

БИЗНЕС  
ИДЕИ

БИЗНЕС  
РЕШЕНИЯ

БИЗНЕС  
ТЕХНОЛОГИИ

БИЗНЕС  
ПРОЦЕССЫ

WWW.TOP-PERSONAL.RU

# УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ

Ведущий эксперт по кадрам "Роснефть" – 7352, 7065, 7285.

№ 39  
(803)  
2025

Главная тема: **УПРАВЛЕНИЕ**

**Год « ОГНЕННОЙ ЛОШАДИ »  
принесет в нашу жизнь  
неожиданные перемены!**

**Сергей Пронин**

**Каждый новый год открывает нам всем двери в новую жизнь!**



Сергей  
Пронин

**Лидеров может быть в компании сколько угодно, это не проблема. Проблема, если они не умеют выстраивать отношения.**



Ирина  
Невзорова

**Яхонтова права, но истина кроется глубже**



Габдулла  
Хамитов

**Корпоративный психолог – это уже не роскошь, а необходимый элемент устойчивой компании**



Ирина  
Аравина

**Увольнение главбуха: как за год подготовить безопасное расставание**



Екатерина  
Кузнецова

**Осознанный HR как практика: как рождается живой контент**



Анна  
Донская

# УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ

## Содержание

3

### УПРАВЛЕНИЕ

Каждый новый год открывает нам всем двери в новую жизнь!

Сергей Пронин

15

### ЛИДЕРСТВО

Лидеров может быть в компании сколько угодно, это не проблема. Проблема, если они не умеют выстраивать отношения.

Ирина Невзорова

23

Есть ли шанс у российских промышленных компаний в ближайшей перспективе догнать лидеров?

Елена Яхонтова

29

### КОММЕНТАРИИ

Яхонтова права, но истина кроется глубже

Габдулла Хамитов

33

### ЛИДЕРСТВО

Способны ли лидеры думать вместе, • Выдерживать различия и вустрацию, • Обсуждать и принимать сообща решения, • Не уничтожая друг друга?

Ирина Белоусова

35

### ПСИХОЛОГИЯ

Корпоративный психолог — это уже не роскошь, а необходимый элемент устойчивой компании

Ирина Аравина

42

Система молчит, а бизнес кричит

Таша Вяземшева

45

### УВОЛЬНЕНИЕ

Увольнение главбуха: как за год подготовить безопасное расставание

Екатерина Кузнецова

49

### ТГ КАНАЛЫ

Осознанный HR как практика: как рождается живой контент

Анна Донская

53

### БИЗНЕС ТРЕНЕРЫ

От обучения продажам — к ответственности за выручку

Ирина Казакова

57

В течение 12 лет я был CEO Russia & CIS в швейцарской авиакомпании бизнес-авиации

Евген Клочков

61

### КОММЕНТАРИИ

Яков Присяжнюк

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

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

ISBN 5-95630-007-7



9 785956 300077 >

Подписано в печать 23.12.2025 г.  
Формат 60x90 1/8. Печать офсетная.  
Тираж 10 000 экз. Печ. л. 8.  
Заказ №

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

Приглашаем директоров компаний поделиться опытом управления: [7447273@bk.ru](mailto: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

№ 39  
(803)

Издаётся с 1996 г. 2025 г.

Объединённая 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  
ТР@TOP-PERSONAL.RU



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

**С. ПРОНИН**

# КАЖДЫЙ НОВЫЙ ГОД ОТКРЫВАЕТ НАМ ВСЕМ ДВЕРИ В НОВУЮ ЖИЗНЬ!



 **Сергей Борисович, в последние время уже стало традицией, что в первом номере нашего журнала публикуется Ваше интервью. А в этом году Вы, вопреки ей, решили дать интервью не в начале, а в конце года. Можете объяснить, с чем это связано?**

 Конечно, ведь в этом нет никакого секрета. Основная причина в том, что

**следующий год, по моему глубокому убеждению будет исключительно сложным и важным, я бы даже сказал, судьбоносным, для каждого из нас и всей нашей страны в целом.**



**Сергей Пронин**

А это значит, что нам предстоит в следующем году серьезно потрудиться, причем прямо с января.

А первый номер УП выходит в свет только в начале февраля, а это уже, на мой взгляд, несколько поздно. Поэтому и возникла идея провести традиционное «новогоднее» интервью немного раньше, чем обычно.

Тем более, что столица уже давно украшена к этому празднику и проблем с поиском красивой и нарядной елки или символа наступающего года — огненной лошади — для фото на обложку нет.

Зато у читателей журнала появится дополнительное время для того, чтобы ознакомиться с моими новыми выводами, предложениями и даже некоторыми вопросами, которые я отправил на «Прямую линию с Президентом В. В. Путиным», и осмыслить их еще до наступления первого рабочего дня следующего года, когда придет время перейти от слов к делу.

А дел, причем очень важных и сложных, у нас всех в будущем году, я уверен, будет очень много.

## **А ЗАПОМНИТСЯ ЭТОТ ГОД, КАК БЫ ЭТО НЕ КАЗАЛОСЬ СМЕШНЫМ И ГРУСТНЫМ ОДНОВРЕМЕННО, СКОРЕЕ ВСЕ КАК «ГОД СХЕМЫ ДОЛИНОЙ»**

 **Ваше мнение о годе уходящем? . Как Вы его оцениваете в целом, чем он больше всего запомнился Вам, чего удалось добиться в уходящем году, а что из задуманного не удалось осуществить?**

— Если говорить в целом о завершающемся 2025-м, то я бы не назвал этот год знаковым для нашей страны.

В первую очередь потому, что в уходящем году пока не удалось решить проблему, которая, вне всяких сомнений, волнует практически всех граждан нашей страны и даже многих мигрантов из ближнего зарубежья, с которыми мне довелось общаться, — завершение СВО и заключение мира.

Может показаться удивительным, но очень многие люди, порой малознакомые, просили у меня разрешения задать вопрос, и этот вопрос был о том, когда же закончатся военные действия!

Я им всегда отвечал одно и тоже: думаю, что не позднее 11 января 2026 года, а надеюсь, что еще в этом году. Почему именно 11.01.2026? Я считаю эту дату очень

символичной, ведь именно в этот день СВО по продолжительности сравнивается с Великой Отечественной войной, которая даже спустя 80 лет после нашей Победы остается незаживающей раной в миллионах сердец. Поэтому я считаю, что нужно сделать все возможное (и даже невозможное), чтобы СВО завершилась точно не позднее 11 января будущего года, а желательно еще в этом году. Чтобы наш Президент в своем традиционном новогоднем обращении к населению России поздравил всех с успешным завершением СВО, а миллионы людей у телеэкранов искренне и от всей души порадовались бы этому. И хотя пока СВО еще не завершено и ежедневно гибнут не только военные, но и гражданские, в том числе дети, я не сомневаюсь, что мир вскоре наступит.

А, возможно, пока номер готовился к выпуску, уже наступил или наступит в самые ближайшие дни. Очень на это надеюсь!

