

Основная причина большинства проблем стартапа — отсутствие ценности для конкретного потребителя. Ценность возникает только тогда, когда продукт решает конкретные проблемы клиента или приносит ему выгоду в виде новых эмоций или ресурсов. Многие компании начинают с того, что основателя (или нескольких)

осеняет идея, основанная на жизненном опыте или решении конкретной ситуации. Вместо того чтобы пойти и поговорить с рынком, найти людей с похожими проблемами, которые готовы платить за их решение, основатели бросаются в разработку



**Сергей Чашин**  
ГК «Эпотос»

Эксклюзивное интервью для  Эксклюзивное интервью для  Эксклюзивное интервью для 

продукта. Конечно, бывает, что везет и идея «взлетает». Но недаром уже сформировался устойчивый продуктовый подход, который позволяет минимизировать ошибки на этом этапе. Крайне важно подтвердить реальные проблемы клиентов, например, с помощью проблемных интервью, а также укрепить уверенность в клиенте, получив предоплату, пусть даже символическую, за гипотетическое решение.

Успех ждет тех, кто сначала подтвердил спрос, а потом начал делать продукт. В своем первом стартапе по бизнес-аналитике для ритейла мы пошли по первому пути. В итоге не смогли выйти на стабильные продажи, а клиенты не продлевали использование продукта.

В «Цифровом РОПе» мы решили действовать наоборот: сначала провели около 40 проблемных интервью, уточняя идею, затем получили предоплату и только потом приступили к разработке продукта.

Так мы уже знали, что решаем реальную задачу, подкрепленную монетизацией.

Разработка и техника

Проблемы в разработке возникают по нескольким причинам:

Продукт создается на немасштабируемых решениях.

Архитектура ограничивает скорость работы сервиса при добавлении новых функций.

Мало внимания уделяется вопросам интеграции продукта с другими системами и источниками данных пользователя.

В первом стартапе мы столкнулись с этой проблемой при подключении к «1С» клиента. Мы построили систему так, что пользователям нужно было настроить выгрузку данных на удаленную папку. Хотя нам казалось, что это просто, а инструкция занимала всего 1–2 часа для администратора «1С», на деле процесс затягивался на недели.

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

**7447273@VK.RU**

\* Полная версия выйдет на сайте через год

Комментарий к публикации: «Суд передал Татьяне Ким долю Владислава Бакальчука в Wildberries». Источник: <https://dzen.ru/a/aAEGoThKUzvfLw6>

## СТАТЬЯ ПРЕДОСТАВЛЕНА ЖУРНАЛОМ



№ 5/2025

**А**к известно, в состав общего имущества супругов входят вещи и имущественные права. Доля в ООО, приобретенная в период брака, также может быть отнесена к совместной собственности супругов. При этом необязательно, чтобы в управлении компанией принимали участие оба супруга: бизнес, зарегистрированный в браке, в любом случае считается совместной собственностью. Такое имущество делится между ними поровну, но только если брачным договором или соглашением о разделе имущества они не предусмотрели иное. Поскольку до настоящего времени решение по делу Бакальчуков не опубликовано, мы можем лишь предположить, почему суд встал на сторону Татьяны.



**Вадим  
Ихвищенко**  
Yalilov&Partners

Первая возможная причина на поверхности: суд мог признать, что компания является личной собственностью Татьяны, то есть приобретенной до брака. Но, исходя, из открытых источников, ООО «Вайлдберриз» было образовано после заключения брака. Следовательно, признать компанию личной собственностью суд мог только при том условии, если бы Татьяна получила бизнес или оборудование для бизнеса по наследству или в подарок или в результате другой безвозмездной сделки, а также если внесла вклад в развитие бизнеса на деньги, заработанные до брака. Иными словами, даже если формально компания была зарегистрирована

В гостях у журнала



В гостях у журнала



В гостях у журнала



В гостях у журнала



в период брака, но ее значительная капитализация произошла в результате использования личного имущества одного из супругов, то суд может признать ее личной собственностью этого супруга целиком. Именно последнее и представляется наиболее вероятным в деле Бакальчуков.

Еще одна причина, которая могла повлиять на столь резонансное решение – фактическое прекращение брачных отношений. Так, если супруги длительный период времени живут отдельно и один из них перестает участвовать в бизнес-процессах компании, даже при наличии брака имущество в виде долей в обществе суд может признать личной собственностью одного из них.

