



события | обзоры | анализ | советы | аналитика

# ЖИЛИЩНОЕ ПРАВО

№ 11 **ноябрь** 2025

Подписные индексы по каталогу Урал-пресс — 79154, 79357

*Юрий Александров*

**Доверенность после смерти**

*Надежда Лемутова*

**Серые схемы — опасно и не выгодно**

*Ленар Рахманов*

**Ошибки при выборе «вариантов подешевле» часто приводят к замороженным деньгам и потерянным времени**

*Екатерина Авдеева*

**Покупка компании**

*Михаил Хазин*

**Одна квартира по цене четырёх**

*Юлия Иванова*

**Рейтинг самых надежных застройщиков России. Кто вошёл в ТОП-10?**

*Валерия Урманова*

**С 1 ноября в РФ начнёт действовать закон о внесудебном взыскании долгов**



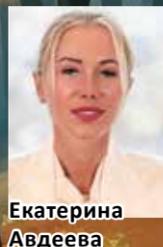
Юрий Александров



Надежда Лемутова



Ленар Рахманов



Екатерина Авдеева



Михаил Хазин



www.TOP-PERSONAL.RU

ЕЖЕКВАРТАЛЬНЫЙ ЖУРНАЛ

# ЕЛОПРОИЗВОДСТВО

(октябрь-декабрь)

**№4**  
**2025**

В номере:

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:





представляет ведущие деловые журналы

Подписные индексы: По объединённому каталогу  
ГК РФ

## СОДЕРЖАНИЕ

---

### ЭДО

От сопротивления к результату: как превратить  
внедрение СЭД и ЭДО в точку роста ..... 4  
*Полина Дуйкова*

Проблемы внедрения КЭДО: разбор типичных ошибок ... 9  
*Михаил Ефимов*

Мотивация внедрения — первая проблема ..... 14  
*Елена Шишкова*

Немаловажную роль играет правильный выбор  
оператора ЭДО ..... 16  
*Дмитрий Келин*

### ПЕРСОНАЛЬНЫЕ ДАННЫЕ

Согласие на обработку персональных данных: новые  
требования с 1 сентября 2025 года ..... 20  
*Татьяна Кочанова*

Работа с персональными данными с 2025 года: 5 шагов  
для защиты бизнеса ..... 24  
*Мария Полунина*

Уход от компенсации (Как корреспондент «Ъ» судился  
из-за утечки персональных данных) ..... 28  
*Екатерина Малеева*

Основатель «Глаза Бога» объяснил, кто сливает  
персональные данные в Сеть ..... 30  
*Ирина Олифирова*

Пресечена работа крупнейшего в РФ ресурса по торговле  
личными данными россиян ..... 32  
*Евгений Шуваев*

### ПРОДАЖИ ЧЕРЕЗ ПЕРЕПИСКУ

Продажи только через переписку: приемы, проблемы,  
особенности ..... 35  
*Алина Жукова*

### ДЕЛОПРОИЗВОДСТВО & ИИ

А кто отправлял договор? ..... 38  
*Аблайхан Аяпов*

### ИНФОРМАЦИОННАЯ БЕЗОПАСНОСТЬ

Любой сотрудник, имеющий доступ к portalу, — это  
потенциальные «ворота» для угрозы ..... 40  
*Екатерина Дьякова*

**Главный редактор журнала**  
Гончаров Александр  
**Зам. гл. редактора журнала**  
Орленко Василий  
**Редакционная коллегия:**  
Ремизов Алексей, Лохман  
Екатерина, Тюминкина Лариса,  
Ситдикова Татьяна, Шумейко  
Дмитрий, Журавлева Алеся,  
Шестаков Глеб, Ордынская  
Ирина, Красильников Сергей,  
Келин Дмитрий, Кузнецова Анна,  
Агаева Екатерина, Никулина  
Светлана, Фёдоров Максим,  
Белюсова Наталья, Сергеева  
Ольга, Митрахович Алла, Кочанова  
Татьяна  
**Дизайн/вёрстка:**  
Дегнер Оксана  
**Корректор:**  
Кочетков Павел  
**Прямая подписка:**  
7447273@bk.ru  
**Реклама: 89258817901 вацап**  
**Гл. редактор**  
**ИД «Управление персоналом»**  
**Гончаров А. Н.**

**Подписные индексы:**  
по каталогу агентства «Роспечать»  
— 29659 (на полугодие).  
Учредитель: ООО «Журнал  
«Управление персоналом».  
Регистрационное свидетельство  
ПИ № 77415415.  
Выдано Комитетом Российской  
Федерации по печати.  
Издательство не несет ответствен-  
ности за ущерб, нанесенный в  
результате использования, неис-  
пользования или ненадлежащего  
использования информации, со-  
держащейся в настоящем издании.  
Перепечатка материалов (полная  
или частичная) допускается только  
с письменного разрешения  
редакции.  
Издатель: ООО «Топ-Персонал»  
с 2011 г.

© «Делопроизводство», 2025.  
Подписано в печать 20.08.2025.  
Формат 60x90 1/8.  
Печать офсетная.  
Бумага офс. № 1. Печ. л. 13.  
Тираж 10 000. Заказ



## УПРАВЛЕНИЕ

Где проходит граница между контролем и доверием  
в работе линейного персонала? ..... 42  
*Михаил Степанов*

## ЦИФРОВИЗАЦИЯ

Использование Telegram-бота в качестве Welcome book —  
это шаг навстречу цифровой трансформации  
HR-процессов ..... 46  
*Лилия Юмадилова*

## ДИСКУССИЯ

Противоядие от «эффекта Долиной» найдено. Но может  
стать хуже ..... 50  
*Мария Косицкая*

С 1 ноября в РФ начнёт действовать закон о внесудебном  
взыскании долгов ..... 52  
*Валерия Усманова*

Anthropic выплатит \$1,5 млрд авторам за использование  
их книг в обучении ИИ ..... 54  
*Гульназ Кирьяк*

Банк отказался вернуть вклад из-за поддельной  
доверенности..... 56  
*Даниил Симонов*

В Астрахани пойдут под суд бывшие сотрудники УФНС  
за служебный подлог ..... 58  
*Андрей Задачин*

Компаниям разрешили ввести выплаты на детей  
до 1 млн руб. раньше 2026 года ..... 60  
*Ирина Олифирова, Надежда Маняхина*

Сотрудники налоговых органов получили новые  
инструкции по проведению допросов: что изменилось  
для налогоплательщиков..... 63  
*Агавард Вартамян, Диана Федина*

Путин расширил перечень оснований для увольнения  
мигрантов..... 66  
*Ольга Дученко, Ирина Олифирова*

## ТГ КАНАЛЫ

Сильный телеграм канал — это когда человек заходит  
и сразу понимает: «Вот с этим я хочу познакомиться  
ближе ..... 70  
*Ирина Соколова*

## НОВАЯ ИТ-ТЕХНИКА

Эволюция «железа» как драйвер цифровой  
трансформации ..... 72  
*Александр Митрик*

## ОПЫТ ВНЕДРЕНИЯ ИИ

А клиенты имели в виду другое ..... 75  
*Алиса Айдарова*

Проведение полноценного исследования ЦА через  
нейросеть не заменит глубинные интервью или  
фокус группы ..... 78  
*Галина Ревеко*

## **SWOT-АНАЛИЗ**

Сильные и слабые стороны конкурентов через  
SWOT-анализ..... 82  
*Мария Родина*

## **КОММЕРЧЕСКАЯ ТАЙНА**

Плохая стратегия надеяться, что вас «пронесёт» с утечкой  
важной коммерческой тайны..... 84  
*Алексей Максименко*

## **ДОВЕРЕННОСТЬ**

Доверенность: кому, когда и какое право дает?..... 87  
*Александра Шишкина*

## **СВЯЗЬ & БИЗНЕС**

Качество и скорость связи — это один из важнейших  
факторов успеха современного бизнеса ..... 92  
*Павел Кондратьев*

## **НОВАЦИИ ТРУДОВОГО ПРАВА**

Изменения в трудовом законодательстве  
октябрь-ноябрь 2025 ..... 94  
*Татьяна Кочанова*

## **БЕЗОПАСНОСТЬ**

Как защитить бизнес от недобросовестных  
сотрудников ..... 102  
*Наталья Дорофеева*

## **ОТВЕТСТВЕННОСТЬ БУХГАЛТЕРА**

Все виды ответственности главного бухгалтера ..... 105  
*Татьяна Кочанова*

## **НАЛОГИ & БИЗНЕС**

Серые схемы — опасно и не выгодно ..... 110  
*Надежда Лемутова*

## **ИССЛЕДОВАНИЕ**

Каждая третья компания тратит до 30% бюджета  
на ИБ впустую ..... 114  
*Контур.Эгида*

Рейтинг самых надежных застройщиков России.  
Кто вошёл в ТОП-10?..... 117  
*Юлия Иванова*

## **ЗАКОН**

Проект закона о создании в РФ единой цифровой  
платформы «ГосТех» внесен в Думу ..... 119  
**ИНТЕРФАКС**

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



**Полина Дуйкова,  
директор направления СЭД/  
ЕСМ «Софтлайн Решения»  
(ГК Softline)**

**Н**а первый взгляд переход на электронный документооборот кажется простым шагом в сторону эффективности. На деле же это управленческий стресс-тест, который мгновенно выявляет слабые места в координации, ответственности и культуре взаимодействия. Почему внедрение СЭД и ЭДО становится настоящим испытанием для бизнеса и как добиться от такого проекта реальной эффективности, рассказывает Полина Дуйкова, директор направления СЭД/ЕСМ «Софтлайн Решения» (ГК Softline).

## **Какого эффекта ждут от ЭДО/СЭД**

Для начала стоит разобраться, чего компании ждут от электронного документооборота — и почему именно эти ожидания часто превращаются в источник разочарований.

- **Экономическая эффективность**

С уходом бумажных архивов, печати и курьерской логистики снижаются прямые расходы. Но, что еще важнее, цифровизация высвобождает время сотрудников. Интеллектуальные сервисы вроде Directum RX Intelligence автоматически распознают и классифицируют документы, убирая сотни часов ручного ввода и сверки. В то же вре-

мя растут требования к качеству процессов — автоматизация быстро выявляет слабые места ручных сценариев.

- **Сохранение корпоративного знания**

В современных СЭД документы хранятся в едином архиве, а история действий фиксируется автоматически. Для HR-службы это не столько вопрос хранения, сколько вопрос прозрачности: система проясняет, как рас-

## **Вызовы внедрения: когда цифровизация сталкивается с реальностью**

При внедрении электронного документооборота становятся очевидными все накопленные проблемы: размытые зоны ответственности, неформальные цепочки согласований и реальные, а не назначенные центры принятия решений.

## **ОДНА ИЗ ТИПИЧНЫХ ЛОВУШЕК — НАЧИНАТЬ НЕ С АНАЛИЗА ПРОЦЕССОВ, А С ВЫБОРА СИСТЕМЫ**

пределяются роли, кто принимает решения. Однако такая управляемость возможна только тогда, когда зоны ответственности закреплены в регламентах.

- **Скорость принятия решений**

В СЭД согласования занимают минуты вместо дней — выигрывают все: и бизнес, и сотрудники. Решения можно принимать оперативнее, без привязки к офису и не дожидаясь, пока документы пройдут все инстанции. Хотя такая скорость требует новой дисциплины — приоритизации задач и четкого распределения ответственности.

- **Культура доверия**

Прозрачность формирует доверие между подразделениями: каждый участник видит статус документа и историю изменений, а значит, исчезает почва для взаимных претензий. Но если процессы не формализованы, та же прозрачность порождает напряжение: система показывает, что происходит, но не подсказывает, кто должен действовать.

Электронный документооборот действительно повышает скорость и снижает издержки, но только пока внутренние процессы выдерживают этот темп. Без архитектурной зрелости цифровизация лишь усиливает хаос.

- **Автоматизация старых ошибок**

Одна из типичных ловушек — начинать не с анализа процессов, а с выбора системы.

Бумажный порядок просто переносят в электронный интерфейс — вместе с лишними согласованиями, дублирующими маршрутами и «историческими» исключениями.

- **Сложная интеграционная среда**

В крупных компаниях одновременно работают несколько операторов ЭДО и учетных систем. Любое изменение регламентов или форматов обмена, запускает цепочку корректировок — от API до бизнес-процессов.

Ситуацию усугубляет нормативная динамика: за последние годы обновлялись требования к универсальному передаточному документу (УПД), вводились машиночитаемые доверенности (МЧД) и электронные транспортные накладные. Роуминг решает лишь часть задач: он обеспечивает передачу стандартных форматов, но не адаптируется под особенности корпоративных маршрутов.

В итоге каждая доработка влияет на сроки проекта, повышая не только прямые затраты, но и операционные издержки, а вместе с ними — совокупную стоимость владения системой.

- **Размытая зона ответственности**

На этапе внедрения технические задачи

перерастают в управленческие. Подразделения отвечают лишь за свой участок: ИТ — за интеграции, бухгалтерия — за отчетность и взаимодействие с Федеральной налоговой службой (ФНС), юристы — за корректность форматов и юридическую значимость. При этом за сквозной процесс — от создания документа до его архивации — никто не отвечает.

- **Юридические риски.** Ошибки в юридически значимом документообороте продолжают возникать из-за рассинхронизации внутренних и внешних контуров.

Очень часто внутренние документы подписываются неквалифицированной подписью — этого вполне достаточно для согласований. Но при отправке контрагенту или в

## **ОШИБКИ В ЮРИДИЧЕСКИ ЗНАЧИМОМ ДОКУМЕНТООБОРОТЕ ПРОДОЛЖАЮТ ВОЗНИКАТЬ ИЗ-ЗА РАССИНХРОНИЗАЦИИ ВНУТРЕННИХ И ВНЕШНИХ КОНТУРОВ**

Стоит оператору или удостоверяющему центру изменить формат, — и компания вынуждена заново выстраивать маршруты, проверять подписи, обновлять регламенты. Внешние изменения сразу отражаются на внутренних процессах: управляемость ослабевает еще до запуска системы.

### **После внедрения: риски, о которых редко говорят**

Даже при кажущемся успешным запуске СЭД вызовы не исчезают — они просто переходят на другой уровень.

- **Технологическая зависимость.** Компания остается зависимой от ключевого оператора. Сбой в его инфраструктуре, задержка обновления API или изменение тарифной политики способны остановить документооборот. Мультиоператорная модель снижает риски, но требует централизованного мониторинга, контроля версий API и регулярного тестирования маршрутов обмена.

ФНС она не проходит проверку по 63-ФЗ «Об электронной подписи». Проблему усугубляет нормативная динамика: форматы МЧД регулярно обновляются, а корпоративные системы и шлюзы не всегда успевают адаптироваться. В холдингах с распределенной инфраструктурой на одной площадке может стоять свежая версия модуля, на другой — устаревшая, из-за чего часть доверенностей не проходит регистрацию. Фактически документ может быть подписан «правильно», но невалиден с точки зрения законодательства — и это типичная ситуация для компаний без централизованной архитектуры.

- **Организационные риски.** После реализации проекта внедрения документы нередко оказываются рассредоточены по разным контурам: один — в СЭД, другой — у оператора, третий — у контрагента. Без единой точки входа теряются статусы, дублируются потоки, нарушается цепочка легитимности. В холдингах с несколькими операторами и автономными площадками одна и та же на-

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

# Проблемы внедрения КЭДО: разбор типичных ошибок

**Михаил Ефимов,**  
**Руководитель направления**  
**Saby HRM компании «Тензор»**

**Э**лектронный кадровый документооборот (КЭДО) больше не эксперимент. Он закреплён в Трудовом кодексе, признан госорганами и судами. Работодатели могут оформлять трудовые договоры, приказы, графики отпусков и заявления в цифровом формате — без бумажных дубликатов. На переходе на КЭДО настаивают и ИТ-компании, и кадровые консалтеры, и сами HR-специалисты: электронный документооборот снижает расходы, ускоряет процессы и упрощает контроль.

Но на практике внедрение КЭДО часто вызывает трудности — даже у опытных компаний с цифровыми сервисами и собственной ИТ-службой. Некоторые организации откатываются обратно на бумагу после неудачного запуска. Другие теряют месяцы на «переходный период», который затягивается из-за ошибок в документах, споров с работниками и технических сбоев.

Частые ситуации:

- документы подписываются не той электронной подписью;
- нет подтверждения, что сотрудник ознакомлен с положением о КЭДО;
- работник отказывается признавать электронный формат;
- используется неподходящая система, не адаптированная под кадровые процессы;
- сотрудники работают одновременно в бумажной и цифровой среде, дублируя действия;

- контролирующие органы находят нарушения при проверке.

Проблемы чаще всего не связаны с технологиями. Причина — отсутствие подготовки: не проведён аудит, не утверждены локальные нормативные акты (ЛНА), не прописан порядок действий при отказе сотрудника от КЭДО. Во многих случаях нет чёткого плана внедрения, проект ведётся «по интуиции».

Эта статья поможет разобраться, какие ошибки чаще всего совершают при переходе на КЭДО, почему они повторяются в разных компаниях и как можно сократить риски — до, во время и после внедрения.

### **Почему компании сталкиваются с трудностями**

Несмотря на готовность законодательства и наличие технических решений, внедрение КЭДО остаётся сложным процессом. Проблемы возникают в компаниях любого масштаба — от небольших ИП до крупных холдингов. Ниже — ключевые причины, по которым внедрение даёт сбои.

#### **❖ Недооценка сложности перехода**

Многие компании считают, что КЭДО — это просто «ещё одна программа». Руководство ожидает быстрого эффекта: ускорения процессов, снижения затрат, избавления от бумаги. При этом не анализируются текущие кадровые процессы, не учитываются требования законодательства и особенности документооборота.

В итоге КЭДО запускается «поверх» старой системы: появляются дублирование действий, путаница в ролях, хаотичная работа с подписями и сроками.

#### **❖ Отсутствие предварительной диагностики**

Самое главное: без предварительного аудита бизнес-процессов невозможно понять, какие документы и операции готовы к переходу в электронный формат, а какие требуют доработки исходя из потребностей всех заказчиков со стороны компании. Компании начинают внедрение без полной

картины: где какие ЛНА действуют, кто отвечает за подписание, какова нагрузка на кадровиков.

Это приводит к сбоям на ключевых участках — например, при увольнении, оформлении отпуска или командировки.

#### **❖ Формальный подход к нормативной базе**

КЭДО требует внутренней регламентации: положения, инструкций, информирования сотрудников.

На практике эти документы часто:

- отсутствуют;
- не соответствуют фактическим процессам;
- не доведены до сотрудников;
- не оформлены надлежащим образом (нет подписи или ЭП работника).

Без нормативной базы сложно подтвердить законность действий работодателя в случае спора.

#### **❖ Слабое вовлечение юристов и ИТ-специалистов**

Проект часто ведут только HR-специалисты или линейные руководители. Юристы подключаются постфактум, а ИТ-отдел воспринимает проект как «ещё один софт».

При этом:

- не проверяется соответствие системы требованиям безопасности;
- не фиксируются правовые риски;
- не тестируется работа с ЭП и архивированием.

В результате — уязвимости, которые сложно устранить после запуска.

### **Основные проблемы внедрения КЭДО**

Даже при наличии нормативной базы и подходящего программного обеспечения компании часто сталкиваются с повторяющимися ошибками.

Ниже — четыре блока проблем, из-за которых КЭДО либо не запускается полноценно, либо вызывает трудности в использовании.

### ❖ Нет нормативной базы внутри компании

Многие работодатели начинают автоматизацию кадровых процессов без подготовки локальных нормативных актов. Это приводит к следующим проблемам:

- отсутствует положение о КЭДО, которое официально закрепляет переход на электронный формат

- сотрудники не ознакомлены с системой и не подписали согласие на КЭДО

- не определён порядок действий для отказников

- другие ЛНА (например, положения о отпусках, графиках, подписях) не адаптированы под цифровую среду

Без нормативной базы любое действие в системе может быть оспорено работником или признано недействительным при проверке.

