

УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ

Важные новости из клиники "Росгосит" - 71852, 71855, 71856;

**МЖК Сенатор-клуб
до конфискации и после неё**

ЭПИКРИЗ НЫНЕШНЕГО СОСТОЯНИЯ НАШЕЙ ЭКОНОМИКИ:

**Средства у нас есть,
у нас ума не хватает.**

Кот Матроскин

**А ещё совести.
Но это лечится!**

Сергей Пронин

Главная тема: **ЭКОНОМИКА**



Около 10 000 «возвращенцев» вернулись в «Группу Лента» и это о многом говорит

**УРОНИТЬ ВОВЛЕЧЕННОСТЬ
ЗА СЧЕТ ДЕНЕГ ЛЕГКО,
А УСТОЙЧИВО ПОДНЯТЬ
ПРАКТИЧЕСКИ НЕРЕАЛЬНО**

**В «ГРУППЕ ЛЕНТА» С
2022 ГОДА МЫ НАЧАЛИ
ФОРМИРОВАТЬ КОНЦЕПЦИЮ
ЧЕЛОВЕКОЦЕНТРИЧНОСТИ В
РАБОТЕ С СОТРУДНИКАМИ**



Татьяна Юркевич

группа  лента

ЭКОНОМИКА

Экономика – сложный организм и одной «чудо-таблеткой» ее не вылечить

Сергей Пронин

НАЛОГИ

Налог на прибыль сегодня: как компании пытаются платить меньше – и чем это чревато

Светлана Колесникова

УДАЛЕННЫЙ СОТРУДНИК

Удалённый не должен работать в вакууме

Васюков Владимир, Dassel

Как выстроить устойчивую систему управления удалённой и гибридной командой: опыт icontext

Ольга Черепякина

Для удаленных сотрудников важно почувствовать себя частью команды

Иван Злобин

Формат работы не так важен – важны люди

Кира Хлопок

КОММЕРЧЕСКАЯ ТАЙНА

Плохая стратегия надеяться, что вас «пронесёт» с утечкой важной коммерческой тайны

Алексей Максименко, Unicum group

БЕЗОПАСНОСТЬ

Атмосферу доверия важно подкреплять контролем

Вячеслав Иванов

ИНФОРМ БЕЗОПАСНОСТЬ КРУПНЫХ КОМПАНИЙ

Ключ к снижению угроз – комплексный подход

Дмитрий Беляев, ООО АБТ

3

19

23

31

37

39

47

51

55

№24
(788)

Издаётся с 1996 г. 2025 г.

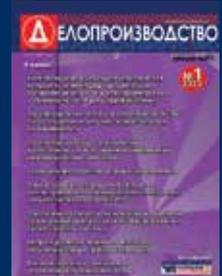
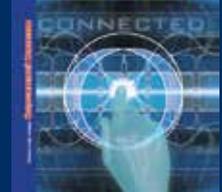
Объединенная редакция

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 >

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

Подписано в печать 29.06.2025 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

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

Экономика – сложный организм и одной «чудо-таблеткой» ее не вылечить

Не говоря уже о примитивном кровопускании, его точно не вылечить!



Уважаемый Сергей

Борисович, интересно узнать Ваше мнение о нынешнем состоянии российской экономики, ее основных тенденциях и проблемах.

И, возможно, Ваши как всегда неординарные и, вместе с тем, очень конструктивные предложения по их решению.

Действительно, ближайшие четыре месяца наверняка станут очень важными для российской экономики и всей нашей страны в целом. Как показывает мой более чем 25-летний предпринимательский опыт, именно период с начала сентября по середину декабря является самым главным и определяющим в году. С одной стороны, это время завершения годовых планов, с другой

— в этот период принимаются федеральный бюджет и бюджеты субъектов Российской Федерации, являющиеся основополагающими документами, по которым будет жить страна в следующем году. А это, по моему мнению, свидетельствует о том, что журнал выбрал действительно самое подходящее время для обсуждения проблем отечественной экономики. Тем более, что она переживает сейчас весьма непростой период.



Сергей Пронин

Эксклюзивное интервью для  Эксклюзивное интервью для  Эксклюзивное интервью для 

Предлагаю сегодня рассмотреть нашу экономику в несколько непривычном разрезе — МЕДИЦИНСКОМ.

Я считаю, что такой подход логичен, поскольку экономика по своей структуре, на мой взгляд, сходна с организмом человека, а ее проблемы и пути их решения очень похожи на человеческие болезни и способы их лечения. Поэтому ответу на первый Ваш вопрос о нынешнем состоянии российской экономики с использованием медицинской терминологии: пациент скорее жив, чем мертв. Но, даже несмотря на вполне сносный внешний вид, проблем со здоровьем у него много, в том числе очень серьезных. И лечение ему требуется комплексное и высокопрофессиональное. А те, образно выражаясь, «кровопускания» и «клизмы», которыми сегодня «лечат» нашу экономику ЦБ РФ и Генеральная прокуратура, здоровой ее точно не сделают. От слова никогда.

МОЕ ПРЕДЛОЖЕНИЕ ОБ ИНДЕКСАЦИИ ПЕНСИЙ РАБОТАЮЩИХ ПЕНСИОНЕРОВ ДОШЛО ДО ПЕРВОГО ЛИЦА НАШЕГО ГОСУДАРСТВА И БЫЛО ПОДДЕРЖАНО ИМ

 **Поясните, пожалуйста, Ваши метафоры о кровопусканиях и клизмах. И какая связь между ними, Центральным Банком РФ, Генеральной прокуратурой и нашей экономикой?**

— Думаю, что цепочка «ЦБ — кровопускания — экономика» в особых пояснениях не нуждается, ведь деньги, финансы всегда считались «кровью экономики». А ЦБ является ее регулятором, определяющим, сколько денег (иначе говоря, крови) должно быть в экономике страны. Вот сейчас, например, мы переживаем период, когда из-за высокой ставки рефинансирования ЦБ денег в нашей экономике существенно меньше, чем обычно. Да, это лечит болячку под названием инфляция, но при этом не делает более здоровым организм под названием экономика в целом. Более того, это ослабляет иммунитет нашей экономики, чему есть немало подтверждений. А самое главное, такая, на мой взгляд, необоснованно высокая ставка рефинансирования стала реальным тормозом в развитии отечественной промышленности и торговли. Что в конечном итоге ведет к ослаблению нашей

страны в целом, в том числе ее обороноспособности, что в нынешней военно-политической ситуации я, как кадровый военный, считаю абсолютно недопустимым. И главное, вследствие таких действий руководства ЦБ снижается уровень жизни населения — безусловный приоритет национальной экономики. Уверен, что людям важно прежде всего иметь возможность обеспечить себя и свои семьи всем необходимым для нормальной человеческой жизни, а то, будет при этом инфляция 4 процента, к которым стремится ЦБ, или вдвое больше, уверен, для большинства вопрос второстепенный.

