

БИЗНЕС  
ИДЕИ

БИЗНЕС  
РЕШЕНИЯ

БИЗНЕС  
ТЕХНОЛОГИИ

БИЗНЕС  
ПРОЦЕССЫ

WWW.TOP-PERSONAL.RU

# УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ

Подписные индексы по каталогу "Роспечать" - 7052, 7055, 7056

№ 25  
(789)  
2025

ЕЖЕМЕСЯЧНЫЙ ПРОФЕССИОНАЛЬНЫЙ ЖУРНАЛ

# Секретарское Дело

WWW.SEKRETARSKOE-DELO.RU

Подписные индексы  
по каталогу «Роспечать»:  
72034, 71651, 80933

Подписные индексы  
по каталогу  
«Почта России»:  
99723, 99581

№ 3 2025

Главная тема: **ЧЕЛОВЕК + ИИ**



## Будущее за «человек + искусственный интеллект»

**Дмитрий Семин**  
бизнес-тренер

Главная тема номера: **Утечки персональных данных**



**Корпоративная  
нутрициология: новый  
стратегический  
инструмент управления  
персоналом**  
Наталья Матасова



**Информационная  
безопасность крупных  
компаний и аутсорсеры  
как причина утечек**  
Александр Вайт



**Нищета работника —  
следствие  
«обломовщины»  
руководителя**  
Елена Яхонтова



**В жизни есть четыре  
этапа «стирания»:  
это зависит только  
от тебя, а не от других**  
Дмитрий Ткаченко



**Ключ к снижению  
угроз — комплексный  
подход**  
Дмитрий Беляев



**«ЗОЛОТОЙ ЛЕГИОН»  
из 15 топов есть  
во многих компаниях**  
Михаил Меркулов



**Цифровые архивы:  
в поиске перспективной  
модели развития**  
Владислав Тюрин



**Цифровизация архивов  
коммерческих компаний:  
проблемы и решения**  
Феликс Блейх



**Увольнять «трудных,  
но сильных» гораздо  
сложнее, чем слабых**  
Сергей Былинкин



**Если вы работаете  
персональным  
помощником запомните**  
Андрей Ващенко



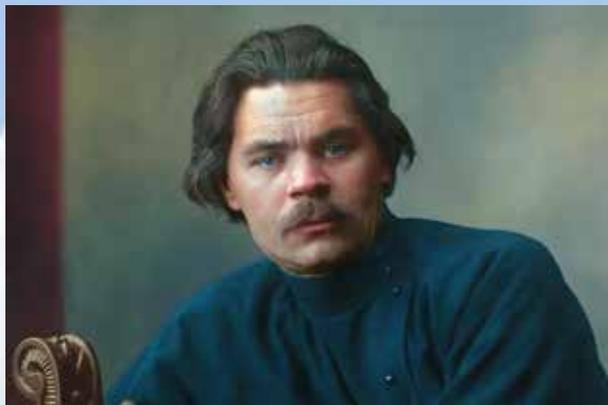
**Утечка персональных  
данных из компании в Сеть  
— чем это ей грозит?**  
Ирина Олифирова



**Декрет и Карьера**  
Алена Бледзова

УПРАВЛЕНИЕ  
ПЕРСОНАЛОМ

# 5 лучших цитат М. Горького



Максим Горький. Источник фотографии: <https://www.kazan.kp.ru/daily/27482/4739583/>

**На день надо смотреть как на маленькую жизнь.**

**Есть только две формы жизни: гниение и горение. Трусливые и жадные изберут первую, мужественные и щедрые — вторую...**

**Ум имей хоть маленький, да свой.**

**Да не о том думай, что спросили, а о том — для чего? Догадаешься — для чего, тогда и поймешь, как надо ответить.**

**Дети очень часто умнее взрослых и всегда искреннее.**

**Утечки персональных данных — важный момент в работе помощника руководителя.**

**Обратите особое внимание на материалы в номере.**

**Ждём заявки на подарки от журнала**  **:**

- **Мастер продаж**
- **Айти ревью**
- **Коммерческие споры**
- **Стартапы & идеи для бизнеса**

**Пишите: [7447273@bk.ru](mailto:7447273@bk.ru)**

**Александр Гончаров,  
главный редактор  
ИД «Управление персоналом»**

*Иллюстрации созданы с помощью ИИ: [auth.fusionbrain.ai](https://auth.fusionbrain.ai)*

**КОРПОРАТИВНАЯ НУТРИЦИОЛОГИЯ**

Корпоративная нутрициология: новый стратегический инструмент управления персоналом .....4  
Наталья Матасова

**СОВЕТЫ ОТ ЭКСПЕРТА**

Если вы работаете персональным помощником запомните .....8  
Андрей Ващенко

**СЕРЫЙ КАРДИНАЛ В КОМПАНИИ**

Серый кардинал в компании: как распознать и что делать — дружить или расстаться .....10  
Елена Уварова

Я сама — один из таких «серых кардиналов». Про меня практически никто не знает, но на мне держится многое .....14

Юлия Верёвкина

**КАДРОВЫЕ АГЕНТСТВА**

Цифровизация сделала PAS менее «блокнотом» и больше — project-менеджером, IT-ассистентом и кризисным навигатором в одном лице .....16  
Анастасия Сергеева

**ПРОТОКОЛ И ЭТИКЕТ**

Опаздывать — плохой знак .....20  
Нина Зверева

**ДОКУМЕНТИРОВАНИЕ**

Хуже нет, когда договариваются одни, а проект составляют другие .....24  
Олег Матюнин

**ЦИФРОВЫЕ АРХИВЫ**

Цифровые архивы: в поиске перспективной модели развития .....26  
Владислав Тюрин

Цифровизация архивов коммерческих компаний: проблемы и решения .....34  
Феликс Блейх

Электронный архив компании: анализ проблем, создание и ведение .....38  
Николай Маевский, Евгения Воротынская

**БИЗНЕС-ВСТРЕЧА**

Нищета работника — следствие «обломовщины» руководителя .....42  
Елена Яхонтова, А. Лавринович, Александр Казак

Ошибки ведения социальных сетей делают многие, и они типичны .....50  
Сергей Полторак, Тимур Меджидов, Элла Алиева, Александр Гончаров, Лейла Байрамова

**ТОП-МЕНЕДЖМЕНТ**

«ЗОЛОТОЙ ЛЕГИОН» из 15 топов есть во многих компаниях .....54  
Михаил Меркулов

**ИНФОРМАЦИОННАЯ БЕЗОПАСНОСТЬ**

Информационная безопасность крупных компаний и аутсорсеры как причина утечек .....60  
Александр Вайс

В современном бизнесе больше не существует четкого периметра защиты .....66

Петр Сухорукич

Ключ к снижению угроз — комплексный подход ....70  
Дмитрий Беляев

**ПРОДАЖИ**

10 ошибок в продажах .....76  
Евгений Колотиллов

**HR**

Умение работать с руководителем — одна из стратегических функций HR-специалиста .....80  
Дарья Ким

**РАБОТА И ДЕКРЕТ**

Декрет и Карьера .....84  
Алена Блездова

Анализ судов с «декретницами» .....88  
Ульяна Зеленая

**СОБЕСЕДОВАНИЕ**

Индийский акцент отдыхает по сравнению с польским! .....93  
Мария Золотарева

**КОНФЛИКТ**

Создайте Систему раннего предупреждения конфликтов .....94  
Евгения Спиридонова

**УВОЛЬНЕНИЕ**

Увольнять «трудных, но сильных» гораздо сложнее, чем слабых .....98  
Сергей Былинкин

**ПЕРСОНАЛЬНЫЕ ДАННЫЕ**

Персональные данные в кадрах: что и кому можно обрабатывать, а что грозит миллионными штрафами ...102  
Максим Лагуткин

**ИСКУССТВО ПЕРЕГОВОРОВ**

Я пришёл к тебе с приветом! Категорически приветствую! .....136  
Ольга Сергеева

**ПСИХОЛОГИЯ**

В жизни есть четыре этапа «стирания»: это зависит только от тебя, а не от других .....146  
Дмитрий Ткаченко

Стоит ли жене бизнесмена работать? .....148  
Игорь Жуковский

**НОВИНКИ БИЗНЕС-ЛИТЕРАТУРЫ**

Работа с возражениями и отказами: 300 приемов для продаж, переговоров и холодных звонков .....151  
Дмитрий Ткаченко

**ИДЕНТИФИКАЦИЯ И АУТЕНТИФИКАЦИЯ**

Механизм безопасности электронных документов — идентификация и аутентификация. Ошибки на практике .....154  
Светлана Никулина

**Наталья Матасова,**  
СЕО и главный нутрициолог  
NutriPlace

ТГ-канал: [t.me/nmatasova\\_n](https://t.me/nmatasova_n)



# Корпоративная нутрициология: новый стратегический инструмент управления персоналом

**В** XIX веке конкурентоспособность компании во многом определяется не только технологиями, но и качеством человеческого капитала. Сотрудник по-прежнему — главный актив, и от его работоспособности напрямую зависят финансовые результаты.

Однако статистика тревожит: по данным Gallup (2024), скрытые издержки от снижения энергии, ошибок и больничных могут достигать **15% прибыли компании**. А в 2025 году 43% российских специалистов уже испытывают признаки выгорания, при этом текучесть кадров выросла до 25% (Via MD и hh.ru).

Для HR-директора и собственника бизнеса это сигнал: вопросы здоровья персонала перестают быть «социальной заботой» и превращаются в инструмент стратегического управления. Один из недооцененных ресурсов здесь — **корпоративная нутрициология**.

## Проблема: энергия персонала тает быстрее, чем бюджет

Каждый руководитель знает: после обеда сотрудники часто «выпадают» из рабочего

ритма, концентрация падает, ошибки множатся. Добавьте сюда хроническую усталость, ослабленный иммунитет, рост больничных, а значит, и затрат на ДМС, и вы получите вялую команду, способную «просесть» в ключевых проектах.

Классические программы well-being в России чаще фокусируются на психологическом здоровье, фитнесе и активностях, но реже — на том, что является фундаментом всех когнитивных и мотивационных процессов: **питании**.

На самом деле, такие нейромедиаторы, как дофамин и серотонин, отвечающие за мотивацию, концентрацию и эмоциональную устойчивость, вырабатываются не «из воздуха». Организму нужны аминокислоты, витамины и минералы, поступающие с едой. Если рацион беден этими компонентами — никакая мотивационная речь не сработает.

## Почему нутрициология набирает обороты

«Зеленые» компании, ориентированные на устойчивое развитие, уже интегрируют нутрициологию в корпоративную культуру. Это не модное веяние, а работающий управленческий инструмент, который дает осязаемые результаты:

- **+15–18% продуктивности** за счет сбалансированного питания и нейронутрициологии.
- **–31% больничных** благодаря укреплению иммунитета через грамотный рацион и персонализированные добавки.
- **+62% энергии** у офисных сотрудников (данные NutriPlace).

В HR-терминах это означает: меньше текучести, меньше выгорания, выше удержание и вовлеченность.

## Как внедрить нутрициологию в систему управления персоналом

Форматов — множество. Компанию может сопровождать как штатный нутрициолог, так и внешний эксперт. Среди инструментов:

1. **Образовательные программы** — лекции и мастер-классы по питанию, профилактике заболеваний, управлению энергией через рацион.

2. **Персональные консультации для топ-менеджмента** — в том числе с учетом графика командировок и стресс-нагрузки.

3. **Дни здоровья** для сотрудников и их семей.

4. **Разработка меню** для корпоративной столовой или подбор проверенного сервиса доставки полезного питания.

5. **Оптимизация перекусов** — замена сладостей и фастфуда на орехи, фрукты, полезные снеки.

## Практика: кто уже внедрил и что получил

- **АО «Орский машиностроительный завод»** внедрил проект «Тарелка здоровья»: за выбор полезных салатов сотрудники получали материальную компенсацию. Результат — количество питающихся в столовой выросло в 2,5 раза, а HR-служба получила инструмент мониторинга пищевых привычек и их влияния на работоспособность.

- **Яндекс** в своих офисах предложил альтернативное молоко (овсяное, миндальное, соевое и др.), бесплатные полезные закуски и зоны с фруктами. Это не просто забота, а поддержка высокого темпа работы без энергетических провалов.

- **Международный опыт:** в США технологические и финансовые компании внедряют стандарты питания и мониторинг

**Полные тексты статей доступны только для подписчиков.**  
**Остальным желающим на платной основе.**  
**Пишите: 7447273@bk.ru**

# Если вы работаете персональным помощником запомните



**Андрей Ващенко,**  
ПРОФЕССОР КОРПОРАТИВНОГО УНИВЕРСИТЕТА ООО «ГАЗПРОМТРАНС»

АВТОР >20 КНИГ И ПОДКАСТА ДЛЯ УПРАВЛЕНЦЕВ

Лауреат премии Капитаны Российского Бизнеса 2023-2025

**Ч** е домысливайте что сказал или имел ввиду руководитель. Не фантазируйте, не мечтайте, не интерпретируйте. Уточняйте, до занудности. Убеждайтесь, что вы верно поняли задачу, цель, поручение.

**И** зучайте людей: тех, кто часто ходит в гости боссу, тех кого хвалит босс, тех кого ругает босс. Запоминайте внешний вид, манеру речи, хобби, привычки увлечения. Домашние животные путешествия. Дни рождения, профессиональные праздники. Ведите дневник подарков и поздравлений. Как когда и с чем лучше всего поздравить?

**И** щите способы хорошо кормить и одевать босса (чужими руками: кафе, ателье, прачечная, стилист). Он должен быть адекватным серьезным и солидным. В глазах коллег, сотрудников и клиентов.

**В** ыписывайте всех, на кого босс сердит, с кем проблемы, кого не любит и не уважает. Ищите почему, проблема в голове или в реальных фактах. Никогда не пытайтесь гнобить тех, кого не любит или критикует босс. Не распространяет сплетне или слухов.

**С** обирайте важные факты о жизни коллег. У кого резко изменилась жизнь: женитьба, рождение детей, развод, ипотека, долги, новая машина, новые отношения. Ваша задача вовремя подсказать и напомнить боссу о ситуации.

**Ч** е решайте на работе личные дела на глазах коллег. Чоготочки, прическа, свидания. Никто не должен видеть вас занятой собой, а не боссом. Частучат потом не отмоетесь, репутацию не восстановите.

**Е** сли вы видите календарь босса и поставленные им поручения сотрудникам. Возьмите за правило мягко напомнить о дедлайне, о том, чего хотел босс и почему.

# Серый кардинал в компании: как распознать и что делать — дружить или расстаться

**Елена Уварова,**  
собственник в [hrbusiness.ru](http://hrbusiness.ru), эксперт-практик  
в масштабировании бизнесов, управленческом  
и hr-консалтинге

*В каждой компании, независимо от ее размера и сферы деятельности, рано или поздно появляется фигура, чье влияние выходит далеко за рамки должностной инструкции. Это не всегда руководитель отдела и уж точно не тот, кто громче всех говорит на совещаниях. Этот человек – «серый кардинал», неформальный лидер, чье мнение порой весит больше, чем официальное распоряжение. Для любого собственника или руководителя крайне важно вовремя распознать такого игрока в своей команде. Ведь его энергия, направленная в правильное русло, может стать мощным драйвером роста. А, если ее пустить на самотек, она способна разрушить самый сплоченный коллектив и застопорить развитие бизнеса.*

За свои пятнадцать с лишним лет в управлении я видела десятки таких ситуаций и могу с уверенностью сказать, что игнорировать «серого кардинала» — непозволительная роскошь. Вопрос лишь в том, что с ним делать.

глазами или ждут реакции того самого человека. Его легкий кивок, одобрительная ухмылка или, наоборот, скептически поднятая бровь могут решить судьбу инициативы еще до начала обсуждения. Он не говорит «нет», он может просто бросить фразу вро-

## ИГНОРИРОВАТЬ «СЕРОГО КАРДИНАЛА» — НЕПОЗВОЛИТЕЛЬНАЯ РОСКОШЬ

Для начала нужно научиться его определять. Неформальный лидер редко заявляет о себе прямо. Его сила — в тонких манипуляциях и глубоком понимании внутренних течений в коллективе. Есть несколько верных признаков, которые помогут вам его вычислить.

Во-первых, это информационный центр. Такой сотрудник всегда в курсе всего: кто с кем поссорился, какой проект на грани сры-

де: «Интересная мысль, но мы же помним, как в прошлый раз пробовали нечто подобное...», и энтузиазм команды угаснет.

Третий признак — к нему идут за советом и решением проблем в обход субординации. Если сотрудник из другого отдела вместо того, чтобы идти к своему прямому начальнику, направляется «посоветоваться» к вашему «кардиналу», это верный знак. Люди интуитивно чувствуют, кто реально

## НЕФОРМАЛЬНЫЙ ЛИДЕР — ЭТО НЕ ВСЕГДА ЗЛО

ва, чем недоволен ключевой клиент и какие настроения бродят в курилке. Информация стекается к нему естественным путем, потому что люди ему доверяют и видят в нем авторитет. Если вам нужно узнать реальное положение дел, а не отполированные отчеты, есть смысл прислушаться к тому, что доносится из его окружения.

Во-вторых, он формирует общественное мнение. Обратите внимание, как на совещаниях или в общих чатах коллектив реагирует на новую идею. Часто люди смотрят не на вас, формального руководителя, а ищут

может повлиять на ситуацию, а кто лишь выполняет формальные функции. Этот человек становится своего рода «решалой», способным уладить конфликт между коллегами или донести нужную мысль до руководства в правильной обертке.

Когда фигура «серого кардинала» определена, наступает самый сложный этап — анализ.

Не спешите вешать ярлыки. Неформальный лидер — это не всегда зло. Его влияние может быть как созидательным, так и

разрушительным. Ваша задача как стратега — понять, с кем вы имеете дело.

Созидательный «кардинал» — это настоящий подарок для компании.

Он является стабилизирующим элементом коллектива, негласным хранителем корпоративной культуры. Он помогает новичкам адаптироваться, сглаживает острые углы в общении, поддерживает здоровый моральный дух. Его авторитет основан на экспертизе, опыте и человеческих каче-

не входит в его круг, и подрывает авторитет формальных руководителей. Такая деятельность создает в компании токсичную атмосферу, убивает инициативу и ведет к потере ценных кадров, которые просто не выдерживают постоянного психологического давления

***Его цель — не успех компании, а укрепление собственной значимости и власти, часто за счет общего дела.***

Что же делать? Стратегия напрямую за-

## **СОЗИДАТЕЛЬНЫЙ «КАРДИНАЛ» — ЭТО НАСТОЯЩИЙ ПОДАРОК ДЛЯ КОМПАНИИ**

ствах. Он искренне болеет за дело, и его влияние помогает быстрее внедрять позитивные изменения, потому что он сам становится их проводником. Он может быть вашим самым верным союзником, глазами и ушами в команде, предоставляя честную, нефильТРованную обратную связь.

Разрушительный «кардинал», напротив, преследует личные цели. Его власть строится на интригах, сплетнях и противопоставлении сотрудников друг другу. Он формирует вокруг себя свиту из «приближенных», саботирует инициативы тех, кто

висит от того, какой тип «кардинала» перед вами. Если вы распознали в неформальном лидере созидательную силу, ваша главная задача — «подружиться» и легализовать его влияние. Не пытайтесь с ним бороться или принижать его авторитет — это приведет лишь к скрытому сопротивлению и потере ценного союзника.

Наоборот, признайте его значимость. Начните советоваться с ним по ключевым вопросам, привлекайте к участию в стратегических сессиях, сделайте его наставником для молодых специалистов.

**Полные тексты статей доступны только  
для подписчиков.  
Остальным желающим на платной основе.  
Пишите: [7447273@bk.ru](mailto:7447273@bk.ru)**

# Я сама — один из таких «серых кардиналов». Про меня практически никто не знает, но на мне держится многое

**Юлия Верёвкина,**  
генеральный директор VER проект

Авторские права: Sergey Nivens - Fotolia



**В** каждой компании есть люди, без которых проект не может успешно работать, но о которых знают мало — они так называемые «серые кардиналы». По разным оценкам, в 60-70% организаций есть хотя бы один такой человек, который не занимает формальную должность, но владеет ключевой информацией и влияет на результат.

Я сама — один из таких «серых кардиналов». Про меня практически никто не знает, но на мне держится многое. И именно поэтому я убеждена: с «серым кардиналом» нужно не только работать, но и строить доверительные отношения.

### Кто такой «серый кардинал»?

Термин пришёл из политической истории — это советник, который остаётся в тени, но влияет на ход событий. В бизнесе «серый кардинал» — сотрудник, который не стремится к публичности, но знает все процессы и решает самые сложные задачи. Часто именно он является связующим звеном между руководством и командой.

### Признаки «серого кардинала»

Не ищет внимания и не стремится к публичным заслугам.

Несёт ответственность за самые сложные и «невидимые» задачи.

Руководство и коллеги доверяют ему больше, чем кажется. Именно к нему обращаются в критических ситуациях.

Помогает реализовать решения руководства на практике.

### Почему с «серым кардиналом» стоит дружить?

1. Он обеспечивает стабильность. Без него бизнес-процессы рискуют дать сбой.
2. Он быстро решает проблемы. Именно он помогает проекту выходить из кризисов.
3. Он — мост между руководством и командой. Благодаря ему коммуникация становится эффективнее.
4. Он повышает качество работы. Его опыт и знания поддерживают высокий уровень исполнения.

### Когда «серый кардинал» — это риск?

Если человек начинает блокировать изменения, удерживает знания в узком кругу или злоупотребляет влиянием — это сигнал к тому, чтобы пересмотреть с ним взаимодействие и провести открытый диалог.

### Узнали «серого кардинала» в своей компании?

Дружите с ним, поддерживайте его и развивайте доверие.

Ведь доверие — это одна из важнейших составляющих здоровой корпоративной культуры и ключ к успеху.

# Цифровизация сделала PAs менее «блокнотом» и больше — project-менеджером, IT-ассистентом и кризисным навигатором в одном лице

**Анастасия Сергеева**

*Проблема: Многие работодатели ищут «идеального» кандидата: 5 лет опыта, знание 3 систем, 2 языка, и чтобы с первого дня был как дома. Но потом... Через месяц оказывается, что человек токсичный, команду не слышит, сроки срывает — и никакие сертификаты уже не спасают.*

В современном бизнесе личные качества часто решают больше, чем строчки в резюме. Можно научить пользоваться системой. Можно прокачать технику. Но вот научить быть адекватным, стрессоустойчивым, командным и вовлечённым — задача из области магии (и не всегда успешной).

## **S — Решение:**

Вот какие личные качества часто важнее квалификации, особенно на ключевых позициях:

## ОТВЕТСТВЕННОСТЬ

Человек, который сам следит за результатом, экономит десятки часов контроля.

## ГИБКОСТЬ

Быстро адаптируется, не паникует, ищет решения, а не виноватых.

## ЭМПАТИЯ и экология общения

Особенно в командах и с клиентами.

**Ориентация на результат.**

Не «занят», а полезен. Обратная связь. Умеет принимать и давать. Не обижается, а растёт.

