

БИЗНЕС  
ИДЕИ

БИЗНЕС  
РЕШЕНИЯ

БИЗНЕС  
ТЕХНОЛОГИИ

БИЗНЕС  
ПРОЦЕССЫ

№ 32  
(796)

2025

www.TOP-PERSONAL.ru

# УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ

Всероссийский конкурс на категорию "Результат" - 71852, 70855, 72035



Главная тема: **Токсичные сотрудники**

**ТОКСИ МОЖНО ВЫЯВИТЬ В БОЮ**



Павел Володин

**Удаление из команды токсичных сотрудников — важная управленческая задача**



Сергей Пронин

**Если сказал «А», то нужно говорить «Б» и «В»!**

**Когда всё идеально — это повод насторожиться. У идеальных людей часто много недосказанного**

Виктор Мартынов

**Токсичные сотрудники — это реальная угроза для компании**

Евгений Шувалов



**Кто в вашем домике живет?**

Ирина Романова



Илья Орлов

**Бывает, что партнёр по переговорам намного сильнее вас**

**Подготовка к внедрению оказалась сложнее самого запуска**

Максим Сысоев



Екатерина Малеева

**Уход от компенсации (Как корреспондент «Ъ» судился из-за утечки персональных данных)**



Николай Андреев

**Идеи рождаются на стратегических сессиях**



Андрей Задачин

**Ректор СПбГУП прогулял 74 млн вузовских денег в зарубежных курортах и ресторанах**



Каро Жамкочян

**Экс-главе «Россети Сибирь» предъявили обвинение в получении «золотого парашюта» в 2 млн руб.**

**Экс-кондитер Коркунов выплатит кредиторам по мировому соглашению 609 млн**

Елена Гладышева, Елена Музалевская

# УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ

## Содержание

№32  
(796)

Издаётся с 1996 г. 2025 г.

Объединенная редакция

ИД 

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

Официальный адрес  
TR@TOP-PERSONAL.RU



### 3 КОНФЛИКТ

Удаление из команды токсичных сотрудников — важная управленческая задача

Павел Володин, руководитель ИП Володин П. В.

7

### ТОКСИЧНЫЕ СОТРУДНИКИ

Токсичные сотрудники — это реальная угроза для компании

Евгений Шувалов, S4b Group

10

### ОЦЕНКА & РЕКРУТМЕНТ

Когда всё идеально — это повод насторожиться. У идеальных людей часто много недосказанного

Виктор Мартынов, ООО «Иннодом»

16

### ПСИХОЛОГИЯ

Кто в вашем домике живет?

Ирина Романова, Государственный университет управления

22

### ПЕНСИИ & ДИСКУССИЯ

Если сказал «А», то нужно говорить «Б» и «В»!

Сергей Пронин, «Таресс»

26

### СЛОЖНЫЕ ПЕРЕГОВОРЫ

Бывает, что партнёр по переговорам намного сильнее вас

Илья Орлов, бизнес-эксперт

30

### ИСКУССТВЕННЫЙ ИНТЕЛЛЕКТ

Подготовка к внедрению оказалась сложнее самого запуска

Максим Сысоев, Forward

35

### БРЕНД

Идеи рождаются на стратегических сессиях

Николай Андреев, Брендinговое агентство Report

38

### «ЗОЛОТОЙ ПАРАШЮТ»

Экс-главе «Россети Сибирь» предъявили обвинение в получении «золотого парашюта» в 2 млн руб.

Каро Жамкочян, КА «Жамкочян и партнеры»

40

### КОММЕРЧЕСКИЕ СПОРЫ

Экс-кондитер Коркунов выплатит кредиторам по мировому соглашению ₽609 млн

Елена Гладышева, «РИ-консалтинг»  
Елена Музалевская, АБ «АВЕДА»

52

### МНЕНИЕ ЭКСПЕРТА

Больничный по новым правилам

Валентина Лесневская, HEADS  
Анна Устюшенко, INTELLECT

56

Уход от компенсации (Как корреспондент «Ъ» судился из-за утечки персональных данных)

Екатерина Малеева, «Кирьяк и партнёры»

60

Ректор СПбГУП прогулял 74 млн вузовских денег в зарубежных курортах и ресторанах

Андрей Задачин, «M-PARTNERS»

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

[www.top-personal.ru](http://www.top-personal.ru)

ISBN 5-95630-007-7



Подписано в печать 30.10.2025 г.  
Формат 60×90 1/8. Печать офсетная.  
Тираж 10 000 экз. Печ. л. 8.  
Заказ №

Отпечатано в полном соответствии с качеством предоставленного электронного оригинал-макета в ООО «Белый ветер» г. Москва, ул. Щипок, 28

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

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

Цена свободная

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

Подписные индексы

ГК «Урал-Пресс»: 29431, 29622

# Удаление из команды токсичных сотрудников — важная управленческая задача



Павел Володин\*

**«Как вы разрулите конфликт, когда на совещании ваш же сотрудник открыто и резко выразит недовольство вашим стилем, стратегией руководства бизнесом?»**

**Р**

еакция руководителя на критику — это тот маркер, который позволяет понять, насколько руководитель является профессионально зрелым.

*Если руководитель пытается вступить в дискуссию, переспорить своего оппонента, то до управленческой зрелости ему далеко.*

Прежде всего любому руководителю стоит понять и принять для себя, что критика не рождается на пустом

Эксклюзивное интервью для  Эксклюзивное интервью для  Эксклюзивное интервью для 

# ЗАГОНЮ ВОПРОСАМИ В УГОЛ ТАК, ЧТО ЧЕЛОВЕК НАЧНЕТ ПРОТИВОРЕЧИТЬ САМ СЕБЕ



месте. У критики есть первопричины. И разбираться в диалоге надо не с критикой, как таковой, а с теми предпосылками, которые легли в ее основу.

Как бы я разбирался с конфликтом.

Необходимо понять причины, которые привели к резкому недовольству. Это могут быть:

- Объективные факторы, мои ошибки в руководстве.
- Субъективные факторы, например, недопонимание стиля руководства.
- Самая обычная токсичность человека.

Для того, чтобы выяснить, что же именно является первопричиной, я наливаю себе чашку кофе, сяду рядом с командой и, взяв блокнот, внимательно выслушаю всю критику от начала и до конца. Без ответных эмоций!!! Как бы не хотелось их проявить. Иными словами, включаем режим «ЛЁД».

По мере изложения критических замечаний в мой адрес я могу сразу их сепарировать на:

- Обоснованные, те факторы, где я допустил ошибки;
- Необоснованные, вызванные недопониманием;
- Пустые, токсичные.