А аргументы г-жи Набиуллиной, что «ведь на западе это работает», на мой взгляд, совершенно неубедительны и аналогичны ссылок на то, что в средние века многие болезни лечили «кровопусканием», и при этом человечество же не вымерло? Ну, а насколько это было эффективно, свидетельствует сравнение продолжительности жизни людей в то время и сейчас. Особенно меня удивляет, что эту процедуру с упорством, достойным лучшего применения, проводит не профессиональный «врач-банкир» (это было бы понятно, ведь он ничего другого по сути и не умеет делать), а бывший руководитель Минэкономразвития, которая, по логике, лучше других должна понимать, что экономика — очень сложный организм, и одной даже «чудо-таблеткой», не говоря уже о примитивном кровопускании, его точно не вылечить.

Еще большее удивление лично у меня вызывает то, как спокойно и безучастно за этим «средневековым лечением» нашей экономики наблюдают руководители высших органов законодательной и исполнительной власти. А ведь большинство из них — дипломированные экономисты, в том числе с учеными степенями. Или их беспокоят совсем другие вопросы, а на решение проблем отечественной экономики и обеспечения достойного уровня жизни простых граждан у них не остается ни времени, ни сил, а, возможно, и желания, ведь они-то в «зоне комфорта», гарантированной им за счет бюджета, то есть по сути из карманов простых людей? В таком случае, может быть, пора дать им возможность полностью сосредоточиться на своих личных вопросах, освободив от должностных обязанностей, а на их место избрать или назначить людей, которые могут и хотят заниматься решением экономических проблем в интересах страны и ее граждан?

Что же касается образных «клизм», которые ставит последние три года стране Генпрокуратура при поддержке судов всех уровней, то здесь ситуация другая. Я уже не раз писал, насколько смешно и глупо выглядит, когда сапожник печет пироги, а пирожник тачает сапоги. Но вот когда надзорный орган, которым является

прокуратура, вместо того, чтобы обеспечить соблюдение законности в деятельности прежде всего правоохранительных органов и структур исполнительной власти, где, на мой взгляд, работы им хватит на много лет вперед без выходных и отпусков, свои отчеты начинают с того, на сколько сотен миллиардов рублей (а в прошлом году уже даже триллионов!) они конфисковали имущества «коррупционеров», становится уже страшно за страну и ее будущее. Тем более, что нередко эти «доктора» от прокуратуры под видом борьбы с коррупцией выполняют частные заказы отдельных, видимо, «очень уважаемых ими людей».

ДЛЯ ВОЗВРАТА ПЕНСИОНЕРОВ НА ПРЕДПРИЯТИЯ БЫЛО БЫ ЦЕЛЕСООБРАЗНО ЕЩЕ И РАЗРАБОТАТЬ СИСТЕМУ ЛЬГОТ, КОТОРЫЕ БЫ ЗАИНТЕРЕСОВАЛИ И РУКОВОДИТЕЛЕЙ ПРЕДПРИЯТИЙ И САМИХ ПЕНСИОНЕРОВ

Так, например, случилось с конфискацией жилья у ни в чем не повинных дольщиков жилого комплекса «Сенатор клуб» в Новой Москве, которое Генпрокуратура при полной поддержке Следственного комитета России и Верховного суда РФ организовала по письму управляющего делами Президента РФ Колпакова А.С. Коррупционерами суд признал двух бывших сотрудников среднего звена УДП РФ и привлеченную им для сбора денег с граждан коммерческую структуру, а дома изъяли у тех, за чьи деньги они были построены! При этом признанные судом коррупционерами граждане не только спокойно гуляют на свободе, но и пользуются вместе с УДП РФ сотнями миллионов рублей дольщиков из средств этого проекта, которые Генпрокуратура «забыла» указать в своем иске, а суд (Таганский город Москва) не «услышал» информацию, сообщенную ему об этом дольщиками. А дальше еще хуже: вследствие такого «врачевания» нашей экономики прокурорскими врачами конфискованное имущество за 3 года после его конфискации пришло в негодность и выбыло из гражданского оборота, вместе с личным имуществом дольщиков, которое руководство ФГАУ «Десна» УДП РФ не позволяет забрать людям из конфискованных домов! В жилом комплексе «Сенатор клуб» все 88 домов, 40 процентов из которых были переданы государству в отремонтированном и мебелированном виде, спустя три года после их незаконной конфискации превратились в развалины. Хотя в отчете Генпрокуратуры, думаю, указано, что она таким образом пополнила федеральный бюджет более чем на 2 миллиарда рублей!

Безусловно, «клизмы» в борьбе с коррупцией сейчас в стране необходимы. Но я считаю, при этом не надо превращать эту борьбу в один из главных источников пополнения бюджета с увеличивающимися ежегодно как минимум вдвое плановыми заданиями. Лично мне как историку очень уж напоминает опричнину «смутного времени» Ивана Грозного, которая чуть было не привела к потере Россией государственности. Поэтому полагаю необходимым прежде всего провести тотальную проверку всех «экономических» подвигов прокуратуры за последние 3 года. И одновременно с этим проверить «чистоту рук» этих самозванных лекарей нашей экономики и при необходимости (а я уверен, что такая есть) поставить им самим «клизмы по полной строгости закона».



Вы сказали, что наша экономика серьезно больна. В чем, на Ваш взгляд, заключаются основные причины не самого лучшего состояния отечественной экономики?

— Таких причин много, поэтому, чтобы не утомлять читателей, объединю их в несколько больших групп.

Первая, на мой взгляд, обусловлена очередным мировым экономическим кризисом, признаки которого уже заметны в промышленно развитых странах.

Вторая связана с экономическими санкциями коллективного запада против нашей страны.

Третья — с резко возросшими в последние годы военными расходами, прежде всего на проведение специальной военной операции.

Четвертая группа причин — серьезные просчеты отдельных руководителей, прежде всего экономического блока, и недостаточно эффективная работа большинства органов законодательной и исполнительной власти, руководителей многих федеральных и муниципальных предприятий.

И наконец пятая группа — нерешенные или неверно решенные фундаментальные вопросы нашей экономики, без которых мы никогда не станем лучшей экономикой мира. Все они в совокупности и привели к нынешнему состоянию российской экономики, которую большинство населения оценивает, мягко скажем, не слишком высоко.