### ❖ Ошибки в выборе или адаптации системы

При выборе платформы работодатель может ориентироваться на стоимость, рекламу или мнение поставщика, а не на совместимость с кадровыми процессами. В результате:

- система не поддерживает нужные функции: отсутствует интеграция с 1С, СБИС, бухгалтерией или архивом

- нет плана миграции: старые документы не перенесены в систему

- интерфейс неудобен: сотрудники путаются в действиях, отказываются пользоваться

- нарушен контроль доступа: нет разграничения прав между кадровиками, руководителями и обычными пользователями

### ❖ Необученный персонал

Даже удобная система не будет работать, если её пользователи не знают, как с ней обращаться. Типичные ситуации:

- кадровики не проверяют типы электронных подписей

- руководители не понимают порядок согласования

- сотрудники не заходят в личный кабинет и не видят документы

- нет чётких инструкций и регламентов — каждый работает по-своему

Ошибки приводят к задержкам, повторной работе и снижению доверия к системе.

### ❖ Судебные риски из-за формальных нарушений

При трудовых спорах суды оценивают не только суть, но и процедуру оформления документов. Наиболее распространенные нарушения:

- отсутствие бумажного согласия от сотрудника о переходе на КЭДО

- использование неподходящей ЭП (например, простой вместо усиленной)

- отсутствие подтверждения ознакомления с положением о КЭДО

- отсутствие доказательств, что работник видел документ или мог его оспорить

Даже если по факту договоренность была, слабая юридическая база и отсутствие подтверждений в системе могут привести к проигрышу дела. В ряде случаев компаниям приходится возвращаться к бумажному документообороту или выплачивать компенсации.

### Ошибки на каждом этапе внедрения

Проблемы при внедрении КЭДО часто случайны — они возникают на одних и тех же этапах. Если не выстроить последовательность действий, ошибки накапливаются: неправильно выбрана система, не оформлены документы, сотрудники не готовы работать в цифровой среде.

На этапе подготовки компании редко проводят аудит текущего кадрового делопроизводства. Не анализируются бизнес-процессы, не

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

# Мотивация внедрения — первая проблема



**Елена Шишкова,  
финансовый директор,  
Автор телеграмм-канала  
«Финансы в бизнесе»**

**П**роблема внедрения электронного документооборота (ЭДО) знакома многим российским компаниям, переживающим цифровую трансформацию. Наш опыт наглядно показывает, с какими трудностями можно столкнуться на этом пути и как их можно преодолеть. Мы медицинская крупная компания, скорость для нас важна. И когда мы поняли, что пора ускорить и процесс сбора документов, в компании доля поставщиков и покупателей, переведенных на ЭДО, составляла всего около 30%. Это был очень низкий показатель, особенно для предприятия, принадлежащего Росатому, где стояла амбициозная задача — перенести закрытие ежемессячной отчетности на пятое число. Сделать это без повсеместного внедрения электронного документооборота было практически невозможно.

Первой и главной проблемой стала мотивация. Недостаточно просто закупить систему и издать приказ. Необходимо было замотивировать руководителей центров финансовой ответственности (ЦФО), которые непосредственно работают с контрагентами. Наша стратегия состояла из двух этапов: сначала мы внедрили и укрепили саму финансовую структуру, назначив этих руководителей, и только потом начали масштабную автоматизацию. Суть методики была следующей: бухгалтерия сформировала полный список поставщиков и клиентов, мы распределили их по ответственным ЦФО. Для автоматизации процесса мы доработали карточку

контрагента в системе «1С», добавив в нее ответственное лицо. Это позволило ежемесячно автоматически выгружать списки и рассылать персонализированные напоминания ответственным менеджерам. Такой точечный и контролируемый подход позволил нам всего за три месяца перевести на ЭДО почти 90% поставщиков.

С покупателями ситуация оказалась сложнее. В нашем портфеле много страховых компаний, которые, как выяснилось, не работают через стандартные операторы, такие как

«Диадок». У многих из них собственные, часто платные, системы ЭДО. С крупными компаниями, которые систематически задерживали «первичку», нам удалось договориться. С остальными пришлось пойти на компромисс, оставив часть документооборота в бумажном виде, чтобы не блокировать процессы.

Вторая крупная проблема касалась внутренних процедур. Мы хотели, чтобы согласование договоров проходило в нашей финансовой системе с минимальным участием ручного труда, что значительно ускорило бы

***ПРОБЛЕМЫ ЗДЕСЬ БЫЛИ СВЯЗАНЫ  
С МАСШТАБОМ НАШЕЙ КОМПАНИИ —  
МЫ ОКАЗАЛИСЬ В ОЧЕРЕДИ НА РАЗРАБОТКУ,  
И САМ ПРОЦЕСС ЗАНЯЛ БОЛЬШЕ ВРЕМЕНИ,  
ЧЕМ ОЖИДАЛОСЬ***



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

# Немаловажную роль играет правильный выбор оператора ЭДО



**Дмитрий Келин,  
генеральный директор  
и основатель компании  
KELIN**

**В** последние годы электронный документооборот (ЭДО) занял прочное место среди ключевых инструментов ведения бизнеса. Всё больше компаний отказываются от традиционных бумажных документов в пользу цифровых технологий. Однако, несмотря на очевидные преимущества, ЭДО сталкивается с определёнными сложностями — как в сфере законодательного регулирования, так и в практическом применении.

## **Законодательные основы электронного документооборота**

Возможность использования электронного документооборота в России закреплена на законодательном уровне, и центральную роль в этом играет Федеральный закон «Об электронной подписи». Именно электронная подпись придаёт цифровому документу юридическую силу и подтверждает его автора.

Существует три разновидности электронной подписи, каждая из которых предназначена для решения определённых задач:

- простая электронная подпись;
- усиленная неквалифицированная электронная подпись;
- усиленная квалифицированная электронная подпись.

Рассмотрим каждую из них подробнее.

**Простая электронная подпись** позволяет установить, что документ был сформирован конкретным лицом, — для этого используются

коды, пароли и другие средства. Однако она не обеспечивает защиту документа от изменений. Юридическая сила такой подписи признаётся либо при наличии предварительного соглашения между сторонами, либо в случаях, прямо предусмотренных законом.

**Усиленная неквалифицированная электронная подпись** создаётся посредством криптографического преобразования информации. Она не только идентифицирует лицо,

## Практическое применение ЭДО

Электронный документооборот находит применение в различных операционных контурах, каждый из которых обладает своими особенностями.

**Внутренний контур** направлен на автоматизацию документооборота внутри компании. Он помогает управлять внутренними бизнес-процессами: согласовывать договоры,

## СЕЙЧАС ЗАКОНОДАТЕЛЬСТВО В ОБЛАСТИ ЭДО ПРЕДСТАВЛЯЕТ СОБОЙ НАБОР РАЗРОЗНЕННЫХ НОРМАТИВНЫХ АКТОВ ИЗ РАЗЛИЧНЫХ ОТРАСЛЕЙ ПРАВА: ГРАЖДАНСКОГО И ТРУДОВОГО КОДЕКСОВ РФ, ФЕДЕРАЛЬНОГО ЗАКОНА № 63-ФЗ,

подписавшее документ, но и позволяет выявить любые изменения, внесённые в документ после подписания. Как и в случае с простой электронной подписью, для признания её юридической силы необходимо соглашение между участниками ЭДО.

**Усиленная квалифицированная электронная подпись (УКЭП)** — наиболее защищённый вид электронной подписи. Для её создания применяются сертифицированные средства криптографической защиты, а ключ проверки указан в сертификате, который выдаёт аккредитованный удостоверяющий центр. Документ, подписанный с помощью УКЭП, по умолчанию приравнивается к бумажному документу с ручной подписью и не требует дополнительных соглашений между сторонами. Именно УКЭП широко используется в корпоративной среде.

обрабатывать заявки, выдавать поручения. Правила такого документооборота обычно определяются локальными нормативными актами самой организации.

**Внешний контур** используется для обмена юридически значимыми документами с контрагентами — например, счетами-фактурами, актами, договорами. В этом процессе участвуют аккредитованные операторы ЭДО, которые выполняют роль доверенной третьей стороны: обеспечивают надёжную доставку документов и фиксируют время их отправки и получения. Во внешнем контуре стандартом является УКЭП.

## Системные проблемы ЭДО

Одна из главных проблем электронного документооборота заключается в отсутствии

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

**Остальным желающим на платной основе.**

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

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



**Татьяна Кочанова,**  
**юрист**

**К**омпаниям нужно срочно пересмотреть документооборот. С 1 сентября 2025 года вступает в силу Федеральный закон от 24.06.2025 № 156-ФЗ.

Согласие на обработку персональных данных теперь обязательно оформлять отдельно от другой информации, других документов, которые подтверждает или подписывает физлицо.

Ранее допускалось оформлять согласия на обработку и на распространение персональных данных в одном бланке, и физическое лицо подтверждало обе цели одной подписью. Теперь закон прямо запрещает смешивать разные согласия: согласие на распространение персональных данных оформляется отдельно и только после того, как лицо подписало согласие на обработку.

Новые требования касаются согласий, оформляемых с 1 сентября 2025 года включительно. Отдельный документ потребуется при приёме нового сотрудника, при сборе и использовании данных клиентов или покупателей (ст. 6 Закона № 152 ФЗ).

На практике согласие включают в пользовательские соглашения на информационных ресурсах. Такие соглашения часто считают заключёнными, если гражданин просматривает размещённую информацию или ставит галочку в специальной графе. Поскольку гражданин

принял условия соглашения, он автоматически предоставил оператору доступ к своим персональным данным. Изменения позволят уменьшить риск противоправного использования персональных данных граждан.

### Что такое согласие на обработку персональных данных

Персональные данные — информация личного характера, которая прямо или косвенно позволяет идентифицировать конкретное лицо. Условно их можно разделить на три категории:

**Общие** — базовые сведения: ФИО, дата рождения, место жительства и работы, номер телефона, СНИЛС, ИНН и т. д.

**Специальные** — информация о личности субъекта: расовая принадлежность, состояние здоровья, политические взгляды и пр.

**Биометрические** — физиологические или биологические приметы: отпечаток пальца, снимок радужки глаза, запись голоса.

В соответствии с законом № 152-ФЗ, согласие субъекта на обработку персональных данных обязаны получить все операторы персональных данных (п. 1 ч. 1 ст. 6 закона № 152-ФЗ от 27 июля 2006 г.). То есть лица, которые собирают, хранят или каким-либо образом используют сведения личного характера. К ним, например, относятся все работодатели, которые имеют дело с информацией о своих сотрудниках.

**Согласие на обработку персональных данных** — документ, в котором субъект подтверждает свое разрешение на сбор, хранение и обработку личной информации. Если оператор планирует не только обрабатывать, но и распространять личную информацию, предоставляя ее третьим лицам, на это необходимо получить отдельное разрешение субъекта.

Запрещено объединять в одном документе несколько видов разрешений для разных целей обработки личных сведений. Ключевое правило при работе с персональными данными: одна цель — одно согласие (п. 4 ч. 4 ст. 9 закона № 152-ФЗ).

В соответствии с положениями закона № 152-ФЗ, согласие субъекта на обработку

персональных данных должно быть: сознательным; предметным; конкретным; однозначным; информированным.

При этом объем собираемых сведений должен соответствовать целям их обработки (ч. 2 ст. 5 закона № 152-ФЗ). Оператор не вправе требовать от субъекта предоставить излишние данные. Например, работодатель может запросить у сотрудника реквизиты счета для перечисления заработной платы. Но информацию обо всех открытых счетах требовать запрещено.

### Как оформлять согласие на обработку персональных данных по новым правилам

Формы согласия обязательной нет — операторы сами разрабатывают бланк. Важно включить в документ все обязательные реквизиты, указанные в ч. 4 ст. 9 Закона № 152-ФЗ и в приказе Роскомнадзора от 24.02.2021 № 18. В согласие следует внести:

- Ф.И.О. субъекта и его паспортные данные;
- наименование организации или Ф.И.О. ИП, получающего согласие;
- цель обработки персональных данных;
- перечень обрабатываемых данных и перечень действий с ними;
- способы обработки данных;
- срок действия согласия;
- подпись субъекта персональных данных.

### Особый порядок и контроль

Законодатель уделил внимание защите прав граждан при таком обмене данными. Введен механизм уведомления граждан о планируемой передаче их сведений даже в обезличенном виде, с правом возражения.

То есть человеку должны сообщить, что сведения о нём (пусть и обезличенные) могут быть переданы, и он вправе запретить это — тогда передачу отменяют. Такой подход позволяет сбалансировать интересы государства в анализе больших данных и право человека контролировать информацию о себе.

Кроме того, доступ к обезличенным данным в ГИС получают только доверенные лица и организации: ни иностранные компании, ни организации с неопределённым статусом собственности, ни люди с судимостями за киберпреступления допущены не будут. Это сделано для снижения рисков утечек и злоупотреблений при дальнейшем использовании обезличенных данных.

- **Определить и внедрить подходящие методы обезличивания**

Проанализируйте, какие из официально утверждённых методов лучше подходят под ваши наборы данных.

- **Закрепить методы во внутренних актах**

Если вы выбрали конкретные методы, закон требует формализовать их. Например, при

## **ЗАПРЕЩЕНО ОБЪЕДИНЯТЬ В ОДНОМ ДОКУМЕНТЕ НЕСКОЛЬКО ВИДОВ РАЗРЕШЕНИЙ ДЛЯ РАЗНЫХ ЦЕЛЕЙ ОБРАБОТКИ ЛИЧНЫХ СВЕДЕНИЙ. КЛЮЧЕВОЕ ПРАВИЛО ПРИ РАБОТЕ С ПЕРСОНАЛЬНЫМИ ДАННЫМИ: ОДНА ЦЕЛЬ — ОДНО СОГЛАСИЕ**

### **Как подготовиться**

Новые правила обезличивания данных требуют от организаций заблаговременной подготовки. Вот список шагов, которые помогут:

- **Разработать или обновить внутренние политики и инструкции**

Если у компании ещё нет отдельного локального акта, регламентирующего порядок обезличивания персональных данных, его необходимо утвердить. В документе следует прописать: какие данные подлежат обезличиванию, в каких случаях; какими методами вы их обезличиваете; как оцениваете достаточность обезличивания; как храните обезличенные данные и т. д. Также вносятся изменения в Политику обработки ПД, добавляя положения об анонимизации.

методе изменения состава/семантики данных утвердите отдельный порядок, описывающий, какие атрибуты удаляются или искажаются и как именно. При методе перемешивания — утвердите алгоритм перестановки записей (на сколько позиций сдвигаются значения и т. п.). При декомпозиции — определите правила разбиения и места раздельного хранения частей данных. Все эти документы должны быть внутренними, храниться отдельно и недоступны посторонним. Назначьте ответственных за их ведение и актуализацию.

- **Настроить раздельное хранение данных**

Проверьте архитектуру ваших информационных систем: оригинальные персональные данные и обезличенные должны храниться раздельно. Возможно, потребуются изме-

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

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



**Мария Полунина,**  
**Основатель юридического**  
**агентства «Silver Knight»,**  
**патентный поверенный №**  
**2744, автор телеграм-канала**  
**«Юрист с луком и гитарой»**

**С** 2025 года в России действуют самые жесткие за десятилетие правила по работе с персональными данными. Штрафы выросли в несколько раз, Роскомнадзор (РКН) внедрил автоматический мониторинг сайтов, а за использование привычных сервисов вроде Google Analytics бизнес рискует миллионами рублей.

Если вы собираете телефоны клиентов, храните резюме сотрудников или используете CRM — вы оператор персональных данных и попадаете под новые требования.

Статья поможет предпринимателям и руководителям малого и среднего бизнеса разобраться в грамотной работе с персональными данными без юридических сложностей, минимизировать риски и избежать разорительных санкций. Вы получите готовый план для легальной работы с данными клиентов.

## **Почему игнорировать тему больше нельзя: новые риски для бизнеса**

### **❖ Штрафы, способные разорить бизнес**

Раньше нарушения в сфере ПДн карались гораздо менее жесткими санкциями, штрафы часто измерялись шестизначными суммами. С 2025 года санкции сравнялись с европейскими GDPR. В таблице приведена часть примеров.

Ужесточили персональную ответственность директора компании. Например, за использование персональных данных, полученных незаконным путем, может грозить штраф до 700 000 рублей или лишение свободы до 5 лет (ч. 1-3 ст. 272.1 УК РФ).

**Пример:** разработчиков бота «Глаз бога», который предоставляет по запросу информацию о любом человеке, судят по ст. 272.1 УК РФ. Если состав преступления подтвердят, то к ответственности привлекут именно руководителя компании-владельца бота.

❖ **Как вас найдут?**

Помимо автоматического выявления нарушений, часто проводятся проверки по поводу бдительных граждан или конкурентов. Большое количество дел РКН возбуждает по жалобам. Это момент, который сложно проконтролировать, если вы не соблюдаете хотя бы базовые требования.

**Что изменилось в 152-ФЗ?**

❖ **Согласие должно быть отдельным документом**

С 1 сентября 2025 года недопустимо «вши-

вать» согласие в другие документы (ст. 9 Закона «О персональных данных»). Человек всегда должен подписывать явное отдельное согласие, чтобы оно не потерялось среди других условий ваших договоров.

Сейчас очень важно проверить все ресурсы на предмет наличия согласий. А также это отличный повод, чтобы проверить тексты согласий и способы их получения. Вот что критично для каждого сайта:

- **Чекбоксы «по умолчанию» вне закона.** Галочка «Согласен» должна быть неактивной, пользователь ставит ее сам. Также возможно дать согласие, нажав на кнопку «отправить заявку». Самое главное, чтобы текст согласия был доступен.
- **В согласии обязательно указывать:**
  - ✓ Конкретные цели (не «для маркетинга», а «для email-рассылки новостей»);
  - ✓ Одно согласие — для одной цели. Получить согласие сразу на все нельзя;
  - ✓ Срок хранения (должен быть обусловлен логически, не «75 лет», а, к примеру, «до достижения цели обработки»);
  - ✓ Способы отзыва согласия (например, кликнуть «отписаться» или направить уведомление оператору).

Нарушение	Штраф ИП или директор (р.)	Штраф компании (р.)	Основание (кодекс об административных правонарушениях – КоАП РФ)
Не опубликовали политику	До 20 000	До 60 000	ч. 3 ст. 13.11
Не подали уведомление в РКН	До 50 000	До 300 000	Ч. 10 ст. 13.11
Обработка данных без согласия	До 300 000 – первое нарушение, до 1 млн – повторное	До 700 000 – первое нарушение, до 1,5 млн – повторное	Ч. 1-2.1 ст. 13.11
Не локализовали данные на российских серверах	До 200 000 за первое нарушение, до 800 000 р за повторное	До 6 млн за первое нарушение, до 18 млн за повторное	Ч. 8-9 ст. 13.11
Не сообщили об утечке данных в РКН	До 800 000	До 3 000 000	Ч. 11 ст. 13.11
Утечки данных (в зависимости от количества субъектов и категорий данных)	До 1,5 млн (первичная утечка), до 2 млн (вторичная утечка)	До 20 млн (первичная утечка), до 3% годовой выручки – 25-500 млн р (вторичная утечка)	Ч. 12-18 ст. 13.11

### ❖ **Данные россиян должны собираться и обрабатываться только в России**

Запрещено использовать иностранные сервисы, если они передают или хранят ПДн за рубежом. С 1 июля 2025 года требования ужесточились. Под запрет попадают:

- **Мессенджеры:** WhatsApp, Telegram (для банков, маркетплейсов, госорганизаций — полный запрет). Другим организациям можно общаться с клиентами через эти мессенджеры, но вот сбор данных с помощью ботов или через сообщения запрещены.
- **Аналитика:** Google Analytics, Facebook Pixel;
- **Облачные хранилища:** Google Drive, Dropbox.

**Решение:** Перейдите на российские аналоги. Если клиент должен прислать вам данные для договора, но пишет вам в WhatsApp, попросите прислать данные на вашу российскую почту.