У кандидата в жизни случился личный форс-мажор — тоже бывает. Что мы делаем в таких случаях? Предоставляем бесплатную замену по договору. Разбираем причину — это всегда анализ, а не просто «ну не

## **НАУЧИТЬ БЫТЬ АДЕКВАТНЫМ, СТРЕССОУСТОЙЧИВЫМ, КОМАНДНЫМ И ВОВЛЕЧЁННЫМ — ЗАДАЧА ИЗ ОБЛАСТИ МАГИИ (И НЕ ВСЕГДА УСПЕШНОЙ**



### **Сколько кандидатов не проходят испытательный срок?**

— Делюсь цифрами из своего агентства. Говорю честно: иногда не проходят.

Но давайте по цифрам — из практики моего агентства «Карьерный консультант». Наша статистика: общий % срывов на испытательном сроке — около 10–15%. Это ниже среднего по рынку. Почему так? Мы глубоко диагностируем мотивацию — не берём людей, которые «просто ищут любую рабо-

повезло». Подбираем нового кандидата уже с учётом нюансов.

Альфа-Банк действительно любит полиграф. Это не секрет — особенно на позиции, связанные с деньгами, безопасностью, клиентскими данными и управлением.



### **Испугает ли это кандидатов?**

— Только если есть что скрывать. Или если человек просто никогда с этим не

## **ГОВОРЮ ЧЕСТНО: ИНОГДА НЕ ПРОХОДЯТ**

ту». Мы честно рассказываем кандидатам про компанию — без глянца и прикрас. Мы сопровождаем кандидата первые недели, если это предусмотрено договором. Это помогает быстро снять лишние напряжения. Почему иногда всё-таки не срастается: Кандидат не адаптировался, не вписался в стиль коммуникации Собственник/руководитель не дал обратную связь или не озвучил ожидания.

сталкивался и у него куча мифов из фильмов. На деле: — полиграф — это не «допрос с лампой», а инструмент оценки рисков.

Кандидатам заранее сообщают, что будет проверка, и дают возможность отказаться. Отказ — не приговор, но это сигнал. Особенно на уровне топов.

Да, ассистенты выгорают. Часто. Иногда

быстрее, чем руководители. Почему? Потому что на них — всё. Срочное, несрочное, неадекватное, «перезвони в 23:08 и скажи, что всё в порядке». И при этом — тишина

— Кандидат пришёл не просто на работу, а «по заданию»: узнать, увести, саботировать или просто собрать информацию. Отсюда проверки, службы безопасности,

## **ПОЛИГРАФ — ЭТО НЕ «ДОПРОС С ЛАМПОЙ», А ИНСТРУМЕНТ ОЦЕНКИ РИСКОВ**

в обратную сторону: «молодец» не говорят, отпуск — под вопросом, а задачи — бесконечны. Ассистент часто — это и секретарь, и координатор, и психолог, и человек, который «всё держит в голове». Но! У него нет команды. Нет права на ошибку. И часто — нет личных границ, особенно если

полиграф, звонки по вторым и третьим кругам.

Но реальность такая: настоящий «засланный казачок» — редкость. А вот ошибочно подозреваемые — каждый пятый топ. Особенно, если он...

## **ТЕПЕРЬ RAS ДОЛЖЕН НЕ ПРОСТО «УМЕТЬ ПЕЧАТАТЬ», А ОРИЕНТИРОВАТЬСЯ В ЦИФРОВОМ ХАОСЕ И НЕ ПАНИКОВАТЬ ПРИ СЛОВАХ «API» ИЛИ «СИНХРОНИЗАЦИЯ»**

руководитель этим не заморачивается. В результате — выгорание в стиле «всё достало, я хочу в лес, но там тоже будете звонить».

 **Крупные компании особенно в чувствительных отраслях — финансы, технологии, госконтракты — реально боятся «засланных». Что это значит?**

- Слишком подготовлен.
- Знает про бизнес больше, чем нужно.
- Или просто зашёл «не оттуда».

Как защищаются мои клиенты:

- Многоступенчатые интервью с разными уровнями.

**Полные тексты статей доступны только  
для подписчиков.  
Остальным желающим на платной основе.  
Пишите: [7447273@bk.ru](mailto:7447273@bk.ru)**

# Опаздывать — плохой знак

**Нина Зверева,**  
счастливый учитель, бизнес-тренер,  
автор 27 книг-бестселлеров

 **Какую роль деловой этикет и деловой протокол играет в современном бизнесе?**

— Важную роль, причем в современном или не в современном бизнесе — не важно. Он играл, играет и будет играть всегда важную роль. Деловой этикет и деловой протокол — это поведение человека, его коммуникация. Это сигналы, которые он подает миру, независимо от того, осознает он это или нет. Это то, что всегда всем видно. То, на что люди не могут не обращать внимания.

Начнем с того, что неприятно, когда человек опаздывает. И это, к сожалению, случается часто. Все ссылки на пробки, на что-то еще — уже не работают. Опоздание воспринимается как неуважение к собеседникам, участникам переговоров, партнерам. Даже если человек главный, это все равно нарушение делового этикета и протокола. Он может распоряжаться своей жизнью как ему вздумается, но не может при этом распоряжаться жизнями других людей. А время в нашей жизни — чрезвычайное богатство. Поэтому нужно ценить и свое время, и время других людей.

Это я усвоила с детства. Я не помню, чтобы мой отец хоть раз опоздал, хоть на 5 минут. Он всегда выходил заранее, с запасом времени. И, будучи большим человеком в науке, никогда никого не подводил и не опаздывал. Это важно. Я тоже никогда не опаздываю на занятия. И если что-то про-

исходит не по моей вине, заранее предупреждаю и делаю все возможное и невозможное, чтобы ситуацию исправить.

Деловой этикет и протокол — это не только про опоздание. Это и про то, как вы одеты. Здесь тоже случаются нарушения, которые сразу бросаются в глаза. Приведу пример. Моя дочь Катя работала стратегом в ВТБ и искала себе помощницу. Одна девушка подходила по всем статьям: умная, быстрая, с хорошим образованием, но она пришла в дырявом свитере и широких штанах. Катя не взяла ее на работу просто потому, что девушка не поняла, куда она пришла. В серьезный банк нельзя приходить в такой одежде, даже если очень удобно и нравится. Всегда надо понимать, куда вы идете, с какой целью и как воспринимают вас окружающие. Дресс-код — очень важная часть делового протокола и этикета.

Еще хочу сказать, что люди редко задумываются о том, как они пахнут. У нас в России принято подходить очень близко, и неприятный или резкий запах может стать проблемой. Если человек не очень хорошо пахнет и подходит слишком близко, невозможно не отпрянуть и не составить отрицательное мнение о нем.

У нас в офисе работал монтажёр, у которого была эта проблема. Он очень редко менял одежду. Я подарила ему набор свитеров и рубашек, провела небольшую беседу, потому что зайти в монтажную стало такой же проблемой, как зайти в мужскую раздевалку в школе.

Как ни странно, есть нюансы, которые тоже имеют отношение к этикету и протоколу. Например, первые слова, которыми вы встречаете людей. Вопросы, комплименты — все это часть деловой коммуникации, которой мы обучаем.

И я с ужасом вижу, что люди воспринимают это как новость, как открытие. Хотя это просто часть деловой культуры, которая должна быть встроена в повседневную практику. К сожалению, многим никто никогда не говорил об этом: ни в семье, ни в университете. И талантливые хорошие люди делают невероятные ошибки в простых вещах, касающихся вежливости и хороших манер. Хорошие манеры очень ценятся, и, как ни странно, сейчас это большая редкость.



### **Почему многие компании малого и даже среднего бизнеса игнорируют эти правила?**

— Если лидер понимает значимость правильных церемоний, настроив на работу и установления разумных границ, это все — часть этикета. Лидер должен понимать эти вещи и обращать на них внимание.

Но как он обратит внимание, если сам не обучен этому? Есть заблуждение, что компании, где люди свободно и приятно общаются друг с другом, не нуждаются в таких «глупостях», как этикет. Но нет! Надо здороваться, когда приходишь, прощаться, когда уходишь. Надо желать доброго дня и приятного аппетита. Нужно уважать личное

**Полные тексты статей доступны только для подписчиков.  
Остальным желающим на платной основе.  
Пишите: [7447273@bk.ru](mailto:7447273@bk.ru)**

**По этикету старшие  
должны подавать руку**

**Существует блюдо,  
приготовленное  
из цветов**

**Воздух в помещениях  
загрязнен гораздо  
сильнее, чем на улице**

# Хуже нет, когда договариваются одни, а проект составляют другие



**Олег Матюнин,**  
управляющий партнер  
Адвокатского бюро города  
Москвы «Матюнины и Партнеры»,  
председатель комиссии Гильдии  
российских адвокатов по  
защите и безопасности бизнеса,  
руководитель Общественной  
приемной Уполномоченного по  
защите прав предпринимателей  
в городе Москве по вопросам  
нарушений и преступлений  
в сфере экономической  
деятельности,  
сайт [www.matyuninpartners.ru](http://www.matyuninpartners.ru)

*Документирование переговоров имеет значение при принятии решения о совершении сделки, во время разработки текста договора либо дополнительного соглашения к нему, а также в случаях, когда надо прибегнуть к толкованию тех или иных положений уже заключенного договора. Кроме того, документирование переговоров в случае обнаружения признаков мошенничества с какой-либо стороны сделки может дать полезную информацию органам расследования о поведении предполагаемого преступника на преддоговорном этапе.*

Процессу документирования могут предшествовать устные переговоры, на которых выясняется суть предложения, главные его условия, готовность их принять и соблюдать. Назовем такие встречи ознакомительными или предварительными. В ходе ознакомительных переговоров нужно поднять вопрос документирования. Если вы имеете дело с мошенниками, то какая-то часть может отказаться от документирования и совсем выйти из игры. Это неплохой фильтр. Добросовестный контрагент в большинстве случаев соглашается на документирование переговоров.

Проверка правильности рукописных записей обязательна. Не должно быть неправильно записанных, искаженных фраз и прочих данных. В тексте не должно быть лишнего, чего никто не говорил, и, наоборот, следует сразу заметить, что было упущено во время переговоров. Сегодня большая часть переговоров ведется онлайн. В этом случае достаточно осуществить аудио или видеозапись конференции, в ходе которой представители сторон разговаривают, что-то выводят на экран и т.д. Видео всегда лучше, чем аудио.

## **ЧАСТАЯ СМЕНА ПЕРЕГОВОРЩИКОВ ДАЖЕ В СЛУЧАЕ, ЕСЛИ ВСЁ ФИКСИРУЕТСЯ, НЕЖЕЛАТЕЛЬНА**

**Полные тексты статей доступны только  
для подписчиков.  
Остальным желающим на платной основе.  
Пишите: [7447273@bk.ru](mailto:7447273@bk.ru)**

# Цифровые архивы: в поиске перспективной модели развития



**Владислав Тюрин,**  
эксперт по цифровой  
трансформации  
<https://vladtyurin.ru>

*В бурном информационном потоке экспертных публикаций, конференций, обсуждений и аналитических докладов, посвященных цифровой экономике и цифровой трансформации бизнеса, архивы не представляются чем-то особенно значимым и актуальным. И если о них упоминают, то в основном разбирают два аспекта: первый — оцифровка архивных документов на физических носителях; второй — системы хранения оцифрованных и электронных документов (обычно в формате файлов с метаданными). Однако, именно цифровая трансформация архивной деятельности — то, как она воспринимается, понимается, концептуально описывается и реализуется в виде стратегии (её части) — является интегральным, хоть и не прямым, но весьма характерным маркером уровня цифровой зрелости.*

## Цифровой архив — определить перспективную модель

Восприятие цифровой трансформации во многом формируется пониманием усиливающейся роли и ценности активно прогрессирующих информационно-коммуникационных технологий (в том числе цифровых технологий). Причем возможности вычислительных систем и программно-аппаратных решений способствуют постепенно осознанию и снятию широкого спектра ограничений и издержек для кардинального улучшения управления деятельностью экономических субъектов. Но избавление от технологических проблем и появление производительных инструментов обработки информации не всегда означает корректную целевую и контролируемую перестройку бизнес-модели с учетом открывшегося потенциала.

Практика корпоративной автоматизации, цифровизации, цифровой трансформации ясно показала, что одних информационных технологий мало. Сами по себе они не помогают кардинально улучшить целевой результат, при том, что затраты на их приобретение и внедрение требуются существенные. Достаточно часто встречается ситуация, когда снятие определенных ресурсных ограничений благодаря появлению высокоуровневых ИТ, отчетливо демонстрирует проблемы и дефициты иного рода. Низкий уровень компетенций стратегического и операционного менеджмента, системного анализа, концептуального предметного проектирования, маркетинговых коммуникаций — вот, пожалуй, действительно серьезная проблема цифрового развития. Получая в свое распоряжение мощные программные решения, менеджмент не всегда содержательно и релевантно понимает зачем и как с их помощью кардинально перестроить бизнес (организацию, проект), чтобы максимизировать его ценность

с разумными издержками и с контролем рисков.

Причем в случае с корпоративной автоматизацией подобные проблемы управления в основном компенсировались границами задач, обособленными решениями, проверочными процессами, инструментами мониторинга и тщательной поэтапной доработкой. Но в рамках цифровой трансформации практически невозможно избежать планирования и реализации серьезных управленческих и маркетинговых изменений бизнес-модели. Изменений, которые связаны не просто с оптимизацией текущей операционной деятельности, а с комплексным реинжинирингом и реструктуризацией экономической деятельности в целом, с учетом выхода сквозных бизнес-процессов на конечного потребителя.

Получается, что во многом цифровая трансформация любой деятельности сдерживается и сильно ограничивается вовсе не возможностями и доступностью информационных технологий или вычислительных систем, а отсутствием понимания того, как используя их перестроить конкретную деятельность на практике, чтобы эффективно достигать ещё более амбициозные и значимые цели. И цифровая трансформация архивов — не исключение.

Принимая во внимание обозначенные проблемы общего характера и учитывая разнообразие способов и направлений применения информационных технологий (в том числе в практике оборота документированной информации), вопрос о том, что такое цифровая трансформация архивной деятельности уже не кажется таким простым и однозначным. Действительно, что представляет собой цифровой архив с точки зрения его реальной экономической (потребительской) и социальной (экосистемной) ценности для бизнеса, государства, гражд-

дан, отраслевых и профессиональных сообществ. В каких процессах он задействован, решение каких задач способен обеспечить и в виде какой информационной системы он должен быть реализован. Речь, конечно, же не идет о формальном наборе понятий, каким-то образом определяющих и стандартизирующих цифровую трансформацию архивной деятельности. Принципиальная задача в другом — обнаружить, предложить

и решений), утративших в рамках текущей деятельности свою ценность для бизнеса (организации, проекта, команды). Иными словами, если какая-либо информация перестала быть востребована по тем или иным причинам (привязка по времени или событиям), то она обособливается и фактически исключается из текущего внимания. Выделяется в особую категорию — *архивированная информация*. Таким образом

## **ЦИФРОВАЯ ТРАНСФОРМАЦИЯ АРХИВНОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ КОМПАНИИ — ЭТО ПРЕЖДЕ ВСЕГО ОДНО ИЗ СТРАТЕГИЧЕСКИХ НАПРАВЛЕНИЙ РАЗВИТИЯ, ВО МНОГОМ ПЕРЕСЕКАЮЩЕЕСЯ С МЕНЕДЖМЕНТОМ ЗНАНИЙ И КОМПЕТЕНЦИЙ**

и развивать *перспективную модель цифрового архива*, которая обозначает ориентиры развития для заинтересованных участников. Модель гипотетического целевого состояния, которая поможет выбирать заказчикам, разработчикам и пользователям варианты проектирования и реализации тех или иных задач архивной деятельности в условиях цифровой экономики.

В интересах перспективного развития вполне допустимо считать **цифровой архив** специализированной функциональной подсистемой информационной системы или специальной выделенной информационной системой. Она призвана прежде всего обеспечивать сохранение и использование данных (программного обеспечения

*цифровой архив, как система автоматизированного управления архивированной информации*, предоставляет пользователям требуемый набор сервисов для её отправки на хранение, форматирования, извлечения, обработки, использования при решении определенного круга клиентских задач.

Следует оговориться, что с учетом всего многообразия видов и форматов хранения и обработки информации ограничивать каким-либо образом содержимое цифровых архивов вряд ли полезно. Архивированная информация может включать оцифрованные документы и особые физические носители, наборы данных, аудиозаписи, видео-контент, документированную информацию в электронном виде, статические изображе-

**Полные тексты статей доступны только  
для подписчиков.  
Остальным желающим на платной основе.  
Пишите: [7447273@bk.ru](mailto:7447273@bk.ru)**

# ЦИФРОВИЗАЦИЯ АРХИВОВ КОММЕРЧЕСКИХ КОМПАНИЙ: ПРОБЛЕМЫ И РЕШЕНИЯ



**Феликс Блейх,**  
Генеральный директор  
ООО «Архивный Эксперт»

*В*ремя в бизнесе — валюта, которую не вернуть. Потерянные часы на поиск договора, аренда складов под горы бумаг, путаница в папках — всё это тянет российские компании назад. Цифровизация архивов обещает скорость, экономию и порядок, но путь к ней усеян ловушками — от юридических дебрей до технических сбоев. Как бизнесу шагнуть в «цифру» без ошибок? Подробный ответ — в этой статье.

## Задачи цифровизации: зачем бизнесу цифровой архив?

Российские компании всё чаще переводят архивы в цифру, и это — не дань моде. В 2025 году оперативность — ключ к успеху. Вот — конкретные практические задачи, которые решает цифровизация архива коммерческой фирмы.

- **Мгновенный поиск.** Вместо рытья в шкафах — пара кликов, и счёт или приказ — на экране
- **Экономия пространства.** Офисы в Москве или, например, Екатеринбурге — недешёвое удовольствие. Цифровой архив освобождает квадратные метры, которые можно использовать под переговоры, воркинг или иным способом
- **Доступ из любой точки.** Работа в современном гибридном формате требует, чтобы документы были под рукой — в офисе, дома, кафе, командировке
- **Синергия с бумагой.** Закон не позволяет выбросить всё: трудовые договора, приказы о приеме сотрудников, некоторые бухгалтерские документы остаются в бумажной форме. Цифровой архив должен работать в связке с физическим

Нужно понимать: цифровизация — не волшебная палочка. Без чёткого плана действий она рискует превратить архив в цифровой хаос, в котором найти документ станет ещё сложнее, чем в старом шкафу.

## Этапы цифровизации: как устроен процесс?

Цифровизация — это не просто сканер и папка на компьютере. Это — система, в

которой важен каждый элемент.

### • Программное обеспечение

Выбор зависит от бюджета и задач. Малому бизнесу хватит базового софта, а крупные компании используют сложные системы с аналитикой.

### • Техподдержка

Без неё даже топовый софт — обуза. В 2024 году 27% российских компаний столкнулись с утечками данных из-за слабой защиты архивов. Регулярные обновления и антивирусы — не роскошь, а необходимость.

### • Перестройка бизнес-процессов

Обучение сотрудников, привыкших к бумаге.

Пропустите один этап — и система даст сбой. Представьте дорогую машину, которую никто не умеет водить: красиво, но бесполезно.

## Юридические вопросы: что говорит закон?

Документооборот в России — это лабиринт из законов, и ошибка в нём стоит дорого. Цифровизация добавляет свои правила.

### Электронный или цифровой документ скан копия документа что это?

**Электронный документ** — это оцифрованная бумага с электронной подписью (ЭП), имеющая силу. Цифровой создаётся сразу в электронном виде, как, например, договор в системе электронного документооборота (ЭДО). Закон № 63-ФЗ требует

для юридической силы документов квалифицированную ЭП.

**Скан копия документа.** Отсканированный документ для удобства работы с информацией (вот тут надо внимательнее не ошибиться в формулировках).

### Хранение

Первичку (счета, акты) хранят минимум 5 лет (закон № 402-ФЗ). Электронные документы должны быть защищены от взлома или утраты. Статистика говорит о том, что российские компании, увы, регулярно платят внушительные штрафы за нарушения в этой сфере.

### Ограничения

Некоторые документы, вроде трудовых договоров и приказах о приеме, требуют бумажных оригиналов. Оцифровывать можно, но хранить бумагу всё равно придётся (это важный очень момент т.к. многие обращаются можно все оцифровать, а бумагу выкинуть).

Создание цифрового архива без учёта юридических тонкостей — как танец на минном поле. Без грамотных архивистов бизнес рискует нарваться на проблемы.

## Хранение документов: бумага против цифры

Электронные архивы кажутся спасением, но бумага пока выигрывает в надёжности. Почему?

### Слабости «цифры»

Электронные документы уязвимы: хакеры, сбои, устаревшие форматы. Файлы из 90-х в формате .doc часто не открыть без старого софта: 15-20 % электронных документов тех лет утрачены из-за повреждения носителей.

### Сила бумаги

Договор 1960-х читаем без проблем — не нужны ни серверы, ни электричество.

История учит: бумага надёжнее. Архивы банков XIX века сохранились, а электронные базы 90-х — нет. Цифровизация нужна как помощник, но не как замена (Важный момент).

## Плюсы и минусы: взвешиваем выгоды и риски цифровизации архива

**Полные тексты статей доступны только для подписчиков.  
Остальным желающим на платной основе.  
Пишите: 7447273@bk.ru**

# Электронный архив компании: анализ проблем, создание и ведение

**Делимся полезными советами и уроками для бизнеса,  
которые мы усвоили за 6 лет работы электронного архива ЦКР**

**Николай Маевский,**  
руководитель группы Управление  
развития и сопровождения  
информационных систем и  
решений, Группа развития портала  
и ОТ ООО «Центр корпоративных  
решений»

**Евгения  
Воротынская,**  
директор по сопровождению  
продаж ООО «Центр  
корпоративных решений»

*В июле 2019 года в Центре корпоративных решений появился свой электронный архив. С тех пор прошло почти 6 лет, и за это время команда ЦКР накопила существенный опыт работы с системой. Частало время им поделиться: начнем с общих советов по выбору платформы.*

## Как выбрать платформу для внедрения электронного архива / СЭД?

Одни проще дорабатывать, но на них более дорогие лицензии — другие, наоборот, дешевле, но сложнее и дороже в развитии. Важно также учитывать сложность дальнейшего сопровождения и наличие компетенций на рынке труда. Давайте разберемся, какой может быть целевая платформа.

### **По методу установки выделяют:**

#### **1. On-premise платформы (установленные внутри инфраструктуры компании)**

**Плюсы:** высокая безопасность данных (данные не уходят дальше компании), гибкость (возможность модернизировать систему в зависимости от потребности).

**Минусы:** затраты на поддержку инфраструктуры и команду сопровождения платформы;

#### **2. Клаудные решения (решение, развернутое на инфраструктуре вендора)**

**Плюсы:** высокая стабильность, надёжность (вендор гарантирует, что система будет работать 99,7% времени в год), отсутствует необходимость в содержании внутренней команды поддержки со стороны инфраструктуры и самой системы.

**Минусы:** отсутствие гибкости в развитии (вендор имеет обязательства по доступности, поэтому не может рисковать), крайне высокая стоимость доработок (доработку может сделать только вендор, в связи с чем он завышает цены).

Как показывает наша практика — on-premise лучше, чем клауд.

### **По размеру компаний, для которых подходит платформа:**

**1. Энтепрайз.** Данные ECM-системы спроектированы под большой объём данных, справляются с большой нагрузкой, имеют практически бесконечные возможности масштабируемости. Но данные системы, как правило, очень дорогие.