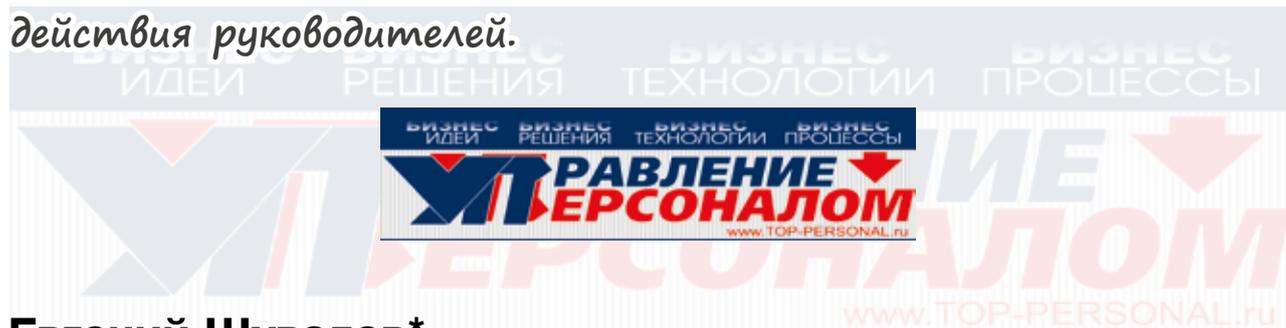
Понимая, что поток критики не может быть бесконечным, я займу выжидательную позицию. Когда критик закончит, сделаю следующее:

— Признаю честно те ошибки и промахи, которые я совершил, и поблагодарю человека за смелость их высказать. Принятие объективной критики руководителем

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

# Токсичные сотрудники — это реальная угроза для компании

Они медленно, но верно разлагают команду изнутри, роняют моральный дух, вносят разлад и сильно снижают продуктивность. Может не устоять даже самый сплоченный и эффективный коллектив: сотрудники начнут увольняться или примкнут к токсичному коллеге и начнут саботировать действия руководителей.



Евгений Шувалов\*



## Как выявить токсичного сотрудника?

**Т**оксичного сотрудника можно узнать по нескольким очевидным признакам. Он регулярно становится источником конфликтов с руководством и коллегами. Обвиняет окружающих во всех своих неудачах. Критикует инициативы и обесценивает усилия коллег. Распускает слухи. Очень нервозен и часто жалуется на стрессовые условия труда. Свою низкую продуктивность оправдывает внешними обстоятельствами или действиями коллег.

В моей управленческой практике был опыт взаимодействия с токсичным сотрудником. Девушка в первую же неделю работы начала включать драматические проявления эмоций — слезы и истерика на пустом месте. Я сразу понял, что

Эксклюзивное интервью для  Эксклюзивное интервью для  Эксклюзивное интервью для 

столкнулся с типичным токсичным сотрудником и отреагировал соответствующим управленческим решением — уволил ее. Позже выяснил, что точно такие сцены она устраивала в компаниях, где работала ранее. На этапе приема я этот момент не увидел, но учел на будущее, что нужно проверять кандидатов и на так называемую токсичность. Но не все токсичные сотрудники ярко проявляют свои негативные установки и выявить их может быть сложно.

## НО НЕ ВСЕ ТОКСИЧНЫЕ СОТРУДНИКИ ЯРКО ПРОЯВЛЯЮТ СВОИ НЕГАТИВНЫЕ УСТАНОВКИ И ВЫЯВИТЬ ИХ МОЖЕТ БЫТЬ СЛОЖНО

Например, у своенравных и деспотичных руководителей отделов и подразделений, как правило, очень покладистые и дисциплинированные подчиненные. На ваши расспросы они будут давать социально ожидаемые ответы — «Всё отлично», «Руководитель строгий, но справедливый». Никаких жалоб. И это должно насторожить. Здоровая команда умеет критиковать конструктивно. Когда критики нет вообще, скорее всего, причина в глубоком страхе, который рано или поздно разъест коллектив.

Если есть подозрения, что в команде завелся токсичный сотрудник, но самостоятельно выявить его сложно, рекомендую привлечь стороннего специалиста-профайлера. Это люди, которые анализируют поведение человека и прогнозируют действия на основе невербальных сигналов и речи. Им достаточно 5-10 минут, чтобы выявить демотиватора. Пригласите профайлера, например, на бизнес-тренинг, в котором будет участвовать в том числе сотрудник, которого вы подозреваете в токсичности. Профайлер понаблюдает за участниками тренинга и после мероприятия даст расклад по каждому сотруднику.

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

# Когда всё идеально — это повод насторожиться. У идеальных людей часто много недосказанного

Как увидеть истинное лицо сильного кандидата ещё на собеседовании. На бумаге — идеал. В резюме — цифры, проекты, достижения, мощные компании. На первом звонке — уверенность, харизма, профессиональный язык. Кажется, вот он, тот самый — сильный, надёжный, лидер. Но потом проходит три месяца, и команда шепчет: «Что-то с ним не так».



## Виктор Мартынов\*



Тёмная сторона топа — это не обязательно подлость или токсичность. Иногда это просто черта, которая в стрессовой среде вылезает наружу: излишний контроль, нетерпимость, холодность, склонность к манипуляции. И всё бы ничего, но у таких людей талант упаковывать свои минусы в красивые слова. Поэтому главная задача рекрутера или HR-а — не обмануться. Увидеть за фасадом.

## ВСЁ НАЧИНАЕТСЯ С ПОРТРЕТА

Ошибка многих — начинать «ловлю» тёмной стороны уже на собеседовании. А надо — ещё до. Сначала — портрет. Мы чётко описываем, какого человека мы ищем, и главное — какого не ищем. Какие качества для этой роли критичны, какие наоборот — разрушат команду.

Если нужен руководитель отдела продаж, важно заранее понять: вы готовы к «жёсткому драйверу», который будет давить результат любой ценой, или ищете «коуча», умеющего растить людей. Потому что один и тот же кандидат может быть звёздным — но не в вашей экосистеме.

Когда портрет есть, становится легче: мы уже знаем, на что смотреть и какие тревожные звоночки могут прозвенеть.

### БИЗНЕС ИДЕИ РЕЦЕПТЫ ПЕРВЫЙ ФИЛЬТР — РЕЗЮМЕ ПРОЦЕССЫ

Например, человек каждые полтора года меняет место работы, но пишет, что «везде добивался успеха». Или наоборот — слишком «прилизанное» описание достижений, будто писал PR-специалист.

*Хороший кандидат может честно сказать: «Да, там не сложилось, была ошибка подбора, я тогда не справился». Это честность.*

А когда всё идеально — это повод насторожиться. У идеальных людей часто много недосказанного.

## НА СОБЕСЕДОВАНИИ: ВОПРОСЫ С РАЗНЫХ СТОРОН

Вот здесь начинается самое интересное.

Чтобы увидеть тёмную сторону, не нужно быть психотерапевтом. Нужно просто смотреть под разными углами.

Например:

«Что о вас говорил ваш прошлый руководитель?»

Эксклюзивное интервью для  Эксклюзивное интервью для  Эксклюзивное интервью для 

«А что вы сами думаете о нём?»

«Как вы думаете, почему команда вас уважала (или не уважала)?»

«Когда вы последний раз ошибались, и как вы это признали?»

**ОШИБКА МНОГИХ — НАЧИНАТЬ  
«ЛОВЛЮ» ТЁМНОЙ СТОРОНЫ УЖЕ НА  
СОБЕСЕДОВАНИИ. А НАДО — ЕЩЁ ДО**



Эти вопросы — зеркала. Они показывают не только факты, но и отношение человека к себе и другим.

И важно не просто слушать ответ, а сравнивать его с тем, что человек говорил раньше.

Допустим, на первом вопросе он сказал, что у него «всегда отличные отношения с коллегами», а через 15 минут, рассказывая про проект, вдруг обмолвился, что «команда не тянула, приходилось всё делать самому». Вот и пазл не складывается.

Не нужно делать вывод сразу, просто копаем дальше: «А почему, как вы думаете, команда не тянула?»

И часто именно в этих уточняющих вопросах вылезает правда: где человек реально лидер, а где — просто не умеет работать с другими.