Разумеется, в отечественных СМИ оценки экономики гораздо радужнее, чем те, которых она, на мой взгляд, заслуживает. Особенно смешны восхваления нынешнего уровня нашей экономики от недалеких прислужников власти в социальных сетях, подобных которым во времена моей службы презрительно называли «пропагандонами». Наиболее популярная их «фишка» сейчас — история про четвертое место России в мире по паритету покупательной способности. При этом, как показало мое общение с некоторыми из них в соцсети «Одноклассники», они абсолютно не понимают смысл этого, на мой взгляд, второстепенного критерия, впрочем, как и большинство населения страны. Безусловно, различные показатели состояния экономики по-своему важны, но прежде всего для специалистов. А для подавляющего большинства людей, думаю, важен прежде всего уровень ВВП на душу населения. А вот по этому самому показательному показателю (прошу извинить за тавтологию), мы находимся аж на 5 месте ... даже среди бывших республик СССР! При этом еще и нельзя забывать о том, что если даже в среднем все мы едим условные голубцы, то все же кто-то ест условное мясо, а большинство — только капусту! А еще неплохо было бы, если бы мы по этому показателю входили хотя бы в первую десятку стран в мире, а не болтались бы как сейчас в восьмой десятке. Тогда бы в принципе, думаю, даже не пришлось бы ничего выдумывать и пропагандировать, ведь любой даже самый малограмотный гражданин без лишних слов сам бы видел, в какой замечательной стране он живет.

А сегодня, не исключая, некоторые даже думают, что Россия находится внутри описанного Владимиром Высоцким «бермудского треугольника», ведь иначе невозможно понять, почему в нашей стране, обладающей 30 процентами мировых разведанных полезных ископаемых и 40 процентами мировых пригодных ресурсов, такой низкий уровень жизни?



А как Вы считаете, почему при таких природных богатствах мы так небогато живем?

— Мой ответ на этот вопрос будет краток: ГКБ. И, хотя мы сегодня используем немало медицинских терминов, эта аббревиатура расшифровывается не как «Городская Клиническая Больница», а гораздо проще и короче. Под ГКБ я подразумеваю глупость + коррупция + безответственность власти, точнее той ее части, которая занимается экономикой. Разумеется, это не окончательный диагноз, такие вещи лечатся. Хотя, безусловно, кое-кому будет очень больно. Но, как известно, приятные «лекарства» никогда не помогают излечиться от серьезных болезней, особенно когда их целый «букет». Я считаю, что, если мы хотим сделать нашу эко-

номику сильной, суверенной и конкурентноспособной, то у нас просто нет выбора, кроме как начать такое «лечение», и как можно скорее.



Как Вы его себе представляете?

— Я считаю, что такое «лечение» нужно начинать с головы в прямом смысле этого слова. Сегодня наша экономическая политика представляется мне некой совокупностью плохо связанных и даже порой взаимоисключающих идей и действий экономической направленности различных государственных структур, в которых мне видны и дилетантизм, и коррупционные признаки, и безответственность, и отсутствие единого центра — координатора национальной экономической политики. Я мог бы привести немало примеров колоссального ущерба, который на-

НАША ЭКОНОМИКА В НАСТОЯЩЕЕ ВРЕМЯ НАПОМИНАЕТ ОРГАНИЗМ ЧЕЛОВЕКА С НАРУШЕНИЕМ БАЛАНСА, КОТОРЫЙ НУЖДАЕТСЯ В СРОЧНОМ ЛЕЧЕНИИ КОНСИЛИУМОМ ВРАЧЕЙ

несла такая, с позволения сказать, экономическая политика, нашей стране, но ограничусь одним из них — «замораживанием» пенсий работающих пенсионеров. Хорошо, что мое предложение об индексации их пенсий дошло до первого лица нашего государства и было поддержано им. Но, к сожалению, находящиеся на госслужбе экономисты неглубоко вникли в эту проблему, иначе обязательно за индексацией последовало бы восстановление пенсий работающих пенсионеров до того размера, который они имели бы, если не было этого «замораживания», из-за которого экономика потеряла около десяти миллионов квалифицированных и так необходимых ей работников. А также изменение порядка начисления «пенсионных баллов», независимо от того, вышел уже человек на пенсию или нет. Я уже не говорю о том, что для возврата пенсионеров на предприятия было бы целесообразно еще и разработать систему льгот, которые бы заинтересовали руководителей предприятий брать на работу не только молодых специалистов или инвалидов, но и пенсионеров. В общем, даже в этом, казалось бы простом вопросе, есть над чем подумать, посоветоваться и серьезно поработать. Но я абсолютно уверен, что эта работа окупится даже не сторицей, а на несколько порядков больше!

Поэтому первое, что нужно, на мой взгляд, сделать — это создать **НАЦИОНАЛЬНЫЙ ЭКОНОМИЧЕСКИЙ СОВЕТ (НЭС)** при Президенте Российской Федерации. Вот

только принцип его формирования должен кардинально отличаться от порядка создания аналогичных государственных структур, ведь для того, чтобы он выполнил свое предназначение, в его состав должны войти действительно лучшие эксперты в области экономики, а не назначенцы по разнарядке из Администрации Президента или по рекомендациям других структур, управляемых или финансируемых государством. Критериями включения в такой Совет, на мой взгляд, должны быть не занимаемые должности и даже не ученые степени и звания, а исключительно ум, знания и практический опыт решения значимых экономических проблем. Порядочность, патриотизм и законопослушность кандидатов в этот Совет подразумеваются. Так же, как и отсутствие «темных пятен» в биографии и тем более судимости за преступления экономической направленности.

КАК МОЖНО СКОРЕЕ ПРОВЕСТИ НЕЗАВИСИМУЮ ОБЪЕКТИВНУЮ РЕВИЗИЮ БЮДЖЕТНЫХ РАСХОДОВ И ПРИНЯТЬ ПО ЕЕ ИТОГАМ СООТВЕТСТВУЮЩИЕ МЕРЫ

Думаю, что механизм функционирования НЭС может быть в основном аналогичен работе Госсовета и отличаться только более активным и широким привлечением экспертов в тех или иных областях экономики при подготовке соответствующих предложений, рекомендаций и заключений. Поскольку умных, образованных, опытных и порядочных экономистов в стране, полагаю, не так уж много, состав этого Совета будет насчитывать не более 50 человек, что, очевидно, не станет непосильной нагрузкой на бюджет. А вот принести нашей стране и ее гражданам он может так много, что через несколько лет наша экономика может стать одной из самых современных и динамично развивающихся в мире.