**2. Системы для малого бизнеса.** Данные ECM-системы стоят дешевле и являются более простыми, чем энтерпрайз решения, но обладают меньшим набором функционала, значительно сложнее масштабируются, хуже справляются с нагрузкой.

### **По методу распространения:**

#### **1. Open Source**

**Плюсы:** бесплатные.

**Минусы:** решение не имеет конкретного вендора и, как следствие, не имеет вендорской поддержки, могут быть сложности с установкой.

#### **2. Проприетарные решения**

**Плюсы:** получают регулярное обновление, имеют официальную поддержку вендора, в связи с их коммерческой сутью обладают большим функционалом, чем open source решения, и значительно проще в установке.

**Минусы:** платность.

На этапе внедрения важно задуматься о том, что в электронном архиве потребуются отчеты по большому объёму данных. Если этого не сделать, то примерно после года работы станет ясно, что для их

обработки системе требуются серьезные оптимизации в части базы данных, а возможно и пересмотр процесса обработки документов.

Электронный архив может хранить в себе любую документацию, в том числе и персональные данные граждан, которые требуют особого уровня защищенности.

Как правило, ЕСМ-системы, на базе которых делаются электронные архивы и СЭДы, это не просто «файловое хранилище» (многие воспринимают его именно так), а мощный инструмент организации работы с корпоративным контентом. Он включает в себя, в том числе, автоматизацию бизнес-процессов, делая их более прозрачными и понятными для всех

## СЕЙЧАС ТАМ, ГДЕ ДОКУМЕНТЫ, ОБЯЗАТЕЛЬНО ЕСТЬ И ЭЦП

Как следствие, системе необходимо повышенное внимание служб информационной безопасности и отдельных протоколов работы.

### В чем может быть сложность внедрения электронного архива / СЭДа?

Как и любая автоматизация, внедрение СЭД предполагает, в первую очередь, систематизацию всех процессов: обмена и хранения документов и их централизации и унификации между всеми подразделениями. Именно эта работа позволяет гладко и бесперебойно переложить документооборот на строгие рельсы системы.

участников.

Это ведёт и к неочевидным экономическим эффектам: например, можно «заставить» систему саму пересылать документы между участниками в зависимости от принятых ими решений, что оптимизирует их бумажную передачу. А внедрение OCR-системы (распространённый кейс: документы, которые заводятся в архив / СЭД, заводятся через OCR) позволяет автоматически создавать для документов карточки с реквизитами, которые были распознаны OCR-системой, с последующей их автоматической отправкой в обработку).

**Сейчас там, где документы, обязательно есть и ЭЦП.** Поэтому возможность массового подписания необходимо обяза-

**Полные тексты статей доступны только для подписчиков.  
Остальным желающим на платной основе.  
Пишите: 7447273@bk.ru**

# Нищета работника — следствие «обломовщины» руководителя



**Елена Яхонтова,**  
доктор социологических наук.  
Профессор РАНХиГС,  
бизнес-консультант, лауреат  
премии Капитаны Российского  
Бизнеса 2022-2024

*Елена Яхонтова,  
предложила интересную  
тему бизнес встречи с  
экспертами УТ и провела ее.  
Ниже публикуем ее обзор.*

«Вспомним роман Гончарова «Обломов», написанный в позапрошлом веке, но тем не менее весьма и актуальный и поныне.» — необычно и интригующе начала бизнес встречу Елена Яхонтова.

«Его герои задаются вопросом: откуда берутся нищие? Стать нищим — принцип или же случайность? Захар, слуга Обломова сетует на то, что все теперь не так, не по-прежнему хуже и лакеев мало, один-два и не больше, и баре сами сапоги снимают, и машинки какие-то выдумали — стыд, срам, пропадает барство.»

Если экстраполировать ситуацию более чем вековой давности на современность, то помещик Обломов — это топ-менеджер, живущий в современной деловой среде с философией барства, создав для себя удобную

организационную среду, при которой ему можно не принимать рискованных решений, а плыть по течению. А его персонал, производный от этой философии и практики управления, становится похож на обломовского Захара. Может ли Захар хорошо устроиться в новом мире, без хозяина, без своей организации? Нет, ничего у него не получается. Могу точно сказать, что подобным барством и обломовщиной характеризуются не только наши российские топы, но и зарубежные. Но это для нас слабое утешение.

### «...Иль набега силы бранной, иль другой беды незваной...»

Именно такая философия не позволяет, на мой взгляд, очень быстро реагировать на те вызовы, которые предлагает современная VUCA [1]-среда: V (vocularity) — измен-

шархнет. Это ведет к сложности, к хаосу, управлять которым, конечно, гораздо сложнее, поскольку непонятно, что дальше будет. И эта VUCA-среда порождает пять главных вызовов, которые требуют решений, вынуждают компании в лице своих топ-ов реагировать.

Демографическая яма вызывает проблемы найма и удержания персонала — есть ли будущее у бизнеса без правильных людей в нужное время.

**Цифровая экономика создает трудности цифровой трансформации с целью роста производительности труда. Цифровые трансформации идут практически во всех компаниях. Но задумываются ли топы с барским мышлением, что и они попадут под каток цифровизации? Прогнозируют ли они, — сколько топ-ов и менеджеров среднего звена будут лишены после автоматизации процессов**

## СМЕНА ЦЕННОСТНЫХ ОРИЕНТАЦИЙ ПОКОЛЕНИЙ: ТОКСИЧНЫЙ РУКОВОДИТЕЛЬ – ОДНА ИЗ ТИПИЧНЫХ ПРИЧИН УВОЛЬНЕНИЯ СОТРУДНИКОВ, А ИНФАНТИЛЬНЫЙ АВТОКРАТ – ТИПИЧНЫЙ РАЗРУШИТЕЛЬ БИЗНЕСА, НО ГДЕ ВЗЯТЬ ДРУГИХ?

чивая, U (uncertainty) — неопределенная, C (complexity) — сложная, A (ambiguity) — неоднозначная. Она характеризуется очень быстрыми и подчас непредсказуемыми по природам и масштабам изменениями, которые часты и внезапны.

Она создает довольно высокий уровень неопределенности: когда проблемы кумулятивно объединяются, трудно понять, что от этого ждать, из какой по затылку тебя

**управления? Заняты ли их умы вопросом переобучения? Или надеются сохранить свои барские позиции, уволив исключительно рядовых?**

Сейчас планы менеджеров по оптимизации численности персонала — это zero people, идеальная конструкция, типа я останусь в этом кресле, а у меня будет минимальное количество наемных работников, потому что с ними проблема. А готовы ли

они к тому, что за них самих будет работать цифровой помощник?

Смена ценностных ориентаций поколений: токсичный руководитель — одна из типичных причин увольнения сотрудников, а инфантильный автократ — типичный разрушитель бизнеса, но где взять других?

Санкции — возможна ли трансформация бизнес-модели без существенной трансформации модели управления?

Неблагоприятный инвестиционный климат приводит к дисбалансу между краткосрочными, среднесрочными и долгосрочными планами и инвестициями — а как обеспечить устойчивость и развитие при мощных иностранных конкурентах на меняющихся рынках?

### **«Где найти такого служителя не слишком дорогого?»**

Мы с вами, как представители сферы HR, не можем не констатировать, что растет дефицит не только квалифицированных ресурсов, но и неквалифицированных, не только талантов, но и просто рук и ног, которые нужны для работы.

Цифровая экономика и цифровой мир, в котором мы находимся, уже заявляет о себе: кому доверить свою работу — «цифре» или конкретному человеку. Эти вызовы — как раз вопрос об обломовщине. Лежим на диване и ждем, когда гром грянет. Гром

грянул — мужик перекрестился. Но при этом с дивана не поднялся.

Нарастающий дефицит кадров давно перерос в режим кадрового голода, что компании уже сосредотачиваются на целях, под которые имеют исполнителей и отказываются от перспективных задач, поскольку не в состоянии обеспечить себя соответствующим персоналом. Сигналы о проблемах на рынке труда поступали еще до пандемии. А сегодня в ряде высокотехнологичных компаний срок закрытия многих вакансий превышает 6, а то и 10 месяцев.

Что такое проактивный подход к управлению? Это управление по слабым сигналам. Топы в свое время на них не реагировали, демонстрируя барский, пассивный подход к принятию решений, к выполнению своих профессиональных обязанностей.

Непривлекательные заработные платы — производная от этого подхода. Еще десять лет назад можно было найти исполнителей за небольшую заработную плату и такой же соцпакет. Сейчас работники выбирают работодателя, у которого работа легче и интереснее, а зарплата высокая не только у топов, но и у персонала. Это стало системной проблемой, и уже не только эйчары, но и генеральные директора признают ее как личную, приоритетную, понимают, что нам нужно сократить время закрытия вакансий и разработать новую схему удержания персонала. Но проблема глубже, чем изменение практик подбора. Так, начинать надо с головы — поставить оплату труда топа в прямую зависимость от устойчивого раз-

**Полные тексты статей доступны только  
для подписчиков.  
Остальным желающим на платной основе.  
Пишите: 7447273@bk.ru**



## Александр Казак, бизнес тренер

Если мы зайдём на HeadHunter, то увидим, что после размещения позиции руководителя тебя просто засыпают откликами. Поэтому мне кажется, что с руководящим составом вообще нет никакой сложности. Сложность — это проблема выбора. Все очень хорошо умеют говорить, но не всегда хорошо умеют работать.

Я, честно говоря, не сталкивался с такой ситуацией, когда специалист из сферы HR был способен повлиять на топ. На него могут повлиять только собственник либо внешние обстоятельства, если собственник и топ одно и то же. И если собственники понимают, что у них где-то там рвется, за этот разрыв отвечает конкретное ответственное лицо — топ-менеджер, то вопросы нужно задавать ему, почему это произошло, почему своевременно не обучил, не провел мероприятия по удержанию, по развитию и так далее. Убедить человека самого себя выпороть, на мой взгляд, крайне сомнительная затея. Достучаться до него можно только угрозой: если ты останешься таким вот жирным и недвигающимся котом, тебя просто снесут. Хочет ли и готов ли он это слышать, во многом зависит от искусства убеждения. Но зачем убеждать кого-то в чем-то, если есть люди, готовые работать, может быть, даже за меньшие деньги с большей эффективностью.

Я не сторонник того, чтобы заставлять кого-то работать, все-таки рабовладельческий строй уже давно отменен. Да, интересная задача очень важна. Когда тебе предлагают только деньги за какую-то скукоту, едва ли кто-то на это согласится, если нужда к этому не подтолкнет. Система мотивации должна быть предельно простой. KPI должен быть понятен семилетнему ребенку.

**Полные тексты статей доступны только  
для подписчиков.  
Остальным желающим на платной основе.  
Пишите: [7447273@bk.ru](mailto:7447273@bk.ru)**

# Ремувки, джибитсы, стикеры

Весна, обновление, стиль — встречайте новинки, созданные для вас!

StickPeek — это про индивидуальность. У каждого сотрудника, клиента или партнера свой вкус, характер и стиль. И мы знаем, как это подчеркнуть!

Этой весной мы подготовили свежие идеи для мерча — функциональные, стильные и небанальные.



*Ozon Tech: мерч для сотрудников со сменными стикерами запустил внутрикорпоративную игру и стал элементом тимбилдинга*

## Ремувки

- Материал: ПВХ или стропа.
- Нанесение: вышивка, объемный логотип или печать.
- Размер и крепление: любые, с карабином или кольцом.

Идеально для шопперов, рюкзаков, ключей и всего, что под рукой!

## Плашки для джибитсов

Стильные аксессуары теперь не только для кроксов! Джибитсы можно крепить куда угодно: на рюкзак, худи, кепку или даже футболку благодаря специальной плашке!

- Размер плашки: от 2 до 10 см.
- Цвет и дизайн: любой, можем добавить логотип или надпись.
- Крепление: плашку крепим на мерч или любое изделие.

## Новые виды стикеров

Тактильно приятные и необычные стикеры для тех, кто любит нестандартные текстуры.

- Эпоксидные: приятная глянцевая текстура с объемным эффектом.
- Фетровые: уютный фетр, который приятно трогать и разглядывать.

## Хотите протестировать?

Пришлем вам бесплатные образцы, поможем с дизайном и подберем лучший вариант под ваши задачи.

[stickpeek.ru](http://stickpeek.ru)

# **Ошибки ведения социальных сетей делают многие, и они типичны**

**Бизнес-встреча экспертов Делового клуба КАПИТАНЫ РОССИЙСКОГО БИЗНЕСА прошла в бурной дискуссии и открыла интересные детали**

**Сергей Полторак,**  
SMM-агентство «Символ роста»

**Тимур Меджидов,**  
руководитель отдела спецпроектов ТАСС, контролирует цикл производства больших мультимедийных продуктов агентства

**Элла Алиева,**  
пиар-менеджер и редактор деловой соцсети TenChat

**Александр Гончаров,**  
главный редактор журнала «Управление персоналом»

**Лейла Байрамова,**  
соведущая и модератор, журналист

## Соцсети: ошибки ведения компаниями

Социальные сети сегодня набирают большую популярность в контексте ведения бизнеса. Многие компании задаются вопросом — «Как эффективно вести соцсети для развития и расширения бизнеса, привлечения новых клиентов?» Наши эксперты разобрали основные ошибки, с которыми сталкиваются предприниматели, крупные компании при ведении соцсетей и дали свои рекомендации.

Маркетолог **Сергей Полторац** выделил следующие типовые ошибки при ведении соцсетей. Во-первых, многие компании просто дублируют информацию со своего корпоративного сайта в соцсети. Для большего охвата необходимо диверсифицировать контент для разных интернет площадок. Во-вторых, часто контент для соцсетей недостаточно адаптируется для клиентов и новых сотрудников, большое количество публикаций без соответствующей навигации размывает внимание пользователей. Важно акцентировать внимание на формировании качественной EVP компании (ценностном предложении, наборе преимуществ). В-третьих, у многих компаний наблюдается хаотичная работа с контентом организации, поручение этого функционала не специалистам, а сотрудникам компании, занятых другими производственными задачами. SMM-специалисты и бренд-менеджеры планируют выпуск контента заранее, контролируют показатели и обеспечивают более продуктивную работу.

Также Сергей подчеркнул, что сегодня недостаточно только текстового формата для соцсетей, необходимо уделять особое внимание видео-формату. Он определил 3 приоритетных направления видео-формата для ведения соцсетей компаний:

- 1) Экспертные полноформатные видео — о компании, внутренних процессах, сотрудниках, информация о конечном продукте и потребителях
- 2) Клипы-нарезки (тизеры с яркими выдержками из полноформатных видео, интервью с сотрудниками)
- 3) Сборные клипы с корпоративных мероприятий, выставок, коллабораций, где принимала участие компания. Съемка новостей компании за определенный период.

Развлекательный контент, завязанный на трендах из соцсетей, по мнению Сергея, нужно использовать очень осторожно и дозированно, особенно в крупных компаниях, которые давно на рынке. В приоритете более стабильный контент с оговоренной повесткой.

По мнению Сергея Полторака, компаниям стоит предоставлять корректную информацию о себе в соцсетях, чтобы не было рассогласования с транслируемой повесткой и реальностью. Это может быть большой репутационной ошибкой, последствия которой так или иначе будут всплывать в сети Интернет. При таких проблемах важно не игнорировать, а отрабатывать данные сложности согласно принятым правилам. Соцсети — отличный инструмент для двусторонней коммуникации и если компания работает открыто, то проработать данную ошибку не составит труда.

Руководитель спецпроектов ТАСС **Тимур Меджидов** считает, что современный мир перенасыщен контентом, поскольку цифровое неравенство преодолено и каждый может быть не только потребителем, но и производителем контента. В связи с этим активно набирает обороты Influence Marketing, когда бизнес сотрудничает не с традиционными СМИ и специалистами, а

обращается к блогерам, лидерам мнений, которые консолидируют ту аудиторию, в которой бизнес наиболее заинтересован. «Особое внимание при ведении соцсетей компаний следует обратить на конечного потребителя, его интересы. Важно осознавать достигаемую цель, а не ориентироваться только на показатели охватов, KPI и прочие характеристики, производя бесчисленное количество публикаций».

Тимур выделяет две характеристики успешного поста:

- практическая польза
- эмоциональная привязка, вовлеченность (формирование чувства сообщества,

коммуникации, эмоциональной разрядки)

Журналист **Лейла Байрамова** дополнила, что в эпоху перенасыщения контентом, многие люди используют соцсети как дофамин и важно обращать внимание на формирование эмоциональной вовлеченности для ситуативного маркетинга, нативной рекламы. Яркий пример — Авиасейл (компания по продаже авиабилетов), которая построила свой бренд на рискованной ситуативной рекламе. У пользователя возникает приятный эмоциональный отклик, и, в случае, когда ему потребуется продукт или услуга из этой сферы, благодаря пережитым эмоциям в памяти всплывет именно эта компания.

**Полные тексты статей доступны только  
для подписчиков.  
Остальным желающим на платной основе.  
Пишите: [7447273@bk.ru](mailto:7447273@bk.ru)**

Когда слона нужно перевезти самолётом из одной страны в другую – например, из Индии в США – его клетку наполняют... маленькими цыплятами. Да, вы не ошиблись: именно крошечными птенцами.

**Для чего это делают?**

Несмотря на свои гигантские размеры, слон имеет сильнейший страх нанести кому-то вред. Поэтому во время всего перелета он стоит совершенно неподвижно, боясь даже ненароком наступить хотя бы на одного из малышей.

**Именно так самолет сохраняет баланс.**

**А для слона это еще и первое испытание его благородной натуры.**

Пораженные таким поведением ученые начали изучать мозг слона и выяснили: у этих животных есть веретеноподобные клетки – редкие нейроны, встречающиеся также у человека.

**Именно они отвечают за самосознание, эмпатию и сложное социальное восприятие.**

**Иными словами, слон – не только великан телом, но и великан душой.**

**Он чувствует, понимает, сочувствует и действует мудро, молчаливо. Леонардо да Винчи, которого захватывала природа, писал о слоне:**

**«Слон олицетворяет справедливость, разум и умеренность».**

**И прибавлял:**

**«Заходя в воду, он купается с достоинством, будто хочет очиститься от всего злого. Если встречает потерянного человека – ласково показывает ему правильный путь. Никогда не уходит один: всегда в группе, всегда под руководством лидера. Он скромн».**

**Спаривание происходит только ночью, один на один с партнершей, а возвращаясь к стаду, слон обязательно омывается.**

**Если по дороге встречается другая группа, осторожно отодвигает их хоботом, чтобы не травмировать никого.**

**Но наиболее трогает следующее: Когда слон чувствует приближение конца, он уходит от стада и умирает в одиночестве, в отдаленном месте.**

**Зачем?**

**Чтобы уберечь младших от боли утраты. Ради скромности. Ради сострадания. Ради достоинства.**

**Три редких добродетели.**

**Даже среди людей.**

**@все**

# «ЗОЛОТОЙ ЛЕГИОН» из 15 топов есть во многих компаниях



**Михаил Меркулов,**  
Директор по развитию  
4M Business Development Group  
merkulov@4mspb.ru  
www.4mspb.ru

*П*онятие «незаменимый сотрудник» часто воспринимается как некий комплимент. Но на практике такие люди становятся серьезной управленческой проблемой. Михаил Меркулов, партнер КСК Групп, кандидат юридических наук, кризис-менеджер и аналитик поведенческих стратегий, объясняет, почему незаменимость — это тревожный маркер, и как грамотно расстаться с теми, на ком, кажется, строится бизнес.

Незаменимый сотрудник появляется тогда, когда в компании отсутствует зрелая HR-функция.

Это не вопрос таланта или исключительных заслуг. Это индикатор того, что управление построено вокруг людей, а не внутренних процессов. Михаил приводит в пример классификацию таких сотрудников: «человек-флешка» — аккумулирует на себе ключевую информацию, не делится знаниями, созна-

только бизнес-задачи, но и вопросы личного характера — вплоть до решения семейных дел.

Михаил предлагает подход, который называет «Золотой легион». Это не система мотивации в классическом понимании, а способ управления самим ядром компании. Легионом называют 10–15 человек на которых завязаны ключевые процессы, независимо от размера бизнеса.

## НЕЗАМЕНИМЫЙ СОТРУДНИК ПОЯВЛЯЕТСЯ ТОГДА, КОГДА В КОМПАНИИ ОТСУТСТВУЕТ ЗРЕЛАЯ HR-ФУНКЦИЯ

тельно ограничивает доступ к данным. Или «человек-плотина», который, ощущая себя практически совладельцем, блокирует потоки решений — и с ростом бизнеса подобные фигуры превращаются в риски.

**Как правило, незаменимые сотрудники — это директора по производству, финансовые, коммерческие, GR-специалисты, безопасники, личные помощники.**

С этими сотрудниками выстраивается особая договоренность: выше рынка как по оплате, так и по требованиям.

В их обязанности входит передача знаний, подготовка преемника, участие в формировании корпоративной культуры. Эти договоренности не оформляются через опционы или доли — Михаил категорически против раздачи капитала. По его словам, одна из

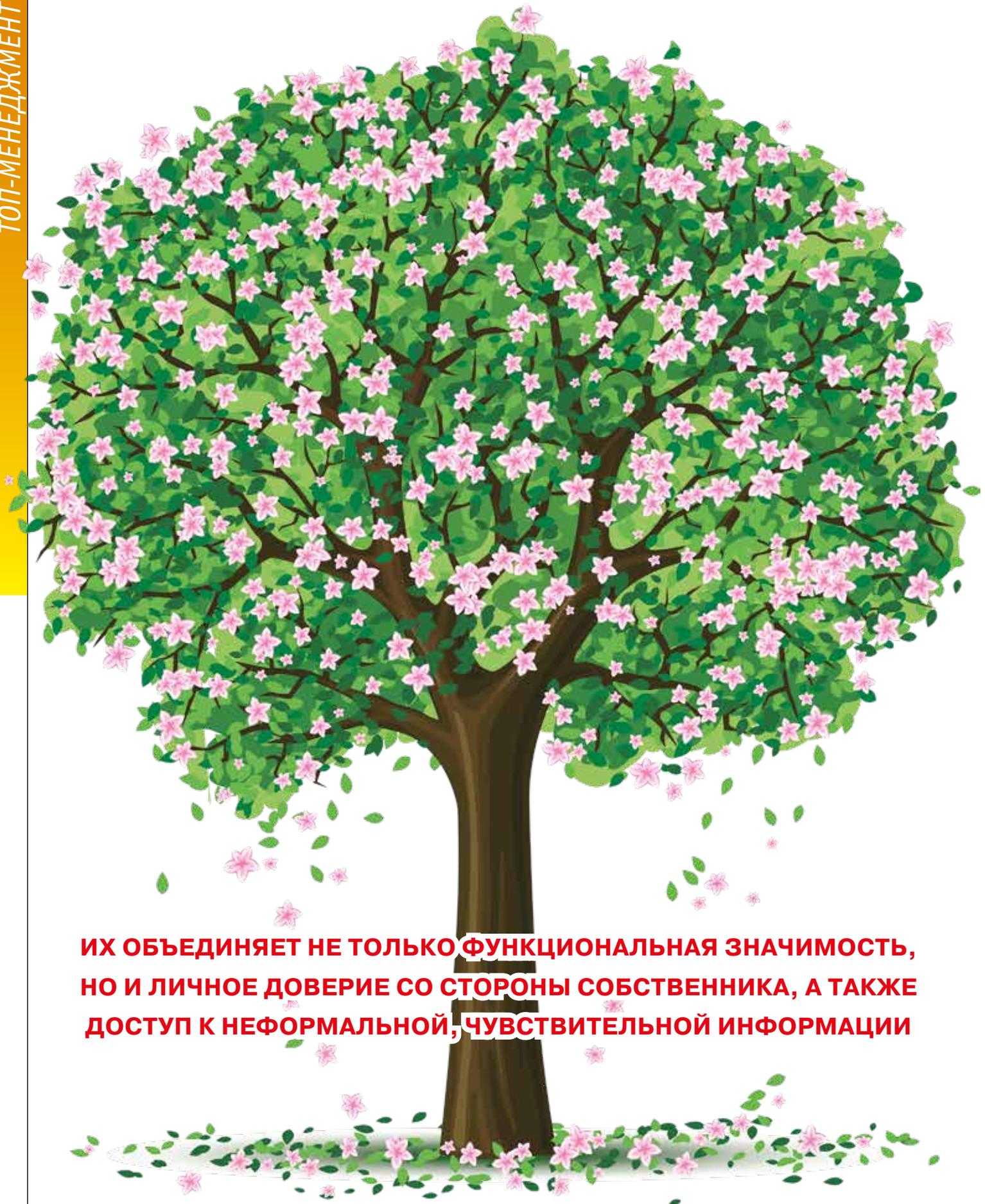
## С ЭТИМИ СОТРУДНИКАМИ ВЫСТРАИВАЕТСЯ ОСОБАЯ ДОГОВОРЕННОСТЬ: ВЫШЕ РЫНКА КАК ПО ОПЛАТЕ, ТАК И ПО ТРЕБОВАНИЯМ

Их объединяет не только функциональная значимость, но и личное доверие со стороны собственника, а также доступ к неформальной, чувствительной информации.