### СМЕНА ТЕМ — КАК ИНСТРУМЕНТ

Есть одна хитрость: меняйте ракурс разговора.

Поговорили о личном — переходите к профессиональному. Потом — обратно.

Такой контраст помогает увидеть, насколько человек стабилен в своих ответах.

Если он в одном контексте говорит, что «всегда открыт к обратной связи», а через минуту — что «руководитель был некомпетентен, поэтому я его не слушал» — уже есть о чём задуматься.

Иногда человек даже не осознаёт, как противоречит себе. А вы, как интервьюер, просто отмечаете эти маленькие «несостыковки». Из них и складывается общая картина.

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

флегматики

сангвиники

педантичные

тревожные

холерики

# Кто в вашем домике живет?

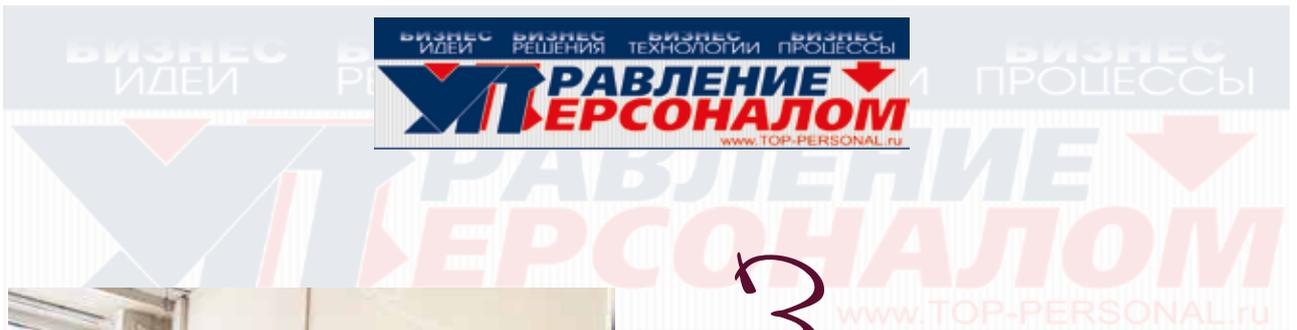
возбудимые типы

застревающие

эмотивные

экзальтированные

Знание типов темперамента и акцентуаций характера сотрудников, понимание закономерностей их поведения на основе этих признаков, поможет руководителям и менеджерам по персоналу выстроить индивидуальный подход, сформировать благоприятный климат и создать условия для продуктивной деятельности каждого работника в организации.



Ирина Романова\*

# З

нание типов темперамента и акцентуаций характера сотрудников поможет руководителям и менеджерам по персоналу не только понять, почему человек ведет себя и общается определенным образом и почему именно так решает производственные задачи, но и реализовать в конкретных решениях человекоцентричный подход в управлении персоналом. Знание типологий сотрудников необходимо при организации внутрикорпоративного общения; в предъявлении обратной связи сотрудникам; в подборе должностей и распределении задач; при разработке программ стимулирования и



вовлеченности; при организации персонализированных обучающих курсов; предупреждении и разрешении конфликтов и пр.

Темперамент представляет собой совокупность психодинамических особенностей (особенностей нервной системы) человека, которые наследуются, устойчивы, не зависят от содержания деятельности и существенно определяют трудовое поведение человека.

**Флегматичный сотрудник** отличается стабильным рабочим ритмом; длительным периодом адаптации к работе и коллективу; высокой эффективностью в рутинных и монотонных производственных задачах, например, в работе с документами. Работники этого типа последовательны, терпеливы и внимательны к деталям, при этом ригидны — им тяжело переключаться с привычной работы на новую, с одной задачи и на другую, а спешка приводит к ошибкам и растерянности. Они отличаются уравновешенностью во взаимодействии с коллегами и высокой устойчивостью к стрессу. Флегматик внешне может казаться медлительным, равнодушным, замкнутым и недостаточно инициативным, поэтому требует особого подхода к вовлеченности, чтобы в полной мере продемонстрировать свои лучшие качества.

**Сотрудники-холерики** энергичны и инициативны. Высокий темп реакции (сообразительность, легкость переключаемости внимания и пр.) позволяют им быстро реализовывать свои функциональные обязанности. Такие работники незаменимы, в частности, в нестандартных ситуациях. При этом сложности в управлении этим типом определяются неуравновешенностью, например, импульсивным реагированием на трудности в работе и критическими замечаниями в их адрес. Не терпит холерик невнимания к своим достижениям и может перестать стараться, если на совещании или при всем коллективе руководитель не отметит его заслуг.

**Работник-сангвиники** деловиты, инициативны и энергичны. Он легко переключается между задачами; демонстрирует высокую приспособляемость как к работе, так и к коллективу; адаптивны к новым проектам. Такой тип работников любят офлайн формат работы, открыт общению и взаимодействию с коллегами. Несомненным достоинством является их способность вдохновлять других членов команды благодаря ровному эмоциональному и нацеленностью на взаимодействие. При этом сангвиники непостоянны, а однообразные условия работы утомительны для них, провоцируя уходы из организации. Вместе с тем такому типу сотрудников требуются не только интересные и содержательные рабочие задачи,

Эксклюзивное интервью для  Эксклюзивное интервью для  Эксклюзивное интервью для 

но постоянная обратная связь и внимание со стороны руководителя, иначе они быстро потеряют стимул к работе.

Работники, относящиеся к меланхолическому типу темперамента, испытывают трудности в ситуациях повышенной нагрузкой на нервную систему, в нестабильной обстановке или в ситуации давления со стороны коллег или менеджеров. Они отличаются чувствительностью, склонностью глубоко переживать события и тонко воспринимать окружающие обстоятельства, что требует особого тактичного отношения при предъявлении обратной связи, особенно корректирующей. Меланхоликам присуще внимание к мелочам, осторожность в принятии решений, добросовестное отношение к обязанностям. Они незаменимы в работе, требующей точности и ответственности. Меланхоликам важно чувствовать поддержку и понимание со стороны руководства, а также иметь четкий план действий и ясные критерии оценки результата. В коллективе — это самые эмпатичные сотрудники. Однако они зависимы от чужого мнения, не станут отстаивать свою позицию и часто становятся жертвами буллинга.

Еще одной важной личностной особенностью сотрудника является характер, как совокупность черт, которые формируются в процессе воспитания и проявляются в общении и деятельности. В отдельные периоды жизни в характере появляются «заострения» — акцентуации, как преувеличенное развитие одних черт в ущерб другим. Акцентуации — это «нормальный» личностный феномен, который в одних ситуациях дает отрицательную окраску поведения, а в других — положительным образом выделяет сотрудника в деятельности и общении. В течение жизни человека те или иные акцентуации могут «исчезать» (сглаживаться), а другие проявляться. В психологии получила широкое распространение типология акцентуаций характера немецкого психиатра и невролога Карла Леонгарда (1904-1988). В современных условиях ее адаптировали к практике управления персоналом и назвали «управление по акцентуациям». Здесь можно назвать следующие типы акцентуаций личности сотрудников.

### ГИПЕРТИМНЫЙ ТИП

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



# Если сказал «А», то нужно говорить «Б» и «В»!



**Сергей Пронин\***

Около года назад Президент РФ В.В. Путин поддержал моё предложение индексировать пенсии работающих пенсионеров. В результате прибавку впервые за 9 лет получили почти 8 миллионов человек, для большинства из которых она наверняка не стала лишней.

