

БИЗНЕС
ИДЕИ

БИЗНЕС
РЕШЕНИЯ

БИЗНЕС
ТЕХНОЛОГИИ

БИЗНЕС
ПРОЦЕССЫ

№ 37
(801)
2025

WWW.TOP-PERSONAL.RU

УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ

Вашими опекунками по телефону "Роспечать" - 7052, 7055, 7205.

ЕЖЕМЕСЯЧНЫЙ ПРОФЕССИОНАЛЬНЫЙ ЖУРНАЛ

Секретарское Дело

WWW.SEKRETARSKOE-DELO.RU

Подписные индексы
по каталогу «Роспечать»:
72034, 71851, 80933

Подписные индексы
по каталогу
«Почта России»:
99723, 99591

№ 4
2025

Главная тема: **ЛИДЕРСТВО**



Главная тема номера: **Деловой Бренд**



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



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



Новая эффективность ищите деньги организации в голове у сотрудников
Анастасия Тахтарова



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



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



Краткость в письмах — не всегда сестра таланта
Анна Кунаева



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



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



«В моей компании должна продавать даже уборщица»
Павел Володин



Что такое синдром главного героя?
Сергей Былинкин

ИЗДАТЕЛЬСТВО ЖУРНАЛА



БИЗНЕС-КОНФЕРЕНЦИИ

Бизнес-конференции — это и яркие события, и мощные инструменты развития отрасли2
Светлана Медведева

ДЕЛОВОЙ БРЕНД

«В моей компании должна продавать даже уборщица»8
Павел Володин

Важно научиться выбирать осознанно, а не копировать модные тренды12
Инесса Трубецкова

БИЗНЕС-ТРЕНЕРЫ ГОВОРЯТ

Новая эффективность ищите деньги организации в голове у сотрудников16
Анастасия Тахтарова

Управляемое впечатление: зачем современному бизнесу правила делового этикета24
Максим Лагуткин

ПСИХОЛОГИЯ

Абсентеизм на работе: как реагировать и что делать? ..32
Лейсан Куликова

Что такое синдром главного героя?38
Сергей Былинкин

ИДЕНТИФИКАЦИЯ И АУТЕНТИФИКАЦИЯ

Механизм безопасности электронных документов — идентификация и аутентификация. Ошибки на практике44
Светлана Никулина

АУДИОВИЗУАЛЬНЫЕ ДОКУМЕНТЫ

Конфиденциальность данных — тоже головная боль50
Алексей Оносов

РАЗВИТИЕ БИЗНЕСА

Тренд надо подхватывать не тогда, когда о нем уже говорят все, а когда о нем еще не говорит никто ...54
Екатерина Юша

ПЕРЕПИСКА

Краткость в письмах — не всегда сестра таланта ...58
Анна Кунаева

ОБУЧЕНИЕ ПЕРСОНАЛА

А хотят ли они обучаться?62
Антонина Лебединская

КОММЕРЧЕСКИЕ ТАЙНЫ

Коммерческие тайны — почему они у вас «на доверии»?66
Аполлинария Ковалькова

ОШИБКИ

Почти каждый пятый сотрудник использует один пароль для всех рабочих сервисов70
Юрий Драченин

КОНФЛИКТ

Конфликты с клиентами: как их избежать и что делать, чтобы не допускать конфликтов ...74
Никита Михайлов

ПРОФЕССИЯ

Кажется, что без тебя коммуникации остановятся, а бренд развалится?78
Вероника Мойса

ПОД ГРИФОМ «СЕКРЕТНО»

Работа с документами с грифом о государственной тайне и их хранение. Ошибки на практике82
Ульяна Зеленая

У каждой серьезной компании есть свой собственный архив с грифом «секретно»86
Пётр Сухоруких

ХАЛАТНОСТЬ И НЕЭФФЕКТИВНОСТЬ

Чем грозит халатность и неэффективность руководителя?90
Александра Шишкина

ГОНОРАРЫ

В 10 лет заработал миллионы, но стал бездомным: как жадность матери сломала жизнь звезды «Трудного ребёнка» Майкла Оливера96

БОЛЬШИЕ НАЛОГОВЫЕ СПОРЫ

ФНС все знает и видит о налогоплательщиках? ..100
Юлия Баженова

НОВИНКИ БИЗНЕС-ЛИТЕРАТУРЫ

Путь руководителя: Базовые технологии повседневного управления106
Дмитрий Виташов

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



Светлана Медведева,
основатель Shake Up Event Group

Они создают среду для обмена опытом, знаниями и лучшими практиками, стимулируют инновации, задают тренды и мотивируют двигаться вперед. Благодаря такому формату участники получают за короткое время симбиоз знаний, связей и вдохновения. Эффект мероприятия заключается не только в ценности информации со сцены, но в большей степени в общении с единомышленниками и идеях, которые рождаются в результате живого взаимодействия.