К сожалению, не только в политике, но и в экономике, в социальной сфере, да и во всех остальных областях нашей жизни, мы в прошедшем году не добились прорывов, а в чем-то даже откатились назад. Например, в экономике я вижу явные признаки предстоящего кризиса, в частности по

**в разы увеличившимся по объему, количеству и разнообразию неплатежей и мошеннических схем с обманом и клиентов, и контрагентов, и партнеров, не говоря уже об уклонении от уплаты налогов, пени и штрафов.**

Кстати, такой вывод я делаю не только на основании информации из СМИ, но и исходя из резко возросшего в этом году числа обращений за помощью ко мне как к специалисту в вопросе взыскания просроченных задолженностей.

А запомнится этот год, как бы это не казалось смешным и грустным одновременно, скорее все как «ГОД СХЕМЫ ДОЛИНОЙ».

Хотя, конечно, Лариса Александровна, в данном случае не попала в историю, а в нее вляпалась. И то, как я предполагаю, не по своей вине, а по инициативе тех, кто оказал ей эту «медвежью услугу». Ну а о том, кого я считаю истинными творцами этого правового беспредела, я рассказал недавно в своем телеграмм канале «Про Людей и «упырей».

Уж больно эта схема напоминает печальную историю «почти законного» отъема и жилья и денег у дольщиков малоэтажного жилого комплекса «Сенатор клуб», случившуюся ровно 3 года назад. Об этом, кстати я написал на днях в одном из своих обращений Президенту Российской Федерации В.В. Путину. И задал ему вопрос, очень похожий на тот, который он два десятилетия назад задал лидерам коллективного Запада : « Вы хоть сами-то понимаете, что натворили Ваши подчиненные?!»

 **В ближайшие дни состоится « Прямая линия с Президентом Путиным» . Вы сказали, что задали ему ряд вопросов. Можете рассказать нашим читателям, сколько их и о чем они?**

— Конечно, здесь нет никакого секрета. Более того, зная как работает наша «демократически-бюрократическая государственная машина», которой поручено работать с вопросами граждан своему Президенту, ( а она перепоручила эту работу т.н. искусственному интеллекту ( видимо для того, чтобы переложить на него ответственность за игнорирование всех острых вопросов граждан), я сам заинтересован в том, чтобы мои вопросы были размещены на страницах вашего замечательного журнала и о их содержании узнало как можно больше людей, ведь они касаются практически каждого из нас. Тем более. что я в этом году задал Президенту не два вопроса, как год назад, а в шесть раз больше — двенадцать! И каждый из них затрагивает большие группы людей от нескольких сот до десятков миллионов человек. Причем это не просто вопросы, а вопросы с развернутыми обоснованными предложениями. Так что Президенту осталось только ознакомиться с ними ( каждое не более 3000 знаков, т.е. в пределах двух машинописных страниц ) и дать поручение тем, в чьей компетенции это находится, реализовать мои предложения. И тогда в следующем году подавляющее большинство граждан нашей страны заметят хотя и неожиданные, но очень серьезные и приятные изменения в своей жизни. Ну а остальные граждане как минимум лишатся своих «теплых местечек» и незаконно нажитых средств, а некоторые даже перейдут на трехразовое питание с двумя прогулками в день за счет пенитенциарной системы. Предложения, которые я направил В. В. Путину, принесут пользу и выгоду абсолютно всем в стране, кроме нарушителей закона, конечно. Причем без дополнительных затрат и долгих ожиданий.



**Это было бы здорово! Тогда расскажите подробнее о Ваших предложениях. О чем они?**

— Разумеется, они прежде всего о людях, о том самом персонале, эффективно управлять которым ваш журнал учит своих читателей уже более четверти века. Напри-

мер, одно и, на мой взгляд, самое важное, о миллионах наших сограждан, которые своим трудом уже заслужили право на отдых и достойное содержание из средств государства за счет своих многолетних многомиллионных пенсионных отчислений в ПФР. Но при этом по разным причинам, в основном из-за мизерности своих пенсий, продолжают работать или готовы вернуться вновь на свои рабочие места. И обязательно вернуться, если те, кому положено заниматься этим вопросом, прислушаются к моим предложениям.

## **Я так пока и не смог однозначно определить : чиновники и депутаты не понимают или не хотят понимать, насколько выгодно нашей стране вовлечение пенсионеров в активную трудовую деятельность?**

Надеюсь, это первый вариант ответа, поэтому, как говорится «на пальцах», еще раз повторю, что и почему я предлагаю.

Напомню. что еще полтора года назад я в интервью УП объяснил, почему не индексировать пенсии работающим пенсионерам ( а это не делалось 9 лет подряд!) — это то же самое, образно выражаясь, что «стрелять себе в ногу». Мое объяснение дошло до Президента, и на Петербургском международном экономическом форуме он объявил о прекращении такого отношения к работающим пенсионерам. С января этого года пенсии более 8 миллионов работающих пенсионеров были индексированы на 9,4% и в результате в этом году удалось не только остановить многолетнюю тенденцию к уменьшению числа работающих пенсионеров, но даже увеличить их число на 800 тысяч, т.е. на 10 %!

Но мы можем и должны добиться в этом вопросе гораздо более значимых результатов и в течение года увеличить количество работающих пенсионеров еще как минимум на 30 - 35 процентов. А это означает приток в наш народнохозяйственный комплекс еще около 3, 5 — 4 миллионов человек, т.е. около 5% об общего числа занятых в настоящее время! И для этого не нужны никакие инвестиции, а напротив, государство и бизнес в случае реализации моего предложения получают огромные дополнительные поступления!

Само предложение состоит из двух частей: для того, чтобы привлечь пенсионеров вернуться на работу. нужно прежде всего восстановить справедливое отношение к ним по сравнению с теми. кто еще не вышел на пенсию, в части начисления пенси-

онных баллов. Сегодня за одну и ту же работу работающий пенсионер получает в 3 (Три раза !) меньше пенсионных баллов, чем его коллега предпенсионного возраста! А почему такая дискриминация? Ее, я уверен. нужно немедленно прекращать и по социальным и по экономическим причинам. И тогда , думаю, количество желающих вернуться на работу резко возрастет, ведь каждый ( за исключением, возможно, депутатов-сенаторов, прокуроров- судей и т.п.) хотел бы не только дополнительно заработать, но и ощутимо увеличить свою пенсию. А еще немалое количество пенсионеров, работающих сейчас неофициально, наверняка захотят оформиться официально и тем самым не только пополнят госбюджет, но и одновременно нанесут удар и по теневому сектору нашей экономике, что сейчас очень актуально.

Ну а

**если одновременно вдвое уменьшить ставку платежей в пенсионный фонд с доходов работающих пенсионеров, то уже предприниматели, образно выражаясь, выстроятся в очередь за работающими пенсионерами, ведь это будут выгодные для бизнеса работники, так как на их доходы будет меньшая налоговая нагрузка, чем у еще не вышедших на пенсию.**

И это. на мой взгляд. будет абсолютно справедливо. ведь пенсионеры такое право заслужили!