Часто такие сотрудники сопровождают не

самых разрушительных ошибок предпринимателей — делиться долями бизнеса с ключевыми сотрудниками.

Как только бизнес становится прибыльным, часто возникают внутренние конфлик-



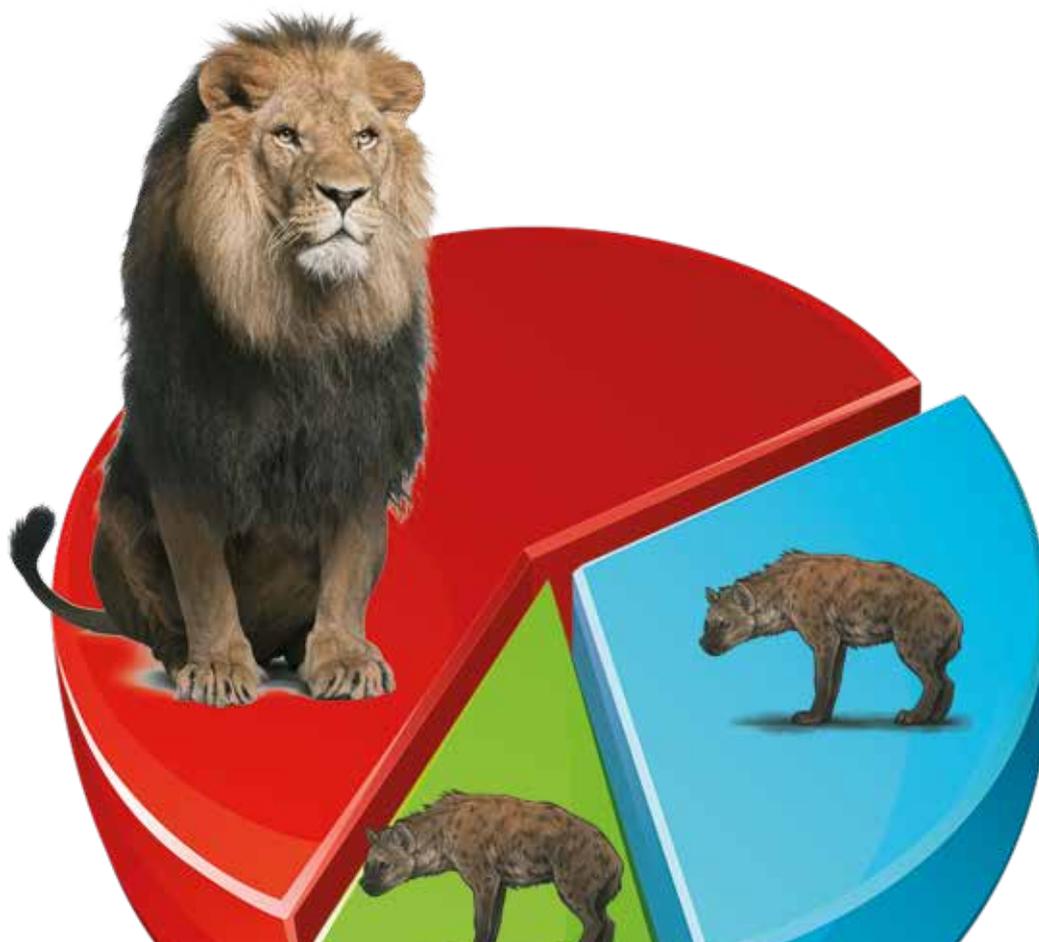
**ИХ ОБЪЕДИНЯЕТ НЕ ТОЛЬКО ФУНКЦИОНАЛЬНАЯ ЗНАЧИМОСТЬ,  
НО И ЛИЧНОЕ ДОВЕРИЕ СО СТОРОНЫ СОБСТВЕННИКА, А ТАКЖЕ  
ДОСТУП К НЕФОРМАЛЬНОЙ, ЧУВСТВИТЕЛЬНОЙ ИНФОРМАЦИИ**

ты. Михаил приводит примеры, когда сотрудники с 10-процентной долей компании начинали требовать оставшиеся 90%, аргументируя это тем, что именно они «сделали компанию». Но даже в рамках «Золотого легиона» рано или поздно встает вопрос об увольнении.

М. Меркулов выделяет три ключевых причины, по которым компания может расстаться с незаменимым сотрудником:

1. Серьезный проступок — от продажи данных конкурентам до семейного конфликта с владельцем.

## **ОДНА ИЗ САМЫХ РАЗРУШИТЕЛЬНЫХ ОШИБОК ПРЕДПРИНИМАТЕЛЕЙ — ДЕЛИТЬСЯ ДОЛЯМИ БИЗНЕСА С КЛЮЧЕВЫМИ СОТРУДНИКАМИ**



**Полные тексты статей доступны только  
для подписчиков.  
Остальным желающим на платной основе.  
Пишите: [7447273@bk.ru](mailto:7447273@bk.ru)**

# Информационная безопасность крупных компаний и аутсорсеры как причина утечек



**Александр Вайс,** серийный FinTech and DeFi предприниматель, разработчик и аналитик WEB3Bureau. Эксперт по финансовой логистике и трансграничным расчетам. Член комиссии по ЦФА ТПП РФ и РСПП РФ.

**К**огда компания передаёт часть функций подрядчикам, она фактически открывает внутренний периметр для внешних игроков. Даже если отношения оформлены контрактом и регламентированы политиками безопасности, аутсорс остаётся одной из самых уязвимых точек.

## Данные важнее денег

Представьте, еще сто лет назад грабители в шляпах и сомбреро с винчестерами останавливали поезда, а условные Бонни и Клайд грабили банки, вскрывали сейфы и уходили с мешками наличных. Сегодня, чтобы получить доступ к деньгам, оружие больше не нужно. Достаточно украсть доступ — и ты уже внутри банка или внутри всей компании.

Всем давно понятно, что деньги — это больше не купюры. Это данные. Управление транзакциями, клиентские базы, конфи-

циальные документы, пароли, приватные ключи. Доступ к этим данным ровняется контролю над бизнесом. Особенно в FinTech и DeFi, где одна скомпрометированная строка в коде или незащищённый API может стоить десятки миллионов долларов.

Но при этом парадокс: чем больше компания, тем больше людей вовлечены в процессы, тем чаще она делегирует задачи вовне — и тем больше у неё уязвимостей. Безопасность рушится не от продвинутых атак, а от обычной логики доступа. И всё чаще — это не внутренние сотрудники, а подрядчики, фрилансеры, агентства.

Аутсорс стал нормой — это удобная и быстрая оптимизация работы. Но с ним пришёл и новый класс угроз. Когда внешний подрядчик получает доступ в вашу систему, он автоматически становится частью периметра. И если вы не контролируете, как он работает, вы теряете контроль над своей безопасностью.

В этой статье я разберу, как и почему аутсорсеры становятся причиной утечек, на что не обращают внимания крупные компании, и как выстроить процессы так, чтобы внешние люди не становились внутренней угрозой.

## ДАнные ВАЖНЕЕ ДЕНЕГ



## Как работает корпоративная информационная безопасность в реальности

На бумаге информационная безопасность в крупных компаниях выглядит внушительно.

Есть политики безопасности, утверждённые руководством, регулярно обновляемые процедуры реагирования на инциденты, внутренние регламенты, аудит и целый арсенал технических средств — от DLP-систем до SIEM-платформ. Работает Центр мониторинга безопасности (SOC), ведутся логи, проводятся тренинги по кибер-гигиене, а ежегодные аудиты подтверждают соответствие стандартам ISO/IEC 27001, PCI DSS, GDPR и другим.

На практике формализм и бюрократия часто подменяют реальную эффективность. Документы пишутся «под аудит», SOC перегружен событиями и сигналами тревоги, которые никто не успевает анализировать, а тренинги превращаются в обязательную «галочку» в системе корпоративного обучения.

В результате — все формальности соблюдены, а риск утечки данных остаётся критически высоким. Руководство уверено, что защита работает, потому что отчёты — в порядке, но отчётность не равно безопасность.

## Аутсорс — удобный, но рискованный ресурс

Под аутсорсерами сегодня понимается широкий круг внешних специалистов и компаний, которым передаются функции, ранее исполнявшиеся внутри организации. Формально они не являются частью компании, но часто имеют доступ к её внутренним данным, системам и даже ключевым процессам.

Главные причины — экономия, гибкость и нехватка собственных специалистов. Аутсорсинг позволяет быстро закрыть задачи, не тратя ресурсы на найм, обучение и удержание персонала.

### Аутсорс как канал утечки данных

Когда компания передаёт часть функций подрядчикам, она фактически открывает внутренний периметр для внешних игроков. Даже если отношения оформлены контрактом и регламентированы политиками безопасности, аутсорс остаётся одной из самых уязвимых точек. Почему?

### Удалённый доступ

Почти все аутсорсеры работают удалённо: через VPN, терминальные сессии, облачные панели администрирования. Это значит, что защита физического периметра компании перестаёт играть роль — злоу-

**Полные тексты статей доступны только  
для подписчиков.  
Остальным желающим на платной основе.  
Пишите: [7447273@bk.ru](mailto:7447273@bk.ru)**

# В современном бизнесе больше не существует четкого периметра защиты



**Петр Сухоруких,**  
предприниматель, эксперт  
по антикризисному PR, основатель  
международного агентства  
цифровой репутации «Невидимка»

*Представьте, что вы потратили миллионы на строительство неприступной цифровой крепости. У вас высокие стены — файрволлы последнего поколения. У вас бдительная стража — собственный штат специалистов по безопасности. У вас сложные замки — многофакторная аутентификация. А потом вы нанимаете садовника для ухода за газоном, отдаете ему ключ от боковой калитки и не спрашиваете, куда он его кладет на ночь. Абсурд? Именно так сегодня выглядит информационная безопасность 9 из 10 крупных компаний, активно привлекающих внешних исполнителей.*

Меня зовут Петр Сухоруких, и моя работа — спасать репутацию компаний после катастроф. Я могу сказать вам с полной уверенностью: самые разрушительные утечки данных, которые мне приходилось разгребать, происходили не из-за гениальных атак на ядро корпоративной сети. Они просачивались через ту самую калитку — через ноутбук дизайнера-фрилансера, через плохо настроенный сервер маркетингового агентства, через сотрудника внешнего колл-центра.

В современном бизнесе больше не существует четкого периметра защиты. Он простирается до каждого партнера, которому вы доверяете свои данные. И главный парадокс заключается в том, что, передавая задачи внешним исполнителям ради эффективности, вы импортируете риски, которыми зачастую совершенно не управляете. Вы можете делегировать разработку, маркетинг или бухгалтерию, но вы никогда, ни при каких обстоятельствах, не сможете делегировать и ответственность.

### **Точки входа: где именно протекает ваш корабль?**

Давайте прекратим говорить абстрактно и посмотрим на конкретные, до боли знакомые примеры уязвимостей, которые создают привлечение сторонних команд.

«Креативное» маркетинговое агентство. Вы передаете им свою базу клиентов для email-рассылки — святая святых вашего бизнеса. А у них в штате три веселых дизайнера и один аккаунт-менеджер. Никакого выделенного специалиста по ИБ, пароли от CRM хранятся в общем файле в облаке, а сотрудники регулярно работают из кафе с публичным Wi-Fi. Они — идеальная точка входа для злоумышленника.

Надежная юридическая фирма на порядке. Маленькая, уважаемая компания, которая ведет ваши самые сложные дела. Вы отправляете им по почте сканы договоров, коммерческие тайны, M&A-документацию. А у них вся инфраструктура — это три ноутбука и обычный роутер из магазина электроники, который не обновлялся с момента покупки.

Команда разработчиков на аутстаффе. Вы наняли талантливых программистов, которые пишут вам код нового продукта. Но они работают из разных стран, с личных компьютеров, на которых кроме вашей интеллектуальной собственности установлены торрент-клиенты, компьютерные игры и десятки других приложений сомнительного происхождения.

Системный администратор-фрилансер. Вы наняли его для настройки облачного хранилища. Он сделал свою работу и ушел. Но он допустил одну маленькую ошибку в конфигурации, из-за которой ваша база данных оказалась в публичном доступе. А вы узнали об этом из новостей, когда информация уже утекла.

### **Цепь доверия: как взять подрядчиков под контроль**

Перестать работать со сторонними командами — не вариант. Научиться управлять их рисками — единственный путь. Это не требует огромных вложений, это требует системного управленческого подхода.

**Шаг 1. Due diligence «под микроскопом».** Прежде чем подписать договор, вы должны провести аудит безопасности партнера так же тщательно, как финансовый аудит. Запросите их внутренние регламенты. Узнайте, как они обучают персонал, как

управляют доступами, как реагируют на инциденты. Если в ответ вы слышите молчание или невнятное мычание — это красный флаг. Отсутствие формализованных политик в этой сфере — гарантия будущих проблем.

**Шаг 2. Контракт как ваше главное оружие.** Ваш стандартный договор на оказание услуг здесь не подойдет. В соглашении с любым подрядчиком, имеющим доступ к вашим данным, должен быть от-

**ВЫ ПОТРАТИЛИ МИЛЛИОНЫ НА СТРОИТЕЛЬСТВО НЕПРИСТУПНОЙ ЦИФРОВОЙ КРЕПОСТИ. У ВАС ВЫСОКИЕ СТЕНЫ — ФАЙРВОЛЛЫ ПОСЛЕДНЕГО ПОКОЛЕНИЯ. У ВАС БДИТЕЛЬНАЯ СТРАЖА — СОБСТВЕННЫЙ ШТАТ СПЕЦИАЛИСТОВ ПО БЕЗОПАСНОСТИ. У ВАС СЛОЖНЫЕ ЗАМКИ — МНОГОФАКТОРНАЯ АУТЕНТИФИКАЦИЯ. А ПОТОМ ВЫ НАНИМАЕТЕ САДОВНИКА ДЛЯ УХОДА ЗА ГАЗОНОМ, ОТДАЕТЕ ЕМУ КЛЮЧ ОТ БОКОВОЙ КАЛИТКИ И НЕ СПРАШИВАЕТЕ, КУДА ОН ЕГО КЛАДЕТ НА НОЧЬ. АБСУРД? ИМЕННО ТАК СЕГОДНЯ ВЫГЛЯДИТ ИНФОРМАЦИОННАЯ БЕЗОПАСНОСТЬ 9 ИЗ 10 КРУПНЫХ КОМПАНИЙ, АКТИВНО ПРИВЛЕКАЮЩИХ ВНЕШНИХ ИСПОЛНИТЕЛЕЙ**



**Полные тексты статей доступны только для подписчиков.  
Остальным желающим на платной основе.  
Пишите: [7447273@bk.ru](mailto:7447273@bk.ru)**

# Ключ к снижению угроз — комплексный подход



**Дмитрий Беляев,**  
ООО АБТ, Директор по  
кибербезопасности.

@da\_belyaev

*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.*

## Рост числа и сложности кибератак

В 2025 году отмечается устойчивый рост числа киберинцидентов, а также увеличение их сложности. Крупные компании сталкиваются с атаками, использующими современные технологии, включая искусственный интеллект и LLM, социальную инженерию, сложные вредоносные программы и эксплойты уязвимостей. При этом дефицит квалифицированных специалистов по ИБ вынуждает бизнес все чаще прибегать к услугам внешних подрядчиков и аутсорсеров, и нередки случаи, когда один человек работает на 3 и более компании сразу.

### Основные угрозы:

- Смишинг/Фишинг и социальная инженерия (обман сотрудников с целью получения доступа к системам);
- Вредоносное ПО и эксплойты;
- DDoS-атаки на инфраструктуру;
- Утечки данных через внутренние и внешние каналы;

- Нарушения политик безопасности и человеческий фактор.

### Почему компании выбирают аутсорсинг

- Оптимизация затрат на ИТ и безопасность;
- Доступ к экспертным знаниям и современным технологиям;
- Возможность сосредоточиться на основном бизнесе;
- Гибкость в масштабировании ресурсов.

## Аутсорсеры как причина утечек данных

### Механизмы возникновения утечек через аутсорсеров:

#### 1. Умышленные действия сотрудников подрядчика

## Основные риски аутсорсинга

| Риск                                  | Описание   |
|---------------------------------------|--|
| Потеря контроля                       | Сложность мониторинга действий интегратора/аутсорсера, особенно если он работает удаленно                  |
| Недостаточная квалификация подрядчика | Не все интеграторы/аутсорсеры обладают необходимым уровнем экспертизы и зрелыми процессами ИБ              |
| Нарушения конфиденциальности          | Риск передачи или утраты коммерческой тайны, персональных данных, критической информации                   |
| Технические уязвимости                | Использование устаревших или неправильно настроенных решений, отсутствие регулярных обновлений             |
| Внутренние угрозы                     | Недобросовестные сотрудники интегратора/аутсорсера могут сознательно или случайно стать источником утечки  |
| Юридические и регуляторные риски      | Несоблюдение требований законодательства по защите данных, особенно при трансграничной передаче информации |

- Кража данных с целью продажи конкурентам или злоумышленникам;
- Саботаж и внедрение вредоносного ПО.

### **2. Ошибки и небрежность**

- Неправильная настройка серверов, открытые порты, слабые пароли;
- Использование незащищенных каналов передачи данных.

### **3. Недостаточный контроль доступа**

- Избыточные права сотрудников интегратора/аутсорсера к корпоративным ресурсам;
- Отсутствие мониторинга действий подрядчиков и своевременной блокировки доступов.

### **4. Нарушения политик безопасности**

- Отсутствие или формальный характер соглашений о конфиденциальности (NDA);

- Игнорирование требований по шифрованию, резервному копированию, журналированию действий.

### **5. Технические уязвимости**

- Использование устаревших или несертифицированных решений, отсутствие патчей и обновлений;
- Неавтоматизированное управление доступом и учетными записями.

### **Примеры реальных инцидентов**

Сноуден и подрядчик АНБ: Один из самых известных случаев, когда сотрудник подрядной компании получил доступ к секретной информации и организовал ее утечку, что привело к глобальному скандалу и пе-

**ДЕФИЦИТ КВАЛИФИЦИРОВАННЫХ СПЕЦИАЛИСТОВ ПО ИБ  
ВЫНУЖДАЕТ БИЗНЕС ВСЕ ЧАЩЕ ПРИБЕГАТЬ К УСЛУГАМ ВНЕШНИХ  
ПОДРЯДЧИКОВ И АУТСОРСЕРОВ, И НЕРЕДКИ СЛУЧАИ, КОГДА ОДИН  
ЧЕЛОВЕК РАБОТАЕТ НА 3 И БОЛЕЕ КОМПАНИИ СРАЗУ**

**Полные тексты статей доступны только  
для подписчиков.  
Остальным желающим на платной основе.  
Пишите: [7447273@bk.ru](mailto:7447273@bk.ru)**

# 10 ошибок в продажах



**Евгений Колотиллов,**  
бизнес-тренер по продажам B2B

*У* главная ошибка — не обучать продажам продавцов

Не стоит ранжировать эти ошибки по силе. Я перечислил их в том порядке, в каком они пришли мне в голову...

## **Первая ошибка в продажах — это изначально НЕЧЕСТНОЕ предложение**

Многие с этим сталкивались: например, агентство недвижимости рекламирует квартиру, которой у них нет. Или же автосалон рекламирует автомобиль, которого у него нет. Покупатель звонит, ему отвечают: да, есть, он приезжает, а продавец извиняется («вот только что купили») и предлагает другой товар — вот только оказывается, что он подороже и похуже. Но на этом неприятности огорченного клиента не заканчиваются: он уже попал в базу данных, и отныне его бомбардируют телефонными звонками с самыми разными предложениями.

Компания идет на это из самых благих побуждений — привлечь максимальное количество клиентов, но, по сути, она портит себе репутацию на долгий срок или, как говорят французы, — навсегда.

## Вторая ошибка — пытаться получить выгоду за счет МЕЛКОГО ШРИФТА

Прием, типичный для банковского сектора: счастливый клиент подписывает договор, согласно которому банк обязуется выплачивать ему дивиденды по вкладу в

## Четвертая ошибка — «Я сам знаю, что вам нужно...»

Фирма занялась производством кроссовок, которые светились... снизу, и при этом не удосужилась предварительно изучить спрос. Несколько миллионов долларов ушло на изготовление и рекламную

## ЕСЛИ МЫ ЛУЧШЕГО В МИРЕ БИЗНЕС-ТРЕНЕРА, УСЛОВНОГО ТОНИ РОБИНСА, В ЧАС ПИК ЗАПУСТИМ В ТРАМВАЙ И ПРЕДЛОЖИМ ПРОВЕСТИ ТРЕНИНГ ДЛЯ ПАССАЖИРОВ, ЧТО С НИМ ТАМ СДЕЛАЮТ? ЭТО НЕ ТА ЦЕЛЕВАЯ АУДИТОРИЯ

размере 25% годовых. Вот только потом оказывается, что это только на первый месяц, а со второго выплаты уменьшаются до 12% — это написано в том же договоре, но очень мелким шрифтом. А деньги размещены на длительный срок...

кампанию. Вот только оказалось, что такие кроссовки никому не нужны. Просто потому, что не было в них потребности. А склады забиты...

## Третья ошибка — «Не спрашиваю, что вам нужно, купите то, что у меня есть»

Вам не нужны экскаваторы? Но я настойчиво буду вам их рекламировать, потому что они у меня есть. Пример очень утрированный, но отражает суть приема. Продавец приходит со своим каталогом, с прайс-листом и просто рассказывает о своем предложении, какие у его компании есть новые продукты. Он не задает никаких вопросов клиенту по части потребностей, не выясняет, есть ли у потенциального покупателя какие-то проблемы. Он не слушает, а просто говорит...