Основатель ивент-агентства Shake Up Event Group Светлана Медведева рассказывает в вопросах и ответах, на что обратить внимание при организации как внутрикорпоративных, так и отраслевых конференций.

Что такое бизнес-конференция? Чем она отличается от развлекательного мероприятия?

— Бизнес-конференция — это собрание представителей компании, в том числе из разных филиалов, вплоть до международного формата. На ней обсуждаются ключевые вопросы деятельности компании, подводятся итоги, представляются рыночные новинки.

При презентации новинок в программу могут быть включены развлекательные элементы. Однако суть конференции остается деловой: здесь вырабатывают бизнес-идеи, ищут пути решения проблем, заводят по-

лезные знакомства и получают новые знания. Участники приезжают с целью обучения и встречи с коллегами.

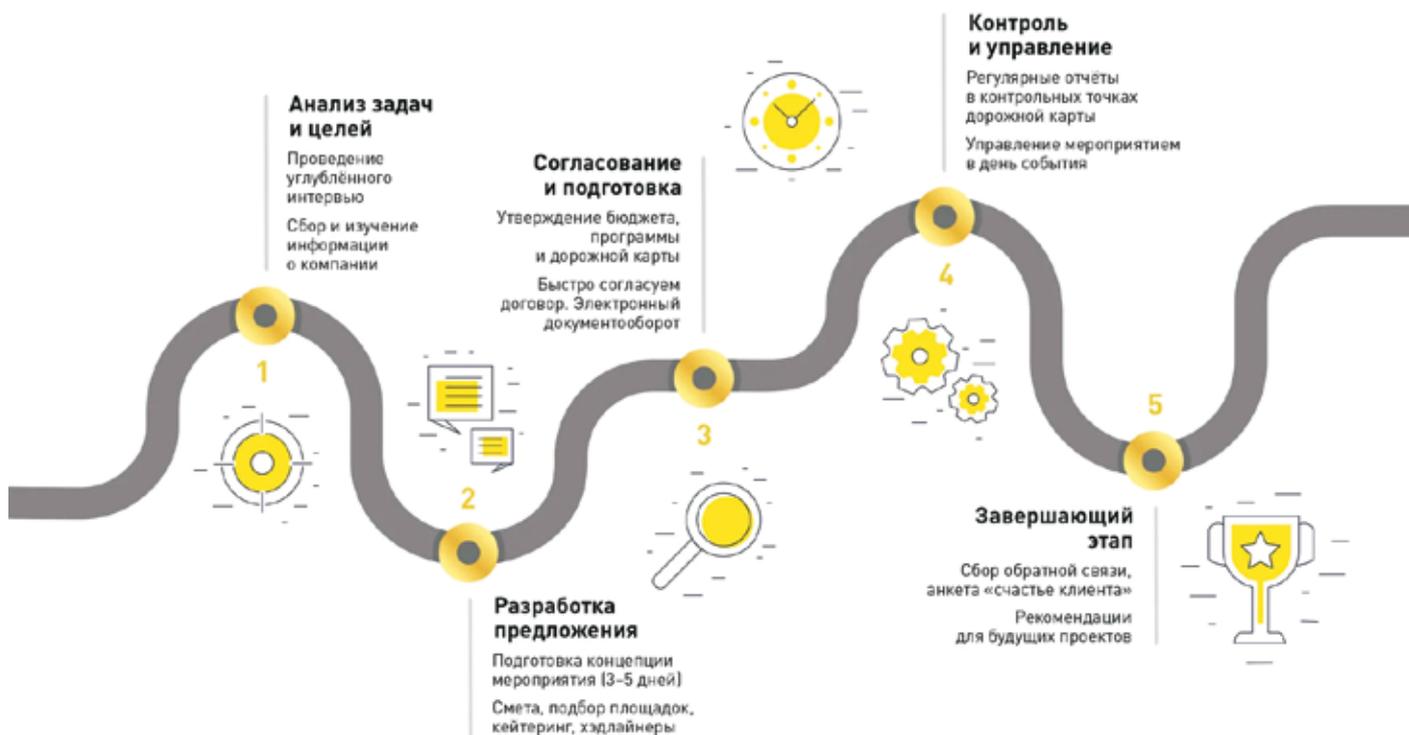
Как сформулировать ключевые сообщения конференции?

Именно с формулировки цели следует начинать планирование, поскольку она определяет все остальные задачи мероприятия.

Совместно с заказчиком мы ставим ключевые цели, подбираем подходящее помещение и обеспечиваем соответствующее техническое оснащение.

Этапы подготовки бизнес-конференции смотри на инфографике.

Как выбрать идеальную дату для конференции, чтобы избежать конкуренции с другими крупными событиями?



Инфографика: Этапы подготовки к мероприятию, Shake Up

— При организации отраслевой конференции мы изучаем рынок: смотрим, когда проходят похожие события в нашей нише, и назначаем дату в промежутке между ними. Окончательное решение принимается совместно с заказчиком.