Как видите, это предложение не требует ни от кого не только дополнительных вложений, но и даже особых усилий. При этом оно выгодно всем : и пенсионерам, и предпринимателям, и государству, и всем жителям нашей страны. И нашей стране в целом, ведь при этом дополнительно на несколько процентов вырастет ВВП и одновременно уменьшится инфляция, с которой наше «правое» ЦБ борется высокой ставкой рефинансирования, т.е. уменьшением денег в обороте. А ведь можно же добиться еще большего результата в борьбе с инфляцией не за счет создания проблем для предпринимателей и граждан, а наоборот — за счет создания для них более благоприятных условий, в том числе увеличения доли работающего населения в стране! И не из-под «палки» путем повышения пенсионного возраста, а а с использованием экономических стимулов. Понятно, что это уже компетенция не ЦБ, а прежде всего Министерства экономического развития, руководителя которого М. Решетникова, в

отличие от главы ЦБ РФ Э.Набиуллиной наверняка не знают 99% нашего населения. Причем, не только в лицо, но даже и по фамилии!



## А другие Ваши вопросы Президенту о чем?

— Они о разном. Например, о борьбе с «теневой экономикой», которую недавно обсуждали на очередном заседании Госсовета.

Суть моего предложения Президенту — создать для эффективной борьбы с ней буквально на год временную специальную силовую структуру при Президенте по образцу и подобию Главного управления налоговых расследований, в котором я проходил службу с 1992 по 1994 год.

К этой работе кроме сотрудников различных компетентных органов я предлагаю обязательно привлечь имеющих соответствующую подготовку и опыт участников СВО.

Участников СВО, особо проявивших себя при защите нашей Родины, я предложил Президенту активнее подключать и к борьбе с коррупцией и злоупотреблениями должностными полномочиями сотрудниками надзорных и правоохранительных органов.

Я также рассказал ему о более эффективных, на мой взгляд, методах борьбы с этим злом в структурах, которые хотя по своему предназначению призваны бороться с преступностью, на деле нередко сами оказываются по другую сторону закона. А ведь это не только огромные репутационные потери для наших компетентных органов, но и немалый экономический ущерб нашей стране, а самое главное, искалеченные и сломанные судьбы сотен тысяч наших сограждан, которых государство должно защищать, а не грабить, обворовывать, незаконно лишать свободы...

Написал я Президенту и о том, как быстро навести порядок в кадастровом учете и при этом не только восстановить нарушенные права миллионов граждан, но и предотвратить экологические катастрофы, существенно пополнить местные бюджеты и даже...выявить скрытых коррупционеров и мошенников! А еще о произволе чиновников местных органов власти и способах приведения их деятельности в соответствие с законом, о преступлениях, совершаемых застройщиками и управляющими компаниями, обворовывающими москвичей на глазах. а часто и при прямой поддержке властей города. В общем, о том, что я хорошо знаю лично и что нуждается в серьезном реформировании. Но , поскольку, эти проблемы несколько далеки от управления

персоналом, думаю, логично будет, если я подробно расскажу о них на страницах соответствующих профильных журналов, например журнала «Жилищное право». Ну и, разумеется, я напишу об этом в своем телеграмм канале.

Безусловно. я не мог не напомнить Президенту о том вопросе. который я ему задавал и год назад — о пенсиях т.н. «военных пенсионеров», к которым относятся не только бывшие военные ( кроме военных следователей. прокуроров и судей), но и пенсионеры МВД , в том числе налоговой полиции, Росгвардии и МЧС. В прошлом году после моего обращения ( а возможно. не только моего) Президент дал поручение дополнительно индексировать, а фактически увеличить понижающий коэффициент еще на 5, 4 процента. Но при всем этом позорный понижающий коэффициент даже в год, объявленный Годом Защитника Отечества, еще остался! Поэтому я написал об этом Президенту еще раз и предложил еще в этом году раз и навсегда покончить с таким понятием как «понижающий коэффициент» в отношении любых граждан России, а уж ее защитников тем более. Очень надеюсь, что этот мой вопрос-предложение дойдет до адресата и будет им поддержано в самое ближайшее время. Ведь это вопрос не только и не столько о деньгах, а прежде всего о уважении и благодарности страны к тем, кто посвятил свои жизни защите ее рубежей, экономических интересов и безопасности.

Думаю, что и нынешнему поколению защитников Родины более уважительное отношение к их предшественникам добавит стойкости в преодолении тягот и лишений службы, а также уверенности в завтрашнем дне. Поверьте мне, как кадровому боевому офицеру Вооруженных сил и оперативному сотруднику налоговой полиции: наше отношение к службе всегда измерялось в первую очередь не рублем, а доверием и уважением общества к своим защитникам. Хотя, конечно, и деньги важны, особенно для обеспечения наших семей, хотя повторяюсь, это все же не главное, ради чего мы служили и служим Родине.

 **Вы задали Президенту и вопрос об управлении, тем более, что предстоящий год — год выборов в Государственную Думу?**

— Считаю, что предстоящие выборы станут один из важнейших событий наступающего года и во многом определяют вектор нашей жизни на следующие пять лет. А проблема реформирования системы государственного управления сейчас очень актуальна. Особенно с учетом того, что наша Государственная Дума, призванная как высший законодательный орган страны сформировать систему законов, обеспечива-

ющую реальную власть народа в стране, как это записано в нашем Основном законе — Конституции Российской Федерации — фактически давно превратилась в структуру, обслуживающую интересы исполнительной власти и лидеров своих партий. Т.е. ,все с точностью до наоборот ! По мнению очень многих людей, наши парламенты сегодня дальше от народа, чем были в свое время даже «декабристы». А один из депутатов недавно, видимо в приступе откровенности, публично заявил, что они представляют в Госдуме интересы партий ( в первую очередь) и людей ( во вторую)!

Про сенаторов, которые якобы представляют интересы людей в регионах, а на самом деле выбираются депутатами законодательных собраний субъектов Российской Федерации и назначаются губернаторами (и, естественно, представляют их интересы) без прямого участия жителей регионов, говорить смешно и грустно одновременно. Только одно то. что представители исполнительной власти в этой верхней палате парламента составляют большинство (!) уже говорит обо всем. Я понимаю, что это было сделано сгоряча после октябрьского противостояния 1993 года между исполнительной и законодательной ветвями власти нашей страны. Но ведь с тех пор прошло более 30 лет и страна стала совсем другой!



**И что, на Ваш взгляд, нужно сделать в первую очередь?**

— Думаю, что уже давно назрела необходимость внесения серьезных изменений в наш Основной закон . Не принятия новой Конституции, а именно изменений в ней. Уверен, что любой адекватный гражданин нашей страны не станет спорить с тем, что в действующей редакции нашего Основного закона замечательно прописаны принципы и цели нашего общенародного демократического правового государства. Но, к сожалению, они носят скорее декларативный, нежели фактический характер, поскольку не подкреплены соответствующим этим целям и принципам механизмом их реализации. Например, если уж мы говорим о власти народа в стране, то почему половина нашей Госдумы составляют представители группы из пяти провластных и мало чем отличающихся друг от друга политических партий, представляющих менее 2-х процентов от общего числа избирателей страны?! А почему члены верхней палаты нашего парламента — Совета Федерации- вообще не избираются гражданами, а большинство в нем составляют представители исполнительной власти?! Уверен, что уже ради того, чтобы сделать наш парламент действительно народным. а не партийно-чиновничьим можно и нужно провести общенародное обсуждение и голосование за новую редакцию Конституции России! Тем более, что такой опыт у нас есть: ведь смогли же мы в разгар пандемии ковида летом 2020 года за несколько месяцев провести такое грандиозное мероприятие фактически только ради того, чтобы Путин и

некоторые старожилы губернаторского корпуса получили право избираться на свои посты еще два раза, а сама Конституция, по словам председателя Совета по развитию гражданского общества и правам человека при Президенте РФ В. Фадеева, стала «более народной»!