Хотя, разумеется, одних даже самых гениальных экономических идей для этого будет недостаточно. Для этого нужны также «стальная» политическая воля, колоссальная работа огромного числа людей, прежде всего в органах исполнительной власти, и абсолютно нетерпимое отношение к тем, кто попытается нам помешать: от дураков и бездельников до коррупционеров и организованных преступных групп в экономике, которых сейчас в стране хоть «пруд пруди». Я уже рассказывал читателям журнала о давно назревшей необходимости переаттестации кадров по морально-политическим и профессиональным критериям, но, к сожалению, до сих пор эта работа все еще не начата. А ведь судя только по открытой информации, практически ежедневно происходят аресты высокопоставленных чиновников

в различных регионах и ведомствах, что, на мой взгляд, является только видимой частью «айсберга» коррупции и мошенничества в органах российской власти. А сколько материалов о преступлениях чиновников еще лежат в ожидании «отмашки сверху»? В этой связи на ум приходит известный афоризм медиков о том, что нет абсолютно здоровых (чиновников), есть просто недообследованные!



Ваше предложение о создании Национального Экономического Совета и переаттестации кадров — это, скорее, про будущее, чем про сегодняшнюю ситуацию. А какие Вы видите пути улучшения экономической ситуации в стране и экономического роста в самое ближайшее время?

— Предложения такого рода у меня тоже, безусловно, есть. И самое простое из них — начать экономить бюджетные средства. Посудите сами, как нам достичь уровня ежегодной инфляции не более 5 процентов, если, например, запланированный на этот год дефицит бюджета города Москвы составляет 500 миллиардов рублей или более 10 процентов его расходной части?! И ладно бы все эти деньги действительно шли на неотложные нужды людей, так ведь это далеко не так. Про пресловутые десятки километров новых бордюров и сотни гектаров новой плитки ежегодно уже знают даже за тысячи километров от Москвы. А вот о размерах зарплат московских чиновников мало кто знает, хотя от знакомых чиновников федерального уровня я не раз слышал, с какой обидой и завистью они об этом говорили. Зато у федералов много других льгот, причем для их получения совсем необязательно быть руководителем ведомства или хотя бы его заместителем. Особенно, если это сотрудники президентских структур, например, Управления делами президента РФ, где все сотрудники, даже бывшие, отдыхают в лучших санаториях и оздоровительных комплексах, принадлежавших до распада СССР ЦК КПСС и Совмину, с их же слов, всего за 25% от стоимости, а начальники среднего уровня типа директора ФГБУ ОК «Десна» УДП РФ могут не только для себя, родственников и «нужных людей», но даже для своего персонального водителя получать гостиничные номера совершенно бесплатно даже в «высокий сезон», просто оформив их на это время как находящиеся в ремонте! И самое главное: честные сотрудники этого учреждения сообщили об этих нарушениях руководству УДП, была назначена проверка, которая указанные факты подтвердила. Но управляющий делами Президента РФ решил по фактам этих вопиющих нарушений ни финансовых ни организационных мер не принимать. Зато всех проявивших бдительность в защите интересов государства ... уволили. Комментарии здесь, на мой взгляд, излишни.

А ведь на такие, на мой взгляд, совершенно неоправданные, бесполезные, а нередко и незаконные бюджетные расходы ежегодно уходят сотни миллиардов рублей народных денег, приводя к дефициту бюджета и вызывая, в том числе, и ту самую инфляцию, с которой ЦБ борется повышенной ставкой рефинансирования, которая, в свою очередь, тормозит развитие промышленности и торговли в стране. Поэтому мое первое и самое простое предложение для улучшения состояния нашей экономики — как можно скорее провести независимую объективную ревизию бюджетных расходов и принять по ее итогам соответствующие меры.

Честно сказать, меня удивляет, почему это не было сделано раньше, ведь СВО уже идет почти три с половиной года, а с телеэкранов и из интернета только и слышно, что «Родина просит о помощи». И простые люди ей помогают, отдавая далеко не лишнее. Например, одна знакомая моей жены, уже вышедшая на пенсию, но профессионально занимающаяся вязанием, много раз передавала нашим бойцам на СВО теплые вещи, связанные ей в личное время и из приобретенной за

ИДЕИ РЕШЕНИЯ ТЕХНОЛОГИИ ПРОЦЕССЫ

ПРОБЛЕМА НЕСПРАВЕДЛИВОСТИ И НЕЭФФЕКТИВНОСТИ НАЛОГОВОЙ СИСТЕМЫ ИМЕЕТ НЕ ТОЛЬКО ОГРОМНОЕ ЭКОНОМИЧЕСКОЕ, НО И СОЦИАЛЬНО-ПОЛИТИЧЕСКОЕ ЗНАЧЕНИЕ

свой счет шерсти на несколько сот тысяч рублей. И наша семейная компания «Таресс» недавно перечислила 400 тысяч рублей на приобретение БПЛА для защиты неба над нашей страной, ведь нам с женой, посвятившим лучшие годы службе в Войсках ПВО страны, не надо объяснять, насколько это сейчас необходимо для Родины.

А вот российские чиновники в это время, судя по информации из открытых источников, все больше воруют и жируют. А еще постоянно что-то празднуют за бюджетные деньги (это во время СВО!), видимо, свое растущее благосостояние. А в перерывах несут из бюджета все, что удастся унести. В связи с чем нынешний чиновник лично мне все больше напоминает новую фигуру в шахматах, которая идет куда хочет и берет, что видит! Поэтому сокращение неоправданных бюджетных расходов и проверка чиновников «на вшивость», по моему глубокому убеждению, сейчас очень актуальны, причем не только в экономическом, но и в социально-политическом плане. А то, что такая работа может вернуть в бюджет триллионы рублей, лично я не сомневаюсь. И начать стоит, думаю, с депутатов

Госдумы, особенно таких как Роднина, которые, судя по всему, не видят ничего плохого в заморозке или даже полном прекращении обеспечения граждан России и которых, похоже, совершенно не беспокоит вопрос выживания людей, отдавших свои лучшие годы честному труду на благо страны. А ведь она как многолетний депутат должна понимать, что это не государство «осчастлививляет» пенсионеров, а, наоборот, именно пенсионеры своими многолетними платежами финансируют государство, которое фактически выплачивает им только проценты по их пенсионным накоплениям, да и то далеко не все! Кроме, разумеется, тех же депутатов, сенаторов, чиновников, судей, прокуроров и пр., которые даже на пенсии умудряются жить за счет простых пенсионеров!