### ❖ **Жесткие сроки реагирования**

Эти нормы ввели раньше, но до сих пор не все работают с ними. Обратите отдельное внимание на сроки.

- **7 рабочих дней** — на удаление данных по запросу клиента;
- **10 рабочих дней** — на ответ на запрос Роскомнадзора;
- **24 часа** — для первичного уведомления об утечке данных с момента ее обнаружения;

### **Пошаговая инструкция: как привести бизнес в соответствие**

#### **Шаг 1. Определите, какие данные, где и как вы обрабатываете**

Список процессов поможет понять, где слабые места и критические ошибки.

Для начала достаточно составить базовый список или таблицу, где нужно определить:

- Чьи данные обрабатываете (клиенты, сотрудники, подрядчики, пользователи)
- Какие это данные (ФИО, номер телефона, cookie, ИНН, СНИЛС, фото, отпечатки пальцев, голос и др.)
- Где собираются и хранятся данные (сайт, бот, мессенджеры, почта, CRM, сервисы аналитики и др.). Где находятся сервера? Кто владелец сервиса?
- Собираете данные напрямую или через третьих лиц?
- Кому вы передаете данные (например, сервисы рассылок)?
- Сколько хранятся данные?

Некоторые данные **нельзя обрабатывать**. Это, в том числе, данные: о расовой и национальной принадлежности, политических взглядах, состоянии здоровья, судимости. Если вы не относитесь к сфере медицины, образования, соц. защиты или объектам топливно-энергетического комплекса, за обработку этих данных может ждать штраф до **700 000 рублей**.

Проверьте, не слишком ли много данных вы собираете? Так, для продажи товаров вам не нужны СНИЛС покупателей. Если подобные вещи у вас есть, это тоже нарушение.

#### **Шаг 2. Подготовьте документы**

Есть два уровня защиты. Это оформление процессов на внешних и внутренних ресурсах. К внешним относятся сайты, боты, социальные сети и другие онлайн-сервисы, которые может отследить РКН. Если вы приведете эти ресурсы в соответствие с законом, то серьезно снизите риск штрафов.

#### **Что должно быть на сайте:**

- **Политика обработки персональных данных** — разместите в подвале сайта.
- **Формы согласий** — отдельные для разных целей под разными галочками, неактивными по умолчанию, или кнопками (рас-

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

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



**Екатерина Малеева,**  
**юрист, Юридическая фирма**  
**«Кирьяк и партнёры»,**  
**<https://kiryak.ru>**

**П**роблема 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 распространенные данные, а также протоколы автоматизированного осмотра таких сайтов. Создается правовая асимметрия: оператор («Гемотест») владеет всей полнотой информации 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 практике лишило потенциальных потерпевших одного из немногих доступных способов установить сам факт компрометации их данных.

Вместо того чтобы исходить из презумпции вины нарушителя и возлагать на оператора, допустившего утечку (и уже привлеченного за это к административной ответственности, как «Гемотест»), бремя доказывания отсутствия своей вины, суды переносят это бремя на истца, требуя от него доказывания каждого элемента состава правонарушения. Несмотря на описанные сложности, существуют положительные примеры, которые формируют вектор для дальнейшей практики. Ключевым фактором успеха является формирование комплекса взаимодополняющих доказательств. Помимо скриншотов, суды начинают признавать отчеты независимых экспертов и IT-специалистов, нотариально удостоверенные протоколы осмотра интернет-сайтов, а также официальные постановления Роскомнадзора о привлечении оператора к административной ответственности за тот же инцидент утечки.

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

# Основатель «Глаза Бога» объяснил, кто сливает персональные данные в Сеть



**Ирина Олифирова,  
судебный юрист, эксперт  
по защите персональных  
данных**

**Л**юбая утечка персональных данных — это всегда серьезная проблема, имеющая неотвратимые последствия. Из последних известных — это масштабная утечка персональных данных клиентов и работников Аэрофлота. В доступе злоумышленников оказались данные миллионов граждан, начиная от дат их рождения и заканчивая платежными реквизитами, так как оплата авиабилетов в основном происходит онлайн, соответственно, и эти сведения попали в их руки.

Утечка персональных данных может быть вызвана самыми разными причинами и любой сервис может быть подвергнут атаке. В связи с тем, что все сферы жизни все больше переходят в онлайн, очевидно, что утечек будет только больше. То, что попадает в сеть практически никак не защищено, за удобством и простотой могут скрываться огромные риски.

Лично столкнулась с тем, что при онлайн-регистрации ИП еще до получения документов из налоговой мне начали поступать звонки из различных банков с предложениями открыть расчетный счет именно у них. Неприятная ситуация, мягко говоря, и эта проблема, как выясняется, имеет массовый характер. Утечка данных, судя по всему, происходит практически в режиме реального времени.

Банковский сектор тоже не является исключением. В 2023 году наблюдался всплеск утечек именно в этой сфере. Согласно информации РБК в 2023 году из банков и финансовых компаний утекло 170,3 млн записей персональных данных клиентов — больше, чем население России. Очевидно, это громадные цифры. Сейчас, возможно, банки стали уделять больше внимания информационной безопасности.

Еще одним серьезным источником слива данных являются недобросовестные, а зачастую обиженные работники, которые используют данные клиентов компании. Чтобы избежать таких ситуаций или хотя бы их минимизировать, важно организовать процесс

продаж и продвижения так, чтобы клиент был привязан к бренду/компании, а не к конкретному работнику. Также необходимо поддерживать с работниками доброжелательные отношения, плохо расставаться с работниками, в принципе, невыгодно любым компаниям и в любой период. Кроме того, важно доводить до сведения работников последствия хищения данных. Своевременно разрабатывать локальные акты, вводить режим коммерческой тайны в организации с включением клиентских баз данных в перечень охраняемых сведений, заключать соглашения о неразглашении со всеми работниками, имеющими доступ к чувствительной информации, проводить инструктажи по вопросам информационной безопасности



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

# Пресечена работа крупнейшего в РФ ресурса по торговле личными данными россиян



**Евгений Шваев,**  
**Юридическая фирма «Кирьяк**  
**и партнёры», ведущий**  
**юрист**  
<https://kiryak.ru>

**В** 2024 году уголовное законодательство Российской Федерации было дополнено новой нормой — статьей 272.1 Уголовного кодекса Российской Федерации, устанавливающей уголовную ответственность за противоправные операции с персональными данными.

Данная законодательная инициатива была реализована в ответ на интенсивную криминализацию киберпространства и процессы повсеместной цифровизации: в период с 2014 по 2019 год количественный показатель преступлений в сфере информационных технологий возрос более чем в 25 раз, а к 2022 году каждое четвертое правонарушение совершалось с применением цифровых технологий. Объемы незаконного оборота сведений достигли критических масштабов — в сегменте даркнета находилось в обращении свыше 20 000 баз данных совокупным объемом более 10 терабайт, содержащих конфиденциальную информацию о 80 % населения Российской Федерации. Ежегодные утечки измерялись сотнями миллионов записей.

Новое законодательное регулирование предусматривает: легальную дефиницию объекта преступного посягательства — защита компьютерной информации, содержащей персональные данные; разграничение мер уголовной и административной ответствен-

ности; введение специального состава преступления для организаторов противоправных интернет-ресурсов; ужесточение санкций за трансграничные преступные деяния; а также установление исключений для правомерного использования информации в личных целях.

Инкорпорация специального состава преступления позволила сформировать комплексный механизм противодействия цифровой преступности, обеспечивающий адекватную юридическую квалификацию деяний, соразмерность наказания степени общественной опасности содеянного и эффективную защиту прав и законных интересов граждан.

Дополнительно в августе текущего года Правительством Российской Федерации был утвержден комплексный план мероприятий по противодействию киберпреступности, предполагающий организацию межведомственного взаимодействия ключевых государственных органов. К третьему кварталу 2027 года планируется установить обязанность для операторов связи и интернет-провайдеров по информированию правоохранительных органов о выявленных случаях мошеннических действий. Параллельно Министерство цифрового развития, связи и массовых коммуникаций Российской Федерации, Министерство культуры Российской Федерации, Министерство финансов Российской Федерации, Министерство науки и высшего образования Российской Федерации, Министерство просвещения Российской Федерации, Министерство внутренних дел Российской Федерации и Центральный банк Российской Федерации будут реализовывать мероприятия, направленные на повышение уровня цифровой и финансовой грамотности населения, с акцентом на недопущение вовлечения несовершеннолетних в противоправную деятельность в сфере информационных технологий.

К третьему кварталу 2026 года предусмотрено формирование реестра официальных интернет-ресурсов торговых площадок в целях противодействия созданию их зеркальных копий, а к началу 2028 года должны быть разработаны алгоритмы обнаружения фактов использования технологий искусственного интеллекта при совершении киберпреступлений.

Отдельным распоряжением Председателя Правительства Российской Федерации регламентировано создание базы данных биометрических образцов лиц, причастных к мошенничеству, до апреля 2026 года и проведение оценки возможностей применения технологий искусственного интеллекта для блокирования мошеннических звонков.

Указанные меры дополняют положения федерального закона о противодействии кибермошенничеству, вступившего в юридическую силу с июня 2025 года и включающего в себя около 30 нормативных положений, среди которых — внедрение автоматического определителя номеров, усиление режима защиты портала «Госуслуги» и установление запрета на нежелательные рассылки.

Уже 25 августа 2025 года граждане могли наблюдать в новостных сайтах пример реализации политики государства по борьбе с незаконным оборотом персональных данных. Министерства внутренних дел Российской Федерации и Федеральной службы безопасности Российской Федерации на территории Московской области был задержан организатор крупного преступного сообщества, осуществлявшего сбыт конфиденциальных данных миллионов граждан Российской Федерации.

В ходе проведения оперативных мероприятий был изъят информационный массив объемом 25 терабайт, являющийся одним из крупнейших массивов данных, когда-либо изъятых

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

**Остальным желающим на платной основе.**

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

# Продажи только через переписку: приемы, проблемы, особенности

**Алина Жукова,**  
**Консалтинговое агентство**  
**«Жук-Консалт», Воронеж**  
**Телеграм @AlinaZhukova**

**Е**mail, мессенджеры, чаты в социальных сетях и CRM-системы становятся основными площадками взаимодействия с клиентом. Продажи исключительно через переписку — уже не экзотика, а необходимость для e-commerce, сложных B2B-решений или удаленных команд. >60% потребителей в возрасте 18-44 лет сообщают, что чаще совершают покупки у брендов, с которыми могут связаться через мессенджер.

Но как убедить, понять боль и закрыть сделку, когда нельзя услышать интонацию или увидеть реакцию покупателя?

Какие основные сложности возникают при продажах через переписку.

## **Потеря контекста и эмоций.**

Когда мы не слышим интонацию человека, не видим его лица, жестов, сложно верно истолковать настроение и восприятие собеседника. У разных людей, разных поколений есть свои особенности ведения переписки. Из-за этого сложнее продавцу отрабатывать возражения клиента и закрыть сделку.

## **Паузы в общении**

Задержки в ответах убивают импульс к покупке. Обсуждение деталей может растягиваться на часы и дни из-за пауз между сообщениями. Клиент за это время «остывает», находит альтернативу или просто забывает.

Большой процент покупок в e-commerce составляют импульсивные покупки, здесь особенно важна скорость диалога. >70% покупателей B2B заявляют, что они чаще покупают у компании, которая быстро и понятно отвечает на их запросы.

### **Шаблонность и безликость**

Многие организации для общения в переписке используют заранее разработанные скрипты продаж. Покупатели их распознают и чувствуют себя «еще одним номером», после чего пропадает желание покупать. Конечно, должны быть готовы ответы на

ки, позволяющие развеять сомнения покупателя.

### **Юридические риски**

Переписка является юридическим доказательством. Неточные формулировки, обещания и гарантии, которые не могут быть выполнены и др. могут привести к конфликтам, а впоследствии к проблемам с законом.

Как нивелировать риски, указанные выше и повысить качество и количество продаж через переписку:

#### **1. Персонализация**

## **ПОКУПАТЕЛИ ИХ РАСПОЗНАЮТ И ЧУВСТВУЮТ СЕБЯ «ЕЩЕ ОДНИМ НОМЕРОМ», ПОСЛЕ ЧЕГО ПРОПАДАЕТ ЖЕЛАНИЕ ПОКУПАТЬ**

самые популярные вопросы клиентов, чтобы не было необходимости уточнять какие-то моменты у сотрудников организации, а клиенту ждать. Но важно их адаптировать под каждого покупателя, т.к. все мы хотим быть уникальными.

### **Сложность определения истинной потребности**

В переписке клиент часто формулирует запрос поверхностно. Выявить истинную боль или скрытые возражения без наводящих вопросов сложнее, а, следовательно, порекомендовать подходящий товар или услугу, обозначить их отдельные характери-

Избегайте шаблонных фраз и неуместных скриптов, обращайтесь к покупателю по имени. Поднимайте историю переписки, предыдущие покупки (если есть), посмотрите профиль клиента в социальных сетях (если у вас персонализированные продажи, дорогостоящие товары/услуги).

Предприятия, внедряющие персонализированные коммуникации на основе данных (включая email и чаты), фиксируют рост конверсии в продажи на 10-30%.

#### **2. Задавайте «правильные» вопросы**

Используйте открытые вопросы, уточ-

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

# А кто отправлял договор?

**Аблайхан Аяпов,**  
**СЕО**  
*imperiacvetov.ru*

**К**огда мы только запускали *imperiacvetov.ru*, я, как и многие предприниматели, думал, что делопроизводство — это просто: документы, счета, накладные, подписи. На деле оказалось, что это хаос из писем, Excel-файлов и вечного «а кто отправил договор?».

Именно тогда мы начали внедрять искусственный интеллект — не ради моды, а ради выживания.

Первое, что мы сделали, — подключили ИИ к работе с документооборотом. Сначала это были простые инструменты: системы, которые сами подсказывали, где ошибка в договоре, и напоминали о сроках. Потом пошли дальше: нейросети стали помогать анализировать шаблоны, автоматически подставлять данные и даже проверять корректность реквизитов.

Это сэкономило нам часы рутинной работы — особенно бухгалтерии и юристам.

Но, конечно, не обошлось без ошибок.

Одна из первых — переоценка возможностей искусственного интеллекта. Мы думали, что он всё сделает сам. На деле оказалось, что ИИ хорош только тогда, когда ему дают чёткие рамки и качественные данные.

Если загружать в систему «мусорные» документы с ошибками, она и выдаёт мусор. Поэтому пришлось выстроить процесс — где человек проверяет ввод, а машина ускоряет рутину.

Вторая ошибка — отсутствие обучения сотрудников. Люди не понимали, зачем им новый инструмент, и боялись, что он их «заменит».

Пришлось провести серию встреч, где я сам объяснял: ИИ — не конкурент, а помощник.

Он не подаёт кофе и не звонит клиенту, но может за минуту обработать то, на что раньше уходил день. Когда команда это поняла, процесс пошёл.

Во-первых, начинайте с малого. Не нужно пытаться перевести всю систему за один день. Возьмите один процесс — например, обработку входящих документов или проверку

## ***И ДАЖЕ ПРОВЕРЯТЬ КОРРЕКТНОСТЬ РЕКВИЗИТОВ***

Сейчас мы используем ИИ не только в документообороте, но и в логистике, аналитике и маркетинге. Но делопроизводство — это как раз та сфера, где результат заметен сразу. Бумажная волокита исчезает, документы не теряются, ошибки сокращаются, а контроль становится прозрачным.

Что я могу посоветовать тем, кто только начинает внедрять ИИ в делопроизводство:

договоров — и автоматизируйте только его.

Во-вторых, не доверяйте системе на 100%. Любой искусственный интеллект ошибается. Он учится, и это нормально. Важно, чтобы человек всегда оставался последним звеном — тем, кто принимает решение.

В-третьих, инвестируйте в обучение людей. Если сотрудники не понимают, как работает ИИ, они будут ему мешать, а не помогать.

## ***ЕСЛИ ЗАГРУЖАТЬ В СИСТЕМУ «МУСОРНЫЕ» ДОКУМЕНТЫ С ОШИБКАМИ, ОНА И ВЫДАЁТ МУСОР***

## ***ЛЮДИ НЕ ПОНИМАЛИ, ЗАЧЕМ ИМ НОВЫЙ ИНСТРУМЕНТ, И БОЯЛИСЬ, ЧТО ОН ИХ «ЗАМЕНИТ»***

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

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

*Екатерина Дьякова,  
Эм Си Арт Маркетолог*

**Ц**ифровое рабочее пространство давно перестало быть просто инструментом. Корпоративный портал — это сосредоточение жизненно важной информации: от персональных данных сотрудников до финансовой отчетности и стратегических планов. Его уязвимость может дорого обойтись бизнесу.

26 лет опыта Эм Си Арт в крупных корпоративных внедрениях показали: безопасность портала — это не только вопрос технологий. В первую очередь это вопрос грамотной организации работы, контроля и корпоративной культуры. Вот на что стоит обратить внимание руководителям и HR-специалистам, чтобы создать устойчивую систему защиты.

## **Контроль доступа: кто и зачем входит в систему?**

Любой сотрудник, имеющий доступ к порталу, — это потенциальные «ворота» для угрозы. Риск многократно возрастает, когда речь идет о технических специалистах или сотрудниках, работающих с конфиденциальными данными.

Процедура управления доступом должна быть максимально формализована. Речь идет не о недоверии к людям, а о стандартной бизнес-гигиене. Четкий регламент, определяющий, кто, какие права получает и, что критически важно, как эти права отзываются

в момент увольнения или смены должности, — это основа основ. Смена всех паролей и отзыв прав должны происходить в день, когда сотрудник прекращает работу с чувствительными данными.

### **Интеграции и автоматизация: скрытые бреши в обороне**

Современные порталы редко работают в изоляции. Их подключают к системам аналитики, сервисам подбора персонала и различным внешним платформам. Каждое такое подключение — это канал, который может быть использован для утечки данных.

Здесь помогает принцип минимальных привилегий. Каждый внешний сервис должен получать ровно тот объем прав, который необходим для решения его конкретной задачи, и ни капли больше. Сервису для проведения тестирования нужна возможность создавать карточки кандидатов, но у него не должно быть прав на чтение базы всех сотрудников или финансовых документов. Регулярный аудит активных подключений и немедленное отключение неиспользуемых сервисов должны стать рутиной для ответственных

специалистов.

### **Работа с подрядчиками: доверяй, но проверяй**

Передача разработки или поддержки портала внешним исполнителям — еще один ключевой момент риска. Код, написанный подрядчиком, может содержать скрытые «люки» для удаленного доступа, которые остаются активными даже после завершения сотрудничества.

Минимизировать этот риск позволяет несколько правил. Во-первых, работа с данными для тестирования должна вестись исключительно на обезличенных копиях, не содержащих реальной информации о сотрудниках или клиентах. Во-вторых, в договоры с подрядчиками стоит включать пункты о проведении независимого аудита кода по окончании работ. Это стандартная практика, которая демонстрирует серьезность подхода к безопасности.

### **Человеческий фактор: самая непредсказуемая переменная**

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

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

*Михаил Степанов*

**В**идеонаблюдение, системы трекинга, GPS-метки, автоматизированные KPI-панели — ещё 10 лет назад подобные инструменты казались элементами контроля крупных корпораций. Сегодня они стали стандартом даже для небольших предприятий. Работодатели внедряют их, чтобы повысить безопасность, ускорить процессы, сократить потери и сделать работу прозрачнее.

Но вместе с ростом технологий обостряется главный вопрос: где проходит граница между разумным контролем и избыточным наблюдением, которое разрушает доверие и снижает мотивацию работников?

Эксперты АНО «Люди труда» уверены: сама по себе технология не опасна — опасно её применение. И в условиях дефицита кадров именно культура контроля становится одной из ключевых точек конкурентоспособности работодателя.

## **Контроль как норма: когда он оправдан, а когда начинает вредить**

На большинстве предприятий видеонаблюдение и системы доступа давно воспринимаются как часть рабочего процесса. Камеры в кассовой зоне, на складе или в местах с повышенными рисками — это уже стандартный, привычный элемент безопасности.