На что обратить особое внимание при выборе площадки?

Помимо базовых параметров, критически важны:

- наличие гардероба на достаточное количество человек;
- помещение для питания на территории (это экономит время);

отдельные переговорные комнаты для спикеров и специальных встреч.

По каким критериям выбирать спикеров?

Трудно сказать, что важнее: экспертиза или ораторские навыки. В идеале спикер должен обладать и глубокой экспертизой, и харизмой. Например, Радислав Гандапас может рассказывать не самые уникальные вещи, но подает материал так харизматично, что зал очарован.

С другой стороны, некоторые эксперты делятся уникальными знаниями, которые участники не могут получить больше нигде. Их слушают внимательно и вдумчиво, даже без яркой подачи. Пример — резидент клу-

ба, участник команды знатоков интеллектуального шоу «Что? Где? Когда?» и спикер на IT-мероприятиях.

Опытные организаторы учитывают особенности манеры общения спикеров, их эксцентричность, умение укладываться в тайминг, и чередуют динамичные выступления с лекториумом, чтобы удержать интерес аудитории.

Как организовать бесшовную регистрацию и навигацию?

— Бесшовная регистрация и навигация формируют атмосферу с первых же минут. Лучше продумать навигацию еще до того, как участник попал в здание. Если большинство участников приезжает на автомобилях, то надо позаботиться о парковке — разослать адреса и условия ближайших парковок (платные/бесплатные, открытого типа или закрытого, график работы), оптимальный путь от парковки к зданию.

Если на входе участников будут осматривать, то важно это упомянуть в рассылке, чтобы гость спокойно реагировал на просьбу охраны показать содержимое сумки или пройти через рамку металлоискателя.

Если придется добираться на общественном транспорте, то можно заранее указать ближайшие станции и ориентиры. Некоторые даже специально к конференции делают короткие ролики-анонсы с ускоренной съемкой о том, как добраться до площадки.

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

«В моей компании должна продавать даже уборщица»



Павел Володин,
Биллион Бизнес Консалтинг

Что даёт компании её Деловой Бренд?

— Прежде всего стоит сказать, что цель существования любого бизнеса — это получение прибыли. И в этом вопросе Деловой Бренд — это тот элемент, который влияет на процесс получения прибыли компанией.

С точки зрения инвестиций Деловой Бренд является проектом, задачей которого является повышение прибыли.

Что даёт компании её Деловой Бренд?

— Прежде всего стоит сказать, что цель существования любого бизнеса — это получение прибыли. И в этом вопросе Деловой Бренд — это тот элемент, который влияет на процесс получения прибыли компанией.

С точки зрения инвестиций Деловой Бренд является проектом, задачей которого является повышение прибыли.

Как Деловой Бренд влияет на прибыль?

— Есть два вектора.

Первый. Деловой Бренд делает продукт компании узнаваемым. Усилия, нацеленные на формирование доверия к Деловому Бренду, приводят к тому, что продвижение Делового Бренда автоматически влечёт за собой продвижение продукта.

Это позволяет компании развивать бизнес путём поглощений. Ярким примером является компания MicroSoft. Сфокусировавшись на разработке операционных систем, и достигнув определенного уровня, авторитета на рынке, компания MicroSoft

изводители, выпускавшие автомобили, в которых выявлялся производственный дефект, отзывали целые партии автомобилей. А клиенты, столкнувшиеся с браком, ощущали на себе заботу компаний-производителей. И неприятные ощущения от брака компенсировались силой Делового Бренда. А это, в свою очередь, трансформировалось в приверженность бренду. Финансовые потери компаний в краткосрочной перспективе легко компенсировались доверием клиентов, которые становились постоянными клиентами компании.

С ТОЧКИ ЗРЕНИЯ ИНВЕСТИЦИЙ ДЕЛОВОЙ БРЕНД ЯВЛЯЕТСЯ ПРОЕКТОМ, ЗАДАЧЕЙ КОТОРОГО ЯВЛЯЕТСЯ ПОВЫШЕНИЕ ПРИБЫЛИ

со временем стала наращивать функциональность своего продукта, приобретая сторонние компании. Так в MicroSoft появился программный продукт MicroSoft Office. Он просто был куплен и интегрирован под марку MicroSoft. Сила бренда обеспечила успешное продвижение нового продукта, а следовательно, и дополнительные прибыли.

Второй. В случае запуска на рынке продукта, от которого клиенты ждали большего, компания, имеющая сильный Деловой Бренд, может свою неудачу трансформировать в повышение доверия клиентов. Например, некоторые японские автопро-



Надо ли «делать стрижку» кроны?