## Пятая ошибка — «холодные» звонки, поскольку услуга или товар клиенту В ПРИНЦИПЕ не нужны

«Когда такой продавец звонит, я объясняю, что мне данная услуга в принципе не нужна. Например, мне пытались продать услугу по бухгалтерии — объясняю, что фирмы у меня нет, у меня ИП на упрощенке, и все это считается автоматически... Но продолжаю получать письма, звонки... Я не понимаю, для чего продавец это делает, если я уже объяснил ему, что я не его клиент.

В этом разница между навязчивостью и настойчивостью.

## **Шестая ошибка — пытаться продать тому, у кого НЕТ денег**

Продавец спрашивает: как мне продать мой товар тому, у кого нет денег.

Я предлагаю найти покупателя, у которого есть деньги. В ответ возражение: «Ты же тренер по продажам, ты должен научить». Но, по сути, возможности продавца отчасти ограничены и возможностями покупателя.

Поэтому сначала нужно определить, кто заинтересован в том, что у меня есть, кто готов купить и может себе это позволить — иными словами, кто мои клиенты.

Если мы лучшего в мире бизнес-тренера, условного Тони Робинса, в час пик запустим в трамвай и предложим провести тренинг для пассажиров, что с ним там сделают? Это не та целевая аудитория.

## **ПРОДАВЕЦ СПРАШИВАЕТ: КАК МНЕ ПРОДАТЬ МОЙ ТОВАР ТОМУ, У КОГО НЕТ ДЕНЕГ**

**ПРОДАЖИ — ЭТО КОГДА МЫ НАХОДИМ ТОГО,  
КТО ПОДХОДИТ НА РОЛЬ НАШЕГО КЛИЕНТА**

**Полные тексты статей доступны только  
для подписчиков.  
Остальным желающим на платной основе.  
Пишите: [7447273@bk.ru](mailto:7447273@bk.ru)**

# Умение работать с руководителем — одна из стратегических функций HR-специалиста

**Дарья Ким,**  
Кадровое агентство РЭДИ

**В** ноябре 2024 года кадровое агентство РЭДИ провело в Нижнем Новгороде первую HR-конференцию *Г'М READY*. О том, что удалось и какие планы наметила себе команда Дарьи, рассказывает она сама.

Для нас это было первое и очень важное мероприятие. Мы долго на него не решались. Я задумала его ещё несколько лет назад, но не чувствовала готовности: не было сил, да и казалось, что время для реализации такого масштабного проекта еще не пришло. Но вот в начале этого года все сложилось. Я дала себе такое разрешение, и, что для меня очень важно, команда проект поддержала.

Всё началось с большого исследования потребностей нижегородских компаний. Мы провели кастдев HR-специалистов и

собственников компании и поняли, какие темы и проблемы волнуют нижегородское HR-сообщество. Результаты исследования вошли в основу программы конференции.

Мы вдохновлялись московскими эйчаровскими конференциями, очень подробно изучали, что же они предлагают, какова специфика, на чем делают акценты. Мы очень хотели сделать интересное, развивающее, запоминающееся мероприятие, поэтому пригласили к участию ярких, интересных спикеров, которых знают в нашей сфере. Пригласили партнеров, каждому из которых

была определена какая-то роль. Например, компания AppRise проводила для участников HR speed dating. А вот команда F5GAME организовали в перерыве деловые игры для прокачивания навыков переговоров.

Особую роль мы уделили нетворкингу — мы хотели, чтобы у участников была возможность знакомиться, обмениваться контактами и взаимно усиливать друг друга. Для этого мы заранее провели несколько лекций о том, как знакомиться на конференциях, как преодолеть стеснение и подойти к незнакомцу в перерыве.

Программу мероприятия мы составляли с учетом запросов нижегородского HR-сообщества и собственников бизнеса. Особую ценность внесли спикеры, которые изложили свое видение, предложили интересные темы и подготовили полезные выступления. Получилось очень насыщенная программа, которая включала в себя и экспертные доклады, и кейсы, и мастер-классы.

Мы хотим, чтобы конференция I'M READY в Нижнем Новгороде стала точкой притяжения эйчаров и руководителей со всего Поволжья.

### **Экспертиза плюс харизматичность**

Мы очень признательны спикерам и партнёрам, которые согласились участвовать: они просто доверились нам, организаторам конференции, у которых пока ещё не было имени.

Да, РЭДИ известно в Нижнем Новгороде как кадровое агентство с большим опытом и хорошей репутацией, которую мы зарабатывали на протяжении 21 года работы. Но как игрока на event-рынке нас не знали. По-

этому приятно удивило, что такое большое количество спикеров подали заявки на участие в конференции.

При выборе спикеров мы опирались не на «громкое» имя, а на практический опыт. Мы сознательно отказались от присутствия рекламы в выступлениях, поэтому тщательно «чистили» доклады, оставив только самую суть.

Каюсь, определённую роль сыграли и личные пристрастия. Так, в апреле этого года я училась у Марины Винниковой, которая меня сильно впечатлила. Она артистична, харизматична и очень душевна. Её хочется слушать, и аудитория очень тепло её воспринимает (наша не была исключением). Большой удачей стало то, что она, после недолгих раздумий, приняла предложение приехать к нам из Санкт-Петербурга. И тема у неё действительно была очень важная — развитие руководителей.

### **Экономический подход к решению вечного вопроса**

Один из актуальных (и вечных) вопросов — подбор менеджеров. Рождаются ли управленцы внутри компании? И что лучше: обучать своих сотрудников или искать их на стороне? Что в итоге окажется выгоднее для бизнеса?

Вероятность удачного подбора на рынке соискателей становится выше, если обратиться к профессионалам, например, в кадровое агентство. Однако, экономический аспект здесь достаточно сложен, и нужно смотреть по задачам. Насколько быстро рос человек внутри компании и сколько при этом мы в него вложили? Было ли это внешнее или какое-то внутреннее обучение? Сколько времени затратил на него

наставник и сколько мы заплатили наставнику? Может быть, мы искали его через кадровое агентство, пригласили из другого города или даже из другой страны. Или же кандидат просто попал к нам по реферальной программе, по рекомендации — и в результате обошелся нам практически бесплатно. В каждом конкретном случае смотрим индивидуально, и здесь необходим научно обоснованный подход.

### Как меняются стратегические функции HR

Ещё одна очень острая на текущий момент тема — трансформация роли HR-специалиста, обусловленная сложившейся на рынке труда ситуацией дефицита кадров. Здесь не обойтись без статистических выкладок.

Справка. На 19 октября официальная безработица в Нижнем Новгороде составляла 0,13%, т. е. около 2200 человек. Даже если учитывать скрытую безработицу, это все равно очень немного. Индекс HeadHunter, рассчитываемый как отношение количества соискателей к количеству вакансий, в городе равен 3,5 человека при норме от 4 до 8.

Как же меняются функции HR-

менеджмента компании? Для HR-специалиста это важно, чтобы понимать вектор своего карьерного развития, свои перспективы, свою роль и место команде. А для руководителя важно понимать, что можно получить от функции HR-менеджмента, которая из сервисной сейчас переходит в партнёрскую, стратегическую.

Раньше руководитель ставил перед эйчаром типовые задачи: найти такого-то специалиста по таким-то параметрам, с таким-то функционалом и с такой-то зарплатой. Эйчар бросался искать, и сталкивался с проблемой: предложение компании оказывалось не в рынке. Либо зарплаты была ниже, чем у других, либо «плюшки» были не конкурентоспособны (или их не было совсем). Подобный подход к работе часто приводил к выгоранию и уходу из сферы.

Сейчас задача HR-специалиста не сразу бежать на поиски, а грамотно объяснить руководителю ситуацию, предоставить необходимые данные. Мы хотим, чтобы нас понимали, принимали, ценили, считались с нашим мнением. Чтобы бизнес вас услышал, нужно суметь найти подход к каждому руководителю и говорить на его языке: кому-то нужно показать статистику, кому-то нужны цифры, кому-то графики, а кому-то можно рассказать все устно.

**Полные тексты статей доступны только  
для подписчиков.  
Остальным желающим на платной основе.  
Пишите: [7447273@bk.ru](mailto:7447273@bk.ru)**

# Декрет и Карьера



**Алена Блездова,**  
карьерный консультант, рекрутер

*В современном мире, где все говорят о нехватке кадров, женщины все равно вынуждены сталкиваться со сложностями трудоустройства с появлением ребенка. О том, как выйти из декрета гармонично и легко, как совмещать материнство и работу, мы поговорим с автором книги «Декрети Карьера. Практическое пособие по поиску работы в декрете и после него» Блездовой Аленой, HR-специалистом, Карьерным консультантом, Экспертом Рамблер Карьера.*



## Когда лучше выходить на работу из декрета?

— Время выхода на работу зависят от жизненной ситуации женщины. Иногда обстоятельства складываются таким образом, что приходится совмещать декрет и работу.

Кто-то это делает из-за финансовой ситуации в семье, кто-то не рискует выпасть из карьерной обоймы.

Ситуации уникальны и у каждой мамы складываются по-разному.

Я в обоих декретах продолжала работать, потому что ипотечные и кредитные обязательства погашать легче двум работающим членам семьи. В первом отпуске по уходу за ребёнком я получила новое образование в сфере карьерного консультирования, во втором стала автором книги, продолжая заниматься подбором персонала.

У кого-то хобби превращается в работу, кто-то получает новое образование и начинает реализовывать себя в другой должности, а кто-то открывает свое дело.

Знаю коллег, которые боятся прервать свою карьеру на декретный отпуск, потому что им предложили выгодную руководящую позицию.

Каждая мама расставляет приоритеты сама.

Если у вас есть возможность и желание посвятить время семье и малышу, нет нужды работать, то я искренне рекомендую насладиться декретным отпуском, потому что дети очень быстро растут.

Если же есть необходимость в заработке, то можно рассмотреть различные варианты совмещения.

### **Какие возможности для работы есть в декрете?**

— Есть несколько вариантов для мам. Их плюсы и минусы я подробно разбираю с примерами в книге, обозначу некоторые.

Легче всего найти частичную, проектную или удаленную занятость по профилю и в отрасли, где ранее работала женщина, если

это возможно.

Если это невозможно, то, как варианты можно рассмотреть:

1. Фриланс. Он очень разный от копирайтинга, перевода текстов, дизайна до программирования и бизнес-консультирования крупных проектов.

Я с первым декретом открыла для себя фриланс проекты по подбору персонала и стала зарабатывать даже больше, чем до декрета.

2. Проектная деятельность тоже может быть разной в зависимости от прошлого опыта, знаний и навыков, которые женщина готова развивать и использовать.

3. Все популярнее становится продажа товаров через интернет. Это может быть собственный интернет-магазин, продажи через соцсети или маркетплейсы, продажа handmade-изделий или своих услуг.

4. Онлайн-обучение и консультации, репетиторство, проведение вебинаров, уроков или консультаций по своей специализации.

5. Управление социальными сетями (SMM), контент-менеджмент, продвижение аккаунтов компаний или блогеров.

6. Удалённая работа тоже сейчас очень разная, к примеру, вы можете попробовать себя в роли администратора онлайн-школы, менеджера по работе с клиентами, оператора колл-центра и пр.

7. Частичная занятость с почасовой оплатой на время, когда с ребёнком кто-то готов посидеть.

Это может быть совершенно разная работа: кассиром, косметологом, мастером

по маникюру, мерчандайзером и даже экспертом в какой-то отрасли, если вы, например, готовы проводить консультации или тренинги.

Эти варианты дадут возможность гибко совмещать работу с уходом за ребенком и развиваться профессионально, а также позволят в будущем рассказать на собеседовании, что в декрете вы работали (пусть и не полный рабочий день) и изучали новое, совершенствуя свои навыки.

### **С какими сложностями сталкиваются мамы, вынужденные работать в декрете?**

— Самое главное — это непредсказуемость рабочего процесса и многозадачность.

Ребенок может отказываться спать в запланированное время, болеть, капризничать, у него могут быть скачки роста, требующие маминого внимания больше, чем в обычные дни.

У женщины после родов гормональный фон меняется, что сказывается на ее настроении и работоспособности.

Если женщина сохраняет грудное вскармливание, что очень ценно для связи между мамой и ребенком, это добавляет ряд трудностей, решение которых приходится продумывать заранее, если женщина решает работать в декрете.

Плюс домашние дела у женщин никто не отменял, поэтому часто на работу ресурсов физических и моральных просто не остается.

Поэтому важно трезво оценивать свои возможности: временные, эмоциональные, психологические, физиологические. Попробуйте научиться делегировать задачи и расставлять приоритеты.



### **Как выйти из декрета гармонично?**

— В первую очередь готовиться к выходу из декрета стоит начинать заранее.

- Освежите свои знания. В идеале пройти дополнительные курсы или обучение, почитать литературу, посмотреть вебинары или как минимум пообщаться с коллегами по отрасли.

- Рекомендую дополнительно изучить, какие навыки и требования сейчас предъявляются в вашей профессии работодателями. Продумайте, где и каким образом вы можете получить недостающие знания.

К примеру, в декрете можно пройти обучение по программе «Демография» по своему профилю или получить новую профессию совершенно бесплатно, зарегистрировавшись на сайте проекта.

Со свежими знаниями, женщине выходить из декрета гораздо легче.

**Полные тексты статей доступны только для подписчиков.**  
**Остальным желающим на платной основе.**  
**Пишите: 7447273@bk.ru**

# Анализ судов с «декретницами»



**Ульяна Зеленая,**  
юрист

Одним из основных принципов в сфере труда является запрет дискриминации, однако, взаимодействие работодателей и беременных женщин, зачастую, может сопровождаться несогласием работодателя обеспечивать все гарантии, предусмотренные законодательством.

**Основными спорными моментами являются:**

- ежегодный оплачиваемый отпуск перед отпуском по беременности и родам или сразу после него независимо от стажа работы у данного работодателя<sup>1</sup>;
- для беременных женщин и женщин, имеющих детей в возрасте до полутора лет не устанавливается испытание при приеме на работу<sup>2</sup>;
- на период отпуска по уходу за ребенком за работником сохраняется место работы (должность)<sup>3</sup>;

1 Статья 260 Трудового кодекса РФ.

2 Статья 70 ТК РФ.

3 Статья 256 ТК РФ.

- не допускается расторжение трудового договора по инициативе работодателя с беременной женщиной<sup>4</sup> и т.д.

Итак, одной из частых причин для спора между работником и работодателем в контексте рассматриваемой темы является непредоставление ежегодного оплачиваемого отпуска перед отпуском по беременности и родам или после него. Статья 260 Трудового кодекса РФ четко обозначает, что перед отпуском по беременности и родам или непосредственно после него либо по оконча-

лен отпуск без сохранения заработной платы с 09.02.2019 по 01.04.2019. Однако, 15.03.2019 истец подала заявление ответчику на предоставление ей очередного отпуска за период с 2011-2012 годы, поскольку очередной отпуск за эти годы ею не был использован. Однако, работодатель отказал истцу в предоставлении отпуска без объяснения причин отказа. Ссылаясь на указанные обстоятельства, К.Е. просила обязать ответчика предоставить ей очередной отпуск за 2011-2012 годы с 02.04.2019 г. Доводы ответчика о том, что К.Е. не была

## **ДЛЯ БЕРЕМЕННЫХ ЖЕНЩИН И ЖЕНЩИН, ИМЕЮЩИХ ДЕТЕЙ В ВОЗРАСТЕ ДО ПОЛУТОРА ЛЕТ НЕ УСТАНАВЛИВАЕТСЯ ИСПЫТАНИЕ ПРИ ПРИЕМЕ НА РАБОТУ**

нии отпуска по уходу за ребенком женщине по ее желанию предоставляется ежегодный оплачиваемый отпуск независимо от стажа работы у данного работодателя. При этом право на использование такого отпуска возникает независимо от стажа работы у данного работодателя, то есть шестимесячный период непрерывной работы у данного работодателя не требуется<sup>5</sup>.

Так, для примера можно привести Апелляционное определение Самарского областного суда от 09.07.2019 по делу № 33-8253/2019, в ходе рассмотрения которого было установлено, что истец ушла в декретный отпуск и, не выходя из него, вновь ушла во второй декретный отпуск, после окончания которого истцу был предостав-

включена в график отпусков учреждения на 2019 год, и в настоящее время должна выйти на работу и после внесения изменений в указанный график ей будет предоставлен очередной отпуск, суд не принял во внимание, поскольку ответчик должен был предвидеть выход К.Е. из отпуска по уходу за ребенком, который у нее заканчивался 08 февраля 2019 года, и должен был включить ее в данный график, согласовав с ней период. Кроме того, предоставление очередного отпуска К.Е. гарантировано, как указано выше, ст. 260 ТК РФ. Учитывая все обстоятельства дела, суд пришел к выводу о правомерности требований истца о предоставлении ей очередного отпуска за 2011-2012 года с 13 мая 2019 года. Апелляционная жалоба работодателя в этом деле была оставлена без удовлетворения.

4 Статья 261 ТК РФ.

5 Пункт 20 Постановления Пленума Верховного Суда РФ от 28.01.2014 № 1 «О применении законодательства, регулирующего труд женщин, лиц с семейными обязанностями и несовершеннолетних».

Еще одним аспектом при рассмотрении споров, возникающих между беременными работницами и работодателем, является

испытание при приеме на работу. Если работнице было установлено испытание, то в случае беременности расторжение трудового договора с ними по результатам испытания не допускается<sup>6</sup>.

Так, например, в апелляционном определении Московского городского суда от 24.06.2016 № 33-24701/2016 было установлено, что М. обратилась в суд с иском к ответчику о признании приказа об увольнении незаконным, о восстановлении на работе, взыскании заработной платы за время вы-

ч. 1 ст. 71 Трудового кодекса РФ, М. находилась в состоянии беременности. Разрешая спор по существу, суд первой инстанции руководствовался приведенными выше нормативными положениями трудового законодательства, подлежащими применению к спорным отношениям, учел разъяснения Пленума Верховного Суда РФ в Постановлении от 28 января 2014 г. № 1 «О применении законодательства, регулирующего труд женщин, лиц с семейными обязанностями и несовершеннолетних» и пришел к обоснованному выводу о незаконности уволь-

## **НЕ ДОПУСКАЕТСЯ РАСТОРЖЕНИЕ ТРУДОВОГО ДОГОВОРА ПО ИНИЦИАТИВЕ РАБОТОДАТЕЛЯ С БЕРЕМЕННОЙ ЖЕНЩИНОЙ**

нужденного прогула и компенсации морального вреда. Приказом она была уволена с работы на основании ч. 1 ст. 71 Трудового кодекса РФ в связи с неудовлетворительным результатом испытания, который истец считает незаконным, поскольку на момент увольнения она находилась в состоянии беременности. Представленными в материалы дела доказательствами подтверждено, что как на момент оформления трудового договора, устанавливающего условие об испытании работника, так и увольнения с работы по основанию, предусмотренному

нения М. в связи с неудовлетворительными результатами испытания.

Помимо прочего, сохранение рабочего места на период отпуска по уходу за ребенком является гарантией для работника и обязанностью для работодателя, что также вызывает немало споров и разногласий между участниками трудовых отношений. Работники, находящиеся в различных отпусках, предусмотренных трудовым законодательством, в том числе и в отпуске по уходу за ребенком, не исключаются из списочной численности организации. На период отпуска за ними сохраняется место работы и трудовые отношения не приостанавливаются.

<sup>6</sup> Пункт 9 Постановления Пленума Верховного Суда РФ от 28.01.2014 № 1 «О применении законодательства, регулирующего труд женщин, лиц с семейными обязанностями и несовершеннолетних».

**Полные тексты статей доступны только  
для подписчиков.  
Остальным желающим на платной основе.  
Пишите: 7447273@bk.ru**

# Индийский акцент отдыхает по сравнению с польским!

**Мария Золотарева,**  
директор по работе с персоналом  
TWIGA CG

**Можете рассказать о самом сложном собеседовании, которое было в вашей практике?**

— Кандидат был поляком, а собеседование планировалось на английском, которым я довольно прилично владела: интервью уж точно было плевое дело... если бы не один момент — до встречи мы переписывались, на встрече же выяснилось, что говорит он с чудовищным акцентом. Индийский акцент отдыхает по сравнению с польским! Я практически не улавливала нить повествования, а говорил он очень много и быстро, и по обрывкам слов, которые удавалось разобрать, пыталась восстановить контекст. В таком напряжении я давно не была: как же так?! Я же профи! Под конец оставила по-

пытки, начала улыбаться, хлопать ресницами и эмпатично угукать. А поляку интервью очень понравилось!

**Самое необычное собеседование — можете рассказать о нем?**

— Я искала стратега в пару к нашему стратегическому директору. Он был иностранец, очень умный, классный, но немного эксцентричный. И вот сидим мы с кандидатом в стеклянной переговорке: я — спиной к стеклянной стене с дверью, кандидат, соответственно, к стене лицом. Мы ведем умную беседу (стратеги всегда очень умные), я пытаюсь не уронить уровень агентства, поддерживаю разговор, подбираю самые умные вопросы из своего арсенала. И тут в какой-то момент кандидат меняется в лице. Я спрашиваю, что произошло. Он, показывая на стеклянную стену, говорит: «Там... там человек... и он лижет дверь». Я поворачиваюсь и вижу за стеклянной дверью стратегического директора в костюме и галстук — именно за этим занятием. «Кстати, познакомьтесь, это ваш будущий руководитель», — как-то само вырвалось у меня. Потом мы, конечно, смеялись, но в моменте было совсем не смешно.

# Создайте Систему раннего предупреждения конфликтов

**Конфликт с крупным клиентом: что делать, когда уже «огонь», и как не допускать конфликтов**

**Евгения Спиридонова,**  
MiBA, Master of International  
Business Administration, член  
Общероссийского профсоюза  
медиаторов  
evgeniya.spiridonova@gmail.com

*В условиях современной российской экономики корпоративные конфликты становятся всё более частым явлением. По данным инвестиционной компании А1 и Московской школы управления «Сколково», индекс конфликтности деловой среды в России в последние годы колебался на высоких уровнях, достигая пиков в 2021-2022 годах.*

Несмотря на некоторое снижение в 2023–2024 годах, эксперты прогнозируют рост числа споров, особенно в сегменте крупных и средних компаний. Конфликты с крупными клиентами представляют особую опасность для бизнеса — они могут привести к серьёзным финансовым потерям и подорвать репутацию компании. В этой статье я, как профессиональный медиатор и конфликтолог, расскажу, как действовать, когда конфликт уже достиг пика, и какие превентивные меры помогут избежать подобных ситуаций.



### Почему конфликты с крупными клиентами особенно опасны?

— Крупные клиенты — это зачастую ключевые партнёры, с которыми связаны существенные объёмы продаж и долгосрочные проекты. Конфликт с таким клиентом — это не просто спор о цене или сроках, а вопрос доверия, репутации и устойчивости бизнеса. Потеря крупного клиента может привести к значительным финансовым потерям и даже поставить под угрозу существование компании.

Кроме того, корпоративные конфликты в России часто сопровождаются длительными судебными разбирательствами. По данным судебного департамента Верховного Суда РФ, в 2023 году в арбитражных судах было рассмотрено более 22 тысяч корпоративных споров, а в первом полугодии 2024 года — свыше 10 тысяч. Судебные процессы требуют значительных затрат времени и ресурсов, что усугубляет ситуацию.