И сразу же государство получило отдачу — впервые за много лет количество работающих пенсионеров не уменьшилось, а наоборот, увеличилось — нас стало 8,2 миллиона человек, т.е. на 343 тысячи человек больше, чем годом ранее! А это значит, что страна получила, выражаясь военной терминологией, несколько десятков дивизий квалифицированных и опытных бойцов, которые жизненно необходимы нам, особенно на фоне существующих экономических, политических и демографических проблем.

С другой стороны, это всего лишь около 0,5% от общего числа работающих в России. А ведь могло бы быть гораздо больше! А ведь для этого просто нужно было после сказанного «А» (индексации) сказать ещё «Б» и «В»!

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



# Train Your Brain

HR агенство в сфере управления командами  
и организационного развития



Оксана Набок

## НАШИ КОНТАКТЫ

ТЕЛЕФОН

+7 985 727 78 01

САЙТ КОМПАНИИ

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



САЙТ ОКСАНЫ НАБОК

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



## КОНСАЛТИНГ



→ Диагностика корпоративной культуры (Climate survey)

→ Оценка управленческих и профессиональных компетенций

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

→ Создание / оптимизация системы обучения и развития талантов в компании

→ Оценка эффективности организационной структуры / организационный дизайн

→ Анализ / создание системы корпоративных стандартов и компетенций

→ Разработка системы привлечения молодых специалистов / бренда работодателя

→ Карьерное консультирование / коучинг

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

→ Проведение стратегических сессий / декомпозиция стратегии / постановка целей

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

→ Постановка / оптимизация стратегической системы управления персоналом

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



# Бывает, что партнёр по переговорам намного сильнее вас



**Илья Орлов\***

**Сложные переговоры — что это значит именно для вас исходя из вашего опыта??**

— Сложные переговоры на моей практике возникали по 2 причинам:

1. Оппонент просто сильнее — имеет больше ресурсов, финансов, влияния и знает, что я зависим от него
2. Действующий конфликт или старые обиды между оппонентами

В таких ситуациях крайне важно провести правильную подготовку к переговорам, чтобы не «ориентироваться на местности», а иметь козыре в рукаве.

Если оппонент имеет более сильные позиции, то рекомендую детально изучить все аспекты вашего сотрудниче-

ства и понять, где вы все-таки имеет больше веса. Также рекомендую подумать и проанализировать то, как вы усиливаете оппонента. Например, как поставщик в сети, я могу усиливать магазины тем, что привожу им новый трафик, развивая свой бренд.

Если у вас есть или был конфликт, то рекомендую сначала решить этот вопрос, прежде чем запускать новые переговоры. Если ваш оппонент имеет обиды, то он не будет стараться найти win-win, а будет просто гнуть свою линию.



### **Какие выводы вы делали после переговоров с большими компаниями?**

— Мой самый главный и любимый вывод после таких переговоров — многослойность прекрасна.

Я работал с крупным бизнесом, затем какое-то время работал с микро и малым бизнесом, сейчас опять работаю с крупными национальными компаниями. И я могу точно сказать, что самое большое отличие в переговорах — это наличие нескольких переменных, где происходит торг.

Например, на моем родном FMCG рынке есть несколько таких параметров — цена, доставка, выкладка в магазинах, мерчендайзинг, промо и скидки, трейд-маркетинговый бюджет. И это только базовая верхняя часть того, за что идут переговоры. Это позволяет выстраивать выгодные отношения, добиваться того самого win-win.



### **Почему переговоры могут стать сложными даже если все вроде было продумано до их начала?**

— Переговоры могут стать сложными по нескольким причинам:

1. Новые данные. Например, всплыла информация про вашу работу с конкурентом оппонента и это дает новые рычаги давления на вас

**Полные тексты статей доступны только для подписчиков.**

**Остальным желающим на платной основе.**

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



# ТРЕНИНГИ ПО ПЕРЕГОВОРАМ И ПРОДАЖАМ

Как привлекать,  
как перехватывать  
клиентов у  
конкурентов

Как увеличивать  
сумму контракта

Как получать  
рекомендации

Как проводить  
сложные  
переговоры

Как бороться  
с «блокировкой»  
и замораживанием»  
сделки

Как вернуть  
и удержать клиента

## EURASIA

TRAINING MANAGER



[tndman.com](http://tndman.com)



# Подготовка к внедрению оказалась сложнее самого запуска



**Максим Сысоев\***

Я хотел бы рассказать о нашем кейсе в HR-процессах, в частности — для автоматизации первичных собеседований. В первую очередь речь идет про технические специальности.

После анализа вариантов вы выбрали один из российских сервисов, его тестирование мы начали летом

*Задача — заменить стандартный технический прескрининг кандидатов.*

Раньше эти собеседования занимали как минимум по часу у разработчиков, а это дорогостоящий ресурс.

Подключение сервиса не потребовало вложений, при покупке пакета из 100 собеседований мы тратим на одно эквивалент стоимости чашки кофе.

Для сравнения: час разработчика стоит на порядок дороже. Экономия времени и бюджета очевидна.

Эффект мы почувствовали быстро: удалось разгрузить команду, расширить воронку кандидатов и стандартизировать процесс отбора.

*Например, за три месяца мы провели более 50 собеседований через ИИ, что позволило полностью окупить внедрение и сэкономить около пятидесяти тысяч рублей.*

Но самое важное, мы смогли сократить время вовлечения в HR-процесс ключевых технических специалистов. Разработчики получили возможность заниматься основной работой, а HR-команда — фокусироваться на коммуникации с перспективными кандидатами.

## **МЫ СМОГЛИ СОКРАТИТЬ ВРЕМЯ ВОВЛЕЧЕНИЯ В HR-ПРОЦЕСС КЛЮЧЕВЫХ ТЕХНИЧЕСКИХ СПЕЦИАЛИСТОВ. РАЗРАБОТЧИКИ ПОЛУЧИЛИ ВОЗМОЖНОСТЬ ЗАНИМАТЬСЯ ОСНОВНОЙ РАБОТОЙ, А HR-КОМАНДА — ФОКУСИРОВАТЬСЯ НА КОММУНИКАЦИИ С ПЕРСПЕКТИВНЫМИ КАНДИДАТАМИ**

Неожиданностью стало то, что подготовка к внедрению оказалась сложнее самого запуска. Нужно очень тщательно прорабатывать вопросы и критерии оценки: если они составлены некорректно, результат собеседования мало что значит. Вторая сложность — восприятие кандидатов. Некоторым не нравится «разговаривать с машиной»: кто-то считает это «нечеловечным», кто-то — признаком несерьёзного отношения со стороны работодателя. Это фактор, который важно учитывать. Мы сейчас дорабатываем вопросы для ассистента и тестируем сценарии внутри команды, чтобы повысить комфорт кандидатов.

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

# Идеи рождаются на стратегических сессиях

*В год Report помогает создать 15–20 брендов.*

*«Я совладелец компании и не могу отдать креатив на аутсорс. В этом наша сила: каждый проект проходит через живое участие команды и лично через меня».*



**Сколько стоит создать  
бренд «под ключ»?**

**С**тоимость брендингового проекта зависит от глубины проработки: полный цикл со всеми исследованиями — от 3 до 7 млн рублей, минимальный вход — примерно от 1,5 млн рублей.