### **А как Вы представляете идеальный парламент нашей страны?**

— Я считаю, что, во-первых, он должен быть раза в два-три меньше по количеству, не более 250 человек вместо нынешних почти 650. Тогда все наши парламентарии могли бы спокойно и даже очень свободно разместиться в здании нынешней Госдумы на Охотном ряду, а не создавать пробки в центре Москвы постоянными переездами из одной палаты в другую и обратно. При этом бюджет и деньги хорошие для решения более важных, прежде всего социальных, получит, и работа (или безделье) каждого парламентария будут видны. При этом сам парламент я предлагаю сделать трехпалатным, состоящим из двух нижних палат: Палаты сословий и Палаты регионов, и верхней — Палаты справедливости. Члены всех палат, по моему глубокому убеждению, должны избираться прямым открытым голосованием граждан, а всякие «паровозы» и партийные списки должны исчезнуть из нашей избирательной системы навсегда. От слова совсем.

Что касается нижних палат, то здесь было бы, на мой взгляд, целесообразно применить положительно зарекомендовавший себя в советское время территориально-производственный принцип. С Палатой регионов, думаю, всем понятно: выбираются прямым голосованием по одному человеку от региона. В Палату сословий предлагаю избирать депутатов по профессионально-социальному принципу, т.е., когда каждый избиратель определит свой статус и будет соответственно голосовать за своего представителя в этой Палате одновременно с голосованием за депутата в Палату регионов в соответствии со своим постоянным местом жительства. Например, пенсионеры, студенты, военные, врачи, учителя и т.д. Чтобы у нас в парламенте больше не было десятка представителей от нескольких десятков тысяч спортсменов при полном отсутствии, например, представителей трех миллионов военных пенсионеров, которых депутаты в 2012 году посчитали единственными, кому в бюджете не нашлось средств для выплаты полноценных пенсий.

Ну а верхняя палата — Палата справедливости - в количестве не более 50 человек, избираемых общенародным голосованием, должна, на мой взгляд, разрешать возможные конфликты интересов между представителями двух нижних палат, а также

выступать коллективным гарантом конституционных прав и свобод российских граждан, прежде всего в случаях, когда возникают противоречия между действующими законами и справедливостью, разрешение которых сейчас доверено судьям районных судов. К чему это может привести, вся страна убедилась по истории судебного спора между Долиной и Лурье.

Именно на эту палату, думаю, надо возложить обязанность быть гарантом нашей Конституции. А всех нынешних Уполномоченных при Президенте перевести под ее кураторство. Уверен, что в таком случае они стали бы работать более эффективно, поскольку были бы подконтрольны народным избранникам, а не чиновникам из Администрации Президента. Думаю, что каждый из нас понимает, что качественно исполнять тот круг обязанностей, который возложен сегодня на Президента России, не по силам ни одному человеку, не зависимо от его образования, опыта и возраста. Даже если он будет «спать по 3-4 часа в сутки» (как Ельцин) или работать «как раб на галерах» (как Путин). Думаю, что нашему Президенту сейчас как никогда необходимы такие народные избранники, на которых он сможет положиться в самых сложных ситуациях. Не сомневаюсь, что эти выдвинутые самим народом его наиболее достойные представители вместе с Президентом смогут решить важнейшую задачу более активного вовлечения в реальное управление государством всех социальных групп и слоев нашего многонационального народа, являющегося, согласно Конституции Российской Федерации, единственным источником власти в нашей стране и носителем ее суверенитета.

Лично я не сомневаюсь, что такой парламент был бы в разы эффективнее и одновременно в разы дешевле для народа, чем нынешний. А еще бы мы при таком парламенте прекратили выплачивать из бюджета десятки миллиардов рублей на содержание т.н. «парламентских партий», прежде всего Единой России, забирающей большую часть этих огромных денег, в то время, как сами члены той же ЕР долгое время не платили никаких взносов вообще, с недавних пор стали их платить аж по 100 рублей в год!



**Фактически Вы направили Президенту собственный проект наиболее актуальных направлений работы на следующий год. Не ощущаете себя неофициальным советником Президента?**

— Для меня совсем не важно, кем я являюсь в этом случае, но очень важно, чтобы все мы с каждым днем и с каждым годом жили все лучше и лучше. Чтобы граждане нашей потенциально самой лучшей в мире страны были по доходам на душу насе-

Эксклюзивное интервью для  Эксклюзивное интервью для  Эксклюзивное интервью для 

ления и «индексу счастья» не в восьмом десятке, а как минимум, в первом. И чтобы на нашу жизнь с «белой завистью» смотрели в странах, которые сейчас считают ее, выражаясь словами М.Тэтчер, «Верхней Вольтой с ядерными боеголовками», а их граждане мечтали переехать в Россию и получить наше гражданство... Этого можно добиться, но на это точно уйдет ни один год.

А сегодня накануне Нового года в завершение нашего интервью я хотел бы сказать, что если мы все вместе сможем в этом замечательном году «красной огненной лошади», который бывает всего один раз в 60 лет(!), сделать хотя бы половину из того, что давно назрело и требует своего решения, нас ожидают очень существенные и неожиданные перемены, которые, безусловно, сделают жизнь большинства граждан нашей страны комфортнее, спокойнее, обеспеченнее и, в конечном итоге, счастливее. А начинать заниматься этим, я считаю, нужно уже с первого дня наступающего года, ведь Новый год — это для всех нас своеобразная «дверь», открывающая путь в новую жизнь. И пока эта «дверь» открыта, от каждого зависит, каким будет будущее не только у нас, но и у наших детей и внуков!

**С НОВЫМ ГОДОМ!**

Пользуясь предоставившейся мне возможностью, с большим удовольствием поздравляю всех читателей журнала с наступающим 2026 годом и желаю всем нам в новом году только добрых и радостных перемен!

## Сергей Пронин,

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

Эксклюзивно для 

## Лидеров может быть в компании сколько угодно, это не проблема. Проблема, если они не умеют выстраивать отношения.



Слова «лидерство» и «лидер» происходят от английского lead – вести и leader – ведущий. Наиболее точным аналогом в русском языке являются слова «вождь», «вожак». Чтобы вести за собой лидер должен обладать влиянием или властью. И по сей день большинство разговоров о лидерстве сводится к личным качествам людей, обладающих властью или претендующих на власть, к стилям лидерства, к способам влияния. Явление лидерства чаще всего рассматривается с позиции человека, желающего и/или способного влиять на других людей.