### Что делать, когда конфликт уже «огонь»?

Кризис — это ситуация, которая уже вышла или может выйти из-под контроля,

способная нанести серьёзный ущерб репутации и бизнесу в целом. Конфликт с крупным клиентом — это кризис, требующий применения навыков антикризисной коммуникации и принципов управления кризисом. Кризисные коммуникации — это комплекс целенаправленных действий, направленных на минимизацию ущерба репутации и восстановление доверия клиентов и партнёров.

Главная опасность кризиса — его способность быстро перерасти в масштабную проблему, вовлечь регуляторов, СМИ и общественность, что усугубляет репутационные потери и финансовые риски.

### Для эффективного управления конфликтом необходимо:

- Определить проблему и её влияние на бизнес, клиентов и репутацию. Чётко сформулируйте, в чём именно состоит конфликт, как это отражается на отношениях с клиентом и на бизнес-процессах. Это поможет выстроить правильную стратегию реагирования.
- Привлечь профессиональных медиаторов для налаживания конструктивного диалога и снижения негативных последствий. Медиатор — нейтральный посредник, который помогает сторонам понять истинные интересы и найти взаимоприемлемое решение, создавая безопасное пространство для обсуждения и предотвращая эскалацию конфликта. Только с участием такого специалиста возможно объективно проанализировать ситуацию и эффективно её разрешить.
- Привлечь антикризисных PR-специалистов, если конфликт вышел в публичное пространство. Они контролируют распространение информации, предотвра-

щают распространение ложных данных и формируют официальную позицию компании. Быстрая и прозрачная коммуникация через СМИ и соцсети помогает снизить негатив, сохранить репутацию и восстановить доверие клиентов и партнёров.

- Обеспечьте прозрачность и поддерживайте регулярный контакт с лицами, принимающими решения у клиента. Демонстрируйте готовность решать проблему, своевременно информируя о шагах и результатах — это помогает сохранить доверие и снизить напряжённость.
- Назначьте ответственных за коммуникации и централизуйте все внутренние и внешние сообщения, чтобы избежать противоречий и усиления конфликта. Разработайте чёткие месседжи для разных сценариев — извинения, опровержения или минимизации — чтобы своевременно реагировать и не допустить информационного вакуума.
- Оценить финансовые последствия и направить ресурсы на устранение ключевых проблем.

## **Превентивные меры: как не допускать конфликтов с крупными клиентами**

### **1. Тщательное юридическое оформление договоров**

Чётко и подробно прописанные условия сотрудничества, ответственность сторон, механизмы разрешения споров и форс-мажорные обстоятельства снижают вероятность недопониманий и конфликтов. Как отмечают эксперты, именно неясные или неполные договоры — одна из главных причин корпоративных споров.

### **2. Персонализированная коммуникация и прозрачность**

Регулярное и открытое общение с клиентом помогает своевременно выявлять потенциальные проблемы и укреплять доверие.

### **3. Система раннего предупреждения конфликтов**

Мониторинг признаков недовольства —

**Полные тексты статей доступны только для подписчиков.  
Остальным желающим на платной основе.  
Пишите: [7447273@bk.ru](mailto:7447273@bk.ru)**

# Увольнять «трудных, но сильных» гораздо сложнее, чем слабых



*В каждой компании есть такой человек... Сложный, но «с руками». Знает всё, держит в голове полсистемы, умеет «разрулить», когда все разводят руками. Цепкий, остроумный, резкий. А иногда токсичный, непредсказуемый, вредящий культуре. И ты как руководитель сто раз себе говорил: «Если он уйдёт — все рухнет». А потом приходит день, когда ты понимаешь: если он не уйдёт — все рухнет...*

**Сергей Былинкин,**  
бизнес-тренер, спикер, автор  
книг «Как продать „ЭТО“» и  
«Коммуникатор. 7 нот общения».  
Эксперт Делового Клуба «Капитаны  
Российского Бизнеса»

И вот ты уже не решаешь: увольнять или нет. Ты решаешь: как это сделать профессионально, по-взрослому и по-человечески.

### **Этап 1. Подготовка: увольнение начинается с головы, а не с приказа**

Если вы всерьёз готовитесь к расставанию с «незаменимым», начните с себя.

Признайте факт: он уже не вписывается.

Продумайте последствия: процесс, не эмоции.

Увольнение — это не «конец разговора». Это управленческий процесс:

- кто возьмёт задачи на себя и когда;
- что прописать в передаче дел (и лучше, если письменно);
- кому и как объяснить внутри команды — заранее, без паники.

Подготовьте себя.

## **КРИТЕРИЙ ДЛЯ УВОЛЬНЕНИЯ НЕ В ТОМ, НУЖЕН ОН ИЛИ НЕТ. А В ТОМ, ТОРМОЗИТ ОН РОСТ ИЛИ НЕТ**

Незаменимость — это ловушка. Она держит нас в страхе: будто без него всё встанет. На деле, если система держится на одном человеке, это не система. Это зависимость. И если вы это поняли — половина дороги пройдена.

Критерий для увольнения не в том, нужен он или нет. А в том, тормозит он рост или нет.

Если вокруг него уже ходят на цыпочках, боятся противоречить, а хорошие сотрудники тихо уходят — значит, пора.

Вы имеете право уволить, даже если человек когда-то спас компанию.

Это не предательство. Это взрослое, осознанное и обоснованное решение.

Вас может трясти. Могут быть сомнения. Это нормально. Главное — говорить с позиции цели, а не эмоций.

### **Этап 2. Беседа: не объясняй увольнение, объясни решение**

**Полные тексты статей доступны только для подписчиков.  
Остальным желающим на платной основе.  
Пишите: [7447273@bk.ru](mailto:7447273@bk.ru)**

# Продумайте все детально

## Екатерина Богачева

### ПРОТОКОЛ И ЭТИКЕТ В ПЕРЕГОВОРАХ

1. Как ни странно прозвучит, может отсутствовать само протоколирование мероприятия. Стороны на словах договариваются о заключении сделки, а затем взаимодействие останавливается, меняются контактные лица и все затягивается. Протокол встречи — это важный документ, который помогает системно работать над бизнес-задачами, о нем нельзя забывать.

2. Протокол встречи ведется открыто, о протоколировании вторую сторону необходимо предупредить. Часто ведут еще и диктофонную запись, о чем предупреждаем заранее и согласовываем со второй стороной. Как и о записи видео, если такая ведется.

3. Фиксируем всех участников встречи в Протоколе с ФИО и должностями.

4. Ошибочно полагаться на знание английского и отказываться от услуг профессиональных переводчиков. Задача сотрудника, ответственного за ведение протокола, четко фиксировать встречу, не отвлекаясь на другие задачи.

5. Собираем документ сразу после встречи, пока свежи в памяти все нюансы (даже если есть запись)

6. Уточняем сроки выполнения задач и договоренностей, о которых идет речь на переговорах

7. Протокол встречи распечатывается в двух экземплярах, его необходимо согласовать и подписать у второй стороны, если есть разночтения, подписывается протокол разногласий. В случае переговоров с иностранными партнерами протокол готовится на двух языках

8. Протокол записи деловой встречи ведется без сокращений, даже если конкретных решений по части вопросов не приняли

9. Печать — необязательный атрибут для договора даже в РФ (иностранцы тоже часто выражают недоумение), нет необходимости запрашивать вторую сторону о ее постановке на протоколе деловой встречи

10. После проведения переговоров могут также подписываться Протокол о намерениях и Соглашение о сотрудничестве. Они обычно не налагают финансовых и юридических обязательств на Стороны переговорного процесса. Важно это знать и доводить до сведения коллег.

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

**Максим Лагуткин,**  
эксперт по защите персональных  
данных, основатель компании Б-152

**30** мая 2025 года вступили в силу поправки по ответственности за нарушения требований по персональным данным. Появились новые составы правонарушений, увеличились штрафы за уже существующие нарушения. Теперь игнорирование 152-ФЗ может обернуться для компании крупными штрафами, вплоть до оборотных за утечки персональных данных.

Что можно и нельзя делать в рамках обработки персональных данных в кадровой сфере, объяснил Максим Лагутин, эксперт по защите персональных данных, основатель компании Б-152.

## Виды персональных данных

Базовые персональные данные сотрудника — это информация о гражданине, необходимая для оформления и ведения трудовых отношений. Они делятся на несколько категорий.

- Идентификационные данные: ФИО, дата рождения, паспортные сведения.
- Контактная информация: адрес проживания, телефон, e-mail.
- Профессиональные сведения: образование, квалификация, трудовой стаж.

мотры для определенных категорий работников или обеспечивает специальные условия труда для сотрудников с ограниченными возможностями. Особое место занимает вопрос сбора справок о судимости работников. Если это прямо не предусмотрено отраслевым законодательством, то запрашивать такие сведения от работников строго запрещено (ч. 3 ст. 10 152-ФЗ). У компаний, незаконно обрабатывающих сведения о судимости работников, появляется риск ответственности за обработку сведений вне предусмотренных законом случаев по ч. 2 ст. 13.11 КоАП РФ. Кроме того, в случае, если произойдет утечка таких данных, то компании может прийти штраф от 10 до

## ЕСЛИ В КОМПАНИИ ВЕДЕТСЯ ЭЛЕКТРОННЫЙ ДОКУМЕНТООБОРОТ (КЭДО), СОГЛАСИЯ ДОПУСТИМО ПОДПИСЫВАТЬ ЭЛЕКТРОННОЙ ПОДПИСЬЮ

- Финансовые реквизиты: ИНН, СНИЛС, банковские данные для зарплатных выплат.

Специальные категории персональных данных — это информация о сотруднике, которая требует особой защиты. Это расовая и национальная принадлежность, политические и религиозные взгляды, состояние здоровья, интимная жизнь. Обработка этих сведений возможна только при наличии особых условий, среди них — требования законодательства, осуществление правосудия, оказание медицинских услуг и т. д. Полный их перечень указан в ч. 2 ст. 10 152-ФЗ.

Например, сведения о здоровье правомерно обрабатывать, если работодатель проводить обязательные медицинские ос-

15 миллионов рублей по ч. 16 ст. 13.11 КоАП РФ. После достижения целей обработки такие данные подлежат уничтожению или обезличиванию.

Биометрические данные — это уникальные физиологические или биологические характеристики человека, используемые для установления его личности. Так, фотография нужна для пропуска или распознавания лица при видеонаблюдении, а отпечатки пальцев для работы в СКУД.

За незаконную обработку биометрии предусмотрены штрафы в соответствии со ст. 13.11 КоАП РФ. Но и здесь есть нюансы. Ключевым условием определения биометрических персональных данных является цель — установление личности. Например, фотография в личном деле не является

биометрией. Но то же фото становится биометрией, если используется в системе распознавания лиц для пропускного режима или для верификации личности при электронном документообороте.

### **Согласия всегда нужны или можно обойтись без них?**

Согласие работника не нужно, если обработка ПДн осуществляется для исполнения трудового законодательства и, в частности, трудового договора. Так, например, работодателям не требуются согласия для

### **Когда согласие обязательно**

Биометрические персональные данные, а также специальные категории ПДн можно собирать только с согласия гражданина в письменной форме.

Аналогично согласие в письменной форме нужно получить от работника, если любые сведения о нем передаются третьим лицам вне обязательств, предусмотренных законодательством — например, банком, страховым организациям, а также подрядчикам для проведения корпоративов и тимбилдингов.

## **НЕЛЬЗЯ СКЛАДЫВАТЬ ДОКУМЕНТЫ С ПДН В НЕЗАПЕРТЫХ ШКАФАХ**

оформления сотрудника в штат, ведения внутреннего документооборота, обеспечения безопасности на рабочем месте и сохранности имущества компании, проведения обучений, связанных с охраной труда и т. д. Также нужна информация о сотруднике для оформления отпусков, больничных, командировок, медосмотров и допуском к работе. Кроме того, на работодателя возлагается ответственность по подаче различной отчетности по своим работникам в государственные органы — ФНС, СФР, Военкомат, МВД, отраслевые ведомства. Для исполнения данных обязанностей получение согласия также не требуется.

Нужно согласие, если используете персональные данные в маркетинговых целях. Например, когда сотрудники участвуют в опросах или маркетинговых исследованиях.

### **Формы согласий на обработку персональных для разных целей**

Закон не предусматривает унифицированных бланков для согласий в письменной форме на обработку персональных данных, но устанавливает строгие требования к их содержанию. В документе обязательно

**Полные тексты статей доступны только  
для подписчиков.  
Остальным желающим на платной основе.  
Пишите: [7447273@bk.ru](mailto:7447273@bk.ru)**

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

Источник: <https://youtube.com/shorts/wJKhjVIWEYU?si=DxCf5SWeLIlIqsIL>



**Ирина Олифирова,**  
эксперт по трудовому праву и  
защите персональных данных

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

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

Необходимо отметить, что законодательство Российской Федерации прямо обязывает операторов персональных данных (а

это практически все компании, Индивидуальные предприниматели и даже плательщики налога на профессиональный доход) применять правовые, организационные и технические меры по обеспечению безопасности обрабатываемых персональных данных. Но реально данную обязанность исполняют лишь единицы.

Также законодательством определен порядок действий операторов в случае утечки данных. В частности, оператор обязан направить в Роскомнадзор уведомление о факте неправомерной или случайной передачи данных (ч. 3.1. ст. 21 Федерального закона «О персональных данных» от 27 июля 2006 г. № 152-ФЗ). Однако, и эту обязанность также исполняют не все операторы.

Незначительные штрафы приводят к пассивности операторов, ведь сейчас за утечку персональных данных компании грозит лишь штраф от 60 тысяч до 100 тысяч рублей (по ст. 13.11 КоАП РФ).

Однако, уже с 30 мая 2025 г. ситуация изменится и штрафы кратно увеличатся. В статью 13.11 КоАП РФ внесены изменения, согласно которым:

1. Незаконная передача информации, включающей персональные данные от 1 до 10 тысяч субъектов персональных данных и (или) от 10 тысяч до 100 тысяч идентификаторов (уникальных обозначений, которые находятся в информационных системах операторов) грозит штрафами:

**Полные тексты статей доступны только  
для подписчиков.  
Остальным желающим на платной основе.  
Пишите: [7447273@bk.ru](mailto:7447273@bk.ru)**

# Александр Цекало у «разбитого корыта»



**Георгий Габолаев,**  
генеральный директор юридической  
компании «Группа-А»



## Сможет ли Александр Цекало получить имущество?

Ситуация, связанная с имущественными спорами Александра Цекало, привлекает внимание не только поклонников его творчества, но и юридическое сообщество. Вопрос о том, сможет ли он получить имущество, требует детального рассмотрения правовых аспектов, включая семейное законодательство, брачный договор (если таковой имелся), судебную практику и возможные договоренности между сторонами. Разберем ситуацию с юридической точки зрения.

### 1. Режим совместной собственности супругов

Согласно статье 34 Семейного кодекса РФ, все имущество, нажитое супругами в период брака, является их совместной собственностью, если иное не предусмотрено брачным договором. Это означает, что при разводе оно подлежит разделу в равных долях (статья 39 СК РФ), если не будут учтены особые обстоятельства.

Однако, если супруги состояли в браке в другой юрисдикции (например, в США, где живет нынешняя супруга Александра Цекало), то применяться могут законы этой страны. В разных государствах существуют свои принципы раздела имущества, например, в Калифорнии действует система «community property», предполагающая раздел имущества 50/50.

## 2. Наличие брачного договора

Если между супругами был заключен брачный договор, он определяет порядок раздела имущества. В соответствии со статьями 40 и 42 СК РФ, брачный договор может устанавливать режим раздельного владения, пропорциональные доли или иные условия передачи собственности. В таком случае имущественные претензии Александра Цекало будут ограничены условиями этого договора. Если же брачный договор отсутствует, действует общий режим собственности супругов.

## 3. Подтверждение участия в приобретении имущества

Для того чтобы претендовать на имущество, Цекало должен доказать:

- факт приобретения имущества в браке;
- что имущество покупалось на совместно нажитые средства;
- личный вклад в приобретение имущества (если речь идет о недвижимости, бизнесе или иных активах).

Если имущество оформлено только на одного из супругов, но приобреталось на общие деньги, Александр Цекало может претендовать на его часть через суд. Однако если бывшая супруга докажет, что средства были исключительно ее личными (например, получены в дар, наследство, приобретены до брака), его претензии могут быть отклонены.

## 4. Наличие общих детей и алимент-

**Полные тексты статей доступны только  
для подписчиков.  
Остальным желающим на платной основе.  
Пишите: [7447273@bk.ru](mailto:7447273@bk.ru)**

# В погоне за бессмертием

Источник: <https://dzen.ru/a/Z3T7pPQFuQtSebvD>



**Валерия Фролова,**  
SMO, TEUSTAT

## В погоне за бессмертием: взгляд на идеи и мотивы Арно

Вопрос о бессмертии всегда был болезненно привлекающим внимание — будь то философские трактаты, научно-фантастические произведения или амбициозные стартапы, стремящиеся продлить жизнь и победить старение. В мире технологий мы все чаще сталкиваемся с проектами, которые обещают нам вечную жизнь, не только в смысле биологического бессмертия, но и в плане долговечности наших идей и компаний. Один из таких проектов предложил Арно, и эта инициатива заставляет задуматься — чем она может быть полезна, а в чем скрываются потенциальные опасности?

### 1. Чем могут быть полезны идея и план Арно?

Арно предлагает нам не просто продление жизни, а технологический скачок, который способен изменить наш взгляд на старение и смерть. Вдохновляя на использование высоких технологий, таких как генетика, биоинженерия и искусственный интеллект, его идеи открывают перед нами новые горизонты. Важнейшая выгода здесь — возможность применения передовых технологий в медицинской отрасли и других сферах.

Для бизнеса это, конечно, мощный тренд. С точки зрения маркетинга и разработки новых продуктов, идеи Арно могут стать основой для создания совершенно новых рын-

ков, например, в области биотехнологий и здравоохранения. Это та самая точка, где границы человеческого тела и высоких технологий начинают стираться, создавая невероятные возможности для стартапов и крупных корпораций.

Вдобавок, такой проект, как план Арно, привлекает внимание инвесторов. Технологии, которые предлагают решения для глобальных проблем, всегда в центре интереса. И если мы говорим о бессмертии, которое будет доступно каждому, эти идеи не могут не возбуждать фантазию и аппетит тех, кто понимает, как создать инновации, которые могут изменить ход истории.

## 2. Чем вредны такие идеи?

Но, как и любой амбициозный проект, стремление Арно к бессмертию может нести с собой не только плюсы. В чем же заключается его риск? Как и в любой «большой идее», скрываются серьезные моральные и этические вопросы. Если идея бессмертия станет доступной только для элиты, то это неизбежно приведет к углублению социального неравенства. Кому из людей будет предоставлена возможность пройти через эти технологические трансформации? Кто будет контролировать доступ к таким методам?

Кроме того, технологии, которые могут продлить жизнь, зачастую идут вразрез с концепцией цикличности жизни. Мы рискуем попасть в ситуацию, когда на планете будет слишком много людей, чье существование продлено за счет технологий, но не

за счет естественного процесса. Это влечет за собой экономические и социальные проблемы — перенаселение, дефицит ресурсов, изменение структуры общества.

Еще одной проблемой является неопределенность. Совсем недавно эти идеи казались фантастикой, а сегодня они становятся реальностью. Однако технологический прогресс не всегда идет по безопасному пути. Мы видим, как высокие амбиции могут иногда привести к трагедиям, если технологии внедряются без должной проверки и понимания их долгосрочных последствий. Нельзя забывать, что многие из подобных исследований все еще находятся на стадии эксперимента, и их безопасность для человека — под вопросом.

## 3. Семейный стиль управления: пиар или настоящая философия?

Что касается семейного стиля управления, который часто используется в таких компаниях, как у Арно, то тут нужно быть осторожным. Семейные компании — это, безусловно, нечто особенное. Они основываются на доверии, близких отношениях и общей философии, что, безусловно, может быть выгодным для стабильности и долговечности бизнеса. Такие компании могут развиваться без огромных внешних рисков, которые часто сталкиваются с большими корпорациями.

Но мы, как маркетологи и предприниматели, хорошо понимаем: за часто «уютным» внешним фасадом семейного бизнеса может скрываться жесткая и продуманная си-

**Полные тексты статей доступны только  
для подписчиков.  
Остальным желающим на платной основе.  
Пишите: [7447273@bk.ru](mailto:7447273@bk.ru)**



**Алексей Оносов,**  
предприниматель, основатель  
компании Юнисофт  
Сайт-визитка: <https://onosoff.ru>,  
Telegram: alexey\_on

Идея и план Арно по достижению бессмертия могут быть полезны с точки зрения развития медицины и технологий. Инвестиции такого масштаба в научные исследования способны значительно ускорить прогресс в области продления жизни и борьбы с возрастными заболеваниями. Это может привести к прорывам, которые улучшат качество жизни не только для элиты, но и для широких слоев населения в долгосрочной перспективе. Кроме того, проект Арно может стимулировать развитие смежных отраслей — биотехнологий, фармацевтики, нанотехнологий. Создание новых рабочих мест для ученых и исследователей тоже можно отнести к положительным сторонам. Однако нельзя игнорировать и потенциальные риски подобных инициатив. Существует опасность еще большего расслоения общества, когда доступ к технологиям продления жизни получит лишь узкий круг сверх-

богатых людей. Это может привести к росту социальной напряженности и конфликтам. Кроме того, резкое увеличение продолжительности жизни элиты способно нарушить естественные механизмы смены поколений в бизнесе и политике, что чревато застоєм и торможением развития.

Что касается семейного стиля управления в компании Арно, то он имеет как сильные, так и слабые стороны. С одной стороны, семейные узы обеспечивают высокий уровень доверия и лояльности между ключевыми фигурами бизнеса. Это позволяет принимать быстрые решения и проводить долгосрочную стратегию. Члены семьи с детства погружены в бизнес и хорошо понимают его специфику. С другой стороны, семейственность может ограничивать приток свежих идей и талантов извне. Существует риск конфликтов и борьбы за влияние между родственниками. Кроме того, не всегда дети и другие родственники обладают необходимыми компетенциями для управления крупным бизнесом. Поэтому вполне вероятно, что за внешним семейным фасадом в LVMH стоит жесткая система контроля и профессиональные менеджеры. Публичная демонстрация семейственности может быть элементом пиара, призванным подчеркнуть стабильность и преемственность бизнеса.

Секрет успеха компании Арно, на мой взгляд, кроется в нескольких ключевых факторах. Во-первых, это умелое сочетание традиций и инноваций. LVMH удается сохранять историческое наследие люксовых брендов, одновременно модер-

низируя их и адаптируя к современным реалиям. Во-вторых, грамотная диверсификация бизнеса. Компания представлена в разных сегментах рынка роскоши — от моды и ювелирных изделий до вин и спиртных напитков. Это позволяет снижать риски и использовать синергию между различными направлениями. В-третьих, активная экспансия на развивающиеся рынки, особенно в Азии. LVMH одной из первых люксовых компаний осознала потенциал Китая и других стран региона. В-четвертых, жесткий контроль качества и дистрибуции. Арно лично следит за тем, чтобы продукция и сервис компании соответствовали высочайшим стандартам. Наконец, умелое использование цифровых технологий и социальных сетей для продвижения брендов при сохранении ауры эксклюзивности.