Второе мое конкретное предложение касается налоговой политики в нашей стране. Полагаю, что в последнее время она движется в неверном и, я бы сказал, тупиковом направлении. Позиция налоговых органов мне понятна: каждый год бюджету требуется все больше и больше средств, перед ФНС ставятся ежегодно все более сложные задания, а они видят только один способ достижения поставленных целей — постоянно взимать еще большие налоги с тех, кто их платит, при этом не уделяя должного внимания тем, кто находится в так называемой «тени». Как говорится, ищут не там, где потеряли, а там, где светло. Разумеется, так вечно продолжаться не может и, если ничего не изменить, то нас ожидает как минимум коллапс в экономике. Парадоксально, что бывшие и действующие налоговики, с которыми я по роду своей деятельности довольно часто общаюсь, это понимают. Тем более, что на это им прямо указывает давно и широко используемый Службой «искусственный разум», который никак не может понять, куда же исчезают триллионы налогов, которые по логике должны быть в бюджете, а по факту оказываются в карманах налогоплательщиков. И это «искусственный разум» еще не знает, что параллельно с безналичным оборотом существует сопоставимый с ним наличный оборот, большая часть которого вообще нигде не отражается! А ведь это не только недополученные бюджетные доходы, но и подрыв честной конкуренции, а также финансовая основа терроризма и прочего криминала. То есть проблема несправедливости и неэффективности налоговой системы имеет не только огромное экономическое, но и социально-политическое значение, которое трудно переоценить.

Но решить ее силами существующих госорганов я считаю невозможно. К сожалению, налоговики давно уже привыкли работать не выходя из кабинета, и ни одна из почти десяти инспекторов районных ИФНС не смогла ответить на мой вопрос о том, что такое «подворный обход»! Ни кадровый состав, ни предоставленные налоговикам законом полномочия не дают им никаких шансов победить налого-

вую преступность. Так же, как и сотрудникам подразделений экономической безопасности и противодействия коррупции органов внутренних дел, часть которых не только не борется с коррупцией, но еще ее и возглавляет! Поэтому, по моему глубокому убеждению, победить налоговую преступность в нашей стране невозможно без создания принципиально и качественно новой структуры, аналогичной налоговой полиции, упраздненной более 20 лет назад. С учетом большого числа различных, а не только налоговых, преступлений в финансовой сфере, это могла бы быть финансовая полиция, а еще лучше, финансовая гвардия, как, например, в очень похожей на нас по менталитету Италии. Хорошо, что еще в строю те, кто стоял у истоков Главного управления налоговых расследований, преобразованного впоследствии в Федеральную службу налоговой полиции России. Бесценный опыт создания и организации работы самой эффективной экономической спецслужбы современной России, где сотрудники приносили в бюджет больше ста рублей на каждый вложенный в них заработанный ими же рубль(!), а от ее серьезных проверок не была застрахована ни одна даже самая влиятельная структура страны (например, я лично взыскал триллионы налоговых недоимок с Газпрома, РАО ЕЭС России, РЖД, Роснефти и т. п.) И вмешиваться в ее работу не позволяли себе ни премьер-министр России Черномырдин, ни мэр Москвы Лужков. Этот опыт должен быть обязательно востребован в современных условиях, поскольку это жизненно необходимо для нашей страны. Конечно, у нас были не только достижения, но и досадные просчеты, особенно в начале 2000-х, но мы знаем, как их больше не повторить и обеспечить новой финансовой спецслужбе России еще большую эффективность, чем у ее предшественницы в 90-х.



В предыдущем своем интервью Вы упомянули о том, что знаете, как превратить военное производство из нагрузки на бюджет и экономику страны в драйвер ее экономического роста. Можете рассказать об этом подробнее?

— Разумеется, ведь это тема моей кандидатской диссертации, успешно защищенной мной еще в январе 1992 года, буквально через пару недель после развала СССР. К сожалению, и тогда, хотя я направлял свои выводы и предложения и в Верховный Совет, и в Правительство РФ, и в последующие 33 года никто из наших принимающих решения руководителей или даже их помощников не нашли времени ознакомиться с ней или хотя бы с ее кратким содержанием, изложенным в автореферате и лекции, прочитанной мной в Военно-политической академии им. В. И. Ленина (в настоящее время — Военный университет Министерства Обороны им. А. Невского). А зря, ведь там имеются предложения, реализация которых спо-

собна не только кардинально усовершенствовать наш экономический механизм, но и, главное, сделать его современным и гораздо более эффективным.

В моей диссертации исследовано несколько серьезных и актуальных сегодня экономических проблем, поэтому очень рекомендую специалистам ознакомиться с ней лично. А читателям журнала я кратко расскажу только об одной моей идее — как сделать из военной экономики, которая традиционно рассматривается у нас как дополнительная и значительная нагрузка на бюджет, мощный драйвер нашего экономического роста. Исторически в нашей стране еще с советских времен сложилось так, что военная техника и вооружение производились на специальных, а именно оборонных, предприятиях, известных в основном как «почтовые ящики».

ПОБЕДИТЬ НАЛОГОВУЮ ПРЕСТУПНОСТЬ В НАШЕЙ СТРАНЕ НЕВОЗМОЖНО БЕЗ СОЗДАНИЯ ПРИНЦИПИАЛЬНО И КАЧЕСТВЕННО НОВОЙ СТРУКТУРЫ, АНАЛОГИЧНОЙ НАЛОГОВОЙ ПОЛИЦИИ

Да и сами эти предприятия входили в специальные министерства, в основном в Миноборонпром и Минсредмаш. Разумеется, как и во всех развитых странах мира, наше государство передавало и передает им результаты фундаментальных и прикладных научно-технических исследований, которые засекречивались в полном объеме и доводились до конечного результата уже в ходе опытно-конструкторских работ на оборонных предприятиях. При этом результаты этих исследований использовались в подавляющем большинстве случаев только при производстве оборонной промышленности, а в производство гражданской продукции практически не поступали.

В результате такого подхода

мы имели и имеем, например, замечательные военные самолеты и далеко не самые лучшие гражданские, великолепные танки и боевые машины и пользующиеся низким спросом даже в нашей стране легковые автомобили и трактора.

А ведь все могло бы быть прекрасно и в военной, и в гражданской отраслях одновременно, если бы мы перестроили наш экономический механизм таким образом, чтобы производством и гражданской, и военной техники занимались одни и те же предприятия. Разумеется, военное производство должно быть выделено в них в отдельные цеха, но при этом составлять, как в промышленно развитых странах, не более 10 процентов от общего производства. А не наоборот, как сейчас, когда на военных предприятиях в рамках конверсии выпускается до 10 процентов гражданской продукции, да и то в основном не высокотехнологичной.