Но, как подчёркивает эксперт, грань между «помогает работать» и «ломает доверие» очень тонкая. Контроль работает корректно тогда, когда решает понятную рабочую задачу. И перестаёт быть допустимым, когда превращается в наблюдение «на всякий случай».

Если камеры появляются над каждым рабочим столом, а трекинг фиксирует каждое движение — вплоть до похода за водой, сотрудники перестают чувствовать себя частью команды. Возникает ощущение подозрения, которое разрушает рабочие отношения быстрее любого конфликта.

**По мнению эксперта, баланс возможен только при соблюдении нескольких принципов:**

- контроль должен быть прозрачным — сотрудник знает, что фиксируется и зачем;
- он должен быть соразмерен рискам, а не тотален;
- не вторгаться в личное пространство;
- дополнять управление, а не заменять его.

Только в таком формате контроль воспринимается как нормальный рабочий инструмент, а не как способ «держат всех в тонусе».

### **Какие технологии используют чаще всего — и где компании ошибаются**

Сегодня предприятия массово внедряют видеонаблюдение, пропускные системы, GPS для транспорта, мобильные приложения для учёта задач и автоматизированные KPI-панели.

Такие инструменты действительно помогают: позволяют оптимизировать процессы, повышают безопасность, предотвращают хищения и ошибки.

**Однако неправильное применение приводит к серьёзным рискам:**

1. Падение доверия. Если сотрудник ощущает, что за ним следят как за нарушителем, он перестаёт воспринимать контроль как помощь.

2. Рост тревожности и выгорания. Постоянное ощущение наблюдения создаёт стресс и снижает работоспособность.

3. Формализм. Люди начинают работать «для отчёта», а не ради результата.

4. Вторжение в личные границы. Контроль вне смены, камеры в зонах отдыха, постоянный GPS — прямое нарушение этики.

5. Юридические и репутационные риски. Отсутствие уведомления о наблюдении может привести к жалобам, а общественные скандалы наносят удар по бренду работодателя.

Наиболее болезненно ошибочный контроль воспринимают представители рабочих и линейных профессий. У них меньше пространства для манёвра, и любое усиление мониторинга воспринимается как недоверие.

### **Почему чрезмерный контроль снижает мотивацию — и работает только первое время**

Популярный миф среди руководителей: чем больше контроль, тем выше дисциплина. Реальность куда сложнее.

Да, первые недели сотрудники становятся осторожнее: стараются избегать ошибок, точнее соблюдают регламенты. Но спустя месяц «эффект тотального надзора» меняет вектор — мотивация падает, появляются обходные схемы, растёт скрытое сопротивление.

**Эксперт объясняет, почему это происходит:**

- исчезает внутренняя мотивация: человек работает не потому, что хочет хорошо выполнить задачу, а потому что боится санкций;

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

БИЗНЕС  
ИДЕИ

БИЗНЕС  
РЕШЕНИЯ

БИЗНЕС  
ТЕХНОЛОГИИ

БИЗНЕС  
ПРОЦЕССЫ

www.TOP-PERSONAL.ru

# УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ

№ 31  
(795)  
2025

Встречайте героев: по заказу "Роснефть" - 71652, 70155, 72025.



ШКОЛА.....  
ПРОГРАММИРОВАНИЯ  
#АйдаКодить

Главная тема: Незаменимые

## ПОЧЕМУ «НЕЗАМЕНИМЫЕ» РОЖДАЮТСЯ

Владимир Афанасьев, «АйДа»

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

*Лилия Юмадилова*

## **Что такое Welcome book и его роль в организации**

Welcome book (или «книга для новичка») представляет собой структурированный информационный ресурс, предназначенный для облегчения адаптации новых сотрудников в компании. Это может быть бумажный буклет, цифровой PDF-файл или онлайн-портал, содержащий ключевую информацию о корпоративной культуре, политиках, процедурах, льготах и правилах безопасности. Основная цель Welcome book — ускорить процесс интеграции новоприбывших, снизить уровень стресса и повысить эффективность работы с первых дней. В организациях Welcome book решает несколько задач: от знакомства с организационной структурой до предоставления контактных данных ключевых специалистов, что особенно важно в крупных компаниях.

## **Чат-боты в Telegram: краткий обзор технологии**

Чат-боты в Telegram — это автоматизированные программные агенты, интегрированные в популярный мессенджер Telegram, которые

позволяют взаимодействовать с пользователями через текстовые сообщения, кнопки и мультимедиа. Они работают на базе API Telegram и могут быть созданы с использованием платформ вроде ManyChat, Chatfuel или через программирование на языках вроде Python с библиотеками типа python-telegram-bot. Они доступны 24/7, шифруют данные end-to-end и не требуют установки дополнительного ПО — достаточно иметь аккаунт в Telegram.

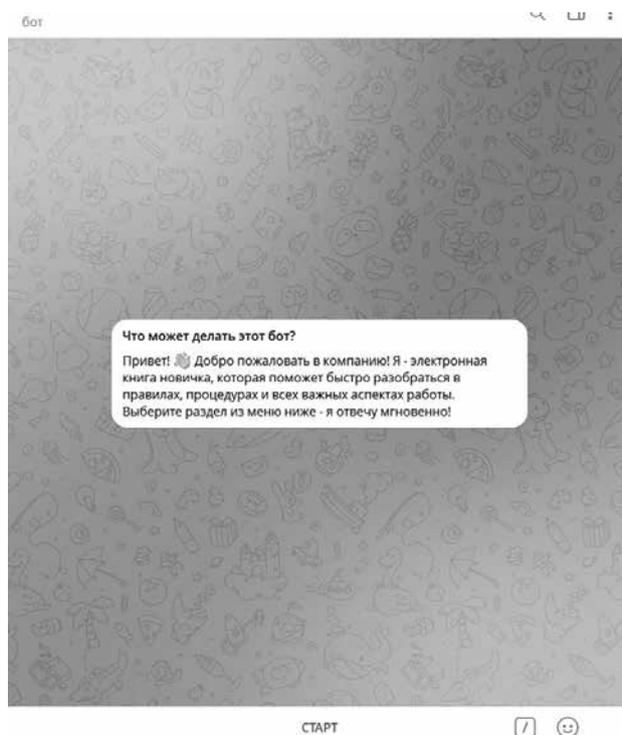
### Чат-бот как карманный справочник: функционал и преимущества для Welcome book

Чат-бот в Telegram можно эффективно использовать как цифровой аналог Welcome book, превратив его в «карманный справочник» для новых сотрудников. По сути, бот отражает всю информацию, традиционно содержащуюся в Welcome book, но делает это в интерактивной и мобильной форме. Вместо статичного буклета или портала, где сотруднику придется искать нужный раздел, бот предлагает структурированное меню с разделами, основанными на самых частых вопросах. Например, меню может включать кнопки: «О компании», «Оплата труда», «Дресс-код», «Обед, перемены», «Как заказать канцелярские товары», «У кого можно заказать справку?». Каждый раздел содержит краткие, понятные ответы с возможностью углубления — от текстовых описаний до ссылок на файлы (PDF-бланки, видео-инструкции).

Функционал бота позволяет сотруднику в любое время получить информацию по интересующему вопросу, просто кликнув по кнопке. Это особенно удобно для удаленных работников или тех, кто работает в разных часовых поясах. Например, новый сотрудник, столкнувшийся с вопросом о процедуре подачи заявления на отпуск, может открыть бота, выбрать раздел «Документы и процедуры» и

### Как же это работает на практике?

Сотрудник получает ссылку на бота (например, через корпоративный чат в Telegram, email-рассылку или QR-код на доске объявлений). При первом запуске бот приветствует пользователя сообщением: «Привет! Добро пожаловать в компанию! Я — электронная книга новичка, которая поможет быстро разобраться в правилах, процедурах и всех важных аспектах работы. Выберите раздел из меню ниже — я отвечу мгновенно» (см. изображение «Бот 1»).



Изображение «Бот 1»

Далее появляется интерактивное меню, в котором можно выбрать интересующий вопрос (см. изображение «Бот 2»).

Выбирать можно бесконечное количество раз (см. изображение «Бот 3»).

### Как создать и внедрить Telegram-бота

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

# Противоядие от «эффекта Долиной» найдено. Но может стать хуже

Источник: <https://dzen.ru/a/aRvS5xRDQzo4ESB2>



**Мария Косицкая,  
адвокат**

**К**ак купить квартиру на рынке вторичного жилья и не попасть под прецедент «Дела Долиной»? На сегодняшний день кассационный суд вынес решение в пользу Долиной Л.А., признал сделку совершенной под влиянием заблуждения, а вот Покупатель остался и без имущества, и без денежных средств!

Стандартная схема — пожилого человека обманули мошенники: предложили заключить фиктивный договор купли-продажи с целью сохранения права на недвижимое имущество, а деньги, полученные от продажи перевести (передать курьеру) на безопасный счет! Такое возможно? Да, и встречается достаточно часто!

Но есть и обратная сторона, когда мошенниками выступают те самые «обманутые бабушки и дедушки» и такая схема продумана с целью получения денежных средств от продажи и далее признания сделки недействительной в суде по основаниям; «Ах, я ничего не понимал и действовал под влиянием заблуждения»!

## **Что предлагает Федеральная нотариальная палата?**

ФНП предложила законодательно закрепить бесповоротность записей в ЕГРН при нотариальном удостоверении сделки.

При этом нотариус по-прежнему будет нести имущественную ответственность. В случае его ошибки ущерб компенсируют за счёт его

личного имущества, системы страхования или Компенсационного фонда палаты нотариусов, заверили в Федеральной нотариальной палате.

Будет ли это панацей? Нет, я категорически не согласна! Добросовестных собственников это точно не защитит!

В судебной практике имеется огромное количество дел об оспаривании сделок, в том числе удостоверенных нотариально, но в дальнейшем признанных недействительными!

Так, например, при составлении завещания, нотариус не проверяет дееспособность гражданина и не уполномочен это делать!

Он может истребовать сведения о том, состоит ли гражданин на учете в Психоневрологическом диспансере с соответствующим диагнозом. Но человек может страдать «психиатрическим заболеванием» и не состоять на учете в медицинском учреждении!

Кроме того, о совершенных сделках наследники могут узнать уже после смерти родственника, и как тогда будет трактоваться бесповоротность записи в ЕГРН, при признании завещания или дарения недействительными?

Считаю, что такой «способ противодействия мошенникам» — это проявление из-

лишней формализации и бюрократизма, не учитывающего реального положения вещей. Формальные запреты на внесение изменений в записи, например, по статье 61 Закона «О государственной регистрации недвижимости», в том числе запрет исправлять сведения, если это повлечет прекращение, возникновение или переход зарегистрированного права, требуют более гибкого и обстоятельного подхода.

Верховный Суд РФ уже указывал, что такие правила не должны автоматически блокировать исправление ошибок, допущенных органами регистрации. Если регистрация права основывалась на ошибочных данных, и право было зарегистрировано без достаточных оснований, государственные органы должны иметь возможность корректировать сведения во избежание несправедливой ситуации и нарушения прав

Таким образом, исключительная невозможность внесения изменений в запись ЕГРН по формальным основаниям противоречит принципам справедливости и эффективного правосудия, увеличивает правовые риски для собственников и нарушает баланс интересов.

В настоящее время Депутаты Госдумы предложили

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

**Остальным желающим на платной основе.**

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

# С 1 ноября в РФ начнёт действовать закон о внесудебном взыскании долгов

Источник: [https://m.dzen.ru/news/story/a9feaa6a-3759-53a5-9df9-293c6bb38c71?lang=r&u&rubric=personal\\_feed&fan=1&t=1759570541&tt=true&persistent\\_id=3235362089&cl4url=ad0e28ab8ba702132b16f6c35bd8f8b4&story=a57be091-187e-5c9e-b9e6-5addde3cf738&id=2654357652.1800.1759554560883.71118](https://m.dzen.ru/news/story/a9feaa6a-3759-53a5-9df9-293c6bb38c71?lang=r&u&rubric=personal_feed&fan=1&t=1759570541&tt=true&persistent_id=3235362089&cl4url=ad0e28ab8ba702132b16f6c35bd8f8b4&story=a57be091-187e-5c9e-b9e6-5addde3cf738&id=2654357652.1800.1759554560883.71118)



**Валерия Усманова,  
адвокат, Адвокатское  
бюро «Падва и  
партнеры»,  
[padvapartners.ru](http://padvapartners.ru)**

*Падва и партнеры*  
АДВОКАТСКОЕ БЮРО

**С 1 ноября 2025 г. в РФ начнет действовать закон о внесудебном взыскании налоговых долгов: риски для граждан и роль адвоката в защите прав налогоплательщика**

Изменения затрагивают статью 48 Налогового кодекса РФ, а также вносят новую статью 72.3 в Федеральный закон «Об исполнительном производстве».

**Новый порядок взыскания — это с одной стороны шаг к автоматизации, а с другой ограничение судебной защиты.**

Главная идея реформы — ускорить взыскание налогов, пеней и штрафов, сократив нагрузку на суды и ФССП.

Теперь налоговые органы смогут направлять решение о взыскании задолженности:

- через личный кабинет налогоплательщика на сайте ФНС России;
- через Единый портал госуслуг;
- либо, при отсутствии технической возможности, — по почте заказным письмом.

Если налогоплательщик не подавал заявление о перерасчёте налога или жалобу на решение налогового органа, такая задолженность считается бесспорной, и налоговый орган имеет право взыскать её внесудебно.

После направления решения налоговый орган сможет обратиться напрямую к банкам

или кредитным организациям для списания средств — в том числе с единого налогового счёта и банковских карт, что создаёт риск внезапного списания средств с личных счетов, в том числе зарплатных и социальных.

*Таким образом, право на судебную защиту сохраняется, но возникает важная процессуальная ловушка, которая заключается в том, что, если гражданин пропустит срок подачи жалобы или не успеет заявить*

## **ГЛАВНАЯ ИДЕЯ РЕФОРМЫ — УСКОРИТЬ ВЗЫСКАНИЕ НАЛОГОВ, ПЕНЕЙ И ШТРАФОВ, СОКРАТИВ НАГРУЗКУ НА СУДЫ И ФССП**

Если гражданин оспаривает начисленный налог — подаёт заявление о перерасчёте либо жалобу — взыскание в автоматическом порядке приостанавливается.

В таком случае спор подлежит рассмотрению в судебном порядке, а налоговый орган обязан обратиться в суд с иском о взыскании.

*перерасчёт — взыскание произойдёт без суда и без возможности предварительного оспаривания автоматически. Если гражданин пассивен, взыскание произойдёт без возможности оценить правомерность начисления долга.*

*Кроме того, фактически, налоговые органы становятся самостоятельными*

## **ЕСЛИ ГРАЖДАНИН ОСПАРИВАЕТ НАЧИСЛЕННЫЙ НАЛОГ — ПОДАЁТ ЗАЯВЛЕНИЕ О ПЕРЕРАСЧЁТЕ ЛИБО ЖАЛОБУ — ВЗЫСКАНИЕ В АВТОМАТИЧЕСКОМ ПОРЯДКЕ ПРИОСТАНАВЛИВАЕТСЯ**

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

**Остальным желающим на платной основе.**

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

# Anthropic выплатит \$1,5 млрд авторам за использование их книг в обучении ИИ

Источник: [https://m.dzen.ru/news/story/210d7db8-d200-5958-b12d-65c1b3cfff6e?story=50341764-2c75-51a2-84a2-ad6ff6ef2cdd&share\\_from=yastart](https://m.dzen.ru/news/story/210d7db8-d200-5958-b12d-65c1b3cfff6e?story=50341764-2c75-51a2-84a2-ad6ff6ef2cdd&share_from=yastart)



**Гульназ Кирьяк,  
партнер юридической  
фирмы «Кирьяк и  
партнеры»**



Кирьяк и Партнеры

**В** комментируемой новостной статье указывается о том, что компания Anthropic, являющейся разработчиком одного из самых популярных ИИ-ассистентов Claude, выплатит \$1.5 миллиарда авторам, чьи произведения были использованы компанией для обучения языковой модели ИИ. Как ранее сообщили американские СМИ со ссылкой на внутренние источники, совокупная сумма выплат складывается из выплаты в размере \$3000 за произведения около 500.000 авторов. *ССЫЛКА: <https://www.engadget.com/ai/anthropic-will-pay-a-record-breaking-15-billion-to-settle-copyright-lawsuit-with-authors-192800292.html>*

Данная сумма является результатом достижения мирового соглашения в рамках дела по Anthropic выплатит \$1,5 млрд авторам за использование их книг в обучении ИИ коллективному иску авторов литературных произведений против Anthropic, использовавшей результаты интеллектуальной деятельности для обучения языковой модели Claude. Иными словами, сумма компенсации определена не судебным органом в результате фиксации факта нарушения со стороны ответчика и исследования всей совокупности фактических обстоятельств судом, а представляет собой результат договоренности сторон, а значит, прецедентным характером такое мировое соглашение обладать не может. Важно отметить, что мировое соглашение сторон в соответ-

ствии с процессуальным законодательством также подлежит утверждению судом.

В ходе рассмотрения комментируемого дела суд установил, что само по себе использование книг авторов-истцов для обучения языковой модели ИИ, охватывается доктриной добросовестного использования («fair use»), поскольку результат такого использования являлся «преобразовательным» (“transformative”), не вытесняющим оригинальное произведение. Суд указал: «Как и любой читатель, стремящийся стать писателем, языковая модель Anthropic обучались на (спорных) произведениях не для того, чтобы опередить их и скопировать или вытеснить, а для того, чтобы преодолеть сложный путь и создать что-то иное». ССЫЛ-

КА: Стр.13-14 [https://storage.courtlistener.com/recap/gov.uscourts.cand.434709/gov.uscourts.cand.434709.231.0\\_2.pdf](https://storage.courtlistener.com/recap/gov.uscourts.cand.434709/gov.uscourts.cand.434709.231.0_2.pdf)

Однако, по мнению суда, нарушением является неправомерная загрузка пиратских копий спорных произведений и их использование в Claude, без выплаты какого-либо вознаграждения ресурсам, на которых за плату возможно правомерное скачивание книг, или последующей выплаты вознаграждения непосредственно авторам.

**Таким образом, ключевыми выводами для индустрии ИИ является:**



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

# Банк отказался вернуть вклад из-за поддельной доверенности

Источник: [https://youtube.com/shorts/6-iTv-ep87g?si=QyG2wwkdEHBOrF1\\_](https://youtube.com/shorts/6-iTv-ep87g?si=QyG2wwkdEHBOrF1_)



**Даниил Симонов,  
Старший юрист  
практики разрешения  
коммерческих  
споров и правового  
сопровождения  
компаний АО АБ  
«Земчихин и партнёры»  
Самарской области**



## Как увидеть подделку в нотариальной доверенности?

При осуществлении гражданских правоотношений рано или поздно у лица возникает необходимость в представлении его интересов в организациях различных областей: от почтовых отделений и банков, до органов государственной власти.

Лицо, представляющее интересы, именуется представителем. Для того чтобы у представителя появился определенный круг полномочий, ему необходима доверенность.

Доверенностью признается письменное уполномочие, выдаваемое одним лицом другому лицу или другим лицам для представительства перед третьими лицами (ст. 185 ГК РФ).

Благодаря доверенности представитель может подтвердить наличие у него полномочий, их объем и срок.

Доверенности могут быть совершены в простой форме (свободно составлены доверителем) и в нотариальной форме (т.е. удостоверены нотариусом).

При выдаче доверенности в нотариальной форме, доверителю необходимо посещение нотариуса для удостоверения доверенности, а также уплата денежных средств за совершение нотариального действия.

Однако у такой формы есть свои преимущества. Так, например нотариус, в соответствии со своей основной функцией (ст. 1 Основ законодательства РФ о нотариате) обязан про-

верить законность выдаваемой доверенности, в том числе наличие у доверителя права на её выдачу, удостоверить указанные обстоятельства и волю доверителя на оформление полномочий представителя.