Если же суд все-таки признал собственность на компанию совместной, то стоит выделить следующие возможные мотивы отступления от принципа равенства долей супругов. Первый из них заключается в том, что суд исходил из интересов общих несовершеннолетних детей. При этом в Семейном кодексе не раскрывается, о каких интересах детей идет речь. Например, это может быть право ребенка жить с одним из родителей. Ссылка на данное положение закона выглядит вполне обоснованным, учитывая наличие у экс-супругов 7 общих детей, 5 из которых несовершеннолетние, при этом ранее суд уже определил их место жительства с матерью. Между тем наличие общих детей само по себе не является безусловным основанием для отступления от начала равенства долей и суду предстоит тщательно мотивировать, каким образом данное решение позволит обеспечить соблюдение их интересов. Как правило, суды учитывают уровень жизни детей, предшествующий расторжению брака, однако принимая во внимание многомиллиардный объем оборотов «Wildberries», такой аргумент вряд ли можно признать обоснованным.

Другая вероятная причина - так называемые иные «заслуживающие внимания интересы одного из супругов». Это может быть как неполучение одним из супругов дохода по неуважительным причинам, а также совершение им недобросовестных действий, которые привели к уменьшению общего имущества, например: алкогольная или наркотическая зависимость, азартные игры и т.д. Также к данному перечню можно отнести и продажу имущества по цене значительно ниже рыночной без согласия супруга. В этой связи можно вспомнить серию забастовок

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

**7447273@VK.RU**

\* Полная версия выйдет на сайте через год



**Жанна Завьялова** – психолог, основательница Международной школы Бизнес-тренингов EBT, сертифицированный спич-Автор, методик, тренингов и игр для предпринимателей и бизнес-мэнгов. Уже более 20 лет Жанна учит людей правильно ставить цели, поощрять эмоциональный интеллект и достигать желаемого.

В книге исследуются инновационные подходы к обучению и развитию персонала через использование метафор и игровых техник. Автор анализирует проблемы, мешающие бизнесу, и представляет их решение через игры, образы и символы. Самоанализ через игру дает понять сложные бизнес-процессы, улучшить командное взаимодействие и повысить мотивацию сотрудников.

Книга будет полезна как руководителям, HR-специалистам, так и тем, кто хочет изменить вектор своей работы, решить вопросы, которые мешают профессиональному продвижению, поменять свое отношение к трудовой деятельности и обрести легкость рабочих будней.

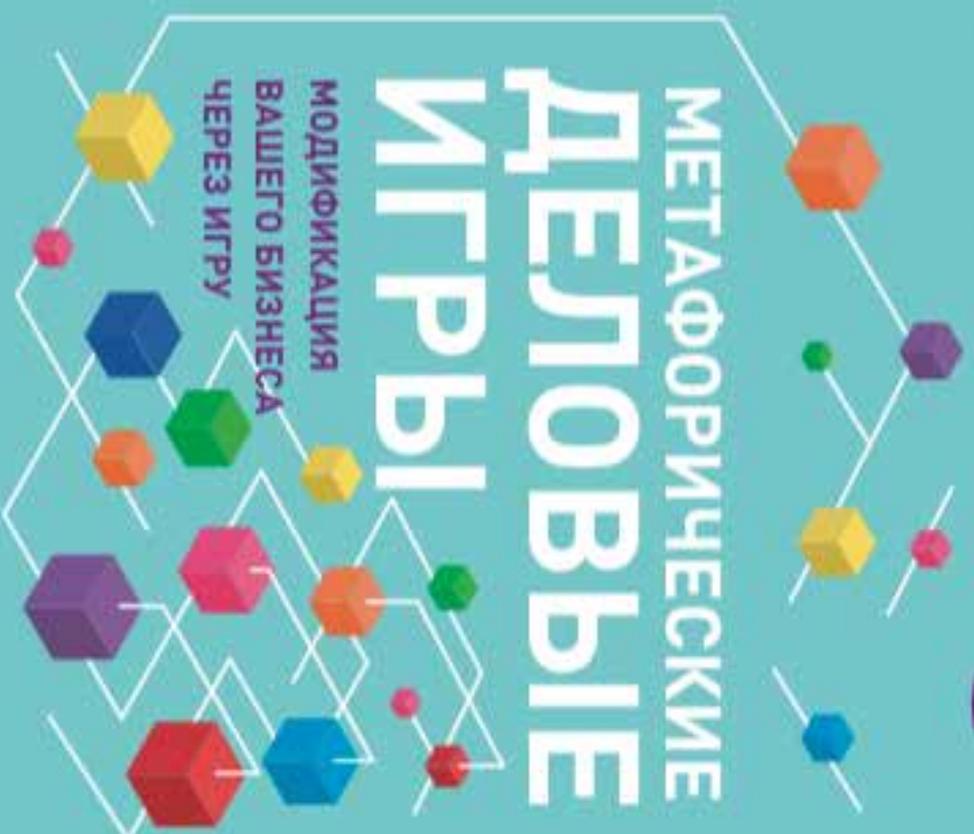
Представлены игры, которые можно проводить на офлайн-эвентов, методика взаимодействия в онлайн-формате, во время индивидуальных консультираний и даже на самом себе в момент чтения книги.