Безусловно, любое предприятие или организация по мере роста численности своих членов заинтересована в том, чтобы охватить их всех своим влиянием. Для этого создается структура, как правило основанная на принципе функциональных задач.

Организация, как большая группа, разбивается на несколько более мелких функциональных подгрупп, каждая из которых имеет своего лидера. Но кроме заданного организацией функционального принципа лидерства, в компании могут возникать ситуативные лидеры, неформальные лидеры.



**Ирина Невзорова**

## Ситуативные лидеры проявляются как правило в нестандартных, кризисных ситуациях

– например, кто-то организовал эвакуацию людей при пожаре, или оперативно заменил внезапно заболевшего руководителя, приняв на себя бремя ответственности.

Неформальный лидер может оказывать влияние, связанное с деятельностью организации, не занимая официально лидерской должности – например, офис-менеджер, давно работающий в компании и хорошо знающий ее процессы, культуру и ценности, может быть тем самым человеком к кому обратятся за помощью в случае конфликта, когда нужен экспертный взгляд на ситуацию с точки зрения корпоративной практики, за идеями и помощью в сложной обстановке.

Иногда влияние неформального лидера на деятельность организации может быть деструктивным, например, когда возникает протестное движение, направленное против официальных лидеров или каких-то их решений. Кроме того, неформальное лидерство может возникнуть, когда какая-то идея, совершенно не связанная с деятельностью организации, находит сторонников среди сотрудников и образуется неформальная группа, например любителей рока.

Такая группа взаимодействует и коммуницирует по вопросам, совершенно не связанным с рабочими процессами.

Чем больше лидеров, тем сложнее их взаимодействие.

Чем крупнее организация, тем больше в ней разных лидеров.

Лидеры оказывают влияние, которое нередко бывает направлено в разные, несогласованные между собой стороны. И это может быть проблема макро-уровня, или структурного уровня компании. Руководитель отдела маркетинга и директор по продажам, имели каждый свое видение на задачи вверенного подразделения. Но действия, связанные с этими видениями, тянули организацию в разные стороны. Руководителям подразделений казалось, что они расширяют зону влияния организации на рынок, но из-за несогласованности своих действий, часто разрушали усилия друг друга, приводя к неприятным результатам всю компанию.

**Множественность лидеров может создать проблемы коммуникации.**

Разные направления влияния разных людей, порождающие группы последователей, создают питательную почву для разногласий, споров и конфликтов. Время и энергия людей, которые должны быть использованы на эффективную производственную деятельность, тратятся на выяснение отношений, отстаивание своих позиций, а иногда и диверсии – явные и скрытые.

Приведу пример случая из практики. Начальник отдела, будучи очень осторожным человеком, нередко отменял свои же ранее принятые решения. Сотрудникам приходилось не по своей воле переделывать уже начатую и не законченную работу. Неформальный лидер, рядовой сотрудник, пользующийся уважением среди коллег, предложил не торопиться с выполнением распоряжений руководителя.

Процессы в отделе сильно замедлились, эффективность упала. И хотя открытых стычек с руководством у сотрудников было немного, их пассивное противостояние выглядело как скрытая диверсия. Чтобы оттянуть время начала выполнения рабочих задач, люди задавали массу зачастую неконструктивных вопросов, просили дать разъяснения по разным, давно апробированным и используемым процессам, выражали сомнение в результативности поставленных задач. Достижение результатов все больше стало подменяться разговорами о процессах.

Наконец, говоря о лидерах и их влиянии, не стоит забывать, что любой лидер — это прежде всего личность. Противоречия личных интересов лидеров могут порождать серьезные проблемы их взаимодействия.

Пожалуй, одна из самых трудноразрешимых проблем множественности лидеров — это проблема борьбы за власть.

Возможность влиять на других людей определяет место человека в социуме, его статус, поднимает самооценку и становится важной составляющей его самоидентификации.

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

\* Полная версия выйдет на сайте через год

## Есть ли шанс у российских промышленных компаний в ближайшей перспективе догнать лидеров?



**Б**удущее России во многом зависит от того, сможет ли она догнать «уходящий поезд» в «Индустрию 4.0» и автоматизировать производства на уровне мировых лидеров. В стратегические цели России входит войти в топ-25 стран по плотности роботизации к 2030 году.

В настоящее время лидерами промышленной роботизации являются Китай, Япония, США, Южная Корея и Германия. На сегодняшний день в этих странах примерно 75% мирового парка роботов, при этом страны увеличивают темпы их внедрения. В частности, Китай планирует к 2027 году внедрять 600 тыс. роботов ежегодно. У России пока показатели слабые – примерно 12,8 тысяч роботов, или 19 штук на 10 тысяч работников. Это обеспечивает нам 43 место в мире. Но планы амбициозные - к 2030 увеличить общий парк промышленных роботов до 125 тысяч и показатель плотности почти в 10 раз – 194 единиц на 10 тысяч работников.

Как известно, самое сложное – это ждать и догонять [Почему Россия пока отстает в роботизации промышленности. <https://www.kommersant.ru/doc/7772882> (дата обращения 10.12.2025)].



**Елена Яхонтова**

Чтобы догнать лидеров, надо вкладывать в роботизацию промышленности раз в десять более них и многократно более, чем в настоящее время. А зачем инвестировать столько средств и усилий в роботизацию промышленности? Причин для этого несколько:

1. В условиях нарастающего дефицита кадров и настоящей войны за таланты, автоматизация и роботизация производства способствует сохранению устойчивости и гарантией успеха стратегий развития. В определенном смысле автоматизация производства – это не дань моде, а вынужденная реакция на дефицитный рынок труда. По мнению экспертов, цифровизация в настоящее время позволяет решить проблему кадрового дефицита примерно на 30%. Когда основную часть работников составят так называемые зумеры, автоматизация станет критически важной для выживания и развития, поскольку в их системе ценностных ориентаций нет монотонного физического труда. Автоматизация ведет не к примитивному сокращению персонала, а повышению квалификации для решения более сложных и творческих задач.

2. В условиях экономического кризиса или замедления экономического роста только посредством автоматизации и роботизации производства можно существенно повысить производительность труда, снизить энергозатраты и другие издержки. Так, в странах-лидерах производительность труда в пять и более раз выше, чем в российских компаниях. Так, опыт промышленной автоматизации в российских компаниях показал, что она ведет к росту производительности труда от 15 до 30%.

3. Одним из трендов времени является гуманизация управления и социальная ответственность бизнеса. В этой связи автоматизация производства позволяет сократить присутствие человека в зонах с высоким уровнем риска или даже создать полностью безлюдное производство в особо опасных местах.

4. В разрезе субъектов РФ увеличить численность занятых до 2030 года необходимо в 37 регионах России. «Наиболее масштабно этот вызов стоит перед Мо-

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

\* Полная версия выйдет на сайте через год

## Яхонтова права, но истина кроется глубже

Субсидировать стоит не покупку роботов, а документально подтверждённый экономический эффект от их внедрения (рост производительности, снижение себестоимости)

Статья интересная, читал внимательно. Но с концовкой не согласен



Описана «плачевная» ситуация, но нет конкретных рекомендаций.