— Времена меняются. Рынок меняется. Потребители меняются. Поэтому компании, стремящиеся сохранить силу своего Делового Бренда, должны постоянно осуществлять мониторинг рынка. Они должны видеть новые веяния в технологиях и интегрировать их в свои продукты. Они должны видеть, как меняется потребитель, чтобы предлагать ему именно то, что он хочет. Это усилит доверие потребителя к бренду. Это сформирует у потребителя ощущение заботы компании о нём. Так сделала компания Samsung, которая в 1984 году открыла собственный НИИ для разработки иннова-

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



**Изменения в трудовом законодательстве
ноябрь 2025**

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

Все виды ответственность главного бухгалтера

**Бывший менеджер «Аэрофлота» получил девять
лет за растрату 3,8**

**Путин расширил перечень оснований для
увольнения мигрантов**

**Работать мамой в России станет выгодно
благодаря новой инициативе**

**Экс-директор орловского филиала РСХБ
обвиняется в выводе €2,4 млн в Сингапур**

**700 деятелей науки и искусства выступили
против сверхразумного ИИ**

**Зачет — это интим: вокруг скандала с пикапером
Шереметьевым разгорелось расследование**

Важно научиться выбирать осознанно, а не копировать модные тренды



Инесса Трубецкова,
заведующая и член высшего
экспертного совета кафедры
«Имидж и стиль» Академии
социальных технологий

*И*мидж руководителя — это не прихоть и не «вкус», это часть корпоративной стратегии. Когда вы умеете считывать контекст и уверенно управлять своим Коэффициентом консервативности, одежда становится вашим союзником: она ведёт переговоры вместе с вами, снижает риски и помогает рынку видеть именно то, что вы делаете лучше всего.

В бизнесе личный бренд — это не «причёска и костюм». Это «стратегический актив», который напрямую влияет на доверие инвесторов, восприятие компании в СМИ и даже на исход переговоров с партнёрами. Особенно когда вы — лицо компании.

И важно помнить, что, Ваш внешний вид работает еще до того, как вы сказали первое слово. В офисе, на презентации, на встречах — ваш образ формирует устойчивое впечатление.

чатление о компетентности, надёжности и уровне ответственности. Поэтому имидж компании часто начинается не с логотипа, а с того, «как выглядит и ведёт себя её лидер».

Бренд формируется под влиянием трёх ключевых факторов:

1. **Рынок** — госсектор, финансы, IT или производство?

— Стратегия компании задаёт тон: если вы позиционируете себя как консервативного игрока, то и образ должен быть безупречно классическим.

— PR-команда подбирает СМИ не только по охвату, но и по стилю: интервью в «Коммерсанте» требует одного визуала, а выступление на бизнес-Конференции в «Сколково» другого.

— Офис — это продолжение имиджа: лаконичный интерьер в «Москва-Сити» гово-

В БИЗНЕСЕ ЛИЧНЫЙ БРЕНД — ЭТО НЕ «ПРИЧЁСКА И КОСТЮМ». ЭТО «СТРАТЕГИЧЕСКИЙ АКТИВ», КОТОРЫЙ НАПРЯМУЮ ВЛИЯЕТ НА ДОВЕРИЕ ИНВЕСТОРОВ, ВОСПРИЯТИЕ КОМПАНИИ В СМИ И ДАЖЕ НА ИСХОД ПЕРЕГОВОРОВ С ПАРТНЁРАМИ. ОСОБЕННО КОГДА ВЫ — ЛИЦО КОМПАНИИ

2. **Услуги или продукт** — вы внедряете IT технологии или занимаетесь консалтингом?

3. **Имидж самого руководителя** — как он себя подаёт: как лидер мнений или «практик с производства»?

рит о статусе не хуже слов.

— Переговоры — момент истины: даже при идеальной презентации неуместный образ может вызвать эффект «Фомы» — «не верю».

Как это применяют на практике?

Современные тренды в деловой одежде топ-менеджеров: российская специфика

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

БИЗНЕС
ИДЕИ

БИЗНЕС
РЕШЕНИЯ

БИЗНЕС
ТЕХНОЛОГИИ

БИЗНЕС
ПРОЦЕССЫ

WWW.TOP-PERSONAL.RU

УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ

Выпускные номера по каталогу "Ресурсы" - 7052, 7055, 7056

№ 34
(798)
2025



Главная тема: **ТРИБУНА HRD**

**Мотивация не должна
быть «заумной»**

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

Новая эффективность ищите деньги организации в голове у сотрудников



Анастасия Тахтарова, преподаватель Московского института психологии (МИП), магистр психологии, коуч РСС ICF, бизнес-тренер, практикующий психолог, эксперт по развитию soft skills и личной эффективности

Стресс, выгорание и низкая вовлеченность сотрудников — это проблемы, с которыми сталкиваются многие компании. Согласно исследованиям, Зарплата.ру 79% россиян думают о том, чтобы сменить работу из-за усталости и стресса.

Все это влияет на эффективность сотрудников и бизнеса в целом. Но что делать, когда старые методы уже не работают? Очевидно, что деньги организации в головах сотрудников. И так называемая «новая эффективность» — это территория отношений человека с собой, с его окружением, и с другими людьми. Именно поэтому современный тренд корпоративного обучения и развития — программы по поддержанию ментальному здоровью персонала, а также корпоративного счастья и благополучия.