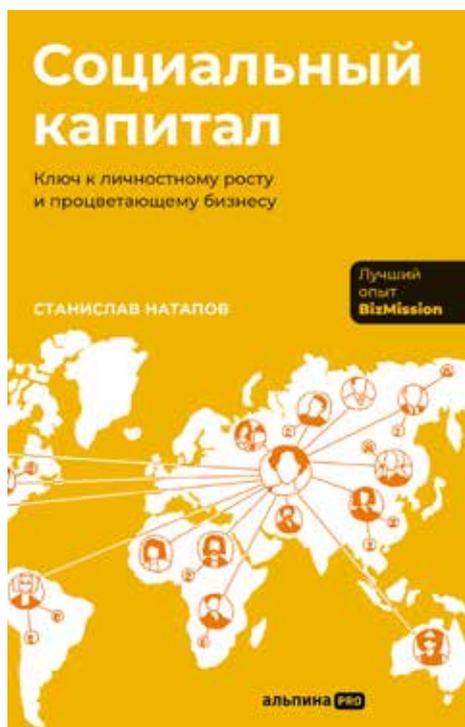
ЖАННА ЗАВЬЯЛОВА

МЕТАФОРНЫЕ ИГРЫ

# ЖАННА ЗАВЬЯЛОВА



МЕТАФОРЫ, КОТОРЫЕ ПЕРЕКЛЮЧАЮТ ВНИМАНИЕ  
С ПРЕГРАД НА ВОЗМОЖНОСТИ



Издательство

«Альпина Про»

8 (800) 550-53-22

[www.alpinabook.ru](http://www.alpinabook.ru)

альпина PRO

## IV ЧАСТЬ ВАШ КОД ДОСТУПА В ВЫСШУЮ ЛИГУ

«Как сформировать сильное окружение, способное привести меня в высшую лигу?» — это один из ключевых вопросов для человека, избравшего путь личностного и профессионального роста.

Ранее уже говорилось, что мы развиваемся наиболее значимо, когда вокруг нас формируется группа людей с более высокими достижениями, чем наши. Получается, все, что надо сделать, — это окружить себя более успешными людьми, и изменения в жизни начнут происходить сразу же вслед за этим. Однако все не так просто. В реальной жизни нам не всегда удается стать частью окружения людей более высоких достижений.

Например, многие считают себя неинтересными для общения с выдающимися людьми или в целом людьми значимо больших достижений.



*В качестве критерия своей значимости обычно берется объем денег или занимаемая должность. Мы начинаем сравнивать себя с представителями более высокой лиги и не видим, какую ценность могли бы представлять или создавать для них. И в итоге остаемся на уровне окружения, которое считаем себе равным и комфортным. Помните концепцию под названием «Средний из пяти»?*

*Предполагать, будто вы не можете быть полезны человеку только по причине его более высокого социального или материального статуса, — это ошибка. Вам вовсе не обязательно достигать таких же результатов, чтобы быть интересным для людей из более высокой лиги.*

*В этой главе я покажу на конкретных примерах, как предприимчивые люди, чья деятельность исполнена значимых смыслов, начинают создавать ценность совершенно иного уровня. И благодаря этому они привлекают в свою жизнь настолько масштабных людей, насколько масштабным является их замысел.*