Выводы носят общий характер («требуется кардинальные изменения»), а не сформулированы в виде конкретных, приоритизированных предложений для государства, бизнеса и образовательной системы.

Мои рекомендации ниже:

Помнить только, что рекомендации должны быть конкретными, рыночно-ориентированными, направленными на снятие конкретных барьеров, \*а не на создание новых бюрократических структур.\*

Их реализация должна показать эффект в горизонте 2–4 лет и ускорить достижение цели — 145 роботов на 10 тыс. работников к 2030 году.



**Габдулла Хамитов**  
бизнес-тренер

Вот семь конкретных и реализуемых рекомендаций.

Последовательность:

№ Рекомендация Суть Механизм реализации Ожидаемый эффект:

1) Заменить «промышленный кешбэк» на «субсидию за результат» Субсидировать не покупку робота, а документально подтверждённый экономический эффект от его внедрения (рост производительности, снижение себестоимости). Предприятие после года эксплуатации роботизированной линии предоставляет расчёт эффекта. Независимый аудит подтверждает данные. Государство возмещает 15–20% от достигнутой экономии (но не более 30% стоимости робота). Стимулируется реальное, а не формальное внедрение. Бизнес сам заинтересован в быстрой окупаемости.



2) Создать сеть инжиниринговых центров «Роботизация для МСП» на базе ведущих вузов и НИИ. Дать малым и средним предприятиям доступ к современному оборудованию и компетенциям для испытаний и обучения. На конкурсной основе выбрать 10–15 вузов/НИИ, оснастить их стендами с промроботами (в т.ч. импортными). Центры оказывают услуги по тестированию технологий, разработке ТЗ, краткосрочному обучению персонала МСП по себестоимости. Снижение риска внедрения для МСП. Ускоренное принятие решений. Практическая подготовка ка-

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

**7447273@VK.RU**

\* Полная версия выйдет на сайте через год

**Способны ли лидеры думать вместе,**

- **Выдерживать различия и вустрацию,**
- **Обсуждать и принимать сообща решения,**
- **Не уничтожая друг друга?**

Лидеров может быть в компании сколько угодно, это не проблема.

Проблема, если они не умеют выстраивать отношения.



Организация — это система ролей, связанных задач и временем. Роль имеет смысл контейнера, который снижает тревогу и вносит ясность.

Когда несколько лидеров не различают роль, власть и личную идентичность, они обычно конкурируют за результат, а за подтверждение собственного Я. И тогда роль перестает быть контейнером. В организации распространяется тревога.

Моментально группа превращается из рабочей в «группу базового допущения» (по Биону - Basic Assumption Groups). У таких групп балом правят не сознательные решения с фокусом на реальности, а бессознательные фантазии и скрытые сценарии. Такие группы сопротивляются развитию и росту, не могут мыслить на результат.



Ирина Белоусова

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

**7447273@VK.RU**

\* Полная версия выйдет на сайте через год

# Корпоративный психолог – это уже не роскошь, а необходимый элемент устойчивой компании

В больших компаниях как за рубежом, так и в России - интерес к корпоративной психологии был всегда. В наше время, только растет необходимость данной позиции, поскольку, слишком высока скорость изменений: конкуренция, появляются новые талантливые сотрудники, удаленный формат работы, а в следствии постоянного стресса - рост эмоционального выгорания.

На данный момент, как никогда, есть необходимость поддерживать устойчивую корпоративную культуру. На этом фоне, роль корпоративного психолога, становится не просто полезной, а стратегически важной.

Руководители корпораций понимают, что профессиональная психологическая поддержка влияет на устойчивость компании, качество управленческих решений и даже вовлеченность сотрудников. Сегодня корпоративная психология — это не роскошь, это не про «решить, на кого ты обиделся». Это про сохранение работоспособности коллектива, снижение рисков и повышение эффективности бизнеса в целом.

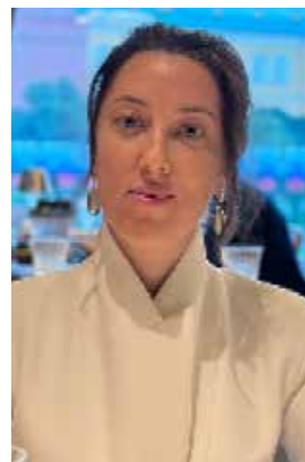


 **В каких компаниях США и ЕС можно наблюдать работу корпоративных психологов?**

**Н**а Западе корпоративный психолог (далее КП) — привычная позиция в штате ряда компаний - в разных отраслях.

КП являются неотъемлемой частью корпоративной культуры:

1 IT-корпораций: таких как, Amazon, Google, Microsoft, Meta, SAP. Благодаря КП, держится фокус на профилактике выгорания, развитии soft skills, индивидуальном коучинге руководи-



Ирина Аравина

телей. Важно развивать навыки организации собственного пространства, умение грамотно распоряжаться своим временем. Умение договариваться с другими людьми, работать в команде и при этом аргументировать свою позицию. Все это, помогает развивать психолог в том, числе корпоративный. Как могут пригодиться эти навыки в работе? Например, способность нестандартно мыслить, умение работать с информацией и анализом - может помочь сотрудникам компании - оптимизировать расходы и повысить прибыль. Работа со стрессом - помогает «не слиться» при первой неудаче. Упор идёт на благополучие и продуктивность персонала.

2 Производственных концернов: таких как, Siemens, Bosch, General Electric. В этих компаниях активно внедряется программа по охране психического здоровья и благополучия сотрудников. Здесь и работа со стрессом, и безопасностью труда, конфликтами в больших командах. КП называется консультантом в рамках сторонних программ. И предоставляет консультационные услуги по профессиональным и личными вопросам. Здесь развита культура открытого диалога. Проводятся мероприятия и тренинги для управленцев и команд.

3 Финансового сектора: например, Morgan Stanley, Goldman Sachs, Deutsche Bank — психологическая поддержка специалистов в условиях высокой операционной нагрузки. Здесь внедряются программы по повышению психологической устойчивости и ментальному здоровью сотрудников.

4 Медицинских и фармкомпаний, таких как Pfizer, Johnson and Johnson, Roche — делается упор на стабилизацию эмоционального состояния сотрудников, работающих под постоянным давлением. Признается высокострессовая среда отрасли.

5 Образовательных и научных учреждений — сопровождение преподавателей, исследователей, администраторов.

В США и ЕС - корпоративный психолог, часто входит в систему «Employee Assistance Programs» — это официальные программы поддержки сотрудников, которые помогают поддерживать ментальное здоровье и общую эффективность. В эту программу вклю-

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

\* Полная версия выйдет на сайте через год

Т. ВЯЗЕМШЕВА

# Система молчит, а бизнес кричит



**Т**

очка, в которой бизнес перестаёт расти, почти никогда не находится там, где её ищут.