Я вспоминаю, как было смешно и грустно одновременно, когда в начале 90-х представители всемирно известного завода по производству космической техники имени Хруничева с гордостью демонстрировали нам произведенные в рамках конверсии... никелированные кровати!

Я ЛИЧНО ВЗЫСКАЛ ТРИЛЛИОНЫ НАЛОГОВЫХ НЕДОИМОК С ГАЗПРОМА, РАО ЕЭС РОССИИ, РЖД, РОСНЕФТИ И Т. П. И НИКТО ИЗ РУКОВОДИТЕЛЕЙ СТРАНЫ, ГОРОДА ИЛИ СЛУЖБЫ НИ РАЗУ НЕ ПРЕПЯТСТВОВАЛ МНЕ В ЭТОМ, ПОСКОЛЬКУ ВСЕ ОНИ ПОНИМАЛИ, ЧТО НАЛОГИ - ОСНОВА...

Создание нового экономического механизма оборонного производства позволит не только дать мощнейший импульс в развитии гражданских отраслей экономики и снизить затраты на военное производство, но и сделать нашу экономику одной из самых современных в мире, использующую новейшие достижения научно-технического прогресса. А учитывая то, что, по мнению ряда авторитетных специалистов в этой области, в 2035-2040 годах ожидается очередная научно-техническая революция, перестройка нашего военно-экономического механизма становится просто жизненно важной: мы либо встретим ее во всеоружии и достигнем с ее помощью совершенно новых высот в решении социально-экономических проблем, либо рискуем оказаться на обочине мирового научно-технического прогресса со всеми вытекающими отсюда последствиями.

Я уже кратко говорил об этом и был услышан Президентом, что нашло отражение в его докладе на пленарном заседании Петербургского международного экономического форума в этом году. Надеюсь, что это мое дополнительное по-

яснение поможет ускорить принятие соответствующих решений по этому, на мой взгляд, одному из самых важных и актуальных для нашей экономики вопросов.



А что, у Вас есть еще и другие, еще более важные и значимые экономические предложения?

— Такие предложения у меня есть. Но поскольку они еще более кардинальные, чем озвученные сегодня мною, я полагаю, что говорить о них пока преждевременно. А вот если в стране начнется реализации моих сегодняшних предложений, я обещаю, что обязательно расскажу и о других, время которых, на мой взгляд, пока не пришло. И, разумеется, как всегда, читатели журнала «Управление персоналом» узнают о них первыми. А пока, думаю, нам надо сообща заняться оздоровлением нашей экономики. Мой эпикриз ее нынешнего состояния таков: «Средства у нас есть. У нас ума не хватает. И совести. Но это лечится». Поэтому я предлагаю на этом наше сегодняшнее интервью завершить и перейти к практической работе по решению наших экономических проблем. Каждому на своем месте. И я абсолютно уверен, что тогда уже в следующем году уровень жизни граждан нашей страны существенно вырастет.

Сергей Пронин,

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

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

Эксклюзивно для





Train Your Brain

HR агенство в сфере управления командами
и организационного развития

ТРЕНИНГ "НАВЫКИ КОММУНИКАЦИИ И УПРАВЛЕНИЕ КОНФЛИКТАМИ"

ПРАКТИЧЕСКИЙ КУРС ПО ЭФФЕКТИВНОЙ
КОММУНИКАЦИИ ЗНАЧИТЕЛЬНО ПОВЫШАЕТ
КАЧЕСТВО ВЗАИМОДЕЙСТВИЯ В КОМАНДЕ



НА ЭТОМ ТРЕНИНГЕ ВЫ:

- 1 **Научитесь понимать разные структуры личности и говорить "на разных языках", учитывая фильтры восприятия информации**
- 2 **Поймете как создавать синергию в отношениях, учитывая психологические потребности и мотивацию собеседника**
- 3 **Узнаете как восстанавливать силы и выходить из стресса, мотивировать себя и команду с помощью коммуникаций, которые "заряжают батарейки"**

ТЕЛЕФОН

+7 985 727 78 01

САЙТ КОМПАНИИ
trainyourbrain.eu.com



САЙТ ОКСАНЫ НАБОК
nabok.trainyourbrain.eu.com



Налог на прибыль сегодня: как компании пытаются платить меньше — и чем это чревато



Всегда бизнес начинает расти, появляются вопросы. И чаще всего — не про стратегию, а про налоги.

Что с прибылью? А можно ли платить меньше? Как не попасть под проверку?

Работая с десятками компаний и ИП на ОСНО и УСН, я вижу одну и ту же картину: как только бизнес выходит на новый уровень, предприниматель начинает искать пути снижения налога на прибыль. Не всегда легальные. Не всегда безопасные.

Что происходит сегодня

2025 год.

ФНС больше не «ловит» по формальным признакам. Она анализирует экономическую суть.

Смотрит на обоснование операций, логику движения денег, деловую цель.

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

* Полная версия выйдет на сайте через год



**Удалёнщик
не должен работать
в вакууме**

Удаленный сотрудник — практика контроля работы, отчёты, кри, премии, мотивация, вовлеченность, развитие.

Удалённая работа давно перестала быть временной мерой для пандемии или «привилегией фрилансеров». Сегодня даже крупные компании переводят часть сотрудников

«на дом», теряется географическая привязка. Но у такого формата есть своя специфика — в офисе проще «поймать взглядом» коллегу, понять, чем он занят, и быстро обсудить вопрос. На удалёнке часть коммуникации растворяется в чате, а контроль требует других подходов.



Сейчас в нашем агентстве все сотрудники работают удаленно, мы прошли разные этапы, пробовали разные модели и выработали принципы, которые позволяют выстроить процессы эффективно.

Удалёнка vs офис: ключевые различия.

Прежде чем обсуждать управление командой, важно понять ключевую особенность удалёнки: вместо спонтанных разговоров и быстрых ответов здесь работает чётко спланированная структура, а «живое» общение часто заменяют две галочки в мессенджере.



**Владимир
Васюков**
Dacsel

В удалёнке важнее:

- чёткие задачи с оценкой времени;
- регулярные синхронизации для удержания темпа;
- прозрачная система оплаты и KPI;
- сознательное формирование командной атмосферы.