Таким образом, доверенность, заверенная нотариусом предоставляет возможность правовой защиты как доверителю, так и его представителю, а также обеспечивает гарантию законности оформляемых полномочий.

Безусловно, с учетом таких преимуществ, нотариальные формы доверенностей нередко становятся для злоумышленников рычагами осуществления недобросовестных действий. Имея доступ к персональным данным доверителя, а также к образцу его подписи, мошенники могут сфальсифицировать нотариальную доверенность, указав в ней для себя несуществующие полномочия, дабы позднее использовать это в корыстных целях.

**Тем не менее, возможно выявить подделку в нотариальной доверенности, обратив внимание на следующие элементы:**

**1. Проверка бланка доверенности.**

Нотариальная доверенность печатается на специальном бланке, на котором обязательно должны быть:

- Водяные знаки. Их можно увидеть, просветив бланк нотариальной доверенности;
- Подпись нотариуса. Должна соответствовать образцу;
- Печать нотариуса. Она должна быть четкой, с указанием ФИО, должности и округа;
- QR-код. Сканирование кода позволяет проверить действительность доверенности.

**2. Проверка нотариальной записи в реестре.**

Каждая нотариальная доверенность регистрируется в Единой информационной системе



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

# В Астрахани пойдут под суд бывшие сотрудники УФНС за служебный подлог

Источник: [https://youtube.com/shorts/6-iTv-ep87g?si=QyG2wwkdEHBOrF1\\_](https://youtube.com/shorts/6-iTv-ep87g?si=QyG2wwkdEHBOrF1_)



**Андрей Задачин,  
адвокат Московской  
коллегии адвокатов  
M-PARTNERS**

**M-PARTNERS**  
КОЛЛЕГИЯ АДВОКАТОВ

**В** ряде СМИ опубликована информация о направлении в суд уголовного дела по обвинению сотрудников УФНС по Астраханской области в совершении служебного подлога (ст. 292 УК РФ).

По версии следствия, обвиняемые, злоупотребляя своими должностными полномочиями, незаконно привлекали налогоплательщиков к административной ответственности без фактического проведения каких-либо проверочных мероприятий путем внесения в протоколы об административных правонарушениях заведомо ложных сведений.

Объективная сторона служебного подлога, согласно ст. 292 УК РФ, заключается во внесении должностным лицом, а также государственным служащим или муниципальным служащим, не являющимся должностным лицом, в официальные документы заведомо ложных сведений, а равно внесение в указанные документы исправления, искажающих их действительное содержание, если эти деяния совершены из корыстной и иной личной заинтересованности.

Квалифицированный состав служебного подлога предполагает наступление последствий в виде существенного нарушения прав граждан или организаций либо охраняемых законом интересов общества и государства.

Официальный документ — это документ, исходящий от государственного или муниципального органа, учреждения или организации, удостоверяющий какой-либо юридический

факт или право, и предназначенный для подтверждения этого факта в правоотношениях (например, паспорт, диплом, свидетельство о рождении/браке, трудовая книжка, протокол, постановление, справка из госоргана).

Субъектами преступления являются:

— должностное лицо — это лицо, постоянно, временно или по специальному полномочию осуществляющее функции представителя власти либо выполняющее организационно-распорядительные, административно-хозяйственные функции в государственных органах, органах местного самоуправления, государственных и муниципальных учреждениях, а также в Вооруженных Силах РФ (примечание к ст. 285 УК РФ);

— служащий (не должностное лицо) — на-

пример, специалист, который имеет доступ к официальным документам и право вносить в них записи (например, кадровик, заполняющий трудовые книжки).

Обязательными признаками субъективной стороны, помимо умысла, являются:

— корыстная заинтересованность — стремление должностного лица путем совершения неправомерных действий получить для себя или других лиц выгоду имущественного характера, не связанную с незаконным безвозмездным обращением имущества в свою пользу или пользу других лиц (например, незаконное получение льгот, кредита, освобождение от каких-либо имущественных затрат, возврата имущества, погашения долга, оплаты услуг, уплаты налогов и т.п.);



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

# Компаниям разрешили ввести выплаты на детей до 1 млн руб. раньше 2026 года

Источник: [https://m.dzen.ru/news/story/6875f424-44f4-5211-97bc-5987744b4c90?story=d95cc520-9f1a-53c6-9f4c-4bb94a343a9f&share\\_from=yastart](https://m.dzen.ru/news/story/6875f424-44f4-5211-97bc-5987744b4c90?story=d95cc520-9f1a-53c6-9f4c-4bb94a343a9f&share_from=yastart)



**Ирина Олифирова,  
судебный юрист,  
эксперт по трудовым  
правоотношениям**

**С** 1 января 2026 года вступают в силу изменения в Налоговый кодекс Российской Федерации, касающиеся корпоративной выплаты материальной помощи при рождении ребенка.

Согласно Федеральному закону от 23 июля 2025 г. № 227-ФЗ «О внесении изменений в часть вторую Налогового кодекса Российской Федерации», с нового года сумма материальной помощи до 1 миллиона рублей, выплачиваемая работникам при рождении (усыновлении/удочерении) ребенка, не будет облагаться ни налогом на доходы физических лиц (НДФЛ), ни страховыми взносами.

В настоящий момент необлагаемый размер материальной помощи составляет 50 000 рублей. На основании же п.п. 8 и 16 ст. 1 Федерального закона от 23 июля 2025 г. № 227-ФЗ размер такой выплаты увеличивается до 1 миллиона рублей.

Суммы материальной помощи работникам можно включать в состав внереализационных расходов, учитываемых при налогообложении прибыли, с целью снижения налоговой нагрузки (пп. б п. 10 ст. 1 Федерального закона от 23 июля 2025 г. № 227-ФЗ).

Единовременная выплата должна быть произведена в течение первого года после рождения ребенка или усыновления (удочерения)

каждому из родителей, усыновителей, опекунов, являющихся работниками организации.

Законодатели подчеркивают, что указанная мера направлена на стимулирование социальной поддержки семей и создание прозрачного механизма, позволяющего работодателям поддерживать работников и снижать налоговую базу.

Для бухгалтеров и кадровых служб такие изменения влекут необходимость корректного отражения выплат в учётной системе и документального подтверждения назначения материальной помощи в связи с рождением или усыновлением ребёнка.

Работодателям уже сейчас рекомендуется вводить такие меры материальной помощи работникам, а выплаты производить с января 2026 г.

В связи с этим, работодателям необходимо внести соответствующие изменения в локальные нормативные акты, определяющие

размеры и основания выплат материальной поддержки, а также ознакомить с ними работников под личную подпись.

Однако, конечно, необходимо учитывать текущие тенденции рынка труда. По данным профсоюзов, сегодня только в каждой третьей компании есть такая выплата — чаще всего она варьируется от 10 000 до 100 000 рублей. Миллионные выплаты встречаются очень редко и только в крупных компаниях.

Известно, что две федеральные компании уже ввели у себя максимальную выплату в 1 миллион рублей:

- Группа компаний «Дело»
- Группа компаний «Азот»

Последуют ли их примеру другие компании покажет время. Скорее всего такая практика не получит широкого применения, особенно, с учетом того, что многие работодатели и вовсе переходят на четырех дневку в целях экономии. Δ



**Надежда Манягина,  
Старший юрист  
практики разрешения  
коммерческих  
споров и правового  
сопровождения  
компаний АО АБ  
«Земчихин и партнёры»  
Самарской области**

**В** связи с актуальными демографическими проблемами и необходимостью усиления поддержки семей с детьми, был принят Федеральный закон № 227-ФЗ от 23.07.2025 г. «О внесении изменений в часть вторую Налогового кодекса Российской Федерации».

Этот закон, вносящий изменения в Налоговый кодекс Российской Федерации, кардинально меняет подход к материальной помощи, предоставляемой работодателями при рождении ребенка.

Ключевые изменения закреплены в статье 217 и статье 422 Налогового кодекса Российской Федерации. Пункт 8 статьи 217 теперь освобождает от НДФЛ материальную помощь при рождении ребенка в пределах 1 млн рублей (ранее лимит составлял 50 тыс. рублей). Аналогично, подпункт 3 пункта 1 статьи 422 исключает такую выплату из базы для начисления страховых взносов.

Изменения затронули и статью 265 Налогового кодекса Российской Федерации, теперь работодатели могут включать указанную сумму в внереализационные расходы, что напрямую снижает налогооблагаемую прибыль. Ранее

материальная помощь свыше 4 тыс. рублей в год не учитывалась в расходах по налогу на прибыль, если не была предусмотрена коллективным договором.

Несмотря на то, что фактическое осуществление таких выплат станет возможным только с 1 января 2026 года, компании уже сейчас имеют возможность официально закрепить порядок их предоставления в своих внутренних документах.

Важно понимать, что работодателей никто не обязывает выплачивать эти денежные средства. Это не государственная помощь и не обязательство по Трудовому кодексу Российской Федерации. Это право компании, её добровольное желание и часть корпоративной социальной политики.

Нормами трудового законодательства не предусмотрена обязанность работодателя по предоставлению подобных выплат, что подтверждается отсутствием соответствующих статей в Трудовом кодексе Российской Федерации. Отказ от предоставления не влечет нарушения трудовых прав работника и не подлежит санкциям со стороны государственных органов. Такая выплата является исключительно дополнительной мерой поддержки, не связанной с исполнением трудовых обязанностей и не входящей в состав заработной платы.

Решение о выплате принимает сам работодатель и может оформить его несколькими способами: внести в коллективный договор, создать специальное Положение о материальной помощи или издать соответствующий Приказ. Если такого документа нет, то рассчитывать на выплату не стоит. Работникам, в свою очередь, стоит незамедлительно ознакомиться с внутренними документами, так как многие компании уже начинают их обновлять в преддверии вышеуказанных изменений.

По словам первого заместителя министра труда и социальной защиты Российской Федерации Ольги Баталиной, компания может официально оформить решение о выплате уже сейчас, а фактическое перечисление средств сотрудникам произвести в январе 2026 года.

Компания имеет право принять соответствующее распоряжение сегодня, а затем провести выплату в январе 2026 года, когда уже будут действовать обновленные налоговые нормы. Так компания продемонстрирует свою лояльность к сотрудникам и готовность к будущим изменениям.

По сведениям профсоюзных организаций, только 30 % компаний осуществляют дополнительные выплаты в связи с рождением ребенка, при этом максимальный размер таких выплат в большинстве случаев не превышает 100 тыс. рублей. Крупные корпорации, такие как группы «Дело» и «Азот», уже объявили о том, что начнут выплачивать по миллиону сотрудникам при рождении ребенка, что является показателем их готовности к реализации подобных инициатив.

Не стоит ожидать, что завтра все компании массово начнут выплачивать миллионные суммы. Для большинства малых и средних предприятий это финансово непосильно. Однако для крупных и успешных компаний это станет шансом улучшить свою репутацию, привлечь и сохранить высококвалифицированных специалистов.

Таким образом, Федеральный закон № 227-ФЗ от 23.07.2025 г. «О внесении изменений в часть вторую Налогового кодекса Российской Федерации» открывает новые возможности для корпоративной социальной ответственности, но требует от работодателей финансовых вложений и строгого соблюдения законодательства. 

# Сотрудники налоговых органов получили новые инструкции по проведению допросов: что изменилось для налогоплательщиков

Источник: <https://dzen.ru/a/ZHIRUQaGNyaC2ha1>



**Агавард Вартанян,**  
**Юридическая фирма**  
**«Гин и партнеры»**



**В** современных условиях налогового администрирования допрос свидетеля трансформировался из формальной процедуры в целевой и высокоэффективный инструмент доказывания получения необоснованной налоговой выгоды. Предпринимателям и руководителям компаний необходимо понимать новые риски, связанные с этой мерой.

Для осуществления налогового контроля налоговые органы наделены правом вызывать для допроса любое лицо, которому могут быть известны какие-либо значимые обстоятельства. Эта норма, закрепленная в Налоговом кодексе РФ, сегодня применяется точно и обоснованно. Эволюция подхода связана с повсеместным внедрением риск-ориентированной модели, которая пришла на смену устаревшему сплошному контролю.

Несмотря на то, что явка по вызову инспекции остается обязательной, на практике многие лица пренебрегают этой обязанностью. Как отмечено в Письме ФНС России от 10.02.2023 № СД-4-2/1627@, явка свидетелей продолжает оставаться на низком уровне. Распространенной реакцией является готовность уплатить незначительный штраф, который, в

действительности, применяется инспекциями достаточно редко.

### **Почему эффективность допросов возросла?**

Благодаря риск-ориентированному подходу, эффективность каждого проведенного допроса в последние годы значительно возросла. Инспекторы теперь тратят ресурсы не на массовый вызов, а на тщательный отбор ключевых фигур, владеющих ценной информацией. В фокусе внимания оказываются лица, непосредственно вовлеченные в хозяйственные процессы:

- Генеральные директора и иные руководители;
- Главные бухгалтеры и финансовые специалисты;
- Сотрудники компаний, отвечающие за взаимодействие с контрагентами;

- Представители контрагентов налогоплательщика.

Статистика показывает, что в подавляющем большинстве случаев, если свидетель является на допрос, инспектору удается получить необходимые сведения. Эти данные активно используются для формирования доказательной базы и подтверждения получения налогоплательщиком необоснованной налоговой выгоды.

### **Вывод для бизнеса**

Инспекторы не стали «мягче» — они стали профессиональнее. Они не вызывают на допрос всех подряд, а вызывают именно тех, чьи показания могут быть важными для исхода проверки. В этой новой реальности игнорирование вызова в инспекцию или неподготовленность к допросу несут для бизнеса повышенные риски. 



**Диана Федина,  
Глава Юридического  
департамента HEADS**



**К**ачество контрольных мероприятий налоговых органов с каждым годом растет, растет их эффективность и при этом сокращаются сроки для их осуществления. Именно с целью дальнейшего повышения качества и унификации механизмов налогового контроля ФНС России и было разработано данное письмо.

Стоит отличать допросы в рамках выездной налоговой проверки и допросы в рамках конкретных выявленных правонарушений вне рамок ВНП. На допросы вне рамок ВНП приглашаются как правило генеральные директора или лица принимающие решения в отношении

деятельности определенного юридического лица, которое состоит на налоговом учете именно в данном налоговом органе. В этом случае круг вопросов четко определен и имеет определенную цель склонить генерального директора на предоставление уточненной налоговой декларации и самостоятельному устранению выявленных нарушений. Такой допрос для сотрудников налоговых органов не составляет сложностей и имеет определенные благоприятные для бюджета последствия.

Другой случай — это допрос свидетеля в рамках выездной налоговой проверки, когда у проверяемого лица существует большое количество контрагентов по всей территории РФ с большим штатом, а у налогового органа ограниченные сроки на проведение контрольных мероприятий. Свидетелей на допрос вызывает налоговый орган по месту их регистрации по поручению инспекции, которая проводит проверку. Именно для повышения качества протокол допросов по поручению и разработан данное письмо ФНС РФ. Потому что, проводя допрос по поручению другого налогового органа инспектор, проводящий допрос, не знает нюансов проверки, а соответственно не может проводить допрос эффективно. Для этого в поручении на проведение допроса для него и должны быть указаны все необходимые вопросы, а также должны быть указаны варианты вопросов к свидетелю в зависимости от полученных при проведении допроса ответов.

Кроме того, по своей сути допросы являются затратным по времени и трудовым ресурсам процессом, поэтому для повышения эффективности данного инструмента и сокращения временных затрат возникла необходимость в унификации данного процесса.

Поскольку качество работы налоговых органов растет, то и качество юридической помощи при проведении ВНП, допросов в рамках ВНП также должно расти. Необходимо понимать, что подвергаться допросу в налоговом органе необходимо при грамотном правовом сопровождении, с юристом или адвокатом, в противном случае есть риски своими показаниями усугубить ситуацию и увеличить риски значительных доначислений. Δ

# Путин расширил перечень оснований для увольнения мигрантов

Источник: [https://m.dzen.ru/news/story/a4a2b8cc-0bb8-5c7f-a2f8-51e0c9a12857?lang=ru&from=main\\_portal&fan=1&annot\\_type=trust&t=1763402697&persistent\\_id=3269783177&cl4url=463c7365b93e9b10e3d62c4664ab296e&tst=1763403311&story=0873eccd-1c7b-5e9a-bf7f-8806f95b26d5&modal=story](https://m.dzen.ru/news/story/a4a2b8cc-0bb8-5c7f-a2f8-51e0c9a12857?lang=ru&from=main_portal&fan=1&annot_type=trust&t=1763402697&persistent_id=3269783177&cl4url=463c7365b93e9b10e3d62c4664ab296e&tst=1763403311&story=0873eccd-1c7b-5e9a-bf7f-8806f95b26d5&modal=story)



**Ольга Дученко,  
Адвокат, руководитель  
практики трудового  
права Адвокатского  
бюро «Качкин и  
Партнеры»**

**КАЧКИН И ПАРТНЕРЫ**

С 01 марта 2026 года расширили основания для увольнения мигрантов. Работодатель сможет увольнять иностранных граждан и лиц без гражданства, чтобы привести численность таких сотрудников к ограничениям, установленным законами субъектов РФ. Соответствующие изменения внесены в Трудовой кодекс РФ<sup>1</sup>.

Федеральным законом от 17 ноября 2025 г. № 419-ФЗ скорректирована статья 327.6 «Особенности прекращения трудового договора с работником, являющимся иностранным гражданином или лицом без гражданства», в которой установлены специальные основания для увольнения мигрантов.

Сейчас, до вступления поправок в силу, в законодательстве есть пробел. Предусмотрено, что основанием для прекращения трудового договора является приведение численности иностранцев в соответствие с ограничениями на осуществление трудовой деятельности, которые установлены федеральными законами, указами Президента РФ, постановлениями Правительства РФ. При этом субъекты РФ также могут вводить подобные ограничения.

Высшее должностное лицо субъекта вправе ежегодно с учетом региональных особен-

<sup>1</sup> Федеральный закон от 17 ноября 2025 г. № 419-ФЗ «О внесении изменений в статью 327.6 Трудового кодекса Российской Федерации».

ностей рынка труда и необходимости приоритетного трудоустройства граждан России устанавливать запрет на привлечение к работе иностранцев, трудящихся на основании патентов, по отдельным видам экономической деятельности. При установлении запретов определяется также срок приведения в соответствии с ними работодателями численности используемых ими иностранцев. Такой срок устанавливается с учетом необходимости соблюдения порядка расторжения трудового договора<sup>2</sup>.

На практике в регионах России подобные ограничения вводились и действуют<sup>3</sup>.

<sup>2</sup> П. 6 ст. 18.1 Федерального закона от 25.07.2002 № 115-ФЗ «О правовом положении иностранных граждан в Российской Федерации».

<sup>3</sup> См., например, постановления Губернатора Московской области от 07.11.2025 № 390-ПГ, Постановление Губернатора МО от 16.09.2024 № 333-ПГ, Указ Губернатора Тульской области от 26.09.2025 № 152, Указ Губернатора Смоленской области от 02.10.2025 № 105, Указ Губернатора Воронежской обл. от 13.12.2021 № 217-у и

Однако формально подходящее для подобной ситуации основание для увольнения в ТК РФ отсутствует. Ведь в ст. 327.6 ТК РФ не указано прямо, что в случае наличия акта субъекта РФ работодатель вправе уволить мигрантов. Этот пробел в законе создавал правовую неопределенность.

Ситуация усугублялась тем, что неисполнение работодателем ограничений на осуществление иностранцами отдельных видов деятельности влечет риск привлечения к административной ответственности в виде штрафа на должностных лиц (например, директора) — от 45 до 50 тыс. руб., на юридических лиц — от 800 тыс. до 1 млн руб. либо административное приостановление деятельности на срок от 14 до 90 суток<sup>4</sup>.

Работодателей привлекали к административной ответственности за неисполнение огра-

инные.

<sup>4</sup> Ч. 1 ст. 18.17 КоАП РФ.