«Цена зависит от набора работ: исследование, позиционирование, разработка платформы бренда, нейминг. У нас сильные компетенции именно в названиях, но мы не продаём их отдельно. Название — это часть системы, а не самостоятельный продукт».



**Николай Андреев\***

Эксклюзивное интервью для  Эксклюзивное интервью для  Эксклюзивное интервью для 

## Команда и процесс?

— Над каждым брендом работает около 10–12 человек. В команде — неймеры, копирайтеры, арт-директор, дизайнеры, стратеги и аккаунт-менеджеры. Такой состав позволяет вести сложные проекты и не размениваться на мелочи.

«Мы отказываем “сомнительным бизнесам”. Нам важно понимать ценности клиента. Часто к нам приходят люди, которые не до конца понимают, что им нужно. И мы помогаем им к этому знанию вернуться».

**КОГДА КЛИЕНТ ГОВОРИТ “СДЕЛАЙТЕ ЗА ДВЕ НЕДЕЛИ” — ЭТО ВСЁ РАВНО ЧТО ПРОСИТЬ ДЕВЯТЬ ЖЕНЩИН РОДИТЬ РЕБЁНКА ЗА МЕСЯЦ**

Срок разработки бренда — в среднем 6–7 месяцев.

«Когда клиент говорит “сделайте за две недели” — это всё равно что просить девять женщин родить ребёнка за месяц. Мы не работаем в таких сценариях».

Граница проходит там, где мы сами хотим сделать клиенту приятное, и там, где клиент пытается нас использовать. Это вопрос взаимного уважения.

## Как вы строите стратегию?

— Процесс брендинга всегда начинается с глубокого погружения в бизнес. Первая точка — установочная сессия, где клиент рассказывает, как он видит рынок, себя и свою аудиторию.

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

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

# Экс-главе «Россети Сибирь» предъявили обвинение в получении «золотого парашюта» в 2 млн руб.

Источник новости для анализа: <https://dzen.ru/a/aPTrLSSR60Sv727P>



**Каро Жамкочян\***



Обвинение строится на получении Экс-главой «Россети Сибирь» Павлом Акилиным денежного перевода в размере 2 млн рублей, как взятки. Следствие настаивает, что эти средства были незаконным вознаграждением за первоочередную оплату долгов перед компанией-субподрядчиком «Энергоимпульс», что подпадает под статью о взятке в особо крупном размере.

Особенность этой ситуации в том, что получение денег совпало с последним днем работы обвиняемого, что может быть использовано как защитой, так и обвинением. Защита может настаивать на том, что в этот день

он уже не мог совершать значимые действия в пользу взяткодателя, в то время как обвинение будет доказывать, что преступный сговор и обязательства возникли ранее, а расчет был приурочен к уходу с должности. Кроме того, серьезным вызовом для стороны обвинения станет доказывание прямой причинно-следственной связи между передачей денег и конкретными действиями по оплате долгов, особенно с учетом того, что обязательства перед «Энергоимпульсом» и так являлись законными.

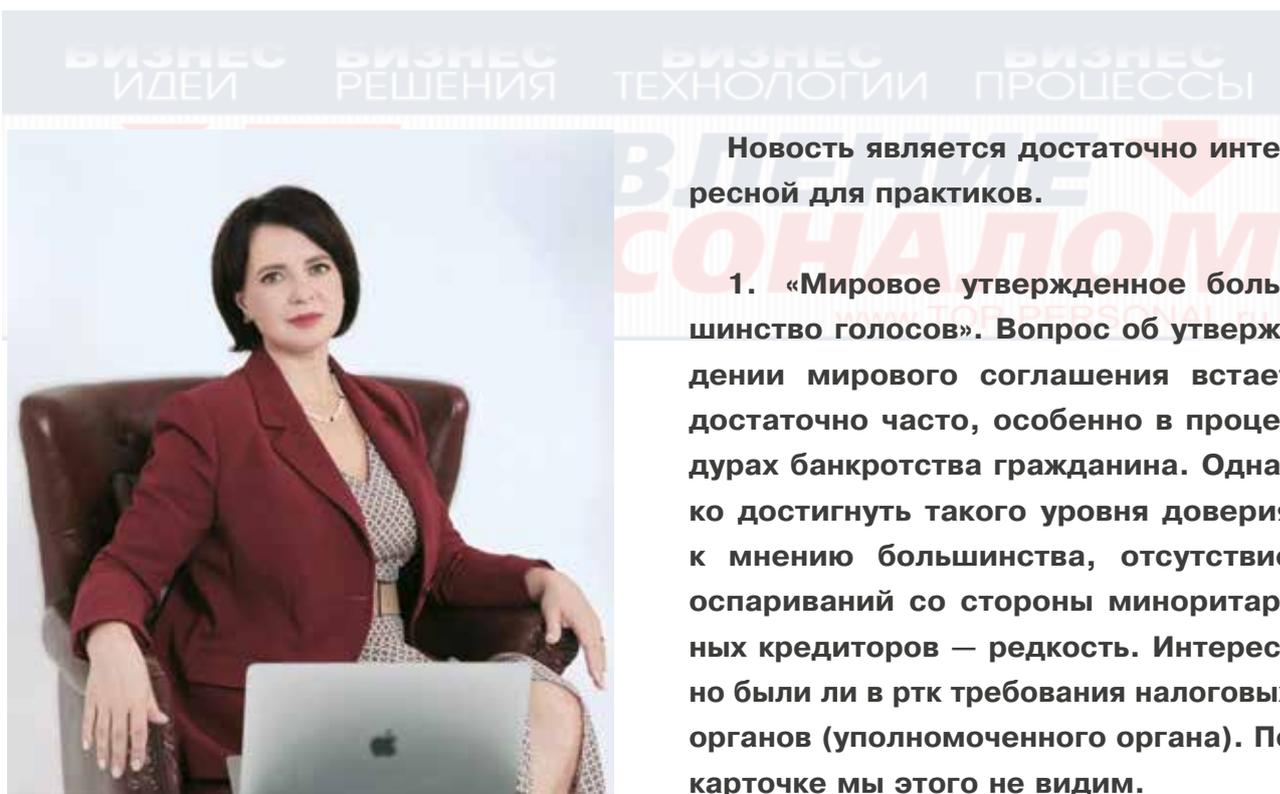
## **ОСОБЕННОСТЬ ЭТОЙ СИТУАЦИИ В ТОМ, ЧТО ПОЛУЧЕНИЕ ДЕНЕГ СОВПАЛО С ПОСЛЕДНИМ ДНЕМ РАБОТЫ ОБВИНЯЕМОГО, ЧТО МОЖЕТ БЫТЬ ИСПОЛЬЗОВАНО КАК ЗАЩИТОЙ, ТАК И ОБВИНЕНИЕМ**

Уголовное дело носит комплексный характер, о чем говорит наличие других фигурантов дела. Учитывая, что фигуранты содержатся под стражей, а расследование, судя по всему, основано на длительной оперативной разработке, можно ожидать продолжительного и сложного судебного процесса, где основная борьба развернется вокруг допустимости и интерпретации собранных доказательств.

**\*Каро Жамкочян,**  
 председатель коллегии адвокатов «Жамкочян и партнеры»

Эксклюзивно для 

# Экс-кондитер Коркунов выплатит кредиторам по мировому соглашению **₽609 млн**



**Елена Гладышева\***



Новость является достаточно интересной для практиков.