РАБОТНИКИ БЫСТРО НАХОДЯТ ЛАЗЕЙКИ, И РАБОТА ПРЕВРАЩАЕТСЯ В «ДОГОНЯЛКИ», ГДЕ ОБЕ СТОРОНЫ ТРАТЯТ СИЛЫ НА КОНТРОЛЬ ВМЕСТО РЕЗУЛЬТАТА

В офисе важнее:

- быстрые неформальные коммуникации;
- визуальный контроль занятости и темпа;
- «химия» между людьми.

Главный вызов — сохранить ощущение команды, когда вы в разных городах и часовых поясах.

Почему тотальный контроль – провальная идея.

Логично предположить: раз нет офиса — надо ужесточить контроль.

Например, есть инструменты, которые в случайный момент делают скриншоты рабочего стола или отслеживают движение мыши. На наш взгляд, это идея обречена на

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

* Полная версия выйдет на сайте через год

Как выстроить устойчивую систему управления удалённой и гибридной командой: опыт icontext

Эксперт рассказала о своём опыте управления удалёнщиками: о поддержании качества и командного духа, мотивации и коммуникации с теми, кто находится далеко от офиса.



Две волны перехода: от экстренных мер к осознанному гибриду

Для icontext, как и для многих других компаний по всему миру, переход на удалёнку стал вынужденной мерой во время пандемии COVID-19. У агентств была особая специфика работы: большинство вопросов решались очно, срочные задачи могли обсудить буквально на пути в переговорку, а с клиентами встречались за чашкой кофе. Поэтому резкая смена формата работы стала для нас вызовом.

Ещё одна волна перехода на удалёнку произошла в 2022 году: часть коллег была вынуждена полностью отказаться от посещения офиса, другая часть перешла на гибрид. Тогда мы стали перестраивать графики с учётом новых обстоятельств.

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

* Полная версия выйдет на сайте через год

Для удаленных сотрудников важно чувствовать себя частью команды



П

рактика контроля работы

Специфика ИТ-сферы в том, что работодатель получает все результаты деятельности сотрудников в электронной форме, а встречи по видеосвязи для команд разработки так же эффективны, как и очные. Поэтому контролировать результаты работы онлайн довольно просто — достаточно проводить ревью кода, отслеживать трекинг задач и проводить регулярные встречи команды.

Дисциплинированные специалисты на удаленке способны самостоятельно планировать свое время и выполнять задачи в срок. Более того, часто бывает, что в периоды, когда от опытных ответственных сотрудников требуется вовлечение, они работают из дома больше и продуктивнее, чем из офиса.

Если работодатель замечает снижение качества работы и эффективности со-

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

* Полная версия выйдет на сайте через год

Формат работы не так важен – важны люди

По данным НИИ ВШЭ ИСИиУЗ в 2019 году в удаленке работали всего 215 тыс. человек. Максимум пришелся на период пандемии – 4,5 млн. На 2024 год в удаленке занято 1,2 млн. человек. Массового возврата к уровню 2019 года не случилось – получается, удалённый формат закрепился как норма. Работая в удаленке более 10 лет, могу сказать: не существует единой модели управления «удалёнкой», но есть практики, которые работают.



Какие бывают удаленные сотрудники?

Главная задача управленца в этой ситуации: понять, кто перед ним, в чём сильные стороны сотрудника, и не ставить его насильно туда, где работать будет тяжело.

Например, условно удалённых сотрудников можно разделить по функциям: производственные (разработчики, методисты, дизайнеры), управленцы (продакт, проект, HR), поддержка (саппорт, кураторы, операторы). Приведу ещё пример типов сотрудников по степени автономности. «Фрилансеры внутри компании» требуют чётких ТЗ и контроля; «Партнёры» формулируют задачи сами, ждут признания и KPI; «Лидеры» формируют стратегию и двигают команду.

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

* Полная версия выйдет на сайте через год

УПРАВЛЕНИЕ ЧЕЛОВЕЧЕСКИМ КАПИТАЛОМ



37

компетенций руководителей или Ролевой подход

1. Лидерство и Видение
2. Эмоциональный Интеллект
3. Этичное Лидерство и Целостность
4. Устойчивость и Адаптивность (Resilience)
5. Критическое и Аналитическое Мышление
6. Системное Мышление
7. Обучаемость и Любознательность
8. Принятие Решений
9. Инициативность и Проактивность
10. Эффективная Коммуникация
11. Управление Командой
12. Развитие Талантов
13. Мотивация и Вовлеченность
14. Делегирование и Наделение Полномочиями (Empowerment)
15. Управление Производительностью (Performance Management)
16. Построение и Управление Командной Динамикой
17. Влияние и Убеждение
18. Управление Конфликтами
19. Проведение Эффективных Совещаний
20. Межкультурная Компетентность
21. Управление Удаленными/Гибридными Командами
22. Ориентация на Клиента
23. Операционное Управление (Operational Excellence)
24. Управление Проектами
25. Управление Бюджетом и Финансовая Грамотность
26. Управление Рисками
27. Управление Качеством
28. Управление Изменениями (Change Management)
29. Решение Проблем (Problem Solving)
30. Инновационное Мышление
31. Стратегическое Мышление
32. Бизнес-Акумен
33. Управление Взаимоотношениями со Стейкхолдерами (Stakeholder Management)
34. Управление Репутацией и Брендом Работодателя
35. Управление Устойчивостью (ESG)
36. Цифровое Лидерство (Digital Acumen)
37. Управление Организационной Культурой



tndman.com

Плохая стратегия надеяться, что вас «пронесёт» с утечкой важной коммерческой тайны

На строительном рынке, где каждый контакт, каждое ноу-хау и каждое коммерческое условие может стоить миллионы, понятие «коммерческая тайна» — не формальность, а вопрос выживания. Мы живём в реальности, где конкуренты не спят, а сотрудники меняют работодателей с частотой смены сезонов. В такой среде сохранить критическую информацию внутри компании — задача, сравнимая с удержанием воды в решете.



Эта статья — взгляд изнутри: от человека, который ежедневно управляет строительными проектами, сталкивается с кадровой текучкой и понимает цену утечек информации.

1. Зона риска: где тонко — там и рвётся

Наивно думать, что коммерческая тайна — это только Excel с ценами. Вот реальные источники утечек:

-Прорабы и инженеры, которые забирают с собой контакты подрядчиков и поставщиков.

-Менеджеры, знающие маржинальность проектов, схемы оплаты и слабые места контрагентов.



Алексей Максименко
Unicum group

-Секретари и офис-менеджеры, которым доступна внутренняя переписка и структура компании.