## Глава 24

### Парадигма вашей жизни

**Переход на более высокий уровень понимания природы вещей, явлений, людей и событий чаще всего происходит, когда мы начинаем задавать себе вопрос: «А что я могу сделать для окружающих?» Сменив парадигму потребления на парадигму создания ценности, начав помогать другим удовлетворять их потребности, вы с абсолютной неизбежностью увидите, как перед вами распахиваются двери, к которым прежде вы даже не знали, как подступиться.**

**В этой главе мы поговорим о том, как через наполнение вашей деятельности некоммерческим замыслом, имеющим целью создание ценности для других, вы можете выходить на значимо большие масштабы деятельности во всех сферах вашей жизни.**

**Помогайте создать формат качественного общения**

**История известного предпринимателя Ильи Пискулина — интереснейший пример того, как бизнесмен смог создать платформу, позволившую кратно масштабировать**



его окружение и влияние, превратив Илью из владельца рядовой проектной компании в ключевого игрока в масштабах всей отрасли и страны.

Замысливая форум недвижимости «Движение», мероприятие для девелоперов, Илья, владелец компании проектировщика, поначалу хотел решить вполне конкретные задачи по развитию собственного бизнеса. Заказчиками для компании Ильи выступали девелоперы.

Особенность данной сферы бизнеса состоит в том, что у девелоперов складывается очень долгий цикл взаимоотношений с партнерами, подрядчиками и прочими контрагентами — еще до оформления заказа, и этот цикл длится в среднем более полутора (!) лет. Алгоритм получения заказа выглядит примерно так: познакомиться, получить визитку, утеплить контакт с человеком, дождаться момента, когда у девелопера созреет потребность в проектной работе и он будет готов разместить заказ. Этот процесс занимает от 6 до 36 месяцев, а значит, все это время ты должен поддерживать высокий уровень теплоты отношений. И все это ради того, чтобы в момент, когда потребность в проектных работах возникнет, девелопер захотел прийти именно к тебе. Поддержание индивидуальных отношений всегда требует значительного времени. Получается, имея 100 визиток, необходимо развивать и поддерживать отношения с сотней человек в ожидании подчас единственного заказа.

Теперь представьте Илью в роли человека, который предлагает это свое проектирование всем подряд клиентам, а с ним не работают... К примеру, в момент общения человек еще не готов ничего заказывать. В такой ситуации налаживать взаимодействие очень тяжело. Проявление инициативы выглядит для потенциального заказчика слишком навязчиво. А Илья вынужден любезно говорить: «А не хотите ли дать нам контракт?», «А сейчас уже актуально, да?», «А когда будет актуально?», «Когда вам лучше позвонить?» — и т. д.

Крайне некомфортный контекст! Но куда не денешься — и в этом контексте приходится о себе постоянно напоминать. А вам надо, чтобы контакт был органичен.

Это можно сравнить с тем, как обычно развиваются отношения с девушкой. Вам следует сначала утеплить контакт, проявить заботу, внимание. Ведь не принято предлагать близость с первой минуты общения.

Есть такая особенность в людских взаимосвязях: вроде как се понимают, почему ты общаешься с человеком, а говорить об этом напрямую нельзя. Вы вместе должны пройти какой-то цикл отношений, некий ритуал, чтобы стать своими. Потому что не с каждым человеком и не сразу девушка (или в симметричной ситуации парень) готова вой ти в близость.

Так же и с клиентом. Клиенту нужно за вами понаблюдать, начать вам доверять, вы где-то и в чем-то обязаны себя проявить; клиент должен понять, что



вы как человек нормальны и т. д. На все это нужно время, проведенное вместе. Требуется смена контекста. Должны появиться смыслы иного масштаба и качества.

Илья сумел придумать и реализовать совершенно другой контекст взаимоотношений с девелоперами. Он разглядел важную потребность людей, с которыми ему предстояло поддерживать деловые связи. В чем же она заключалась? В том, чтобы общаться с людьми равного или большего масштаба, с которыми можно было бы вместе развивать проекты, обмениваться опытом, а также контактировать в неприужденной атмосфере.