1. «Мировое утвержденное большинство голосов». Вопрос об утверждении мирового соглашения встает достаточно часто, особенно в процедурах банкротства гражданина. Однако достигнуть такого уровня доверия к мнению большинства, отсутствие оспариваний со стороны миноритарных кредиторов — редкость. Интересно были ли в ртк требования налоговых органов (уполномоченного органа). По карточке мы этого не видим.

2. Разность порядка расчетов. Так представляется любопытным тот факт, что перед миноритарным кредитором — юр компанией, погашение произойдет ранее чем погашение требований гос органа — мин имущества. Работа

лиц проводших такую тяжелую п согласованию столь лояльных условий заслуживает уважения. Безусловно. Исходя из того, что процедура введена в 2021, а мировое утверждено только в конце 2025 свидетельствует, что все эти долгих 4 года шла работа по завершению процедуры через мировое соглашение.

К сожалению, инн компании, которая взяла на себя обязательства по погашению требований, не позволяет стороннему наблюдателю любопытствовать о финансовой возможности исполнения столь сложной финансовой структуры сделки.

Стоит отметить, что утверждение мирового не равно прекращению раз и навсегда процедуры банкротства. В случае неисполнения условий расчетов с кредиторами (даже с одним) процедура может быть возобновлена и завершена оспариванием сделок, реализацией имущества и имущественных прав.

Выход из процедуры личного банкротства через мировое становятся все более частым, что свидетельствует о том факте, что банкротство уже не является легальным способом «уйти» от своих обязательств. Следовательно, правовая конструкция работает на 100%. Не добросовестных банкротств все меньше.

**\* Елена Гладышева,**  
Адвокат, Управляющий партнер Адвокатского бюро г. Москвы  
«РИ-консалтинг», член наблюдательного совета  
АНО «МОССТРАТЕГИЯ», член МРО «Деловая Россия»

Эксклюзивно для 



Эксклюзивное интервью для  Эксклюзивное интервью для  Эксклюзивное интервью для 



**Елена Музалевская\***



Задолженность перед АО «АНКОР БАНК СБЕРЕЖЕНИЙ» в лице ГК «АСВ» будет погашена до 10.10.2025г. включительно, а перед ООО «Юридическое агентство «Фемида» — в течении 100 рабочих дней, начиная с 03.10.2025г. Производство по делу № А40-82947/20-190-135 о признании несостоятельным (банкротом) Коркунова Андрея Николаевича определением Арбитражный суд города Москвы прекращено.

В карточке дела (ссылка в общедоступной автоматизированной информационной системе «Картотека арбитражных дел»: <https://kad.arbitr.ru/Card/808409b7-68f3-40a8-8492-415409bc1055>) данное определение размещено пока только в виде резолютивной части в порядке ст. 176 АПК РФ. Определение подлежит немедленному исполнению и может быть обжаловано в Девятый арбитражный апелляционный суд в течение месяца со дня его изготовления в полном объеме. Однако поскольку в мировом соглашении учтены интересы всех кредиторов, по моему мнению, вероятность его обжалования в апелляционном порядке маловероятна, однако возможно, в судебной практике такие дела имеются.

Арбитражный суд города Москвы 03 октября 2025 года по делу № А40-82947/20-190-135 о несостоятельности (банкротстве) Коркунова Андрея Николаевича вынес Определение об утверждении мирового соглашения.

Согласно данному определению третье лиц ООО «Динамика» выплатит долг Коркунова А.Н. его трем кредиторам: АО «АНКОР БАНК СБЕРЕЖЕНИЙ» в лице ГК «АСВ», Министерство земельных и имущественных отношений Республики Татарстан, ООО «Юридическое агентство «Фемида». Исходя из текста определения суда, основная сумма долга – около 563 млн. руб. перед Министерством земельных и имущественных отношений Республики Татарстан, ООО «Динамика» будет его погашать ежемесячными платежами согласно утвержденного графика до 01.06.2028г. включительно.



Мировое соглашение в деле о банкротстве гражданина — это достаточно распространенная практика, которая позволяет сторонам достичь компромисса и избежать длительных судебных разбирательств. Заключение мирового соглашения является основанием для прекращения производства по делу (п. 1 ст. 213.31 Федерального закона от 26.10.2002 N 127-ФЗ «О несостоятельности (банкротстве)» — далее Закон о банкротстве).

Согласно положениям статей 2 и 57 Закона о банкротстве целью заключения мирового соглашения в деле о банкротстве является прекращение производства по такому делу, восстановление платежеспособности (хозяйственной деятельности) должника.

Особенности заключения мирового соглашения при банкротстве гражданина определены в статье 213.31 Закона о банкротстве.

В соответствии со статьей 213.31 Закона о банкротстве решение о заключении мирового соглашения со стороны должника-гражданина принимается гражданином (пункт 2); разногласия между финансовым управляющим, гражданином и кредиторами по вопросу согласования мирового соглашения рассматриваются арбитражным судом в порядке, установленном Законом о банкротстве; мировое соглашение утверждается арбитражным судом (пункт 4); с даты прекращения производства по делу о банкротстве гражданина в связи с заключением мирового соглашения: прекращаются полномочия финансового управляющего; гражданин или участвующее в мировом соглашении третье лицо приступает к погашению задолженности перед кредиторами (пункт 6).

В соответствии с частью 2 статьи 138 АПК РФ, стороны могут урегулировать спор, заключив мировое соглашение, если это не противоречит федеральному закону. Статьей 139 АПК РФ предусмотрено, что мировое соглашение может быть заключено сторонами на любой стадии арбитражного процесса и при исполнении судебного акта. Мировое соглашение не может нарушать права и законные интересы других лиц и противоречить закону. В соответствии со ст. 49 АПК РФ арбитражный суд не утверждает мировое соглашение, если оно противоречит закону или нарушает права и законные интересы других лиц.

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



## Больничный по новым правилам

Источник новости для анализа: [https://m.dzen.ru/news/story/e0640074-d4e6-5c0d-95dc-965ec97dcee1?lang=ru&rubric=personal\\_feed&fan=1&t=1760888575&persistent\\_id=3244589428&cl4url=be116949f0a976fa2ccd2d7a263bd831&story=b3ba6c24-fbfb-58c0-be6e-24a058c7bd46&rid=4028614088.2030.1760888865784.25927](https://m.dzen.ru/news/story/e0640074-d4e6-5c0d-95dc-965ec97dcee1?lang=ru&rubric=personal_feed&fan=1&t=1760888575&persistent_id=3244589428&cl4url=be116949f0a976fa2ccd2d7a263bd831&story=b3ba6c24-fbfb-58c0-be6e-24a058c7bd46&rid=4028614088.2030.1760888865784.25927)



Валентина Лесневская\*



1 сентября 2025 года в России вступили в силу новые правила оформления больничных листов. Новый регламент, утвержденный Минздравом РФ, напрямую затронет сотрудников, которые часто уходят на больничный. Главная цель этих изменений — уменьшить количество необоснованных больничных и более внимательно подходить к здоровью граждан, кто болеет действительно часто и серьезно.

Для тех, кто за полгода брал больничные четыре раза и более, максимальный срок больничного сократят до трех дней. Продление больничного в подобном случае будет возможно только по решению комиссии. Отмечается, что проверке подлежат все больничные листы, независимо от заболе-

Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



вания (ОРВИ, травма и т. д.). Отсчет шестимесячного периода для тех, кто уходит на больничный осенью 2025 года, начнется с марта 2025 года.