Что это такое и какой может дать эффект при внедрении в компанию.

Счастье и благополучие в компаниях

Well-being или благополучие — понятие, пришедшее из опыта западного бизнеса. Давайте посмотрим, что такое корпоративное счастье, почему это понятие неразрывно связано с концепцией well-being, какова тут роль ментального здоровья и где отправная точка создания рабочей программы по его достижению.

На эту концепцию непосредственное влияние оказала позитивная психология (ПП). Именно благодаря распространению идей ПП сначала в США, а затем и в Европе стали обращать гораздо больше внимания на вопросы счастья и благополучия. Но что эти понятия значат для бизнеса?

Well-being/благополучие — многозначный термин, основным значением которого является процветание, обеспеченность, спокойная жизнь в достатке.

Корпоративное счастье — состояние коллектива, которое соответствует наибольшему внутреннему благополучию, полноте и осмысленности жизни, осуществлению человеческого призвания.

Зачем счастье нужно бизнесу?

В последнее время появился ряд исследований, которые показали взаимосвязь уровня корпоративного счастья и эффективности сотрудников.

Вот несколько интересных фактов, которые были выявлены в ходе этой работы:

- для молодого поколения не так важно потребительское удовольствие, как реализация своего предназначения;
- на собеседовании 8 из 10 соискателей на вопрос «Что вы ожидаете от работы?» отвечают: «Хочу, чтобы работа приносила радость и удовольствие»;
- высокая лояльность сотрудников и творческий подход к работе — то, что нужно бизнесу в современных условиях неопределенности.
- продуктивность счастливых сотрудников выше на 12%, они болеют на 30% реже и находят в 3 раза больше творческих решений.

Цифры говорят о том, что это выгодно. Именно поэтому все больше компаний (в том числе и в России) не только проводят долгосрочные well-being программы, но и закладывают понятие корпоративного счастья на уровне организационной культуры компании.

На чем базируются такие программы

Основа комплексных well-being программ — модель Селигмана PERMA (на русском эта аббревиатура ЭСВОД). Или — формула счастья.

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

БИЗНЕС
ИДЕИ

БИЗНЕС
РЕШЕНИЯ

БИЗНЕС
ТЕХНОЛОГИИ

БИЗНЕС
ПРОЦЕССЫ

WWW.TOP-PERSONAL.RU

№ 35
(799)

2025

УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ

Важные адреса: в каталоге "Ресурсы" - 7052, 7055, 7205;

Главная тема: **ПРОДАЖА БИЗНЕСА**



**Арсентий
Аникеев**



Аблайхан Аяпов



**Алла
Быстрова**



**Светлана
Гринькова**



**Анастасия
Лукина**



**Олег
Раков**



**Иван
Сырбу**



**Дмитрий
Шевцов**

Управляемое впечатление: зачем современному бизнесу правила делового этикета

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

Протокол и этикет: в чем разница и зачем это бизнесу

Термины «протокол» и «этикет» часто звучат рядом, а иногда и вовсе воспринимаются как синонимы. Между тем это совершенно разные понятия, которые играют разные роли в профессиональной среде.

Протокол — это чёткая система правил, регламентирующая официальные мероприятия: порядок встреч, рассадку гостей, старшинство, порядок речей. Он применяется при визитах делегаций, переговорах на высоком уровне, торжественных приёмах с участием государственных лиц или руководителей крупных корпораций. Протокол учитывает каждую деталь: кто за кем входит, где кто сидит, в какой момент кто говорит. В основе протокольного взаимодействия лежит строгое соблюдение формальностей и иерархий.

Этикет — это принятые в обществе нормы поведения, которые регулируют повседневные коммуникации: как поприветствовать коллегу, как вести переписку, как корректно отказать, как поддержать беседу в перерыве на конференции. Эти нормы

гибче: в зависимости от среды, отрасли, корпоративной культуры они могут варьироваться, оставаясь при этом инструментом уважения и эффективного общения.

В повседневном или светском этикете порядок действий часто определяется социальными нормами, связанными с возрастом или полом. Например, инициатива рукопожатия принадлежит женщине: мужчина не должен первым протягивать руку. Аналогично в общении — старший по возрасту первым начинает разговор или завершает встречу.

В протоколе всё устроено иначе. Например, есть понятие протокольного старшинства, которое определяется должностью, рангом, ролью в мероприятии — именно оно регламентирует порядок приветствий, рассадки, выступлений и других элементов церемонии.

В бизнесе с протоколом сталкиваются не все — в основном руководители высокого уровня, сотрудники департаментов протокола или организации, активно взаимодействующие с государственными структурами или крупным бизнесом. А вот с этикетом сталкивается каждый, кто строит профессиональные отношения: на собеседовании, на переговорах, при переписке или публичных выступлениях.