Илья запустил на первый взгляд абсолютно некоммерческое начинание, наполненное большим смыслом, — форум для ключевых игроков рынка. У форума даже был такой слоган: «Все деньги останутся в горах», потому что все доходы от форума вкладывались в развитие самого форума. Почему в горах? Потому, что форум «Движение» проходит в Сочи.

Илья так говорил о своей идее: «Я придумал “Движение”, чтобы нас (организаторов форума. — Прим. авт.) воспринимали как каких-то таких классных ребят, которым в целом ничего не надо от участников. То есть чтобы со мной могли общаться на равных в духе: “Слушай, а ты же там проектируешь?” — “Да, проектируем”. — “Вы нормально работаете?” — “Да, вообще отлично работаем”. И это был тот самый идеальный контекст».

Форум позволил Илье стать как раз тем человеком, который может держать контакт с любым участником рынка в абсолютно некоммерческом контексте и иметь возможность развивать взаимоотношения. Можно сказать, что форум превратился в целую инфраструктуру для их поддержания.

Сегодня форум «Движение» — это ежегодное топовое мероприятие для девелоперов. Покупку 50% доли в нем оценивали на сумму от 900 миллионов до 1,2 миллиарда руб лей по состоянию на весну 2024 года. На «Движении-2023» было порядка 4000 человек со средней стоимостью билета чуть менее 100 000 руб лей. Самый дорогой спонсорский пакет, который был продан, стоил 50 миллионов руб лей, и он продан на два года вперед с заложенной индексацией. Второй по дороговизне спонсорский пакет — 36 миллионов руб лей, третий — 35, они оба также проданы на два года с индексацией. У форума нет ни копейки государственных денег, кроме случаев, когда госкорпорации платят как участники.

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

\* Полная версия выйдет на сайте через год



*Татьяна Кочанова*

## **Изменения в трудовом законодательстве апрель 2025 года**

*Екатерина Лохман*

## **ЭДО и трудовые документы — осторожно. Где проблемы?**

*Виктория Алфёрова*

## **Проверки магазинов, и как суды решают споры**

*Ирина Чевзорова*

## **Абсентеизм — это вид психологической игры, форма выражения протеста**

*Александра Мишкина*

## **Доверенность: кому, когда и какое право дает?**

*Татьяна Човикова*

## **За пределами рабочего времени**

*Татьяна Човикова*

## **Долгие споры**

*Дарья Кольман*

## **Успешный врач в онлайн: стратегии развития и риски**

## **Комментарии экспертов**

# Сшили дело

СТАТЬЯ ПРЕДОСТАВЛЕНА ЖУРНАЛОМ



№ 5/2025

Рассмотрим всегда актуальную судебную практику: неисполнение или ненадлежащее исполнение обязательств по договорам подряда (далее — ДП) в бизнесе по изготовлению швейных изделий. Посмотрим, с какими проблемами обращаются в суд предприниматели, и на чем основываются суды, принимая решения.



Татьяна Новикова

**Кривые карманы и прочие дефекты**

Заказчик ИП Н. заявил иск<sup>1</sup> к подрядчику ИП Д. о взыскании убытков, предоплаты, неустойки<sup>2</sup>.

**Аргументы Заказчика:**

- Согласно ДП, подрядчик обязан выполнить по заданию и из материалов Заказчика пошив швейных изделий и передать ему результат работы.
- В адрес подрядчика направлен подписанный заказчиком ДП. Стороны договорились, что с первой партией пошитых изделий ИП Д. передаст заказчику подписанный со своей стороны экземпляр.

**Читайте полный текст  
в журнале «Трудовое право №05»  
или закажите бесплатно  
прислав заявку на почту  
7447273@bk.ru**



# Увольнение – естественный акт если кадровая политика изначально адекватна

Комментарий к статье Оносова в УП 11/2025



относительно смены власти, я так понял на определенном предприятии. Понятное дело, любое увольнение и даже любого работника – это дилемма и морально-психологическая, и финансовая и, конечно же, дальнейших перспектив функционирования самого предприятия.

Однако, все это может иметь такие угрожающие последствия, если с момента устройства такого работника весь процесс работы с кадрами был организован неправильно, а управленческая деятельность руководящего состава строилась не из соображений эффективности функционирования предприятия, а из соображений создания для себя «любимого» ореола незаменимости и супер важности. Тогда вот такие проблемы и возникают как описано в статье. И в этом собственно лежит вина исключительно тех управляющих звеньев, которые не в состоянии организовать надлежащим образом и кадровую работу, и управленческую деятельность.