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



**Ирина Олифирова,  
судебный юрист,  
эксперт по трудовым  
правоотношениям**

**С** 1 марта 2026 года вступают в силу изменения, согласно которым работодатели смогут увольнять иностранных граждан по специальному основанию в целях соблюдения численности и ограничений, которые установили региональные власти в виде соответствующих нормативных правовых актов.

С 2014 года субъекты Российской Федерации имеют право устанавливать ежегодные лимиты на привлечение иностранных работников

в той или иной сфере, а работодатели обязаны эти требования соблюдать и сокращать число иностранных работников в соответствии с ними. Нарушение указанных требований региональных властей могло повлечь наступление административной ответственности для юридических лиц в виде штрафов до 1 миллиона рублей или приостановку деятельности.

При этом, законных оснований для увольнения иностранных работников из-за региональных запретов работодатели не имели. В Трудовом кодексе Российской Федерации такое основание отсутствовало. Расторгать трудовые договоры с иностранным гражданином можно было только в случаях, установленных федеральными законами, указами Президента Российской Федерации и постановлениями Правительства Российской Федерации.

Такая ситуация создавала правовую неопределенность для работодателей, поскольку нарушение региональных ограничений влекло административную ответственность, а отсутствие в Трудовом кодексе Российской Федерации особого основания грозило признанием увольнения незаконным.

Президент России В.В. Путин подписал закон, который устранил данный правовой пробел. Согласно Федеральному закону от 17 ноября 2025 № 419-ФЗ «О внесении изменений в статью 327-6 Трудового кодекса Российской Федерации» прекращение трудовых договоров с работниками, являющимися иностранными гражданами или лицами без гражданства, возможно в связи с приведением численности таких работников в соответствие с ограничениями на осуществление трудовой деятельности иностранными гражданами и лицами без гражданства, установленными нормативными правовыми актами субъектов Российской Федерации.

Данные изменения с 1 марта 2026 года позволят работодателям на законных основаниях расторгать трудовые договоры с иностранными гражданами во исполнение указов региональных властей. 

ПРАКТИЧЕСКИЙ ДЕЛОВОЙ ЖУРНАЛ

# МАСТЕР ПРОДАЖ

ОБЗОРЫ • КОММЕНТАРИИ • ПРАКТИКА

№ 4 / 2025

ИЗДАТЕЛЬСТВО ЖУРНАЛА



Запомните: любые переговоры — это продажа, но не любая продажа — это переговоры!

Сергей Былинкин

# Сильный телеграм канал — это когда человек заходит и сразу понимает: «Вот с этим я хочу познакомиться ближе»



**Ирина Соколова,**  
**PR маркетолог**  
**Маркетинговые услуги**  
**«PROMashtab», Вологда**  
**[t.me/IrinaPROMashtab\\_](https://t.me/IrinaPROMashtab_academy)**  
**[academy](https://t.me/IrinaPROMashtab_academy)**

**С**ильные каналы не распыляются. У них есть одна-две красные нити, которые проходят через все форматы.

Telegram — не просто мессенджер. Сегодня это полноценная платформа для коммуникации, продаж и построения личного бренда. Особенно на фоне блокировки продуктов Meta, всё больше предпринимателей и экспертов основательно переходят в Telegram, чтобы выстраивать контакт с аудиторией на своих условиях — без алгоритмов, теневого охвата и ограничения по формату.

Но вот парадокс — у одних каналов из подписчиков вырастают лояльные клиенты, а у других — мёртвый список. Почему?

## **Сильный бренд в Telegram: как он выглядит**

Сильный телеграм канал — это когда человек заходит и сразу понимает: «Вот с этим я хочу познакомиться ближе». Причём это ощущение складывается не из одной детали, а из целого набора элементов:

**Пост-навигация.** Это «визитка» канала: кто вы, в чём ваша экспертиза, как с вами можно взаимодействовать, в чём ваша уникальная методика или взгляд на профессию.

**Хорошая навигация помогает читателю за пару свайпов понять: с кем он, зачем, и стоит ли задержаться.**

**Структура.** Контент не хаотичен, а логично выстроен: под разные форматы (кейсы, подкасты, эфиры, посты-мнения, разборы) и под разные задачи. Такой подход делает канал похожим на уютную библиотеку: человек не теряется, а идёт по полкам.

**Разнообразие подачи.** Не только текст. Живые голосовые подкасты, кружочки, прямые эфиры — те форматы, которые создают эффект

личного общения. Когда можно «услышать» эксперта, почувствовать его речь, характер, стиль мышления. Это создаёт глубину контакта.

**Консистентность смыслов.** Сильные каналы не распыляются. У них есть одна-две красные нити, которые проходят через все форматы. Один и тот же смысл раскрывается с разных сторон — через историю, кейс, шутку, голосовое, личный опыт. И это всегда — по

## ***У ОДНИХ КАНАЛОВ ИЗ ПОДПИСЧИКОВ ВЫРАСТАЮТ ЛОЯЛЬНЫЕ КЛИЕНТЫ, А У ДРУГИХ — МЁРТВЫЙ СПИСОК***

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

# Эволюция «железа» как драйвер цифровой трансформации



**Александр Митрик,  
ООО «Байт», Москва,  
заместитель  
генерального директора**

Говоря о цифровой трансформации, мы часто фокусируемся на софте: алгоритмах, платформах, интерфейсах. Однако фундаментом любой цифровой революции всегда остается «железо» — физические устройства, чьи возможности определяют границы возможного для бизнеса. В 2025 году мы наблюдаем не просто рост производительности компонентов, а качественный скачок, меняющий саму логику построения ИТ-инфраструктуры и бизнес-процессов. Согласно данным IDC, мировой рынок ИТ-инфраструктуры для периферийных вычислений достигнет \$40 млрд к концу 2025 года, демонстрируя годовой рост свыше 20%, что свидетельствует о масштабе происходящих изменений.

## **От гиперконвергенции к периферийным вычислениям: новый ландшафт инфраструктуры**

Тренд, начавшийся с гиперконвергентных систем, в 2025 году перерос в повсеместное распространение архитектуры периферийных вычислений (Edge Computing). Аналитики Gartner прогнозируют, что к 2027 году более 50% данных, критически важных для бизнеса, будут создаваться и обрабатываться вне централизованных дата-центров или облаков. Это не просто мода, а ответ на запросы реального бизнеса: необходимость обработки данных в режиме реального времени на производствах, в логистических хабах, в умных офисах. Со-

временное «железо» для периферии — это не просто мини-серверы. Это специализированные вычислительные модули, обладающие устойчивостью к экстремальным условиям, низким энергопотреблением и встроенными возможностями для локального ИИ.

Бизнес уже сегодня использует такие решения для предиктивного обслуживания оборудования: датчики и локальные вычислительные ноды анализируют вибрацию, температуру и звук, предсказывая поломку до ее возникновения, минуя задержки на передачу в облако. Внедрение таких систем, по оценкам Deloitte, позволяет снизить незапланированные простои в производстве на 30-50%. В ритейле аналогичные системы в реальном времени анализируют потоки покупателей, оптимизируя расстановку товаров и работу персонала.

### **Кремниевая диверсификация: конец эпохи «одного размера для всех»**

**Универсальные CPU уступают место гетерогенным вычислительным средам.** Помимо уже ставших привычными GPU для задач ИИ, на первый план выходят специализированные процессоры: NPU (нейропроцессоры) в клиентских устройствах, DPU (процессоры данных) в центрах обработки данных, VPU (визуальные процессоры) для обработки видеопотоков. Для бизнеса это означает возможность точечного, энергоэффективного и экономически целесообразного решения специфических задач. Ожидается, что к 2026 году более 80% всех выпускаемых бизнес-ноутбуков премиум- и корпоративного сегмента будут оснащены специализированными NPU.

Например, внедрение рабочих станций и ноутбуков со встроенными NPU позволяет проводить локальное обучение и инференс моделей машинного обучения без загрузки

центральной инфраструктуры, что критически важно для соблюдения требований к безопасности и конфиденциальности данных. Такое решение может снизить нагрузку на корпоративные сети и облачные ресурсы до 40% для типовых задач компьютерного зрения. В 2025 году это перестало быть прерогативой tech-гигантов — подобные решения доступны среднему бизнесу.

### **Интерфейсы будущего: скорость как основа новых бизнес-моделей**

Развитие интерфейсов, в частности повсеместный переход на стандарты PCI Express 5.0 и 6.0, а также DDR5-память, — это не «технические детали». Для бизнеса это прямая возможность ускорить высоконагруженные приложения, базы данных, системы аналитики.

**Скорость доступа к данным и их обработки становится конкурентным преимуществом.** Новый стандарт PCIe 6.0 удваивает пропускную способность до 256 ГТ/с по сравнению с PCIe 5.0, что напрямую влияет на скорость работы систем ИИ и аналитики больших данных. Это позволяет финансовым компаниям проводить более сложный риск-анализ в реальном времени, а научным и инженеринговым центрам — быстрее проводить симуляции и вычисления, сокращая цикл разработки продуктов.

Отдельно стоит выделить технологию NVMe-oF (NVMe over Fabrics), которая стирает грань между локальным и сетевым хранилищем. Для ИТ-директора это означает возможность создавать гибкие, высокопроизводительные пулы хранения, мгновенно перераспределяемые между различными сервисами компании. Рынок NVMe-oF, по данным Market Research Future, демонстрирует CAGR более 25% и к 2027 году превысит отметку в \$60 млрд, что подтверждает его стратегическую важность.

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

**Остальным желающим на платной основе.**

**Пишите: 7447273@bk.ru**

# А клиенты имели в виду другое



**Алиса Айдарова,**  
**Itmonolith Маркетолог**

**К**омпании аккумулируют тысячи звонков, переписок, отзывов и кликов на сайте, но без системного анализа эти массивы остаются шумом. Искусственный интеллект позволяет извлекать из хаоса конкретные закономерности и превращать их в управляемые действия. Ниже — три направления, где алгоритмы доказали практическую эффективность.

## 1. Анализ звонков и переписок

Алгоритмы распознавания речи и семантического анализа позволяют выявлять повторяющиеся темы в диалогах с клиентами. В одном проекте ИИ обработал массив звонков и показал: около 40 % контактов касались вопросов размерного ряда.

На первый взгляд это выглядело как обычные уточнения — «какой размер выбрать, M или L». Но при более глубокой обработке стало ясно: клиенты имели в виду другое. В выборке регулярно встречались реплики: «А если я метр восемьдесят пять, эта модель будет короткой?», «У меня рост 158 см, подойдет ли этот фасон?». Таблица размеров на сайте существовала, но она была недостаточно гибкой и не учитывала разные ростовки.

Для менеджеров такие вопросы выглядели как разрозненные случаи, и только алгоритм, сгруппировав частотные запросы, показал масштаб проблемы. В итоге бизнес переработал контент, добавил фото посадки моделей на разный рост и инициировал выпуск отдельных линеек для высоких и низких покупателей. Результат — снижение уточняющих звонков

и рост продаж в сегментах, которые раньше «отваливались» ещё до покупки.

## **2. Работа с отзывами и социальными сетями**

Для анализа восприятия продукта были использованы сотни тысяч отзывов с маркетплейсов и соцсетей. Алгоритмы применяли sentiment analysis для определения тональ-

В массиве встречались разные формулировки — от нейтральных «коробка помялась» до резких «стыдно дарить в таком виде». ИИ также позволил количественно подтвердить предположение, что значительная часть заказов оформляется именно как подарки. Ранее этот фактор не учитывался, и компания концентрировалась на доработке ассортимента, не замечая скрытой потребности.

Решение оказалось относительно простым:

## **ОСНОВНОЙ ИСТОЧНИК НЕГАТИВА СВЯЗАН НЕ С КАЧЕСТВОМ ПРОДУКТА, А С УПАКОВКОЙ**

ности и тематическое моделирование для выделения повторяющихся тем.

Система показала неожиданный результат: основной источник негатива связан не с качеством продукта, а с упаковкой.

внедрение двухуровневой упаковки — прочная транспортная защита плюс отдельная подарочная коробка. После изменений доля негативных отзывов снизилась почти вдвое, а повторные покупки выросли.

**ПОЛЬЗОВАТЕЛИ ПЕРЕЧИТЫВАЛИ ИХ НЕСКОЛЬКО РАЗ, ЗАДЕРЖИВАЛИСЬ ДОЛЬШЕ СРЕДНЕГО И ЧАСТО ПРЕРЫВАЛИ ПОКУПКУ ИМЕННО ПОСЛЕ ЭТОГО БЛОКА**

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

# Проведение полноценного исследования ЦА через нейросеть не заменит глубинные интервью или фокус группы



**Галина Ревеко,  
Умные подарки**

**О**стается всё меньше компаний, не использующих искусственный интеллект в своей работе. ИИ помогает сэкономить ресурсы, оптимизировать и ускорить процессы, исключить ошибки, связанные с человеческим фактором. Но и о ловушках ИИ забывать нельзя.

Сегодняшние реалии предлагают бизнесу новый подход — определять предпочтения клиента с помощью ИИ. Насколько эффективен данный подход? И что важно учесть?

## **Провести анализ отзывов из нескольких источников через ИИ**

ИИ давно научился выделять из большого объема информации самое важное и часто цитируемое. Он может выявить главные и второстепенные темы, повторяющиеся жалобы: клиент недоволен качеством товара, сроком доставки или условиями гарантии. ИИ может выявить рост интереса аудитории к спонтанным покупкам, определить контекст и предположительную тональность отдельного отзыва: положительный он или отрицательный, с какими эмоциями был написан (разочарование, гнев или радость от покупки). В совокупности эта информация дает нам понять общее настроение потребителя.

### **Сегментировать целевую аудиторию машинный интеллект может также через отзывы**

Группы отзывов — это разные кластеры клиентов. Учитывая то, что соцсети входят в основные источники информации для ИИ, определить базовые параметры (пол, возраст, географию, семейное положение и др.) для

подталкивает родителя купить наш продукт. Формулируем подходящий промт и просим бота: «Опиши 10 ситуаций, в которых человек покупает наши игрушки».

Здесь важно не останавливаться, если нейросеть выдаст банальные ответы. Нужно дать вводную информацию о компании, описать актуальную ситуацию максимально подробно, несколько раз уточняя детали.

## **ЛОВУШКА: МЫ НЕ УЧЛИ, ЧТО ЗДЕСЬ МАШИННЫЙ ИНТЕЛЛЕКТ РАБОТАЕТ С МНЕНИЯМИ ЗАВЕДОМО АКТИВНЫХ ПОТРЕБИТЕЛЕЙ**

сегментации ему будет несложно. Даже обыватель уже проинформирован, что в eCommerce ИИ автоматически выбирает товары за него, ссылаясь на прошлый опыт покупок и предпочтения каждого потребителя.

**Ловушка:** мы не учли, что здесь машинный интеллект работает с мнениями заведомо активных потребителей.

Отзывы пишут не все и не при каждой покупке. Полученная таким способом информация будет искаженной, потому что исследование не охватывает все сегменты аудитории.

### **Дать чат-боту правильные промты и проверить результат**

Верно сформулированная задача чат-боту может дать неожиданные и работающие советы бизнесу.

**Приведем пример.** Мы продаем детские развивающие игрушки. Нам нужно понять, что

Так, мы получаем 10 гипотез от ИИ, 3 из которых нам не подходят по каким-то причинам, 2 кажутся нам нелепыми, 5 мы дорабатываем и берем на проверку. Делаем несколько звонков клиентам или проводим небольшой опрос. Примеры правильных промтов есть в открытом доступе.

**Ловушка:** не стоит возлагать на чат-бот большие надежды. Ничего нового и оригинального он не придумает.

Некоторые идеи могут показаться интересными, но они требуют тщательной проверки. Здесь ИИ выступает помощником, может дать дельный совет, но доверять ему весь процесс анализа нельзя.

### **Провести опрос с помощью ИИ-бота**

Можно потратить время, подключить людей и провести опрос своей аудитории. А можно

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

дать задачу ИИ-боту и оперативно получить тот же результат. Масштабность исследования не пострадает, ИИ-бот выявит ключевые тренды и подскажет, куда двигаться. А ваши сотрудники продолжат заниматься другими обязанностями.

Подобный предварительный опрос наша компания провела для производителя кондитерских изделий. С помощью ИИ удалось получить ориентировочные результаты об

ставить таблицу, описать закономерности, выявить тренды. Это удобно, так как обычно первичный анализ результатов исследования — это нудная и долгая работа, а нейросеть выполняет ее быстро и эффективно.

Наша компания проводила исследование потребителей товаров для активного отдыха. Когда мы анализировали итоги количественного опроса, мы предложили выполнить эту задачу аналитику и ИИ, а затем сравнили

## **ЛОВУШКА: НЕ СТОИТ ВОЗЛАГАТЬ НА ЧАТ-БОТ БОЛЬШИЕ НАДЕЖДЫ. НИЧЕГО НОВОГО И ОРИГИНАЛЬНОГО ОН НЕ ПРИДУМАЕТ**

отношении потребителей к сладостям, узнать их мотивы и предпочтения. ИИ-бот помог нам определить направления дальнейшего полномасштабного исследования.

Ловушка: проведение полноценного исследования ЦА через нейросеть не заменит глубинные интервью или фокус группы, где потребитель раскрывается под влиянием опытного модератора и доверяет ему свои истинные мотивы, ожидания и боли. Это не сухой опрос с основной информацией и простыми ответами. Здесь важны эмоциональная составляющая и более глубокие смыслы. Но ИИ можно использовать в исследованиях потребителей для того, чтобы сформировать гипотезы, которые будут впоследствии проверяться в ходе количественного и качественного полевого исследования.

### **Использовать ИИ для интерпретации результатов полевого исследования потребителей**

В последнее время многие стали всё чаще поручать нейросетям анализировать массивы собранных данных: можно попросить ИИ со-

результаты. ИИ справился с задачей существенно быстрее, но смог предложить лишь поверхностные выводы и очевидные рекомендации. Аналитик в лице человека смог выявить гораздо более глубокие мотивы поведения потребителей, в частности обратил внимание на эффект низкой цены, узкого фрейминга и важность фактора транзакционной полезности.

Ловушка: ИИ может выявить и описать стандартные тренды, но не сможет выявить глубинные мотивы или нестандартные тенденции несмотря на то, что у ИИ есть информация обо всем. К примеру, если в основе поведения покупателей лежат когнитивные искажения, свойственные всем потребителям, ИИ сможет их уловить только в том случае, если вы поставите ему такую задачу в промпте. В противном случае вы рискуете получить нелепое объяснение той или иной закономерности.

### **Дать ИИ расшифровать звонки/письма от клиентов и подготовить КП для них**

Основываясь на анализе звонка/письма, ИИ способен предложить клиенту персонализированное коммерческое предложение.

# Сильные и слабые стороны конкурентов через SWOT-анализ



**Мария Родина,  
бизнес-тренер,  
преподаватель,  
основатель студии  
интернет-рекламы  
«МАРКЕТОЛОГИЯ»**

**S**WOT-анализ — это инструмент, который знают все. Но на практике большинство компаний ограничиваются формальной таблицей «сильные стороны — слабые стороны — возможности — угрозы», не извлекая из него реальной пользы. Между тем именно SWOT помогает не только понять конкурентов, но и найти своё конкурентное преимущество.

## Почему SWOT конкурентов работает

Когда мы анализируем своих конкурентов, часто смотрим только на «что у них есть, а у нас нет». Но сильные стороны конкурентов могут быть их же слабостями, а их угрозы — нашими возможностями.

✦ **Пример:** IKEA долгое время считалась непробиваемым гигантом: низкие цены, ассортимент, узнаваемый стиль. Но именно их сильная сторона — масштаб и стандартизация — стала слабостью, когда на рынок вышли локальные мебельные бренды с индивидуальными решениями и быстрой доставкой. То, что было преимуществом для глобального рынка, оказалось уязвимостью на локальном.

## Кейсы сильных и слабых сторон конкурентов

### 1. McDonald's vs локальные кофейни

- Сильные стороны McDonald's: скорость, стандарты, узнаваемость.

- Слабые стороны: отсутствие «души», однообразие, низкая гибкость.