Почему важно понимать эту разницу? Потому что пренебрежение нормами, даже в бытовых ситуациях, влияет на восприятие профессионализма человека и компании в целом. Иногда достаточно одной детали,

чтобы испортить впечатление. Например, даже некорректно подобранный бизнес-подарок может пошатнуть репутацию: если подарок будет воспринят как неподобающий или избыточный, это поставит под сомнение уважение к партнёру и знание контекста взаимодействия.

Этикет — не формальность, это способ сделать взаимодействие предсказуемым, понятным и комфортным. А значит — повысить доверие, укрепить деловую репутацию и создать условия для устойчивого роста.

Этикет — не формальность, а управляемая репутация

Вопреки распространённому заблуждению, этикет — это не про демонстрацию манерности или внешнюю галантность. Это рабочий инструмент, с помощью которого мы управляем впечатлением, формируем доверие и строим эффективные связи в профессиональной среде.

Почему этикет работает как инструмент управления репутацией?

Потому что в деловом мире важно не только, что вы делаете, но и как вы это делаете. Корректное поведение позволяет минимизировать риски недопонимания, снижает уровень стресса в коммуникации, делает взаимодействие более предсказуемым и безопасным для всех сторон.

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

Абсентеизм на работе: как реагировать и что делать?



Лейсан Куликова,
Карьерный коуч, консультант по
подбору персонала, эксперт в сфере
обучения и развития персонала,
город Тюмень

Что вы считаете основными причинами абсентеизма в современных организациях? Как эти причины могут различаться в зависимости от отрасли?

— Абсентеизм в системе управления персоналом представляет собой явление, при котором сотрудник стремится минимизировать свое присутствие на рабочем месте и фактическое выполнение профессиональных обязанностей. И основными причинами можно назвать:

- неудовлетворённость работой и условиями труда: низкая оплата труда, отсутствие возможностей для профессионального роста и развития, неудобный график работы, неблагоприятные условия труда;
- стресс и перегрузка: чрезмерный объём работы, сжатые сроки и высокие требования могут привести к выгоранию и как следствие, к частому отсутствию на рабочем месте;
- личные и семейные обстоятельства: проблемы в семье, здоровье, личные кризисы;
- неблагоприятная рабочая атмосфера: конфликты с коллегами, руководством, на-

пряжённая атмосфера в коллективе могут вызывать желание избегать работы;

- отсутствие мотивации и вовлеченности, когда сотрудники не видят связи между своей работой и общими целями организации, не чувствуют своей значимости и вклада в общий результат;

- неэффективная система организации и кадровой политики: отсутствие чёткой структуры и распределения обязанностей, недостаточное внимание к потребностям сотрудников, отсутствие обратной связи.

Если говорить про различия причин абсентеизма в зависимости от отрасли, то на мой взгляд, можно выделить следующее.

В производственных отраслях проблемы могут возникать из-за тяжёлых условий труда, монотонности работы, недостаточной автоматизации процессов.

В сфере услуг и розничной торговле абсентеизм может быть связан с высокой нагрузкой, стрессом от работы с клиентами, неудобным графиком смен.

В здравоохранении — высокая эмоциональной нагрузки, стрессовых ситуаций, связанных с работой с больными людьми, а также из-за проблем с обеспечением безопасных условий труда.

В производственных отраслях проблемы могут возникать из-за тяжёлых условий труда, монотонности работы, недостаточной автоматизации процессов.

В IT и креативных индустриях сотрудники могут отсутствовать из-за высокой конкуренции проектов, жёстких сроков, необходимости постоянного самообучения и адаптации к новым технологиям.

В государственных и муниципальных структурах — отсутствием инноваций и новых вызовов в работе, а также сложностями в коммуникации и взаимодействии между подразделениями.



Какие аспекты культуры могут способствовать или, наоборот, снизить уровень отсутствия сотрудников?

— Корпоративная культура оказывает существенное влияние на поведение сотрудников: насколько они вовлечены в работу, в достижение результатов, оптимизацию своей деятельности с учетом поставленных целей или наоборот избегают ли принимать ответственность за свой участок работы и выполнять поставленные задачи на должном уровне.

Так, например, правовые и этические аспекты культуры, влияют на то, насколько соблюдаются в компании законы и этические нормы в организации. Если это так, то, создается здоровое отношение к работе. Но если руководство демонстрирует двойные стандарты, если обещания не выполняются, — это прямой путь к росту абсентизма.

Если рассматривать структурные аспекты, то чрезмерная иерархия и бюрократизация могут провоцировать как явный, так и

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



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 потерянное время

Екатерина Авдеева

Покупка компании

Михаил Хазин

Одна квартира по цене четырёх

Юлия Иванова

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

Валерия Усманова

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



Юрий Александров



Надежда Лемутова



Ленар Рахманов



Екатерина Авдеева



Михаил Хазин

Что такое синдром главного героя?