По моему глубокому убеждению, нормальный, разумный и самодостаточный руководитель будет делать все, чтобы на его предприятии была здоровая морально-психологическая атмосфера, а трудоустройство и расстановка кадров осуществлялись не по принципу личной преданности, а исключительно по морально-деловым качествам. Кроме того, у нормального руководителя всегда в практической

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

**7447273@VK.RU**

\* Полная версия выйдет на сайте через год

Партнёры УП



Журнал

1996-2025

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



# АЛЬМАНАХИ

СОБЕСЕДОВАНИЕ	МОТИВАЦИЯ	СТАРТАПЫ	БИЗНЕС ТРЕНЕРЫ ГОВОРЯТ	ИИ&БИЗНЕС
СЛОЖНЫЕ ПЕРЕГОВОРЫ	КОУЧИНГ & БИЗНЕС	ОБУЧЕНИЕ ПЕРСОНАЛА	БОЛЬШИЕ НАЛОГОВЫЕ СПОРЫ	МАСШТАБИРОВАНИЕ



благодарит экспертов, которые помогли нам подготовить этот номер



**Наталья  
Беляева**  
генеральный директор  
ООО Смарт Лавка,  
франчайзи SPAR



**Михаил  
Богданов**  
Consort Group



**Андрей Ващенко**  
Бизнес-тренер, Лауреат  
премии КАПИТАНЫ  
РОССИЙСКОГО БИЗНЕСА  
2025



**Надежда  
Гончарова**  
Деловой клуб КАПИТАНЫ  
РОССИЙСКОГО БИЗНЕСА



**Оксана Набок**  
Train your brain, Лауреат  
премии КАПИТАНЫ  
РОССИЙСКОГО БИЗНЕСА  
2025



**Сергей  
Пронин**  
генеральный директор  
«Таресс»



**Илья  
Курилов**  
генеральный директор  
Тульский оружейный завод



**Дмитрий Семин**  
бизнес-тренер, Лауреат  
премии КАПИТАНЫ  
РОССИЙСКОГО БИЗНЕСА  
2025



**Сергей Семенов**  
Бизнес-тренер, Лауреат  
премии КАПИТАНЫ  
РОССИЙСКОГО БИЗНЕСА  
2025



**Василий  
Орленко**



**Сергей  
Чащин**  
ГК «Эпотос»



**Елена Яхонтова**  
бизнес тренер, Лауреат  
премии КАПИТАНЫ  
РОССИЙСКОГО БИЗНЕСА  
2025



# АЛЬМАНАХИ

СОБЕСЕДОВАНИЕ

МОТИВАЦИЯ

СТАРТАПЫ

БИЗНЕС  
ТРЕНЕРЫ  
ГОВОРЯТ

ИИ&БИЗНЕС

СЛОЖНЫЕ  
ПЕРЕГОВОРЫ

КОУЧИНГ  
&  
БИЗНЕС

ОБУЧЕНИЕ  
ПЕРСОНАЛА

БОЛЬШИЕ  
НАЛОГОВЫЕ  
СПОРЫ

МАСШТАБИРОВАНИЕ

ПРАКТИЧЕСКИЙ ДЕЛОВОЙ ЖУРНАЛ

# МАСТЕР ПРОДАЖ

ОБЗОРЫ • КОММЕНТАРИИ • ПРАКТИКА

№ 2 / 2025

ИЗДАТЕЛЬСТВО ЖУРНАЛА



**Продажи — это когда мы находим того, кто подходит на роль нашего клиента**

**Евгений Колотиллов**



**БИЗНЕС ВСТРЕЧА  
ДЕЛОВОГО КЛУБА  
КАПИТАНЫ РОССИЙСКОГО  
БИЗНЕСА**

# **СТАРТАПЫ**

**25 МАЯ  
18.00**

**ЗНАКОМСТВО С ЛИДЕРАМИ  
ПЕРСПЕКТИВНЫХ СТАРТАПОВ**

**ЗАЯВКИ НА УЧАСТИЕ 89263501881  
ВАЦАП**