Этим воспользовались локальные кофейни «третьей волны», которые сделали ставку на атмосферу, индивидуальность и общение. В итоге клиент готов платить дороже за кофе, но чувствовать себя частью «клуба», а не очереди в фастфуде.

делают ставку на надёжность и сервис — то, чего Tesla пока не смогла стабилизировать.

### **3. Wildberries vs нишевые маркетплейсы**

- Сильные стороны WB: огромный ассортимент, доступность, быстрая доставка.

- Слабые стороны: перегруженность, отсутствие контроля качества, слабый сервис. На этом фоне выросли нишевые маркет-

## **СИЛЬНЫЕ СТОРОНЫ КОНКУРЕНТОВ МОГУТ БЫТЬ ИХ ЖЕ СЛАБОСТЯМИ, А ИХ УГРОЗЫ — НАШИМИ ВОЗМОЖНОСТЯМИ**

### **2. Tesla vs традиционные автоконцерны**

- Сильные стороны Tesla: инновации, имидж бренда, харизма Маска.

- Слабые стороны: нестабильность производства, дорогие сервисы, перебои с поставками.

Ford и Volkswagen используют это в своих стратегиях: они внедряют электромобили, но

плейсы (например, «Ламода» в модной одежде или узкопрофильные площадки в косметике). Они используют слабость гиганта — «масовость и хаос» — чтобы предложить узкий, но более качественный и экспертный выбор.

### **Как использовать SWOT конкурентов в своей стратегии**

## **КЛИЕНТ ГОТОВ ПЛАТИТЬ ДОРОЖЕ ЗА КОФЕ, НО ЧУВСТВОВАТЬ СЕБЯ ЧАСТЬЮ «КЛУБА», А НЕ ОЧЕРЕДИ В ФАСТФУДЕ**

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

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



**Алексей Максименко, собственник строительной компании, руководитель проектов в сфере подрядного строительства**

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

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

## 1. Зона риска: где тонко — там и рвётся

Наивно думать, что коммерческая тайна — это только Excel с ценами.

Вот реальные источники утечек:

- **Прорабы и инженеры**, которые забирают с собой контакты подрядчиков и поставщиков.
- **Менеджеры**, знающие маржинальность проектов, схемы оплаты и слабые места контрагентов.
- **Секретари и офис-менеджеры**, которым доступна внутренняя переписка и структура компании.

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

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

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

### 3. Система, а не запреты:

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

### 2. Иллюзия договоров: почему NDA — не волшебная палочка

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

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

### как реально строить защиту

Вместо запретительной логики — конструктивная: нужно не просто запрещать, а строить такую среду, в которой утечка затруднена, а лояльность — выше риска.

### Вот что работает на практике:

- A) **Гибкое разграничение доступа**  
Не все должны знать всё. Даже внутри

**ПОКАЗЫВАЙТЕ, ЧТО ВЫ РАБОТАЕТЕ В ДОЛГУЮ,  
ЧТО У ЧЕЛОВЕКА ЕСТЬ ПЕРСПЕКТИВЫ**

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

# Доверенность: кому, когда и какое право дает?



**Александра Шишкина,  
юрист**

**В** соответствии с п. 1 статьи 185 Гражданского кодекса РФ, доверенностью признается письменное уполномочие, выдаваемое одним лицом другому лицу или другим лицам для представительства перед третьими лицами.

В последние годы законодатель упростил процедуру выдачи некоторых видов доверенностей. Например, доверенность тем же юристам на представление организации в суде может быть заверена руководителем компании (Доверенность от имени юридического лица выдается за подписью его руководителя или иного лица, уполномоченного на это в соответствии с законом и учредительными документами — ст. 181.5 ГК РФ).

В то же время, не редки случаи, когда контрагент либо само юридическое лицо может оспорить сделку, либо признать её ничтожной ввиду отсутствия полномочий для ее заключения.

В частности, как говорит Верховный суд РФ, пунктом 2 ст. 174 ГК РФ предусмотрены два основания недействительности сделки, совершенной представителем или действующим от имени юридического лица без доверенности органом юридического лица. По первому основанию сделка может быть признана недействительной, когда вне зависимости от наличия обстоятельств, свидетельствующих о сговоре либо об иных совместных действиях представителя и другой стороны сделки, представителем совершена сделка, причинившая представляемому явный ущерб, о чем другая

сторона сделки знала или должна была знать. О наличии явного ущерба свидетельствует совершение сделки на заведомо и значительно невыгодных условиях, например, если предоставление, полученное по сделке, в несколько раз ниже стоимости предоставления, совершенного в пользу контрагента. При этом следует исходить из того, что другая сторона должна была знать о наличии явного ущерба в том случае, если это было бы очевидно для любого участника сделки в момент ее заключения.

действиях представителя и другой стороны сделки в ущерб интересам представляемого, который может заключаться как в любых материальных потерях, так и в нарушении иных охраняемых законом интересов (например, утрате корпоративного контроля, умалении деловой репутации). Наличие решения общего собрания участников (акционеров) хозяйственного общества об одобрении сделки в порядке, установленном для одобрения крупных сделок и сделок с заинтересованностью, не препятствует признанию соответствующей

## ***В ПОСЛЕДНИЕ ГОДЫ ЗАКОНОДАТЕЛЬ УПРОСТИЛ ПРОЦЕДУРУ ВЫДАЧИ НЕКОТОРЫХ ВИДОВ ДОВЕРЕННОСТЕЙ***

По этому основанию сделка не может быть признана недействительной, если имели место обстоятельства, позволяющие считать ее экономически оправданной (например, совершение сделки было способом предотвращения еще больших убытков для юридического лица или представляемого, сделка хотя и являлась сама по себе убыточной, но была частью взаимосвязанных сделок, объединенных общей хозяйственной целью, в результате которых юридическое лицо или представляемый получили выгоду, невыгодные условия сделки были результатом взаимных равноценных уступок в отношениях с контрагентом, в том числе по другим сделкам).

По второму основанию сделка может быть признана недействительной, если установлено наличие обстоятельств, которые свидетельствовали о сговоре либо об иных совместных

сделки общества, совершенной в ущерб его интересам, недействительной, если будут доказаны обстоятельства, указанные в пункте 2 статьи 174 ГК РФ.

Далее — в силу п. 1 ст. 182 ГК РФ, как уже говорилось, полномочия представителя могут быть основаны на доверенности, указании закона либо акте уполномоченного на то государственного или муниципального органа, а также явствовать из обстановки, в которой действует представитель.

Порядок предоставления полномочий и их осуществления установлен главой 10 ГК РФ.

Учитывая особый характер представительства юридического лица, которое приобретает гражданские права и принимает на себя гражданские обязанности через свои органы, что предполагает применение законодательства о юридических лицах, на органы юридического

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

# Качество и скорость связи — это один из важнейших факторов успеха современного бизнеса

**Павел Кондратьев,**  
Генеральный директор  
сервиса IP-телефонии  
«Плюсофон»

**— Куда движется бизнес  
благодаря росту качества  
и скорости связи?**

— Уровень и темпы жизни в России постоянно растут и сегодня потенциальные покупатели не готовы долго ждать на линии в ожидании ответа оператора. Чем быстрее будет принят входящий звонок и чем быстрее будет решена проблема, тем выше будет лояльность покупателя. А, как известно, 20% клиентов делают 80% прибыли. И вопрос удержания лояльных клиентов особенно актуален в ситуациях, когда экономика стремительно меняется и растёт конкуренция. Так что качество и скорость связи — это один из важнейших факторов успеха современного бизнеса.

Тут же отмечу, что современные технологии как, например, автоматическая переадресация звонков и голосовые меню, позволяют эффективнее обрабатывать входящие звонки. И при этом бизнес получает больше прибыли и сокращает затраты на секретарях, которые раньше занимались приёмом и переадресацией звонков клиентов.

Более того, современная IP-телефония обладает функциями сбора статистики по звонкам по каждому отдельному сотруднику и записью разговоров. Это позволяет вовремя определять периоды, когда бизнес может просесть, например, из-за нехватки сотрудников,

которые принимают входящие звонки (например, в горячий сезон продаж), а также анализировать эффективность каждого отдельного сотрудника и эффективность скриптов. Далее, корректируя выявленные узкие места, бизнес может повысить эффективность телефонного общения с клиентами без увеличения затрат на работу с персоналом или рекламу.

### **— Управление фирмой и связь — как все изменилось с 1995 г за 30 лет?**

— 30 лет — это очень большой срок для бизнеса. И за это время связь претерпела огромные изменения. Так, например, в 90-ых для организации телефонии в компании необходимо было устанавливать громоздкое оборудование, протягивать километры проводов и иметь специально обученного сотрудника, который может всем этим управлять, настраивать и ремонтировать. Внедрение любых обновлений было сложным и дорогостоящим процессом. И вообще телефония была дорогим удовольствием и не была массово доступна малому бизнесу.

Сегодня телефония организуется через Интернет (IP-телефония). Её подключение и первичная настройка занимают не более 10 минут. Справиться с подключением может практически любой сотрудник фирмы. Она не предполагает установки громоздкого оборудования и протягивания проводов. Более того, у компании может даже не быть своего

офиса, а телефония всё равно будет работать и любой клиент сможет связаться с нужным сотрудником, даже если этот сотрудник находится в рабочей поездке или вообще в другой стране. И стоимость телефонии начинается от 0 рублей, если вам нужен совсем базовый набор функций.

И, конечно, технологии автоматизации значительно упрощают работу с телефонией и повышают её эффективность. Тут же стоит отметить, что современную IP-телефонию легко интегрировать с другими сервисами, например, CRM или сервисами сквозной аналитики, что также позволяет автоматизировать множество рутинных процессов, предоставляя менеджерам больше времени для работы с клиентами и выполнения других важных для бизнеса задач.

### **— Какой будет связь и бизнес в 2055 г?**

— Технологии стремительно развиваются и сложно предсказать, какой будет связь через 30 лет. Но, судя по современным тенденциям, в неё будет сильно интегрированы технологии искусственного интеллекта. И, вполне возможно, 90% вопросов клиентов будут решаться с помощью ИИ-ассистентов, ИИ-менеджеров и так далее.

### **— ИИ и связь — коллаборация, скорость...?**

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

# Изменения в трудовом законодательстве октябрь-ноябрь 2025



**Татьяна Кочанова,  
юрист**

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

**С 29 сентября 2025 года больничный после военной службы продлевает срок приостановки трудового договора (Федеральный закон от 29.09.2025 N 365-ФЗ)**

Нужно продлевать приостановку действия трудового договора после прохождения сотрудником в том числе военной службы по мобилизации, если он оформит больничный.

Расходы на выплату пособий по временной нетрудоспособности в таких случаях несет СФР.

Ранее организация была вправе уволить по своей инициативе сотрудника, который через 3 месяца после службы не вернулся на работу.

**Наставникам планируют предоставить право на дополнительный отпуск (Проект федерального закона N 1023880-8)**

Госдума рассмотрит поправки в Трудовой кодекс РФ, которыми предлагается установить наставникам право на дополнительный отпуск.

Напомним, что с 1 марта текущего года в ТК РФ появились нормы, предусматривающие особенности регулирования труда наставников. Под наставничеством подразумевается помощь коллеге в овладении навыками работы по профессии или специальности. Содержание, сроки, форму выполнения обязанностей и плату за них необходимо указать

в трудовом договоре или дополнительном соглашении.

Как пояснили инициаторы законопроекта, в настоящее время спортсменам, тренерам предоставляется ежегодный дополнительный оплачиваемый отпуск, продолжительность которого определяется коллективными договорами, локальными нормативными актами, трудовыми договорами, но не менее четырех календарных дней. По сути, наставник — это тот же тренер, но не в сфере спорта, а в сфере труда.

С целью стимулирования заинтересованности работников в наставничестве предлагается установить для наставников ежегодный дополнительный оплачиваемый отпуск, продолжительность которого определяется коллективными договорами, локальными нормативными актами, трудовыми договорами, но не менее четырех календарных дней.

**Предлагается предоставить учителям бесплатное горячее питание и дополнительные выплаты (Проекты федеральных законов N 1032716-8 и 1032190-8)**

В Госдуму внесено два законопроекта с поправками в Закон N 273-ФЗ об образовании, направленными на улучшение качества жизни педагогов.

Так, депутаты предлагают обеспечить учителей в школах бесплатным горячим питанием не реже одного раза в день. По мнению законодателей, такая мера позволит повысить социальную защиту педагогов, улучшить условия их труда, а также поспособствует укреплению здоровья и трудоспособности этого значимого для общества контингента. Инициаторы законопроекта подчеркивают, что действующее законодательство уже гарантирует бесплатное питание отдельным категориям учащихся, однако аналогичное право для самих педагогических работников на федеральном уровне до сих пор не установлено.

Вторым законопроектом депутаты предлагают ввести новый вид доплат для учителей. Как отмечают разработчики проекта, в настоящее время доплаты заслуженным учителям РФ устанавливаются неравномерно

на уровне региона и муниципалитетов, что приводит к существенной дифференциации доходов педагогов со схожими заслугами. В связи с этим предлагается установить право на ежемесячную денежную выплату в размере не менее 15% должностного оклада, при условии присвоения педагогическому работнику почетного звания «Заслуженный учитель РФ». Авторы проекта уверены: установление единого минимального размера указанной выплаты повысит социальную устойчивость и экономическую безопасность учителей укрепит систему нематериальной мотивации, повысит привлекательность продолжительной работы в школе, сократит мотивацию к межрегиональной миграции педагогов по причинам разницы доплат.

**Установлена периодичность проведения обязательных профилактических визитов**

Постановление Правительства РФ от 1 октября 2025 г. N 1511

Предусмотрено, что обязательные профилактические визиты в рамках государственного контроля (надзора), муниципального контроля проводятся:

- в отношении объектов контроля, отнесенных к категории значительного риска, опасных производственных объектов III класса опасности — не чаще одного раза в 3 года;
- в отношении объектов контроля, отнесенных к категории среднего риска, опасных производственных объектов IV класса опасности — не чаще одного раза в 5 лет;
- в отношении объектов контроля, отнесенных к категории умеренного риска, — не чаще одного раза в 6 лет.

Периоды проведения обязательных профилактических визитов исчисляются с момента принятия решения об отнесении объекта контроля к соответствующей категории риска, присвоения класса опасности опасному производственному объекту.

При определении периодичности не учитываются обязательные профилактические визиты, проведенные в связи с началом осуществления отдельных видов предпринимательской деятельности.

## **Изменения в трудовом законодательстве ноябрь 2025**

### **Расширен перечень оснований для расторжения трудового договора с работником — иностранцем**

Федеральный закон от 17.11.2025 N 419-ФЗ «О внесении изменений в статью 327.6 Трудового кодекса Российской Федерации»

В статью 327.6 ТК РФ внесены изменения, согласно которым работодатели смогут увольнять иностранных граждан и лиц без гражданства, чтобы привести численность таких сотрудников в соответствие с ограничениями, установленными региональными нормативными правовыми актами.

Настоящий Федеральный закон вступает в силу с 1 марта 2026 года.

### **Обязательная отработка для медиков и фармацевтов**

Поправки в Закон об охране здоровья и Закон об образовании вводят наставничество для выпускников-медиков и новые правила для целевого обучения будущих фарм— и медработников. Изменения вступят в силу 1 марта 2026 года.

Минздрав определит перечень специальностей, для которых нужна отработка под руководством наставника. Срок отработки будет зависеть от специальности и места нахождения клиники. Он не будет превышать 3 лет. Новшество коснется медиков: и бюджетников, и тех, кто учится платно.

Выпускники с первичной (в т.ч. специализированной) аккредитацией должны работать под руководством наставника в клинике, которая оказывает помощь по программе госгарантий. Тот, кто заключил договор о целевом обучении, будет трудиться в организации, которая указана в договоре.

Только после этого специалисты смогут пройти периодическую аккредитацию. Эти правила не затронут тех, кто до 1 марта 2026 года завершил обучение или впервые прошел первичную (в т.ч. специализированную) аккредитацию.

Ординаторы-бюджетники будут заключать договор о целевом обучении до итоговой аттестации. При отказе от заключения договора они смогут продолжить обучение в платной ординатуре при наличии свободных мест.

Вводят штрафы для нарушителей договора о целевом обучении за счет бюджета (в двукратном размере компенсации за обучение). Например, штраф выплатит специалист, который отказался от работы в течение срока, указанного в договоре.

Документ: Федеральный закон от 17.11.2025 N 424-ФЗ

### **Кабмин вынес на общественное обсуждение проект о регулировании труда в 2026 году**

Опубликован для общественного обсуждения проект постановления Кабмина об особенностях правового регулирования трудовых отношений в 2026 году (Проект постановления Правительства РФ (подготовлен Минтрудом 29 октября 2025 г.)).

Проект предусматривает временные переводы и уточняет порядок взаимодействия и сроков. Если проект утвердят без корректировки дат, предусмотрено поэтапное вступление норм в силу: часть — с 1 сентября 2025 года, остальные — с 1 января 2026 года.

Документ предусматривает возможность временного перевода работника к другому работодателю по направлению центра занятости населения в той же или другой местности. Для медицинских работников подведомственных медицинских организаций предусмотрен от-

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

# Как защитить бизнес от недобросовестных сотрудников

**Наталья Дорофеева,  
Старший партнёр  
«Поправка бизнеса»**

**М**ы привыкли рассматривать трудовые конфликты как споры «работодатель против работника». Но на практике всё сложнее: внутри компании может появиться человек, который пользуется пробелами в системе и утаивает ошибки, передаёт клиентскую информацию, саботирует задачи или использует трудовые гарантии как инструмент давления.

Причины бывают разные, от личных обид до расчёта, но итог один: бизнес несёт потери, команда демотивируется, а руководитель оказывается заложником собственных процедур. При этом Трудовой кодекс РФ защищает работников от произвольных увольнений (ст. 81 ТК РФ), и «просто избавиться» от проблемного сотрудника невозможно. Задача работодателя — выстроить систему, в которой недобросовестное поведение становится юридически и организационно невозможным.

Как это сделать, не нарушая закон, сохранив доверие и здоровую атмосферу в коллективе?

## **1. Документы как основа доверия**

Большинство конфликтов возникает из-за «серых зон»: расплывчатых обязанностей, неясных критериев премирования и формулировок вроде «и иные поручения». Ст. 57 ТК РФ требует, чтобы трудовой договор определял трудовую функцию, условия труда и режим работы.

Поэтому подписываемые с сотрудниками документы — это инструкция, по которой живут и работодатель, и сотрудники.

И так:

✦ **Трудовой договор** — это не просто бумага для проверки инспекцией, это конституция ваших рабочих отношений, где важно не количество страниц, а ясность и измеримость формулировок. Обязательно укажите:

- конкретную функцию и зону ответственности, без «и иных поручений»;
- понятные критерии оценки (KPI, результаты);
- режим труда и отдыха, формат работы;
- порядок пользования имуществом;
- основания и порядок расторжения.

✦ **Должностная инструкция** — это ваш главный аргумент в споре о «ненадлежащем исполнении обязанностей». Хорошая инструкция должна быть согласована с трудовым договором, быть короткой, конкретной и описывать действия через глаголы (например, «подготавливает...», «согласует...», «несёт ответственность за...»).

✦ **Положение о коммерческой тайне и доступе к данным** — это документ, без которого невозможно защитить компанию, даже если факт утечки очевиден. Суд спросит: а откуда сотрудник знал, что эти данные являются тайной?

Обязательно пропишите, что является тайной, как маркируется, кто имеет доступ и как возвращаются носители. Укажите запрет на пересылку данных во внешние каналы. Добавьте пункт о персональных данных: если сотрудник имеет к ним доступ, оформите соглашение о конфиденциальности и обработке.

✦ **Правила внутреннего трудового распорядка** (статья 189 Трудового кодекса РФ) и дисциплины — это ваша процессуальная база, где важно определить порядок фиксации проступков, сроки, виды взысканий и условия премий — не «по усмотрению», а по прозрачным критериям.

✦ **ИТ-регламент** — опишите, что можно и что нельзя: использование корпоративных сервисов, хранение данных, логирование, личные устройства.