Сергей Былинкин,
психолог, бизнес-тренер,
НЛП-практик, трехкратный победитель
крупных всероссийских конкурсов
среди бизнес-тренеров, автор книг по
коммуникации и переговорам

Если объяснять просто — это ощущение, что жизнь вокруг вас как будто сценарий, и вы — в главной роли. Все, что происходит — должно иметь смысл именно для вас. Остальные люди — как персонажи второго плана: появляются, когда удобно, говорят нужные реплики, исчезают за кулисы, если мешают «сюжету».

Причем дело не в том, что человек прямо говорит: «я лучше других». Это не про хвастовство или сознательное высокомерие. Это про то, что внутренне он все время сверяет происходящее с собой: «Что это значит для меня? Почему мне это сказали? Почему это случилось со мной?»

Такой человек искренне удивляется, когда его не хвалят за «героизм» или не ставят в центр. Ему кажется, что, если у него плохое настроение — это повод всему коллективу замереть. А если он справился с задачей — все должны аплодировать. Он

не обязательно эгоист. Чаще — просто не умеет или не привык видеть других. У него, как у камеры в кино, фокус постоянно на себе. Остальное — фон.

И вот в этом фокусе кроется главная трудность: человек перестает быть частью команды. Он не замечает, что у других — свои переживания, планы, усилия. И, что

и популярностью «индивидуальных историй». Сегодня каждый может быть своим режиссером: выкладывать красивые кадры, говорить важные речи, делиться мыслями и ждать аплодисментов. Это, в целом, нормально — мы все хотим быть услышанными. Но проблема начинается, когда человек перестает видеть других и начинает искренне считать, что его жизнь важнее, чем чужие.

КОГДА ВНЕШНИЙ МИР ПУГАЕТ СВОЕЙ НЕПРЕДСКАЗУЕМОСТЬЮ, ПРОЩЕ ВЫСТРОИТЬ ВНУТРИ СЕБЯ ИЛЛЮЗИЮ: «Я В ЦЕНТРЕ, ВСЕ ПОД КОНТРОЛЕМ, ОСТАЛЬНОЕ — ВТОРОСТЕПЕННОЕ»

хуже всего — перестает получать от них обратную связь. Потому что с «героем» спорить сложно. Ему ведь по сценарию все можно.

История и психологический контекст

Термин «синдром главного героя» пришел из поп-культуры и сценарного дела. В кино главный герой — это тот, кого показывают крупным планом. Вокруг него разворачиваются события, на нем держится сюжет, именно его чувства, решения и драмы становятся центром истории. Он — ось, вокруг которой вращается весь мир.

Перенос этого образа в реальную жизнь стал особенно заметен с ростом соцсетей

С точки зрения психологии, синдром главного героя может быть связан с нарциссическими чертами личности, с дефицитом эмпатии — то есть способности понимать и учитывать чувства других людей. А еще — с низкой осознанностью. Человек не замечает, что его реакция не единственно возможная. Что не все думают, чувствуют и воспринимают так, как он.

Интересно, что очень часто это поведение — вовсе не от самоуверенности, а от тревоги. Это способ психологической защиты.

Когда внешний мир пугает своей непредсказуемостью, проще выстроить внутри себя иллюзию: «я в центре, все под контролем, остальное — второстепенное». Такая логика снижает тревогу, дает ощущение значимости и безопасности. Но беда в

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

ИЗДАТЕЛЬСТВО ЖУРНАЛА



КОММЕРЧЕСКИЕ СПОРЫ

№ 2 / 2025



**Разделяйте деловые
и личные отношения**
Елена Родионова

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



Светлана Никулина,
юрист

*У*скоренная цифровизация экономики повышает риски подделки электронных документов и неправомерного доступа к конфиденциальной информации. Для минимизации таких рисков необходимы надежные механизмы идентификации и аутентификации пользователей. Нарушения в процедурах идентификации и аутентификации приводят к серьезным последствиям: утрате контроля над доступом к данным, угрозам конфиденциальности и целостности информации, а также возникновению правовых споров и финансовых потерь.

Три этапа проверки подлинности

Идентификация и аутентификация — это два **взаимосвязанных** этапа проверки подлинности субъекта информационного взаимодействия.

1. **На этапе идентификации** система получает данные о пользователе: «Кто вы?». Например, логин. Само по себе введение логина не подтверждает личность пользователя.

2. **На этапе аутентификации** система проверяет, что пользователь настоящий владелец указанного имени: «Действительно ли вы тот, за кого себя выдаете?». Факторы проверки бывают разные: знания (пароли), личные особенности (отпечатки пальцев), электронные устройства (одноразовые коды).

3. **На этапе авторизации** система определяет, какие ресурсы и действия доступны определённому лицу или группе лиц: «Какие ресурсы вам разрешены?».

Идентификация — процесс установления личности пользователя. Например, через логин или номер телефона.