-Фрилансеры и временный персонал, которых сложно контролировать, но которым открываются бизнес-процессы.

Добавьте к этому высокий уровень текучки в отрасли, частые переходы специалистов от одной компании к другой, и вы получите открытую дверь в корпоративную кухню.

У СОТРУДНИКА НЕТ МОТИВА «ОТОМСТИТЬ» ИЛИ «ВЗЯТЬ СВОЁ»

2. Иллюзия договоров: почему NDA — не волшебная палочка

Да, NDA (договор о неразглашении) — это *must-have*. Но он работает только в двух случаях:

- а) когда вы готовы и умеете судиться,
- б) когда сотрудник чувствует, что компания действительно следит и контролирует использование информации.

На практике же многие подписывают NDA просто как формальность. И в случае утечки — *shrug*, дальше разбирайтесь как хотите. Поэтому сам договор — это только часть системы.

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

* Полная версия выйдет на сайте через год

Атмосферу доверия важно подкреплять контролем



 **В каких частных компаниях чаще всего остро встает вопрос воровства со стороны топов?**

*Ч*аще всего это компании с семейным или частным капиталом, где система корпоративного управления ещё не выстроена по правилам. Там решения принимаются на доверии, а контроль либо отсутствует, либо носит формальный характер.

В таких условиях топ-менеджер получает практически неограниченный доступ к активам. Отдельный риск — крупные аграрные, сырьевые и торговые бизнесы, где предметом хищения являются деньги, сырьё или товары, которые легко «вывести» и реализовать.



Каковы причины воровства товаров, сырья, денег?

— Причины всегда лежат в сочетании трёх факторов: возможности, слабого контроля и искажённой корпоративной культуры. У топа есть доступ, у компании

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

* Полная версия выйдет на сайте через год

Ключ к снижению угроз — комплексный подход



У информационная безопасность крупных компаний и аутсорсеры как причина утечек

В эпоху цифровой трансформации информационная безопасность становится одним из ключевых факторов устойчивости и конкурентоспособности крупного бизнеса. Утечки данных способны не только нанести прямой финансовый ущерб, но и разрушить доверие контрагентов, партнеров, инвесторов. Особое внимание в последние годы уделяется роли интеграторов и аутсорсеров — сторонних компаний и специалистов, которым передаются функции по обслуживанию ИТ-инфраструктуры, разработке программного обеспечения, поддержке бизнес-процессов. Именно взаимодействие с интеграторами и аутсорсерами все чаще становится причиной крупных инцидентов, связанных с утечкой конфиденциальной информации, взломах и шифровании.



Дмитрий Беляев
ООО АБТ

Рост числа и сложности кибератак

В 2025 году отмечается устойчивый рост числа киберинцидентов, а также уве-

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

* Полная версия выйдет на сайте через год

В переписке клиент почти всегда чувствует себя более комфортно, чем в звонке

Продажи через переписку — это отдельная дисциплина. Здесь не получится «включить харизму», как на звонке, не сработает зрительный контакт или язык тела. Всё держится на тексте: скорости, точности и умении говорить на языке клиента. И если в живом диалоге можно чуть запутаться, но «вытянуть» разговор за счёт энергетики, то в чате или личке такой роскоши нет — одна ошибка, и вы потеряли лида.



ЕСЛИ ЧЕЛОВЕК САМ ВАМ НАПИСАЛ, ДАЖЕ С РАСПЛЫВАТЫМ ВОПРОСОМ, ЭТО УЖЕ НЕ ХОЛОДНЫЙ ИНТЕРЕС, ЭТО — ШАГ НАВСТРЕЧУ

ПОД КАЖДОГО КЛИЕНТА НУЖНО ПОДСТРОИТЬСЯ

ЕСТЬ КЛИЕНТЫ, КОТОРЫЕ ЗАХОДЯТ ТОЛЬКО ЗА ИНФОРМАЦИЕЙ

*Алиса Власова,

Ассистент маркетингового агентства LeadAvitiy ocean.

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

Эксклюзивно для 

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

ЭКСПЕРТЫ Журнала УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ



**Дмитрий
Беляев**
Директор по
кибербезопасности
ООО АБТ



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



**Надежда
Гончарова**
Деловой клуб КАПИТАНЫ
РОССИЙСКОГО БИЗНЕСА



**Владимир
Васюков**
владелец digital
агентства Dacsel



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



**Андрей
Курч**
доктор психологии,
основатель и ректор
Академии ТОП
Менеджмента (АТОМ)



**Алексей
Максименко**
учредитель Unicum group



**Дмитрий
Мирошников**
генеральный директор
компании "Симедика.ру"



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



**Сергей
Пронин**
генеральный директор
«Таресс»



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



**Татьяна
Юрьевич**
директор
по персоналу
«Группа Лента»



ЕЖЕКВАРТАЛЬНЫЙ ЖУРНАЛ

ДЕЛОПРОИЗВОДСТВО

EVOLVONZBOVCSLBO

www.TOP-PERSONAL.RU

(июль-сентябрь)

В номере:

№3
2025

Персональные данные в кадрах: что и кому можно обрабатывать, а что грозит миллионными штрафами

Работа с аудиовизуальными документами в организации: правовые и практические аспекты

Конфиденциальность данных — тоже головная боль

Цифровизация породила изощренные способы кражи интеллектуальной собственности, которые сложно квалифицировать в рамках традиционного права

Документирование инженерных проектов, переход на ЭДО

Электронный архив компании: анализ проблем, создание и ведение

Система распознавания лиц: куда идут ваши персональные данные

Тренды в сегменте пожарной безопасности в 2025 году

При поддержке:



Татьяна Кочанова

Изменения в законодательстве в сфере трудовых правоотношений июль 2025

Александра Ишикина

Задержки выплаты заработной платы. Советы для CEO компаний

Михаил Меркулов

«ЗОЛОТОЙ ЛЕГИОН» из 15 топов есть во многих компаниях

Светлана Чикulina

Работа с аудиовизуальными документами в организации: правовые и практические аспекты

Макс Лоуман

Цифровизация породила изощренные способы кражи интеллектуальной собственности, которые сложно квалифицировать в рамках традиционного права

Татьяна Кочанова

Национальный мессенджер и обработка персональных данных. Чего ждать?

Данила Лебедев, Диана Хамитова

VI: мужчина втайне совместил три работы и повысил доход до \$500 000 в год

ИЗДАТЕЛЬСТВО ЖУРНАЛА



КОММЕРЧЕСКИЕ СПОРЫ

№ 2 / 2025



**Разделяйте деловые
и личные отношения**
Елена Родионова