## 2. Цифровая дисциплина: прозрачность вместо слежки

Сегодня почти все трудовые процессы цифровизированы и ошибки чаще происходят не из-за злого умысла, а из-за неурегулированного доступа. Принцип минимальной достаточности должен применяться и в ИТ: у сотрудника есть доступ только к тому, что нужно для его работы.

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

# Все виды ответственности главного бухгалтера



**Татьяна Кочанова,  
юрист**

**О**громный спектр задач, которые выполняет главбух, влечет за собой и большую ответственность этого сотрудника. При наличии нарушений в бухучете, отвечать за это будет именно руководитель подразделения.

Чтобы ответить на вопрос о том, какую ответственность несет бухгалтер, нужно знать:

- какие полномочия на него возложены;
- какой проступок он совершил.

В разных компаниях сфера обязанностей специалистов бухгалтерской сферы различается, и привлечение к ответственности бухгалтера будет иметь особенности.

В ряде компаний бухгалтер может являться единственным специалистом, несущим ответственность за все бухгалтерско-налоговые вопросы (ведение учета и представление отчетности в полном объеме). В других компаниях бухгалтер несет ответственность в пределах своих полномочий, отвечая за ведение учета на отдельном участке и являясь работником бухгалтерской службы (бухгалтерии).

Виды ответственности:

## **Дисциплинарная ответственность**

Как штатный работник, главбух обязан в соответствии с ч. 2 ст. 21 ТК РФ:

- добросовестно выполнять трудовые обязанности;
- соблюдать правила внутреннего трудового распорядка (ПВТР) и трудовую дисциплину;

- выполнять установленные нормы труда;
- соблюдать требования охраны труда и техники безопасности;
- бережно относиться к имуществу работодателя и имуществу третьих лиц, находящемуся у работодателя;
- незамедлительно информировать директора или уполномоченное должностное лицо о любой ситуации, которая может привести к несчастному случаю, аварии или другой угрозе материальным ценностям.

ботает с денежными потоками и в логике таких руководителей отвечает за них. Это заблуждение.

### **Ограниченная материальная ответственность**

Для взысканий с главбуха есть такие же пределы, как для другого штатного работника. В большинстве случаев это среднемесячный заработок (ст. 241 ТК РФ). И взыскать

## **ТРЕБОВАТЬ ОТ ИСПОЛНИТЕЛЯ ПО ДОГОВОРУ ГПХ СОБЛЮДЕНИЯ ПВТР ИЛИ ТРУДОВОЙ ДИСЦИПЛИНЫ НЕЛЬЗЯ**

Эти обязанности выполняет только работник по трудовому договору. Требовать от исполнителя по договору ГПХ соблюдения ПВТР или трудовой дисциплины нельзя. Это грозит переквалификацией гражданско-правового договора в трудовой.

Главбуха можно привлечь к дисциплинарной ответственности в виде дисциплинарного взыскания:

- за неисполнение или ненадлежащее исполнение по его вине возложенных трудовых обязанностей;
- несоблюдение ПВТР;
- по требованию профсоюза, если главбух имеет статус заместителя руководителя компании (филиала) или руководителя структурного подразделения (ст. 195 ТК РФ).

Дисциплинарное взыскание можно применить только к штатному работнику. На исполнителей по договорам ГПХ такой вид ответственности не распространяется.

### **Материальная ответственность**

Иногда работодатели считают, что с главбуха можно взыскать убытки компании или налоговые штрафы. Ведь этот сотрудник ра-

его можно только за прямой действительный ущерб имуществу работодателя (ст. 238 ТК РФ).

Упущенная выгода или налоговые санкции к нему не относятся (ст. 238 ТК РФ; Определение Седьмого КСОЮ от 12.09.2023 № 88-16175/2023 по делу № 2-2397/2022).

### **Полная материальная ответственность**

Взыскать с главбуха всю сумму ущерба можно только в трех ситуациях.

Первый случай — такое условие есть в трудовом договоре (ст. 244 ТК РФ). При этом формулировка не должна допускать двояких толкований. Например, суд посчитал, что фраза «Работник обязан бережно относиться к имуществу работодателя и принимать меры к предотвращению ущерба» не является условием о полной материальной ответственности главбуха (Апелляционное определение Краснодарского краевого суда от 02.11.2021 по делу № 33-33921/202).

Второй случай — с работником заключен договор о полной материальной ответственности. Такой документ можно подписать с со-

вершеннолетними работниками, чья трудовая функция или профессия указаны в списках по Приказу Минтруда России от 16.04.2025 № 251н. Должности главбуха там нет, но есть работа по ведению кассы, приему платежей. Если работник выполняет эти функции по трудовому договору, то с ним можно заключить договор о полной материальной ответственности.

- валютные нарушения;
- несоблюдение порядка ведения кассовых операций;
- несвоевременную сдачу или искажение сведений в статотчетности, экологической отчетности, налоговой отчетности и т. п.;
- нарушение сроков уплаты обязательных платежей.

Это примерный список, потому что все

## **ГЛАВБУХУ ВАЖНО РАЗГРАНИЧИТЬ ОТВЕТСТВЕННОСТЬ МЕЖДУ БУХГАЛТЕРАМИ ЗА КАЖДЫЙ УЧАСТОК УЧЕТА, ЧТОБЫ НЕ ОТВЕЧАТЬ «РУБЛЕМ» ЗА КАЖДОГО НЕРАДИВОГО СОТРУДНИКА**

Третья ситуация — главбух умышленно причинил ущерб или совершил преступление, доказанное приговором суда (ст. 243 ТК РФ). Например, он взял деньги из кассы или специально разбил рабочий компьютер.

### **Административная ответственность**

Главбуха как должностное лицо могут оштрафовать:

- за грубые нарушения в бухучете, в том числе в финансовой отчетности;
- невыплату в срок зарплаты, отпускных, командировочных и иных перечислений работникам;

зависит от того, какие должностные обязанности выполняет главбух конкретной организации.

В первую очередь, главбуха могут привлечь к административной ответственности за грубые нарушения в ведении бухучета и составлении финансовой отчетности (ст. 15.11 КоАП РФ). К ним относятся, например, искажение любого показателя в денежном выражении на 10% и более, отсутствие первички. За первое нарушение главбуху грозит штраф от 5 000 до 10 000 рублей, а за повторное — дисквалификация на срок 1-2 года.

Наказания не будет, если грубые нарушения вызваны действиями других лиц. Поэтому главбуху важно разграничить ответственность

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

# Серые схемы — опасно и не выгодно



**Надежда Лемутова,**  
**«Налоговый компас»,**  
**руководитель.**  
**Профессиональный**  
**налоговый**  
**консультант и**  
**практикующий**  
**бухгалтер с 20-летним**  
**опытом**

**Я**асто нарушают налоговое законодательство начинающие предприниматели, которые только стартовали и не знают, как оформить свой бизнес легально, решают сэкономить на налогах, пока раскручивают свой бизнес. Предприниматели с опытом тоже допускают налоговые нарушения. Если обратить внимание на судебные решения по налоговым спорам, можно увидеть, что даже крупный бизнес допускает налоговые нарушения.

**Все ситуации по частичной или полной неуплате налогов можно разделить на два вида:**

- Нарушение допустили по незнанию налогового законодательства
- Предприниматель сознательно занижает или уходит от налогов

**Начинающие предприниматели чаще всего:**

- Неправильно выбирают систему налогообложения, например УСН, при осуществлении определённых видов деятельности
- Фиктивно регистрируются в регионах с льготными налоговыми ставками
- Работают без применения ККТ
- Не оформляют сотрудников
- Устанавливают минимальную зарплату
- Предлагают сотрудникам оформить самозанятость или ИП
- Учредители ООО тратят деньги бизнеса на личные нужды
- Принимают все расходы на УСН, не учитывая действие ст. 346.16 НК РФ

**Более опытные предприниматели начинают уходить от налогов следующими способами:**

- Завышение сумм вычетов НДС
- Фиктивные сделки
- Оформление сотрудников самозанятыми или ИП
- Серая зарплата
- Дробление бизнеса
- Фиктивная регистрация бизнеса в регионах с льготными налоговыми режимами

### **ФНС уже давно успешно вычисляет схемы ухода от налогов**

#### **Для выявления схем уклонения от налогов ФНС:**

- Анализирует движение товаров и денег
- Анализирует информацию в СМИ, соцсетях, в своих информационных ресурсах
- Запрашивает информацию в Росфинмониторинге и банках
- Может допросить сотрудников, в том числе бывших, участников и руководителей, представителей контрагентов
- Осмотреть, обыскать, изъять документы, электронную переписку, телефоны, компьютеры в компании, по месту жительства бухгалтера, руководителя, учредителя, предполагаемого бенефициара и даже у контрагентов
- Провести экспертизу документов

#### **Если налоговая обнаруживает нарушения, к ответственности могут привлечь учредителей, руководителей и бенефициаров. Бенефициары — аффилированные, зависимые лица.**

Аффилированность, зависимость, кроме условий, перечисленных в ст. 105.1 НК РФ, подтверждают такими фактами, как:

1. Учредитель, руководитель компании работает в другой компании, которая принадлежит реальному собственнику, владельцу группы компаний, на условиях основной занятости

2. Компания не имеет необходимых собственных средств для самостоятельной деятельности, использует для своей деятельности персонал, основные средства и прочие активы другой компании

3. Бухгалтерский учет ИП, группы компаний ведется одной бухгалтерией

4. У нескольких внешне независимых компаний один юридический и фактический адрес, IP-адрес, телефон, офисные, производственные и складские помещения

5. В электронных письмах, документах используется название основной организации

6. Денежные средства одной компании используются на нужды всей группы компаний, реального бенефициара

7. Другие доказательства, такие как:

- Сотрудники и руководство банка, в котором кредитовалась компания, подтвердили, что все вопросы обсуждались с фактическим бенефициаром, который принимал решения, но отрицал свое участие в данной компании, директор только подписывал документы. Поручителем и залогодателем по кредитам выступила другая компания, принадлежащая бенефициару.

- Почерковедческая экспертиза доказала, что подписи директора в документах выполнены не им, а другим лицом с подражанием его подписи.

- Номинальный директор выдал доверенность на выполнение всех необходимых действий бенефициару, включая подписание финансовых документов, все вопросы по выплате дивидендов решал бенефициар.

#### **Для анализа аргументов ФНС стоит изучить несколько судебных дел**

**Дело А12-23540/2018 от 08.07.2019:**

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

**Остальным желающим на платной основе.**

**Пишите: 7447273@bk.ru**

# Каждая третья компания тратит до 30% бюджета на ИБ впустую

*Контур.Эгида*

**Р**оссийские компании всё чаще сталкиваются с переизбытком инструментов информационной безопасности: в организациях одновременно работают множество решений, которые плохо взаимодействуют между собой. В итоге часть процессов дублируется, а специалисты тратят больше времени на обслуживание систем, чем на защиту данных, как показало совместное исследование\* Контур.Эгиды и Staffcor (принадлежат СКБ Контур), проведенное среди CIO, CISO, владельцев бизнеса и руководителей подразделений из отраслей производства, строительства, телекоммуникаций, финансов и других сфер.

## **Много систем, но слабая интеграция**

Наиболее распространенные решения — антивирусы (82%), системы резервного копирования (48%) и файерволы нового поколения (43%). Также активно используются инструменты шифрования (36%), анализаторы логов (31%) и системы управления доступом (29%). Однако из-за большого количества систем почти половина компаний (43%) отмечает, что они интегрированы только частично, а ещё треть (33%) — что связаны между собой лишь отдельные элементы.

**Даниил Бориславский, директор по продукту Staffcor, эксперт по информационной безопасности Контур.Эгиды**

*«Результаты исследования показывают, что*

возможно больше половины компаний решают вопросы ИБ не системно и от задач бизнеса, а защищаясь от конкретных опасностей, которые по какой-то причине были оценены как значимые. Например, внедрили инструмент, потому что, хотели закрыть конкретное требование приказа, или потому что на «соседа» была атака таким способом. Через несколько лет это приводит к «лоскутному одеялу» слабо интегрированных инструментов».

### Хаос вместо защиты

Проблемы от избытка ИБ-систем ощущают многие: 40% компаний признают, что из-за фрагментированности решений замедляется реакция на атаки, 35% теряют важные сигналы среди множества уведомлений, 30% тратят время на переключения между интерфейсами. Также респонденты сталкиваются с перегрузкой инфраструктуры (29%), дублированием инцидентов (25%), потребностью ручной обработки данных (21%) и конфликтами между системами (18%). Однако 21% утверждают, что подобных проблем нет.

### Бюджет на ИБ расходуется неэффективно

Каждая вторая компания (51%) выделяет на ИБ лишь 1%-3% годового бюджета, каждая четвертая (24%) — 4–7%, а 3% — 8–15%. Расходы часто неэффективны: 37% признают,

что оплачивают программы с одинаковыми функциями, 25% покупают продукты, которыми почти не пользуются, 24% тратят деньги на ручную работу людей по переносу данных из одной системы в другую. В итоге у 29% опрошенных компаний тратится впустую от 21% до 30% бюджета на информационную безопасность. Несмотря на это, 33% опрошенных уже планируют сокращение числа систем ради оптимизации бюджета, а ещё 32% обсуждают эту идею.

### Почему защиту не упрощают

Главные причины, почему компании не сокращают число систем: старые решения невозможно заменить, потому что на них завязано много бизнес-процессов (35%), у каждого отдела свои продукты (34%), действуют долгосрочные контракты с вендорами (24%) или просто не хватает специалистов, чтобы всё объединить (19%). Ещё 15% отмечают, что руководство не считает проблему приоритетной.

При этом 54% уверены, что поводом навести порядок в компании может стать только масштабная кибератака, а 39% — штраф от регулятора. 28% считают, что изменения возможны при появлении универсальной программы, способной заменить несколько решений, а 23% связывают это с возможной сменой руководителя ИБ.

*«На мой взгляд, здесь есть распространён-*

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

# Рейтинг самых надежных застройщиков России. Кто вошёл в ТОП-10?



**Юлия Иванова,**  
**управляющий партнер,**  
**юридическая компания**  
**ЮКО**



## **ВОПРОС: Можно ваши сомнения в надёжности застройщиков?**

**С** оставление любого рейтинга предполагает применение одинаковых критериев оценки участников отбора. Если речь идет о рейтинге надежности, то и критерии должны в первую очередь характеризовать именно устойчивость застройщика, что далеко не всегда совпадает с результатами и количественными показателями текущей деятельности.

В представленном рейтинге вообще к участникам, судя по всему, применены разные критерии оценки: для 8 участников применено 3 критерия, для двух — только два критерия, причем один из критериев не применяется к другим 8 участникам (ГК Таврида Девелопмент: земельный банк и портфель проектов, SEZAR GROUP: рост портфеля активов).

Для 9 участников применен только один общий критерий — срок присутствия на рынке, который тоже сам по себе не может служить критерием надежности в отрыве от других показателей деятельности застройщика, примером чего могут служить ГК СУ-155 и Урбан Групп. Остальные два критерия разнятся: для кого то используется показатель совокупного объема завершенных проектов/объем построенного (ГК ФСК, Концерн КРОСТ, AVA GROUP), для кого-то — соблюдение сроков

(РГ-Девелопмент), объемы текущего строительства (ГК Самолет). Практически ко всем применяется критерий широты присутствия в регионах, хотя не очень ясно как это свидетельствует о надежности застройщика.

**О ненадежности застройщика говорят следующие обстоятельства:**

1. Многократное нарушение/перенос сроков ввода в эксплуатацию объектов;
2. Неуказание конечных реальных бенефициаров. Если в качестве конечного звена в цепочке контролирующих должника лиц указано юридическое лицо — нельзя говорить о том, что бенефициар раскрыт.
3. Использование прямых договоров участия в долевом строительстве «застройщик-дольщик» и счетов эскроу при реализации на этапе строительства. Использование договоров переуступки, тем более на ранних

этапах строительства, является негативным признаком.

4. Состояние судебных дел и исполнительных производств (количество и суммы). Особенно следует обратить внимание на иски банков по взысканию по кредитным договорам, иски арендодателей земельных участков под застройку и подрядчиков, иски дольщиков о расторжении договоров и возврате денежных средств.

5. Многочисленные обращения в суд с заявлениями о признании застройщика банкротом, особенно от дольщиков. Кредиторы могут использовать обращение в арбитражный суд с заявлением о банкротстве как механизм ускоренного, минуя исполнительное производство, получения присужденных денежных средств. Но многочисленность таких обращений и обращения участников долевого строительства свидетельствует о проблемах. 

**ПОДАРОК!!!**

Вместе с журналом «Делопроизводство» вы можете получать в подарок другие бизнес-издания Издательства: «Управление персоналом», «Мастер продаж», «Трудовое право», «Жилищное право», «Коммерческие споры», «Секретарское дело», «Клуб главных бухгалтеров», «Айти ревью», «Альманах» и пр.

**Пришлите заявку на вцап 89263501881**

# Проект закона о создании в РФ единой цифровой платформы «ГосТех» внесен в Думу

## ИНТЕРФАКС

**М**осква. 22 ноября. INTERFAX.RU — Правительство РФ внесло в Госдуму проект закона «О единой цифровой платформе Российской Федерации «ГосТех». Соответствующий законопроект (1076648-8) размещен в субботу в базе законодательной деятельности палаты парламента РФ.

Законопроект определяет правовые основы создания, развития и эксплуатации информационных систем на платформе «ГосТех», полномочия координатора функционирования и развития такой платформы, полномочия ее участников и операторов сервисов в связи с созданием, развитием и эксплуатацией информационных систем на платформе «ГосТех», а также требования, предъявляемые к инфраструктуре данной платформы, ее сервисам и операторам сервисов, включая порядок взаимодействия между координатором платформы «ГосТех», ее участниками и операторами сервисов.

Предлагаемое нормативное регулирование позволит оптимизировать процессы обработки информации в информационных системах и использования программного обеспечения и программно-аппаратных средств.

Платформа является облачным решением для федеральных и региональных органов власти.

Пользоваться «ГосТехом» могут органы

местного управления, госпредприятия, госкорпорации и госкомпании, если более 50% их акций принадлежит государству. Оператором выступает Минцифры. Цель проекта — сократить сроки создания новых государственных информационных систем.

Ранее премьер-министр РФ Михаил Мишустин говорил, что на платформе «ГосТех» уже

работают 52 федеральные и региональные информсистемы, еще 30 сервисов находится в разработке либо опытной эксплуатации. Он напомнил, что к 2030 году на «ГосТех» должны быть реализованы около 100 массовых социально значимых услуг, часть из них уже есть на платформе, до конца текущего года появится еще 14. 

### **ПОДАРОК!!!**

Вместе с журналом «Делопроизводство» вы можете получать в подарок другие бизнес-издания Издательства: «Управление персоналом», «Мастер продаж», «Трудовое право», «Жилищное право», «Коммерческие споры», «Секретарское дело», «Клуб главных бухгалтеров», «Айти ревью», «Альманах» и пр.

**Пришлите заявку на вцап 89263501881**

ПРАКТИЧЕСКИЙ ДЕЛОВОЙ ЖУРНАЛ

# МАСТЕР ПРОДАЖ

ОБЗОРЫ • КОММЕНТАРИИ • ПРАКТИКА

№ 5 / 2025

ИЗДАТЕЛЬСТВО ЖУРНАЛА



**Хороший маркетолог — это тот, кто ничего не знает заранее, а постоянно тестирует и пробует новое**

Мария Родина,  
основатель студии интернет-рекламы «МАРКЕТОЛОГия»

БИЗНЕС ИДЕИ

БИЗНЕС РЕШЕНИЯ

БИЗНЕС ТЕХНОЛОГИИ

БИЗНЕС ПРОЦЕССЫ

WWW.TOP-PERSONAL.RU

# УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ

Входит в перечень изданий "Роскомнадзор" - 7852, 7855, 7856

№ 34 (798)

2025



Главная тема: **Трибуна HRD**



**Мотивация не должна быть «заумной»**

Оксана Нилова  
<https://t.me/probossov>