Возвращаясь к теме бессмертия, стоит отметить, что стремление Арно победить смерть вполне укладывается в логику развития его бизнеса. Ведь что может быть более эксклюзивным и роскошным, чем возможность жить вечно? Это своего рода квинтэссенция люкса, доведенная до абсолюта. Однако возникает вопрос — не приведет ли погоня за бессмертием к потере смысла жизни? Ведь именно конечность нашего существования часто является главным стимулом для развития и свершений. Кроме того, бессмертие может обернуться невыносимым бременем, когда человек устанет от жизни, но не сможет умереть. Эти философские аспекты, вероятно, тоже придется учитывать создателям технологий радикального продления

**Полные тексты статей доступны только  
для подписчиков.  
Остальным желающим на платной основе.  
Пишите: [7447273@bk.ru](mailto:7447273@bk.ru)**

# Главные злодеи по дате рождения

**Самые жесткие ребята рождены 9, 18, 27, 19, 29 числа.**

**Также люди, имеющие в минусе 4, становятся холодными. Пятерки радикальные, разрушители, кроме 23. У 23 больше хитрости.**

**Есть более тонкие мстители, которые чужими руками мстят – это шестерки (6, 15, 24 число).**

**А вообще люди, которых обидеть, и они будут мстить и помнить обиду очень долго, это люди, рожденные 8 и 17 числа.**

## Сергей Яцун

Не могу сказать, что согласен с автором. Я со многими этими числами пересекался и пересекаюсь. Но прогноз автора не очень совпадает с тем, что я вижу. Люди с обостренным чувством собственного достоинства и весьма критическим складом ума всегда обществом воспринимаются как ёжики, ибо остальной части человечества такое не под силу, и они всегда хотят всяческих поблажек и всепрощения. Рядом же с сильной личностью более слабые чувствуют себя несколько дискомфортно, так как никто им не делает скидки на слабость, а жить в лихорадочном ритме им просто лень, а не то, что нету сил на это. Вместе с тем сильные и амбициозные личности в кругу таких же в некоторых случаях могут затеять невероятную свару, но чаще всего стараются держать себя в рамках допустимого и весьма толерантного поведения. Плюс ко всему, если такие личности вместе — их вряд ли что-то может остановить или помешать достичь нужную цель. И вот тут-то и возникает та самая не совсем понятная грань, которая отличает сильную личность от злоумышленника, ибо порой в поведении таких людей могут проявляться достаточно похожие манеры поведения и черты.

# Миллиардер и владелец OpenAI Сэм Альтман назвал ключевой навык, необходимый для успеха в эпоху ИИ

Источник: <https://dzen.ru/a/Z4ZGWwYSLyYMm7UI>



**Ольга Апалькова,**  
основатель и CEO Международной  
кибершколы будущего для нового  
IT-поколения KIBERone



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

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

Полные тексты статей доступны только  
для подписчиков.  
Остальным желающим на платной основе.  
Пишите: [7447273@bk.ru](mailto:7447273@bk.ru)



**Дмитрий Буленков,**  
вице-президент по продажам и  
маркетингу RAMAX Group

**RAMAX**  
GROUP

Сэм Альтман не «открыл Америку». По мере того, как доступ к информации и технические навыки становятся все более доступными, именно человеческое общение и soft skills определяют успешность человека и профессионала.

Например, наша компания — системный интегратор, по сути, консультант. Мы, реализуя проекты, ежедневно сталкиваемся с задачами, которые требуют не столько глубоких технических знаний и знания продуктов разных вендоров, сколько умения выслушать заказчика задавать правильные вопросы и находить общий язык. Часто это могут быть несколько человек в одной компании или холдинге, и у этих людей разные интересы и мотивация.

Искусственный интеллект может помочь нам анализировать данные и предлагать решения, но именно человеческое взаимодействие позволяет выявить истинные потребности бизнеса, выстроить доверие и создать



**Илья Глазырин,**  
 бизнес-тренер, собственник  
 и руководитель тренинговой  
 компании «Тренинг-Менеджер  
 Евразия», автор программы  
 «Академия кросс-функционального  
 взаимодействия», автор книги  
 «LETS COME TOGETHER: эффективные  
 коммуникации внутри команды»  
 (<https://alpinabook.ru/catalog/booklet-s-come-together/?offerId=99586>)

**EURASIA**  
 ТРИК-МЕНЕДЖЕР

Да, я полностью согласен с Альтманом и тоже считаю, что для карьеры именно soft skills имеют особую ценность. Мы входим в эпоху, когда все, что связано с коммуникациями с людьми, и с персоналом в том числе действительно становится гиперважным. Потому что полноценная коммуникация, проявление истинной эмпатии — это то единственное, что не может (и скорее всего, не сможет) симулировать искусственный интеллект.

Если детальнее говорить о навыках будущего, то я бы выделил два самых главных. Первый — умение подбирать правильных людей под задачи. Второй — умение коммуницировать с этими людьми: находить подход, объяснять задачи, аргументировать свою позицию, кросс-коллаборировать с разными подразделениями внутри компании свою задачу, решать конфликтные ситуации, превращая их в бесконфликтные, мотивировать на исполнение, когда материальных рычагов воздействия попросту не существует. Эти навыки выходят на первый план, потому что все остальное сможет сделать искусственный интеллект, начиная от создания сайтов и презентаций и заканчивая выполнением инженерных работ.

**Полные тексты статей доступны только  
 для подписчиков.  
 Остальным желающим на платной основе.  
 Пишите: [7447273@bk.ru](mailto:7447273@bk.ru)**



**Сергей Еремин,**  
Руководитель ERMIN MARKETING



Сэм Альтман совершенно прав: в эпоху искусственного интеллекта знание фактов уходит на второй план, а ключевым навыком становится умение задавать правильные вопросы. Это полностью перекликается с тем, что мы видим в маркетинге и продажах. Задавая точные, структурированные вопросы, мы не просто получаем информацию, а управляем разговором, направляем мышление клиента и выявляем его истинные потребности. Именно этот навык отличает сильного маркетолога и продавца от посредственного.

Если раньше конкурентное преимущество строилось на объеме знаний, то теперь — на умении их интерпретировать и применять. Альтман подчеркивает, что важно не просто искать ответы, а понимать, какие вопросы задать, чтобы эти ответы имели ценность. Это полностью отражается в работе рекламного агентства: без правильных вопросов невозможно создать релевантную стратегию, предложить клиенту действительно нужное решение или даже корректно сформулировать задание для ИИ.

**Полные тексты статей доступны только  
для подписчиков.  
Остальным желающим на платной основе.  
Пишите: [7447273@bk.ru](mailto:7447273@bk.ru)**



**Нина Конюшева,**  
Генеральный директор MiXBS



Навык задавать вопросы безусловно необходим. Но я бы расширила его до навыка постоянно обучаться и быть открытым новому. Именно этот навык современному руководителю позволяет оставаться в тренде рынка.

Более того, если руководитель или сотрудник утверждает, что он всё знает — это повод задуматься, стоит ли его брать на работу. Так как, во-первых, всё знать невозможно. А во-вторых, на рынке что-то меняется каждый день. И с каждым годом эти ежедневные изменения всё более и более значимы.

Потому более ценен специалист, который понимает, что знает не всё, но готов научиться и знает, где можно узнать нужную информацию. И тут мы как раз приходим к ИИ и навыку задавать правильные вопросы.

Также Сэм Альтман утверждает, что знать факты сегодня не ценно. С этим я готова поспорить, так как знания позволяют поддерживать живую коммуникацию, а значит налаживать партнёрства с людьми. Не будет же человек каждый раз во время разговора обращаться к ИИ за подсказками.

**Полные тексты статей доступны только  
для подписчиков.  
Остальным желающим на платной основе.  
Пишите: [7447273@bk.ru](mailto:7447273@bk.ru)**



**Элизабет Мстиславич,**  
визионер «Музея Темноты» и  
основатель медиакультурной группы  
«Амадей», футуролог и лидер  
социальных изменений



В эпоху искусственного интеллекта креативность становится не просто важным, а ключевым навыком, который определяет успех и конкурентоспособность человека. Человеческий мозг уникален: он обладает бесконечным потенциалом к обучению и гибкостью, что невозможно полностью воспроизвести в ИИ.

Творчество, искусство, педагогика, эмпатия — эти сферы остаются за человеком, потому что они требуют не только знаний, но и глубокого понимания, эмоционального вовлечения и способности адаптироваться. Именно креативное мышление дает нам возможность не только создавать что-то новое, но и быть востребованными в стремительно меняющемся мире.

**Полные тексты статей доступны только  
для подписчиков.  
Остальным желающим на платной основе.  
Пишите: [7447273@bk.ru](mailto:7447273@bk.ru)**



## **Владислав Скворцов, Ведущий топ-менеджер финансово технологической компании**

Сэм Альтман, как один из ведущих голосов в мире технологий, подчеркнул ключевую истину: в эпоху искусственного интеллекта успех напрямую зависит от способности адаптироваться и обучаться. Его слова указывают на глубокое понимание текущих изменений, которые происходят в обществе и на рынке труда под воздействием технологий. И я абсолютно согласен с его точкой зрения, что навыки гибкости, переобучения и работы с новыми инструментами становятся определяющими в наше время. Если мы внимательно проанализируем его посыл, то заметим, что он не говорит исключительно о технической компетентности. Речь идёт о более широком наборе навыков, где центральное место занимает умение быстро адаптироваться к изменениям. Это особенно важно в мире, где технологии, такие как ИИ, развиваются с невероятной скоростью. Например, если ещё пять лет назад понятие о нейронных сетях было уделом специалистов, то сейчас инструменты на базе ИИ доступны каждому, будь то в сфере маркетинга, образования или управления процессами. Те, кто быстрее осvoят эти инструменты и поймут их возможности, получат огромное конкурентное преимущество.

То, что называет Сэм Альтман, можно описать как сочетание «мягких» и «жёстких» навыков. С одной стороны, действительно важно понимать принципы работы ИИ, даже если вы не инженер или разработчик. Например, руководитель компании должен знать, как можно внедрить искусственный интеллект для автоматизации задач, оптимизации процессов или улучшения клиентского опыта. Это уже не вопрос технической любознательности, а вопрос выживания бизнеса.

**Полные тексты статей доступны только  
для подписчиков.  
Остальным желающим на платной основе.  
Пишите: [7447273@bk.ru](mailto:7447273@bk.ru)**



**Татьяна Федорова,**  
 владелец компании в сфере  
 ПБ ООО ИКЦ Арина, частного  
 центра занятости ООО «ДФ  
 «ИНЖИНИРИНГ», компании по  
 подготовке специалистов «Академия  
 спец», сертифицированный  
 фасилитатор Access consciousness



Мне очень отозвалось мнение Сэма Алтмана, что следующим шагом в развитии человечества станет усиление роли интеллектуальной мощи. Я с этим согласна.

Что это значит и что это нам даст? Представим, что каждый человек на земле получил волшебную книгу, в которой есть ответы на все вопросы. Единственная беда — книга не рассказывает ничего сама. Чтобы она заговорила, ей нужно задавать правильные вопросы.

Правильный вопрос не начинается с общих слов «как?» и «почему?». Он уточняет и детализирует тему. Например, вместо «Как открыть бизнес?» более эффективным будет вопрос «Какой бизнес в производственной сфере наиболее перспективен в 2025 году при инвестициях в 1 миллион рублей?» Чтобы сформулировать такой вопрос, человек должен обладать определенными знаниями в этой области и, самое главное, видеть взаимосвязи между вещами.

Умение задавать правильные вопросы можно назвать не только интеллектуальной мощью, а интеллектуальным любопытством. Оно отличается от обычного любопытства тем, что человек не просто интересуется разрозненными фактами или участвует в поверхностных обсуждениях, а глубоко погружается в выбранную тему, задавая предметные вопросы и стремясь к детальному пониманию предмета своего интереса.

**Полные тексты статей доступны только  
 для подписчиков.  
 Остальным желающим на платной основе.  
 Пишите: [7447273@bk.ru](mailto:7447273@bk.ru)**

# Увольнение за критику в социальных сетях

Источник: <https://youtu.be/Hi-fVltOIHw>



**Ирина Олифирова,**  
эксперт по трудовому праву и  
защите персональных данных

Трудовой кодекс не регулирует сферу общения персонала в Интернете и не содержит оснований для увольнения работников именно за размещение комментариев в социальных сетях или СМИ.

Работник обязан выполнять трудовые обязанности, соблюдать трудовую дисциплину и правила внутреннего трудового распорядка. Привлечение работника к дисциплинарной ответственности возможно только за неисполнение или ненадлежащее исполнение им по его вине трудовых обязанностей согласно статье 192 Трудового кодекса Российской Федерации (далее — ТК РФ). Увольнение работника, как мера дисциплинарной ответственности, при этом, должна применяться в исключительных случаях.

Увольнение работника, допустившего неосторожное или некорректное высказывание в социальных сетях в отношении работодателя, возможно по пункту 5 части первой статьи 81 ТК РФ, только при соблюдении определенных условий:

1. Запрет на публичное обсуждение деятельности работодателя должен быть установлен в трудовом договоре, должностной

инструкции или локальном нормативном акте, с которым работник должен быть в обязательном порядке ознакомлен под роспись в силу требований статьи 22 ТК РФ. Запрет должен быть связан с трудовой деятельностью работника и распространяться на рабочее время. Если работник пишет посты или комментарии в свое свободное время, то применение дисциплинарного взыскания к работнику может быть расценено как ограничение свободы слова. Нельзя устанавливать ограничения, выходящие за рамки трудовой деятельности работника.

2. У работника должно быть непогашенное дисциплинарное взыскание на момент совершения проступка.

3. Работодатель должен соблюсти процедуру, предусмотренную статьей 192 ТК РФ, в том числе обязательно оценить тяжесть совершенного проступка, предшествующее отношение работника к работе и собрать доказательства наступления негативных последствий вследствие действий работника.

Только при выполнении всех названных

**Полные тексты статей доступны только  
для подписчиков.  
Остальным желающим на платной основе.  
Пишите: [7447273@bk.ru](mailto:7447273@bk.ru)**



**Данила Лебедев,**  
 Адвокат, руководитель практики  
 разрешения коммерческих споров и  
 правового сопровождения компаний  
 АО АБ «Земчихин и партнёры»  
 Самарской области



**ЗЕМЧИХИН И ПАРТНЕРЫ**  
 АДВОКАТСКОЕ БЮРО

Перечень оснований для увольнения работника по инициативе работодателя предусмотрен ст. 81 Трудового кодекса РФ (далее — ТК РФ). Перечень оснований для расторжения трудового договора не является исчерпывающим: кроме прямо установленных (поименованных) законом оснований, допускается расторжение в других случаях, установленных настоящим кодексом и иными федеральными законами (п. 14 ст. 81 ТК РФ).

При этом, самостоятельного основания для увольнения работника за критику работодателя ТК РФ не содержит. Не содержат такого основания и иные нормативно-правовые акты.

Хотя характер такой критики имеет существенное значение.

Если критика сопровождается оскорблением руководящего состава организации — работодателя, это может явиться основанием для привлечения к административной ответственности, однако, основанием для расторжения трудового договора напрямую также являться не будет. Кроме того, обязанность по доказыванию вины работника возложена как на работодателя, так и на уполномоченные органы государственной власти.

**Полные тексты статей доступны только  
 для подписчиков.  
 Остальным желающим на платной основе.  
 Пишите: [7447273@bk.ru](mailto:7447273@bk.ru)**

# Не ссорьтесь с родственниками: как женщина переводила деньги племяннику, а после ссоры потребовала все вернуть

Источник: [https://dzen.ru/a/aBnl9PV5\\_mqXgAle](https://dzen.ru/a/aBnl9PV5_mqXgAle)



**Данила Лебедев,**  
Адвокат, руководитель практики  
разрешения коммерческих споров и  
правового сопровождения компаний  
АО АБ «Земчихин и партнёры»  
Самарской области



**ЗЕМЧИХИН И ПАРТНЕРЫ**  
АДВОКАТСКОЕ БЮРО

## Есть ли похожие споры между сотрудниками и работодателем?

Отношения между сотрудниками и работодателем в первую очередь регулируются Трудовым кодексом Российской Федерации (далее — ТК РФ).

Кроме прочего, статья 22 ТК РФ возлагает на работодателя обязанность выплачивать в полном размере причитающуюся работникам заработную плату в сроки, установленные в соответствии с ТК РФ, коллективным договором, правилами внутреннего трудового распорядка, трудовыми договорами.

Экономические отношения между работодателем и работником не ограничиваются исключительно заработной платой. Для разрешения текущих задач работодателя (оплаты услуг, работ, покупки материалов и прочего) работнику могут быть выданы подотчетные денежные средства.

Для обоснования таких трат работником формируется авансовый отчет. В случае, если работник не отчитался за трату денежных средств, они могут быть удержаны из заработной платы. Удержание производится с согласия работника.

В наше время, как правило, расчеты между работодателем и работником производятся путем безналичного расчёта с указанием назначения платежа (заработная плата за «период»).

Тем не менее, бывают и исключения. Дабы не принимать на себя обязанности, предусмотренные ТК РФ, или в иных целях, работодатель может уклониться от заключения трудового договора. Возможно заключение трудового договора с указанием размера заработной платы, ниже фактиче-

ского.

В указанных случаях денежные средства могут перечисляться работнику непосредственно руководителем организации — работодателем на расчетный счёт в банке. За редким исключением, перечисления происходят без указания назначения платежа.

С правовой точки зрения, перечисленные денежные средства могут быть расценены как неосновательное обогащение.

**Полные тексты статей доступны только  
для подписчиков.  
Остальным желающим на платной основе.  
Пишите: [7447273@bk.ru](mailto:7447273@bk.ru)**

# Я пришёл к тебе с приветом! Категорически приветствую!



**Ольга Сергеева,**  
управленческий консультант,  
бизнес-тренер консалтинговой  
компании «Окрыляем успехом»  
centeruspeh@list.ru, +79780326680

Лауреат премии Капитаны  
Российского Бизнеса  
2023-2024 — 2025

*Давайте поучимся здороваться! Зачем? Ведь мы же с детства умеем, знаем эти слова. Казалось бы, что может быть проще и естественнее, чем поприветствовать другого человека? Но об этом будет целая статья. Трудно представить любые переговоры, даже простое общение людей без приветствия. Оно бывает вербальным (словесным) и невербальным (жесты, мимика, взгляды).*

## Зачем мы приветствуем других людей?

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

- проявить уважение
- показать вежливое отношение
- пожелать благополучия

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

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

## Как понравиться с первых секунд?

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

**Приветствие** — это ритуал, дающий безопасность, демонстрацию себя как подобного, достойного дальнейшего разговора.

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

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

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

«Ничего обезличенного, я тебя знаю с твоими особенностями.

Уважаю твою культуру, национальность, язык, традиции.

Ты и я — мы одной крови»

Пример: Стоматолог обращается к своим клиентам: Аве, Цезарь! Виват, Королева!

*Что за этим стоит?* Особое отношение. Вы для меня царственные персоны, то есть очень важные. Поэтому я для вас буду делать самое лучшее, самое качественно, проявлю самый высокий уровень обслуживания и лечения

*Что еще показывает врач?* Себя как личность с хорошим чувством юмора. А мы помним, что юмор, особенно тонкий, — это индикатор высокоразвитого интеллекта. И это снова подтверждает уровень профессионализма медика.

Категорически не подходит безликое обращение, не согретое личным участием.

Пример. Торговый представитель одной компании использовал самые разные приветствия, учитывая личность своего клиента. Поэтому к бывшему военному он обращал: «Здравия желаю, товарищ генерал!» (хоть тот и не был никаким генералом).

К владельцу сети небольших «магазинов у дома» подходила фраза: «Здрав був, боярин!» Помните ее из фильма «Иван Васильевич меняет профессию»?

Использование фраз-клише (Здравствуйте. Добрый день) будет показывать, что вы такой же как все, что ваши товары и услуги такие же, как у других. Вы ничем не выделяетесь. Поэтому шансы на успех резко падают.

Пример. Зимой ожидаемо эффективной оказалась фраза: «Теплых вам дней и те-

плых отношений!» Напоминание о теплоте уже настраивали на позитив и не вызывали отторжения.

Визитной карточкой Дмитрия Пучкова «Гоблина» стали слова: «Я вас категорически приветствую» и мы, слыша такие слова от других людей, вспоминаем именно его, а не кого-то иного.

Пример из прошлой жизни. Всегда успешно заканчивались телефонные переговоры после фразы: «Город-герой Севастополь рад приветствовать город-герой Одессу!» О чем была фраза? Мы — уникальны как города-герои, мы — одной крови! Мы — вместе! Ждем, когда снова можно будет использовать это приветствие...

Иногда можно ошарашить, чтоб была возможность начать дальнейший разговор и зацепить внимание слушателей.

### **Приветствие можно использовать, чтобы создать хорошее настроение, рассмешить**

Пример-история. Проводила тренинг для торгового отдела большой производственной компании. Всех развеселило приветствие: «Кукусики!». Посмеялись и пошли отрабатывать другие варианты, подходящие для «солидных» клиентов. Приехала к ним снова через полгода и меня встретили дружным хором: КУКУСИКИ!!! Оказалось, что это теперь их внутреннее корпоративное приветствие, создающее настрой на успешные продажи.

— *Здравствуйте!* —

*Что особого тем мы друг другу сказали?*

*Просто «здравствуйте», больше ведь мы ничего не сказали.*

*Отчего же на капельку солнца прибавилось в мире?*

*Отчего же на капельку счастья прибавилось в мире?*

*Отчего же на капельку радостней сделалась жизнь?*

*Владимир Солоухин*

### **САМОЕ ВАЖНОЕ и сложное: определить адресата приветствия, его личностные особенности**

В этом и заключается искусство переговорщика: мгновенно понять, что, кому и как можно говорить.

Помним, что самая ЛУЧШАЯ ИМПРОВИЗАЦИЯ ТА, ЧТО ЗАРАНЕЕ ОТРАБОТАНА!!!

Поэтому ДОМАШНЕЕ ЗАДАНИЕ:

1. Тщательно изучить подборку самых разных словесных приветствий, представленных ниже.
2. Рядом с каждым написать к кому можно обратиться с такими словами
3. Апробировать КАЖДОЕ !!! (желательно на «кошечках», без особого риска, прочувствовать обратную реакцию, отобрать наиболее успешные и использовать в дальнейшем на переговорах.
4. Категорически запрещено говорить: «Да я ни в жизнь так не скажу». «Не знаю, не умею, не получится»

5. Тренироваться, тренироваться и еще раз тренировать! Иначе не будет шанса стать олимпийскими чемпионом в переговорах и продажах.

6. Когда вы освоите весь этот список приветствий, то переходите к книге Балакай. Там более 6 тысяч вариантов приветствий

*Балакай, Анатолий Георгиевич. Доброе слово: Слов.-справ. рус. речевого этикета и простонарод. доброжелат. обхождения XIX – XX вв.: В 2 т.*

Словарь-справочник русского речевого этикета и простонародного доброжелательного обхождения XIX-XX вв. Прекрасный справочник, содержащий около 6000 слов и выражений используемых в бытовой речи всех слоев населения дореволюционной России.