Когда руководители говорят: «У нас просели продажи» или «Команда потеряла инициативу», — они чаще ищут решение в инструментах: новые регламенты, CRM, метрики. Но самые глубокие сбои начинаются не в процессах — а в психике системы. Система — это живой организм, и она всегда говорит. Просто не все умеют её слушать.

Я — Таша Вяземшева, психолог, бизнес-аналитик и эксперт по психологии бизнес-систем. Моя специализация — выявлять невидимые механизмы, которые формируют поведение команды и управленческие решения, и точно перенастраивать их. Там, где внешне «всё под контролем», но внутри бизнес теряет энергию.



**Таша Вяземшева**

Что обычно происходит в компаниях, но редко произносится вслух

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

**7447273@VK.RU**

\* Полная версия выйдет на сайте через год

**Е. КУЗНЕЦОВА**

# Увольнение главбуха: как за год подготовить безопасное расставание



С чего начать: экспресс-аудит учета

Если вы понимаете, что в перспективе хотите расстаться с главным бухгалтером — делать это нужно не внезапно, а поэтапно. Первый и самый важный шаг — провести экспресс-аудит бухгалтерского учета.

Он позволяет оценить состояние учета, степень зависимости компании от конкретного человека и получить объективные рекомендации по подготовке к замене главбуха.

Результаты аудита покажут, насколько корректно ведется бухгалтерия, где скрыты слабые места, какие ошибки нужно исправить до ухода сотрудника. В некоторых случаях аудит может выявить существенные искажения, которые способны привести к налоговым рискам или уже повлекли их. Например, некорректное распределение расходов между объектами строительства, ошибки при формировании себестоимости продукции или искажения налоговой базы.

Если такие нарушения обнаружены, важно не ограничиваться экспресс-проверкой, а заказать полноценную экспертизу с развернутым заключением. В этом документе фиксируются конкретные обстоятельства, допущенные бухгалтером, и даются рекомендации, как минимизировать последствия. Одновременно нужно запросить пись-



Екатерина Кузнецова

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

**7447273@VK.RU**

\* Полная версия выйдет на сайте через год

А. ДОНСКАЯ

# Осознанный HR как практика: как рождается живой контент



Сегодня в профессиональном HR-пространстве всё громче звучит запрос на осмысленность. HR перестаёт быть «функцией поддержки» и становится стратегическим партнёром бизнеса, формирующим не только процессы, но и культуру всей организации. Именно на этом перекрёстке — между системным подходом и живой практикой — и появился мой Telegram-канал еще в 2020 году. Сначала фокус внимания был исключительно на оценку персонала как базовом HR-процессе на всех этапах цикла. Затем, с ростом моей карьеры и экспертизы, темы стали шире и разнообразнее.

Зачем мне нужен канал?

Прежде всего — чтобы продвигать культуру осознанного HR. Это не просто красивая фраза.

За ней стоит убеждение: каждый HR-процесс должен быть понятен, обоснован и ориентирован на реальный бизнес-результат. Вторая цель — усиление личного бренда как эксперта, который не только знает теорию, но и умеет превращать её в рабочие решения.



Анна Донская

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

7447273@VK.RU

\* Полная версия выйдет на сайте через год

**А. КРОТОВ**

## **Решение судей арбитражных судов первой и второй инстанции вполне прогнозируемы**



Судья Арбитражного суда Московской области Е. А. Морозова, решением от 15 мая 2024 года по делу № А41-6043/2024 признала сделку по перечислению ООО «Торг» (ИНН 5047028515, ОГРН 1035009550070) в адрес Fami Limited (Ирландия) денежных средств в размере 12 922 136 942, 45 руб. недействительной и применила последствия недействительности сделки в виде взыскания с ООО «Торг» (ИНН 5047028515, ОГРН 1035009550070) в доход Российской Федерации 12 922 136 942, 45 рублей.



В качестве основания принятого решения Е. А. Морозова указала на то, что совершенная сделка по перечислению денежных средств по указанию ООО «Торг» в адрес Fami Limited (Ирландия), направлена на несоблюдение российского правопорядка в сфере экономики, вступление в противоречие с публичными интересами государства, создание препятствий в обеспечении безопасности государства, на утрату возможности сохранения национальных интересов, имеющих особую значимость, противоречит основам правопорядка. Применимыми нормами права являются, по мнению Е. А. Морозовой: п. 15, 38, Стратегии экономической безопасности Российской Федерации на период до 2030 года, утвержденной Указом Президента РФ от 13.05.2017 № 208; Указ Президента РФ от 05.03.2022 N 95 «О временном порядке исполнения обязательств перед некоторыми иностранными кредиторами»; ФЗ от 30.12.2006 N 281-ФЗ «О специальных экономических мерах и принудительных мерах»; ФЗ от 04.06.2018 N 127-ФЗ «О мерах воздействия (противодействия) на недружественные действия Соединенных Штатов Америки и иных иностранных государств», и прочее.

\* **Андрей Кротов**, юрист, МИУ профессор

Эксклюзивно для



**И. КАЗАКОВА**

## **От обучения продажам – к ответственности за выручку**



представляет новых бизнес тренеров

Рекомендуем сотрудничать с ними.



От обучения продажам — к ответственности за выручку

Почему в 2025 году тренеру уже недостаточно просто “учить”

Рынок корпоративного обучения продажам за последние годы сильно изменился. Компании стали осторожнее в расходах, но запрос бизнеса никуда не делся: собственникам по-прежнему нужен рост выручки — желательно быстрый и измеримый. Именно этот разрыв между обучением «по форме» и реальным результатом в деньгах в своё время и привёл меня к пересмотру собственной роли как тренера.

Мой путь: от корпоративного обучения — к внедрению



**Ирина Казакова**

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

**7447273@VK.RU**

\* Полная версия выйдет на сайте через год

**Е. КЛОЧКОВ**

# **В течение 12 лет я был CEO Russia & CIS в швейцарской авиакомпании бизнес-авиации**



представляет новых бизнес тренеров

Рекомендуем сотрудничать с ними.



**В** управлении находилось более 80 частных самолётов из которых 2/3 принадлежала русским владельцам. Офисы нашей компании расположены от Лондона до Гонконга. Это рынок, где клиент опытный, требовательный, хорошо понимающий цену и ценность. Здесь невозможно скрыть непрофессионализм за маркетингом или обещаниями.

Бизнес-авиация - это пример среды, где управление строится не на эмоциях, а на системности, выдержке и профессионализме. Бизнес-авиация существует под постоянным надзором государства. Сертификация, допуски, проверки, требования безопасности - всё это формирует высоко регламентированную среду. Любая ошибка имеет прямые последствия: от репутационных потерь до приостановки деятельности всей компании.