#### КОГО НЕ КОСНУТСЯ НОВЫЕ ОГРАНИЧЕНИЯ:

- родителей, ухаживающих за заболевшими детьми или другими членами семьи;
- пациентов, проходящие курс медицинской реабилитации;
- граждан с тяжелыми и хроническими заболеваниями;

#### ОПЛАТА ТАКОГО БОЛЬНИЧНОГО

Оплата трехдневного больничного листа при пятом обращении будет возможна только при наличии подтверждения врачебной комиссии. И работодатель, и Фонд социального страхования (ФСС) при расчете пособия обязаны будут проверять это основание для продления.

Если комиссия не подтвердит необходимость продления, то оплачены будут только первые три дня больничного.

**\* Валентина Лесневская,**  
Директор по персоналу HEADS

Эксклюзивно для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для





**Анна Устюшенко\***

**В** этой новости, растиражированной в СМИ, нет ссылки на официальный источник. Никакого проекта нормативно-правового акта не вносилось. Откуда появилась эта новость и почему именно сейчас — неизвестно. Проект внесения изменений в Приказ Минздрава от 23 ноября 2021 г. № 1089н «Об утверждении Условий и

порядка формирования листков нетрудоспособности в форме электронного документа и выдачи листков нетрудоспособности в форме документа на бумажном носителе в случаях, установленных законодательством Российской Федерации» действительно существовал: <https://regulation.gov.ru/projects/152081/>. Однако последняя активность по этому проекту была в ноябре 2024 года, после чего всё затихло. Год назад массмедиа тоже об этом писали, но тогда хотя бы был проект. Сейчас же никакого инфополюса для возникновения подобных новостей нет. А без официального источника эти новости — просто слухи, которые не имеют под собой никаких оснований. Тем не менее такой законопроект был бы весьма уместен, поскольку ограничения по больничным и контроль их использования помогли бы купировать злоупотребления работников своими правами. Сейчас нередка ситуация, когда уведомленный о сокращении работник уходит на больничный, гастролирует по врачам — закрывает один лист нетрудоспособности, открывает новый. Работодатель находится в подвешенном состоянии, не может решить кадровую задачу. Хотелось бы, чтобы эту практику прекратили на законодательном уровне.

**\* Анна Устюшенко,**  
 партнер, руководитель группы практик «Коммерческое и трудовое право», Юридическая фирма INTELLECT,  
[www.intellect.law](http://www.intellect.law)

ПРАКТИЧЕСКИЙ ДЕЛОВОЙ ЖУРНАЛ

# ТРЕВЬЮ

ОБЗОРЫ · КОММЕНТАРИИ · ПРАКТИКА

№2/2025



**«сегодня ИИ –  
драйвер  
роста,  
и выигрывают те компании,  
которые уже его используют»**

**Вадим Медяник**  
BPA Technologies

# Уход от компенсации (Как корреспондент «Ъ» судился из-за утечки персональных данных)

Источник новости для анализа: <https://www.kommersant.ru/doc/8139085>



**Екатерина Малеева\***



Кирьяк и Партнеры

Проблема утечек персональных данных приобрела системный характер.

Судебная практика, подобная спору корреспондента арбитражного отдела «Ъ» Яна Назаренко с сетью медицинских лабораторий «Гемотест», является не частным случаем, а признаком системного кризиса в правоприменении.

Законодатель отреагировал на растущие риски в области защиты персональных данных ужесточением ответственности. С 30 мая 2025 года вступили в силу поправки в КоАП РФ, кратно увеличивающие размеры штрафов для компаний-операторов персональных данных. Особого внимания заслуживает введение ответственности за утечку специальных категорий

данных (к которым относится и медицинская информация), с санкцией для юридических лиц от 10 до 15 млн рублей. Кроме того, с декабря 2024 года в Уголовном кодексе РФ действует ст. 272.1, устанавливающая уголовную ответственность за незаконные сбор и распространение персональных данных.

Несмотря на ужесточение административной и уголовной ответственности, ключевой механизм защиты — взыскание компенсации морального вреда — остается крайне затруднительным. Анализ практики выявляет фундаментальные проблемы в области доказывания.

Суды первой инстанции, как в случае с сетью медицинских лабораторий «Гемотест», зачастую занимают формальную позицию, возлагая на истца бремя доказывания неразрывной цепочки: подтверждение принадлежности данных именно истцу и установление факта их изъятия исключительно из информационной системы конкретного ответчика.

В упомянутом деле суд отклонил отчет Telegram-бота как недопустимое доказательство несмотря на то, что в отчете содержались уникальные медицинские данные истца (результаты анализов), которые с высокой долей вероятности могли происходить только из базы «Гемотеста».

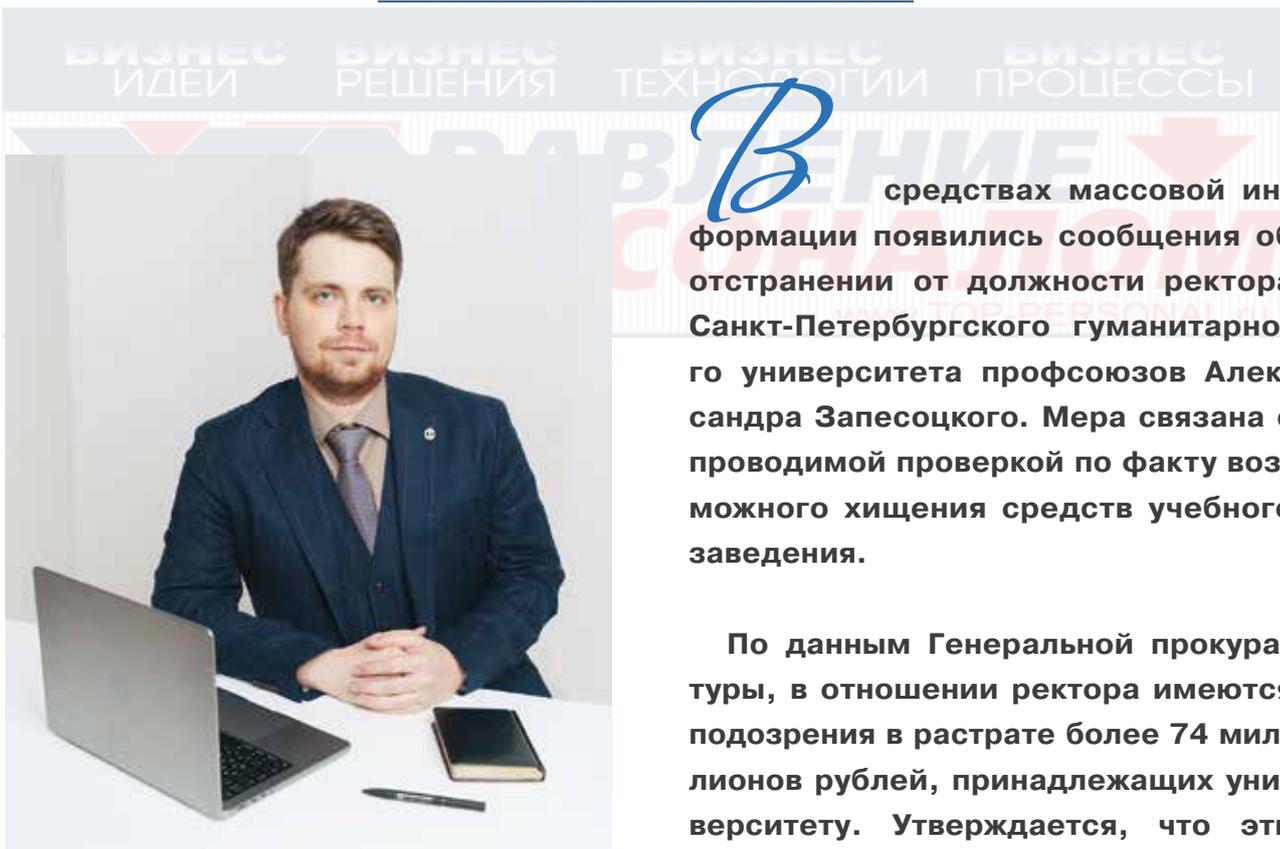
Указанная позиция вступает в противоречие с практикой Второго кассационного суда общей юрисдикции по аналогичным делам об утечке персональных данных с сервиса «Яндекс.Еда». Кассационный суд признал допустимыми доказательствами скриншоты с сайтов, на которых были размещены неправомерно распространённые данные, а также протоколы автоматизированного осмотра таких сайтов.