И не забудьте каждый год отмечать 21 ноября — Всемирный День Приветствий, радостных эмоций и хорошего настроения.

## СПИСОК ПРИВЕТСТВИЙ В АЛФАВИТНОМ ПОРЯДКЕ

*Список собран как на просторах интернета, так и в ходе тренингов по ведению деловых переговоров*

1. Аве, Цезарь!/ Виват, Королева!

2. Аллохо! Мне без вас так плохо!

3. А вот и я! Цветов не надо

4. Бонжур

5. Братия, солнечных лучей вам в темном пространстве туч!

6. Бог с Вами! (все религиозные приветствия)

7. Вот так встреча!

8. Всегда рады Вам

9. Вы нас не ждали? А мы припёрлись

10. Глубокое (глубочайшее) почтение

11. Гой еси, добрый молодец!

12. Гора с горой не сходятся, а человек с человеком сошлись!

13. Горячий привет!

14. Горячо приветствую

15. Гутен Таг!

16. Доброго здоровья (здоровьица...)!

17. Добро пожаловать!

18. Добрый день! Доброе утро! Добрый вечер!

19. Добрейший вечерочек!

20. Доброго времени суток!

**Полные тексты статей доступны только  
для подписчиков.  
Остальным желающим на платной основе.  
Пишите: 7447273@bk.ru**

# **ЗАБИРАЮТ ЭНЕРГИЮ**

- Угождать другим
- Много сидеть в телефоне
- Слишком много думать
- Страхи, сомнения, стресс
- Бардак и беспорядок
- Обезвоживание
- Недостаточное питание
- Вредная еда
- Переработки
- Отсутствие физической активности
- Сидячий образ жизни
- Зависание в прошлом
- Неосознанность/жизнь на автопилоте
- Недостижимые цели

# **ДАЮТ ЭНЕРГИЮ**

- Солнце
- Питательная еда
- Физические упражнения
- Вода
- Свежий воздух
- Музыка
- Медитации/молитвы
- Глубокое дыхание
- Любовь и близость
- Значимые связи
- Уход за собой
- Позитивные аффирмации
- Достаточный отдых/сон
- Осознанность
- Творчество/Креативность
- Жизнь в настоящем моменте

# В жизни есть четыре этапа «стирания»: это зависит только от тебя, а не от других



**Дмитрий Ткаченко,**  
тренер по продажам

Хочу поделиться с Вами мыслями с надеждой на то, что всё у нас еще впереди.

В жизни есть четыре этапа «стирания»: это зависит только от тебя, а не от других.

## 55 лет

Работодатель «стирает» тебя. Как бы ты ни был успешен и силен, в конце концов ты превратишься в обычного человека. Не цепляйся за свою прежнюю работу и за чувство превосходства, которое она тебе давала. Освободи свой эго, иначе ты можешь потерять душевное равновесие.

## 65 лет

Общество постепенно «стирает» тебя. Уменьшается круг общения, друзей, с которыми раньше часто виделись, и на прежнем месте работы уже мало кто знает. Не говорите: «Раньше я был директором, руководителем, кем-то еще...». Потому что новое поколение тебя не знает, и это не должно тебя расстраивать. Это естественный процесс жизни.

## 75 лет

Семья постепенно начинает тебя забывать. Даже если у тебя много детей и внуков, большую часть времени ты живешь с женой или один. Когда дети время от времени навещают вас, это знак их любви. Не вините их за то, что они не приходят часто, потому что у них тоже своя борьба за жизнь.

## 85 лет

Время хочет «стереть» тебя. Многие люди, которых ты знал, больше не живы. Не грусти на этом этапе, потому что это правило жизни, и каждый пройдет через это.

## Вот поэтому

Живи своей жизнью в лучшем виде, пока у тебя еще есть силы и здоровье! Тратьте свое имущество на все, что хотите. Путешествуйте, куда хотите. Помогайте тем, кому хотите. Пейте все, что хотите. Играй, веселись, делай то, что любишь!

## Помните

Единственная группа, которая никогда не удалит, не «сотрет» вас: это ваши старые друзья. Поэтому: Общайтесь больше со старыми и искренними друзьями, никогда не забывайте их.



# Стоит ли жене бизнесмена работать?



**Игорь Жуковский,**  
психолог, ведущий эксперт  
журнала «Управление  
Персоналом»

## «От денег до чувств: как мы сами хороним свою свободу»

Знаете, что общего между инвестициями, семейными ссорами из-за работы жены и пустыми свайпами в тиндере? Всё это части одной большой игры под названием «Как испортить себе жизнь, делая вид, что всё под контролем». Давайте по порядку.

### **1. Инвестиции: когда копейка становится клеткой**

Тот парень, который учит в ютубе «как начать инвестировать с нуля», скорее всего, забыл главное: деньги — это не цель. Это инструмент. Но мы превратили их в культ.

Вкладываемся в акции, чтобы «обеспечить будущее» — а сами не живём в настоящем.

Копим на квартиру, теряя здоровье — а потом лечимся за эти же деньги.

Хвастаемся доходностью портфеля в соцсетях, пока за окном весна.

Инвестиции из возможности стали новой религией. И как любая религия — они требуют жертв. Первая жертва — наше время. Вторая — отношения.

## 2. «Зачем жене работать?» — вопрос, который пахнет нафталином

Слышали таких «альфачей»? Тех, что трубят о «традиционной семье», но при этом:

- Не могут приготовить яичницу
- Путаются в показаниях счетчиков
- Паникуют, когда жена задерживается на час
- Страх — вот что стоит за их «заботой». Страх, что женщина:
- Увидит: мир больше, чем кухня и детский сад
- Поймёт: может жить без его одобрения
- Осознает: он не центр вселенной

А потом эти же мужчины удивляются, почему жёны смотрят сериалы про сильных героинь и вздыхают над рекламой курсов по фрилансу.

## 3. Любовь в эпоху ChatGPT: «Ты мне нужен... пока не найдётся лучше»

Раньше говорили «стерпится-слюбится». Сейчас — «свайпнул-заменял».

Настоящая проблема даже не в технологиях, а в нас:

- Парни пишут девушкам шаблонные комплименты из нейросетей — а потом жалуются, что «все бабы как роботы».

- Девушки выставляют в инсте фото с хештегом #счастье — а вечерами плачут в подушку от одиночества.

- Пары заключают брачные контракты прежде, чем сказать «люблю».

Мы превратили отношения в сделку с опционами:

- «Если ты перестанешь быть привлекательной — я исполню опцион на развод»

- «Если твоя зарплата упадёт ниже моей — считай, мы в минусе»

И самое смешное: все знают правила этой игры, но делают вид, что «так и надо».

## 4. Технологии не виноваты. Виноваты лжецы в зеркале

Кто залипает в телефоне вместо разговора? Мы.

Кто ставит лайки фейковым профилям? Мы.

Кто предпочитает чат с ботом живому общению? Тоже мы.

Цифровой мир лишь обнажил то, что было всегда:

- Страх настоящей близости

**Полные тексты статей доступны только для подписчиков.  
Остальным желающим на платной основе.  
Пишите: [7447273@bk.ru](mailto:7447273@bk.ru)**

# Работа с возражениями и отказами: 300 приемов для продаж, переговоров и холодных звонков

Дмитрий Ткаченко

## Работа с возражениями и отказами



**300 приемов**  
для продаж, переговоров  
и холодных звонков

+70 кейсов продаж и переговоров в кино

*Благодарим Альпина Лаблшер  
за предоставленный отрывок*

альпина  книги

### Глава 1

#### Ошибки при работе с секретарем

«Компания “Икс”, здравствуйте!» — раздается в трубке доброжелательный женский голос. Позвольте представить — Секретарь, первый барьер, первый рубеж сопротивления, который нужно преодолеть на пути к заключению сделки. А для многих начинающих продавцов — и последний. Ведь умение работать с блокерами и выходить на лицо, принимающее решение, — фундамент продажи, без него все остальные знания, умения и навыки просто не удастся применить.

#### Практикум

Откройте тест «Навыки продаж: до и после работы с книгой» на с. 17 и прочитайте ответ, записанный вами в пункт 1.

Для тех, кто поленился заполнять тест:

Произошло соединение, и секретарь, который уже три раза отказывался соединить вас с ЛПР (его имя вы не знаете), произнес: «Компания “Икс”, здравствуйте!» Ваш ответ:

-----  
-----  
-----

Продолжили чтение, не пройдя тест ранее и не записав свои слова сейчас? Предсказуемо! Настоятельно рекомендую вам выполнить это и последующие задания письменно, а не просто сформулировать фразу «в уме», а лучше — заполнить тест на с. 17.

Записали? Теперь перечитайте ее и подчеркните (при наличии) следующие слова и словосочетания: «менеджер по продажам», «сотрудничество», «предложить», «поставка», «продажа», а также все остальные, которые выдают, что звонит продавец.

Если в записанной вами фразе есть хотя бы одно из перечисленных слов или словосочетаний — поздравляю. Вы только что сами подложили себе свинью и в несколько раз снизили вероятность того, что вас переключат на нужного сотрудника.

Почему я так утверждаю?

Потому что каждое из этих слов запускает в голове секретаря процесс, аналогичный тому, что происходил в голове собаки, над которой ставил опыты наш великий психофизиолог Иван Петрович Павлов. У животного вырабатывался условный рефлекс: выделение слюны и желудочного сока в ответ на звонок или загорающуюся лампочку, помните?

Слова «менеджер по продажам», «сотрудничество», «предложить», «поставка» и прочие аналогичные им — это те же самые «лампочки», условные раздражители, в ответ на которые у секретаря срабатывает условный рефлекс, и она автоматически отвечает привычным способом — отказом. Именно так поступает большая часть секретарей, слыша, что звонит очередной (35 й только за сегодняшний день) продавец, который хочет отнять драгоценное время у ее шефа или снабженца компании.

Она даже не задумывается над ответом, слова автоматически вылетают из ее рта:

- «Спасибо! Нам не надо!»
- «У нас есть поставщики!»
- «Отправьте предложение на электронный адрес *info@deneg.net.ru*, если нам что-то понадобится, мы вам перезвоним!»

Забудьте вычитанные в различных «библиях продаж» западных гуру советы в духе: «Обязательно представляйтесь и объясните суть вопроса каждому человеку, с которым вас соединили». Поступая так, вы «дразните быка красной тряпкой», а потом еще и удивляетесь — почему это он кидается? А классическая фраза, с которой начинает свое общение с секретарем большая часть продавцов, — это даже не красный плащ тореро, это дерганье быка за хвост:

- «Здравствуйте! Я — **менеджер по продажам** компании “Игрек”, **хочу предложить сотрудничество по поставке** \_\_\_\_\_ (название товара или услуги)»

или

- «Добрый день! Меня зовут Василий Петров, я **менеджер по продажам** компании “Икс”. Мы занимаемся производством и **продажей** \_\_\_\_\_ (название товарной группы). С кем могу поговорить по вопросу **сотрудничества?**»

Ба-бах! Этими фразами продавец выдал себя с потрохами! И если секретарю была дана установка на отсеечение назойливых продавцов, такое начало, несомненно, приведет к тому, что вас забанят. Да и вообще, нужно ли секретарю знать, как вас зовут и из какой вы организации? Конечно же нет! А если и да, то, будьте уверены, она сама

вас об этом спросит! Кстати, такая ситуация тоже будет разобрана.

**Запомните главное правило: «Для секретаря вы — кто угодно, но не продавец!»**

Словосочетание «менеджер по продажам» должно быть навсегда удалено из лексикона продавца. Во-первых, «менеджер» — это управленец, человек, занимающий руководящую должность. Во-вторых, эта та самая «красная тряпка для быка»! На что же его заменить? Как представиться, если секретарь все же спросит, кто вы такой? «Руководитель направления \_\_\_\_\_ (название)», «региональный директор» — так начинают представляться продавцы компаний, прошедшие мой тренинг. Кроме всего прочего, это придает звонящему дополнительный вес и уравнивает статусы со-

беседников, что значительно повышает вероятность договориться — ведь звонит не какой-то «менеджер по продажам», а «руководитель направления»!

Что же говорить сотруднику, который снял трубку?

Я выделяю три основные стратегии в работе с секретарями:

1. «Штурм».
2. «Взятие в союзники».
3. «Обход».

В следующих трех главах мы разберем, какие приемы применимы в рамках каждой из этих стратегий, но перед тем, как разобрать конкретные фразы и приемы, давайте ответим на главный вопрос: «Что должно стать результатом работы с секретарем?»

**Полные тексты статей доступны только  
для подписчиков.  
Остальным желающим на платной основе.  
Пишите: [7447273@bk.ru](mailto:7447273@bk.ru)**

# Работа с аудиовизуальными документами в организации: правовые и практические аспекты



**Светлана Никулина,**  
юрист

*С* развитием цифровых технологий все большее число организаций использует аудио- и видеозаписи не только как инструмент коммуникации, но и как деловые документы. Аудиовизуальные документы находят применение в обучении сотрудников, проведении совещаний, фиксации переговоров, доказывании позиций в суде и других сферах. Однако их использование связано с рядом юридических и организационных особенностей, требующих внимательного подхода.

## Понятие и виды аудиовизуальных документов

Аудиовизуальные произведения представляют собой серию последовательно сменяющихся друг друга изображений, связанных между собой. Они могут сопровождаться звуком или быть без него (ст. 1263 Гражданского кодекса РФ (далее — ГК РФ)). К аудиовизуальным произведениям относятся фильмы, видеоролики, презентации с видеофрагментами и другие виды визуального повествования.

В контексте деловой практики аудиовизуальные документы — это не только объекты авторского права, но и **непрофессиональные записи**, которые создаются внутри компании для внутреннего использования или для передачи третьим лицам. Эти записи могут включать в себя:

- Записи встреч, совещаний и переговоров.
- Обучающие и инструктажные видеоматериалы.
- Документальные подтверждения выполненных работ или действий.
- Видеозаписи происшествий, инцидентов и других событий.

Отличительной чертой таких документов является то, что они могут быть юридически значимыми, если **соответствуют требованиям законодательства и оформлены надлежащим образом**.

### ПРИМЕР 1

Для того чтобы зафиксировать факт присутствия участников ООО на собрании и принятые на нём решения, общество может использовать видеозапись. Однако сначала

необходимо закрепить такой порядок в уставе или принять единогласное решение на собрании. Решение участников о фиксации решений в виде видеозаписи должно быть заверено нотариально (подп. 3 п. 3 ст. 67.1 ГК РФ, п. 2 Обзора судебной практики по некоторым вопросам применения законодательства о хозяйственных обществах, утв. Президиумом Верховного суда РФ от 25.12.2019).

### ПРИМЕР 2

В соответствии с Федеральным законом от 21.11.2011 № 323-ФЗ «Об основах охраны здоровья граждан в Российской Федерации» (далее — Закон № Закона № 323-ФЗ), медицинские организации могут вести аудио- и видеозаписи в лечебных кабинетах. Это позволяет обеспечить гражданам доступ к качественной и полноценной медицинской помощи, не нарушая при этом их конституционные права. Медицинские организации могут предоставлять эти данные контролирующим органам без согласия пациента, в том числе для целей внутреннего контроля (п. 10 ч. 4 ст. 13 Закона № 323-ФЗ).

**Объекты авторского права** — произведения науки, литературы и искусства независимо от достоинств и назначения произведения, а также от способа его выражения. Например, литературные произведения, драматические и музыкально-драматические произведения, сценарные произведения, хореографические произведения и пантомимы, и другие (ст. 1259 ГК РФ).

Объекты авторского права защищены с момента их создания, и автор имеет исключительные права на использование своего произведения, включая право на воспроизведение, распространение, публичное исполнение и адаптацию.

## Оформление аудиовизуальных документов

Рассмотрим требования к оформлению аудиовизуальных документов.

### Требование 1. Согласие участников.

Особенно важно при записи переговоров, совещаний, интервью. В случае отказа одного из участников запись может быть признана недопустимым доказательством.

Если запись содержит изображение или голос конкретного лица, необходимо, по общему правилу получить согласие на обработку персональных данных (ст. 86 Трудового кодекса РФ, ст. 9 Федерального закона от 27.07.2006 № 152-ФЗ «О персональных данных») и предусмотреть возможность отзыва согласия.

Чтобы избежать необходимости получать согласие на аудио или видеозапись, необходимо выполнить четыре условия:

1. Видеозапись ведётся только для определенных и заранее установленных законных целей, связанных с выполнением сотрудниками своих обязанностей.
2. Сотрудники осведомлены о том, что ведется видеозапись.
3. Информация о видеозаписи включена в трудовой договор или локальные нормативные акты, с которыми сотрудники ознакомлены под подпись.
4. Запись ведется открыто.

Видеозаписи, снятые в общественных местах и на охраняемых территориях, не считаются персональными данными до тех пор, пока они не будут использованы для идентификации конкретного человека.

Видеозаписи, снятые в общественных местах и на охраняемых территориях, не считаются персональными данными до тех пор, пока они не будут использованы для идентификации конкретного человека.

### Требование 2. Наличие метаданных (дата, время, место, список участников, цели создания документа).

Метаданные — это информация, которая описывает другие данные. Вот как могут выглядеть метаданные для аудиовизуального документа:

- Дата создания записи: например, 2025-07-01.
- Время начала записи: например, 14:30.
- Место: геолокация, где была сделана запись (например, «Москва, Парк Горького»). Это может быть указано в виде координат (широта и долгота) или текстового описания.
- Список участников: имена или идентификаторы людей, участвующих в записи: например, «Иван Иванов, Мария Петрова, Алексей Сидоров».
- Цели создания документа: описание причины записи: например, «Интервью для уточнения концепции», «Запись инструктажа по охране труда», «Годовое собрание акционеров».

Перечисленные метаданные рекомендуют фиксировать при создании аудиовизуальных документов. Метаданные можно извлечь с помощью различных программ и инструментов.

### Требование 3. Техническое качество.

Запись должна быть четкой, без помех и искажений. Качество записи должно быть высоким. Непрерывность записи: запись должна быть непрерывной и полной, чтобы не потерять важные моменты. Условия съемки: запись не должна проводиться в темноте или против света. Качество оборудования: используемое записывающее устройство должно обеспечивать высокие качественные характеристики для получения четкой аудиодорожки и изображения лиц участников.

### Частые ошибки организации при создании аудиовизуальных документов

1. Использование записи без согласия участников.
2. Отсутствие метаданных или идентификации участников.

3. Нечеткая запись, что может сделать ее недоказательной.

### Аудиовизуальные документы как доказательства в суде

В ходе судебного разбирательства иногда используются аудио- и видеозаписи, содержащие сведения о рассматриваемом деле. Эти доказательства объединяет необходимость применения специальных технических устройств для воспроизведения информации. С помощью таких устройств можно прослушать аудиозаписи и просмотреть видеозаписи.

Лицу, которое предоставляет суду аудио- или видеозапись, необходимо предоставить информацию о том, когда, кем и при каких обстоятельствах была сделана запись (ст. 77 ГПК РФ). Без этих сведений суд не примет аудио- или видеозапись в качестве доказательства.

**Полные тексты статей доступны только  
для подписчиков.  
Остальным желающим на платной основе.  
Пишите: [7447273@bk.ru](mailto:7447273@bk.ru)**

# Каждому личный Яндекс-советчик?!

**С**егодня прослушал интервью Билла Гейтса (Майкрософт) и Стива Альтмана (инвестора в искусственный интеллект). А-А-А-А, ужас меня обуял. Чего эти ироды задумали!!! Начну из далека.



## Как изменилась культура вождения машины под влиянием Яндекс-навигатора?

— Раньше только мужчины водили машины, потому что шовинизм, потому что лучше ориентируются на местности и могут машину починить. Был конкурс на место водителя, это была престижная профессия, были специальные экзамены. Теперь любой может водить машину, в том числе такси или грузовик, если есть права и медицинская справка. Дороги знать не надо — везде доведет Яндекс-навигатор!

К подсказкам навигатора привыкаешь очень быстро, большинство водителей вообще больше не думают о дороге, они просто подчиняются командам: налево, направо! И что важно — устают меньше, потому что думать не надо: знай крути баранку.

Многим людям в принципе по жизни не хочется думать, им удобнее жить по советам и подсказкам. Карты таро, гороскопы, пред-

сказания, советы друзей, команды жены или начальника.



## Как изменилась культура программирования под влиянием нейросетей и искусственного интеллекта?

— Если верить Биллу Гейтсу, производительность труда среднего программиста увеличилась в три раза благодаря подсказкам искусственного интеллекта.



## Где дом искусственного интеллекта?

— В огромных облачных хранилищах. Многоэтажные здания, забитые под завязку компьютерами и системами охлаждения. Говорят, облачные хранилища, в которых все наши фотографии, все наши соцсети, вся наша бухгалтерия, сейчас потребляют 10% от мирового производства энергии.

Там же поселился искусственный интеллект, там же обучают нейросети распознавать речь, изображения, видео и т. п.

В облачные хранилища сваливается вся информация о наших покупках, поездках, о наших интересах, о любимых фильмах, книгах, сериалах. Туда сбрасывается все, что записали аудиоколонки типа Алисы, которые постоянно слушают, что происходит в квартире.

Все эти данные — пища для обучения искусственного интеллекта.



### **Кто крупнейший застройщик и владелец облачных хранилищ в мире?**

— Компания Майкрософт, Билл Гейтс. Именно этой компании выгодно, чтобы ее облачные хранилища были востребованы и максимально загружены.

**Полные тексты статей доступны только  
для подписчиков.  
Остальным желающим на платной основе.  
Пишите: [7447273@bk.ru](mailto:7447273@bk.ru)**

ИЗДАТЕЛЬСТВО ЖУРНАЛА  
УПРАВЛЕНИЕ  
ПЕРСОНАЛОМ  
www.top-personal.ru

# КОММЕРЧЕСКИЕ СПОРЫ

№ 2 / 2025



**Разделяйте деловые  
и личные отношения**  
Елена Родионова

ЕЖЕМЕСЯЧНЫЙ ПРОФЕССИОНАЛЬНЫЙ ЖУРНАЛ

# Секретарское Дело

WWW.SEKRETARSKOE-DELO.RU

Подписные индексы  
по каталогу «Роспечать»:  
72034, 71851, 80933

Подписные индексы  
по каталогу  
«Почта России»:  
99723, 99591

№ 4 2025

**Анастасия Тахтарова: «Новая эффективность ищите деньги организации в голове у сотрудников»**

**Максим Лагуткин: «Управляемое впечатление: зачем современному бизнесу правила делового этикета»**

**Алексей Оносов: «Конфиденциальность данных — тоже головная боль»**

**Екатерина Юша: «Тренд надо подхватывать не тогда, когда о нем уже говорят все, а когда о нем еще не говорит никто»**

**Анна Кунаева: «Краткость в письмах — не всегда сестра таланта»**

**Антонина Лебединская: «А хотят ли они обучаться?»**

**Аполлинария Ковалькова: «Коммерческие тайны — почему они у вас „на доверии“»**

**Вероника Мойса: «Кажется, что без тебя коммуникации остановятся, а бренд развалится?»**

**Александра Шишкина: «Чем грозит халатность и неэффективность руководителя?»**

**Лейсан Куликова: «Абсентеизм на работе: как реагировать и что делать?»**

**Светлана Никулина: «Работа с аудиовизуальными документами в организации: правовые и практические аспекты»**