**Евген Клочков**

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

**7447273@VK.RU**

\* Полная версия выйдет на сайте через год



# Train Your Brain

HR агенство в сфере управления командами  
и организационного развития

## НАШИ КОНТАКТЫ

ТЕЛЕФОН

+7 985 727 78 01

САЙТ КОМПАНИИ

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



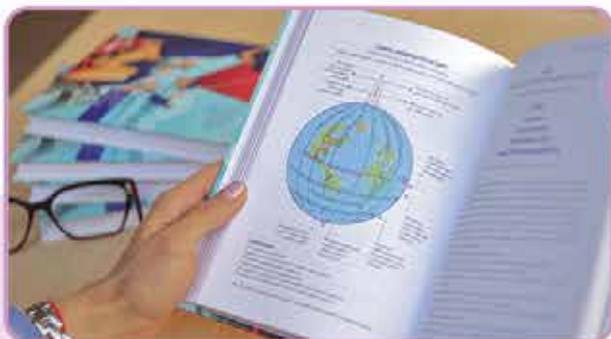
САЙТ ОКСАНЫ НАБОК

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



## НАПРАВЛЕНИЯ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ

- 1 Управленческий и кадровый консалтинг
- 2 Организация тренингов
- 3 Прямой поиск и подбор персонала
- 4 Организация корпоративных и командообразующих мероприятий



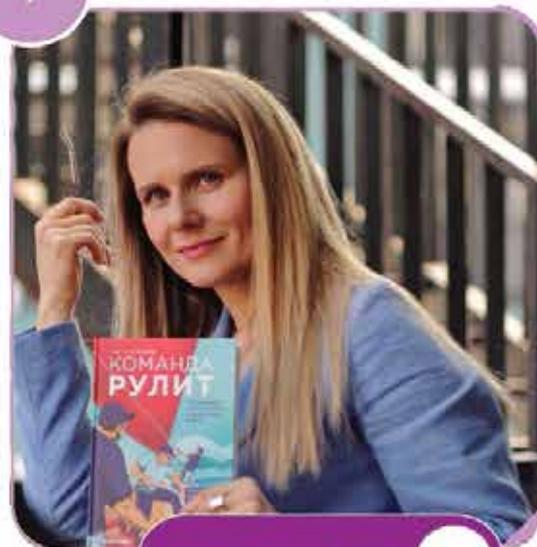
## КНИГА

### "КОМАНДА РУЛИТ"



T.ME/TUVTEAM

Какие главы показались  
особенно полезными? Пишите!



приобрести книгу



Комментарии к новости: «Закончил бизнес - убери за собой». Источник: <https://dzen.ru/a/Zpd2JQuzJTkr6ALz>



 сожалению, в настоящее время, да и в любое постсоветское время нередки случаи, когда руководитель (особенно, когда одно и то же лицо являются одновременно и собственником бизнеса – учредителем юридического лица, и его операционным руководителем – единоличным исполнительным органом (генеральным директором) в какой-то момент решает дальнейшую деятельность юридического лица прекратить. Обычно это связано с неуспешностью бизнеса – большие вложения, недостаточный оборот, убытки, отсутствие прибыли и, как следствие, долги компании. При этом, Закон о несостоятельности (банкротстве) напрямую закрепляет обязанность руководителя подать в суд заявление о банкротстве должника – юридического лица при выявлении признаков, которые могут привести к возникновению неплатежеспособности организации, либо компания уже находится в таком состоянии. Более того, за неисполнение этой обязанности предусмотрена административная ответственность.



Яков Присяжнюк

В то же время «плачевное» финансовое состояние организации может намеренно скрываться, поскольку ни у налоговых, ни у каких-либо других государственных органов нет полномочий по проверке компаний на предмет их возможности или невозможности продолжения нормальной хозяйственной деятельности. К такому выводу может прийти аудитор в ходе соответствующей проверки, но далеко не каждая компания подлежит обязательному аудиту либо желает тратить деньги на его проведение добровольно.

Основная идея юридического лица, по общему правилу, в том, что учредители организации не отвечают по ее долгам. Это применимо, в первую очередь, к обществам

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

**7447273@VK.RU**

\* Полная версия выйдет на сайте через год

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

Партнёры УП



# АЛЬМАНАХИ

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

## Распространение журналов

1. Печать для подписчиков	3. Эл. версии - email рассылки, версии эл. библиотек, вузов, крупных компаний
2. PDF версии -ТГ каналы, соцсети, рассылки.	4. www.top-personal.ru и другие сайты

благодарит экспертов, которые помогли нам подготовить этот номер

ЭКСПЕРТЫ Журнала УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ



**Оксана  
Набок**

Train your brain, Лауреат  
премии КАПИТАНЫ  
РОССИЙСКОГО БИЗНЕСА 2025



**Дмитрий  
Семин**

бизнес-тренер, Лауреат  
премии Капитаны  
Российского Бизнеса 2019-  
2025



**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»



**Андрей  
Курч**

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



**Михаил  
Богданов**  
Руководитель Consort  
Group



**Елена Яхонтова**  
Лауреат премии  
Капитаны Российского  
Бизнеса 2025,  
эксперт



**Габдулла Хамитов**  
бизнес-тренер,  
лауреат премии  
Капитаны Российского  
Бизнеса 2022- 2025



**Анна  
Донская**  
Управляющий партнер  
HR-агентства HRV



ЕЖЕКВАРТАЛЬНЫЙ ЖУРНАЛ

# ДЕЛОПРОИЗВОДСТВО

www.TOP-PERSONAL.RU

(октябрь-декабрь)

В номере:

**№4**  
**2025**

**От сопротивления к результату: как превратить внедрение СЭД и ЭДО в точку роста**

**Проблемы внедрения КЭДО: разбор типичных ошибок**

**Работа с персональными данными с 2025 года: 5 шагов для защиты бизнеса**

**Любой сотрудник, имеющий доступ к порталу, — это потенциальные «ворота» для угрозы**

**Где проходит граница между контролем и доверием в работе линейного персонала?**

**Использование Telegram-бота в качестве Welcome book — это шаг навстречу цифровой трансформации HR-процессов**

**Эволюция «железа» как драйвер цифровой трансформации**

**Как защитить бизнес от недобросовестных сотрудников**

При поддержке:



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

Главная тема номера: **Деловой Бренд**



**Бизнес-конференции — это и яркие события, и мощные инструменты развития отрасли**  
Светлана Медведева



**Почти каждый пятый сотрудник использует один пароль для всех рабочих сервисов**  
Юрий Драченин



**Важно научиться выбирать осознанно, а не копировать модные тренды**  
Инесса Трубецкова



**Абсентеизм на работе: как реагировать и что делать?**  
Лейсан Куликова



**«В моей компании должна продавать даже уборщица»**  
Павел Володин



**Новая эффективность ищите деньги организации в голове у сотрудников**  
Анастасия Тахтарова



**Краткость в письмах — не всегда сестра таланта**  
Анна Кунаева



**Что такое синдром главного героя?**  
Сергей Былинкин



**Кажется, что без тебя коммуникации останутся, а бренд развалится?**  
Вероника Мойса



**Тренд надо подхватывать не тогда, когда о нем уже говорят все, а когда о нем еще не говорит никто**  
Екатерина Юша

ИЗДАТЕЛЬСТВО ЖУРНАЛА



# УПРАВЛЕНИЕ ЧЕЛОВЕЧЕСКИМ КАПИТАЛОМ

EURASIA  
TRAINING MANAGER

# 37

## компетенций руководителей или Ролевой подход

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



tndman.com