Создается правовая асимметрия: оператор («Гемотест») владеет всей полной информацией о том, какие именно данные и когда были скомпрометированы, но не обязан раскрывать эти сведения потерпевшему в досудебном порядке. Истец же объективно ограничен в инструментах доказывания. При этом введение ст. 272.1 УК РФ, призванной бороться с так называемыми «ботами-пробивальщиками», на

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

# Ректор СПбГУП прогулял 74 млн вузовских денег в заграничных курортах и ресторанах

Источник новости для анализа: Life.ru



Андрей Задачин\*

**M·PARTNERS**  
КОЛЛЕГИЯ АДВОКАТОВ

В средствах массовой информации появились сообщения об отстранении от должности ректора Санкт-Петербургского гуманитарного университета профсоюзов Александра Запесоцкого. Мера связана с проводимой проверкой по факту возможного хищения средств учебного заведения.

По данным Генеральной прокуратуры, в отношении ректора имеются подозрения в растрате более 74 миллионов рублей, принадлежащих университету. Утверждается, что эти средства направлялись на личные нужды, включая аренду элитного загородного коттеджа, оплату услуг охраны, а также совершение авиаперелетов бизнес-классом совместно с членами семьи. Кроме того, за счет

вуза якобы оплачивались посещения ресторанов и приобретение премиального алкоголя.

В случае, если подозрения надзорного ведомства найдут свое подтверждение, действия Александра Запесоцкого будут квалифицированы по части 4 статьи 160 УК РФ — «Растрата». Данная норма предусматривает ответственность за хищение чужого имущества, вверенного виновному, если оно совершено с использованием своего служебного положения и в особо крупном размере.

С правовой точки зрения, растрата определяется как противоправное и безвозмездное обращение в свою пользу или в пользу третьих лиц имущества, находящегося в ведении лица, результатом чего стал причиненный ущерб собственнику или иному законному владельцу.

Ключевым признаком состава преступления является то, что похищаемое имущество изначально находилось в правомочном владении или ведении подозреваемого. Такие полномочия — по распоряжению, управлению, доставке, пользованию или хранению — должны быть возложены на человека в силу его должностного положения, договора или специального поручения.

Понятие лица, использующего свое служебное положение, раскрывается в примечаниях к статьям 285 и 201 УК РФ. К этой категории относятся должностные лица, а также лица, выполняющие управленческие функции в коммерческих и иных организациях, что в полной мере может относиться к руководителю высшего учебного заведения.

**\* Андрей Задачин,**  
адвокат МКА «М-PARTNERS» (М-ПАРТНЕРС)

Эксклюзивно для 

# БИЗНЕС-ТРЕНЕРЫ

# ГОВОРЯТ

АЛЬМАНАХ

№ 1 / 2025



Елена  
Яхонтова



Дмитрий  
Сёмин



Марина  
Долополова



Александр  
Соломатин



Генрих  
Юстус



Галина  
Беловодченко



Глеб  
Смирнов



Ксения  
Ибрашлова



Анна  
Кунаева



Татьяна  
Баранова



Ольга  
Сереева



Сергей  
Семёнов



Анастасия  
Тахтарова



Михаил  
Молоканов



Елена  
Лавринович

ГЛАВНАЯ  
ТЕМА  
НОМЕРА:

## СЕКРЕТЫ ПРОФЕССИИ

ИЗДАТЕЛЬСТВО ЖУРНАЛА

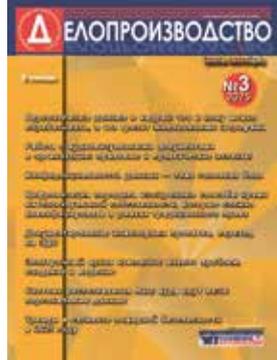


Партнёры УП



1996-2025

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



# АЛЬМАНАХИ

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

 благодарит экспертов, которые помогли нам подготовить этот номер



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



**Дмитрий Сёмин**  
Бизнес-тренер  
по продажам и созданию  
команды, консультант  
для руководителей



**Дмитрий  
Мирошников**  
генеральный директор  
компании «Симедика.ру»



**Сергей  
Пронин**  
генеральный директор  
«Таресс»



**Надежда  
Гончарова**  
Деловой клуб КАПИТАНЫ  
РОССИЙСКОГО БИЗНЕСА



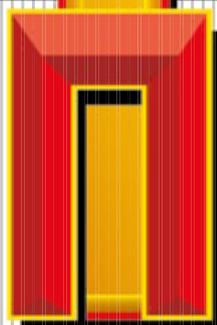
**Наталья  
Беляева**  
генеральный директор  
ООО Смарт Лавка,  
франчайзи SPAR



**Виталий  
Снегирев**  
Юридическая группа  
«Траблшутинг»



**Евгений  
Колотилев**  
тренер по продажам



*Татьяна Кочанова*

## **Изменения в трудовом законодательстве октябрь 2025**

*Наталья Дорофеева*

## **Как защитить бизнес от недобросовестных сотрудников**

*Алексей Оносов*

## **Проверка контрагента — это не паранойя, а здравый смысл**

*Татьяна Кочанова*

## **Согласие на обработку персональных данных: новые требования с 1 сентября 2025 года**

*Татьяна Федорова*

## **Предприниматели и сотрудники: кто в большем риске?**

*Ольга Степанова*

## **Больше 24 миллионов рублей стащили за 10 лет почтальоны на Камчатке**

*Ольга Степанова*

## **60 обысков и сотни нелегалов: в Петербурге полиция ликвидировала крупный канал незаконной миграции**

В номере:

**№3**  
**2025**

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

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

**Конфиденциальность данных — тоже головная боль**

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

**Документирование инженерных проектов, переход на ЭДО**

**Электронный архив компании: анализ проблем, создание и ведение**

**Система распознавания лиц: куда идут ваши персональные данные**

**Тренды в сегменте пожарной безопасности в 2025 году**

При поддержке:

# СТАРТАПЫ & ИДЕИ ДЛЯ БИЗНЕСА

№ 1  
2025



**Если ты готов пройти путь —  
идея обязательно найдётся**

**Константин Бочарский, редактор и основатель Pressfeed**

ГЛАВНАЯ  
ТЕМА  
НОМЕРА:

**ИСТОРИЯ СОЗДАНИЯ  
СТАРТАПА**

ИЗДАТЕЛЬСТВО ЖУРНАЛА