Аутентификация — подтверждение этой личности с помощью одного или нескольких факторов: пароль, биометрия, аппаратный токен.

Аппаратный токен — физическое устройство, которое используется для безопасной авторизации и аутентификации пользователя в различных информационных системах.

Авторизация — процесс предоставления пользователю прав доступа к определённым ресурсам, функциям или данным системы после успешной аутентификации.

Многофакторная аутентификация (MFA)

Одним из наиболее эффективных способов повышения безопасности данных является многофакторная аутентификация (multi-factor authentication, MFA), которая требует от пользователя предоставить **более одного типа аутентификационных данных** для доступа к информации.

Существует **три основных фактора аутентификации**:

- **Знание** — информация, известная пользователю. Например, это может быть пароль, ПИН-код или ответы на секретные вопросы.
- **Владение** — предмет, находящийся в распоряжении пользователя. Например, смартфон с приложением для генерации одноразовых кодов.
- **Свойство** — биометрические характеристики пользователя. Например, отпечаток пальца, структура лица, радужная оболочка глаз.

Пример

Если многофакторная аутентификация подключена, то для входа в сервис с документами пользователю необходимо правильно указать логин и пароль, а также ввести одноразовый код. Его можно получить в СМС или узнать в приложении для генерации кодов.

Законодательные требования

Безопасность электронных документов регулируется несколькими законами и нормативными актами. Основными из них являются:

Факторы аутентификации

Фактор	Зачем нужен	Чем может быть
Первый	Подтверждает, что в систему входите именно вы	<ul style="list-style-type: none"> • Знание чего-либо: СМС-код, пароль, кодовая фраза, любая другая секретная информация. • Обладание чем-либо: смартфон с приложением-аутентификатором или специальное USB устройство. • Биометрические данные: отпечаток пальца, структура лица и другие биометрические характеристики.
Второй	Дополнительно помогает убедиться в том, что в систему входите вы	

- Закон от 27.07.2006 № 149-ФЗ «Об информации, информационных технологиях и о защите информации»

- Закон от 06.04.2011 № 63-ФЗ «Об электронной подписи»

- Закон от 27.07.2006 № 152-ФЗ «О персональных данных» (далее — Закон № 152-ФЗ)

Эти документы устанавливают в том числе требования к обработке персональных данных и использованию электронных подписей, что напрямую связано с механизмами идентификации и аутентификации.

30 мая 2025 года вступили в силу новые требования, которые ужесточили ответственность за нарушение правил обработки персональных данных (Закон от 30.11.2024 № 420-ФЗ). В статью 13.11 КоАП РФ внесены изменения, которые ужесточают ответственность за нарушение правил

обработки персональных данных. Теперь компании, допустившие нарушения, могут быть оштрафованы на сумму до 500 тыс. рублей. Ранее за первое нарушение руководитель мог получить штраф в размере до 20 тыс. рублей, а организация — до 100 тыс. рублей.

Влияние ошибок на безопасность документов

Ошибка 1. Двухэтапная проверка вместо MFA

Компания — разработчик онлайн-сервиса для управления документами — внедрила двухэтапную верификацию для пользователей, используя **комбинацию пароля и секретного слова**. В 2024 году хакеры провели массовую атаку, получив доступ к учетным записям сотен пользователей. Злоумышленники скомпрометировали данные, включая персональные сведения и

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

Конфиденциальность данных — тоже головная боль



Алексей Оносов,
предприниматель, основатель
компании Юнисофт

Сайт-визитка: <https://onosoff.ru>,
Telegram: alexey_on

Аудиодокументы окружают нас повсюду в рабочих процессах. Интервью с кандидатами, планерки, обучающие сессии — всё записывается и потом лежит мертвым грузом. Искать что-то конкретное в часах записей... это просто кошмар. Может быть такое, что приходится восстанавливать детали переговоров трёхмесячной давности и перематывать два часа аудио, чтобы найти одну фразу! Текстовый формат гораздо практичнее для поиска и анализа, но как превратить звук в читаемый текст?

Ручная расшифровка — это настоящая пытка. Час записи съедает 4–6 часов рабочего времени, а то и больше. Сидишь, перематываешь туда-сюда, вслушиваешься в неразборчивое бормотание участников. К середине процесса мозг уже отключается, пропускаешь важные моменты. Человеческий фактор никуда не денешь — ошибки восприятия, усталость, банальная невнимательность. А в итоге получается каша из неструктурированного текста, где найти что-то конкретное почти невозможно. И

Автоматизированные решения на базе искусственного интеллекта значительно ускоряют процесс транскрибации. Но тут есть свои подводные камни, и какие! Качество звука — главный враг любой автоматки. Фоновый шум, акценты, региональные диалекты превращают даже продвинутые алгоритмы в беспомощных младенцев. А многоканальные записи, где несколько человек говорят одновременно, вообще ставят систему в тупик.

ГРУППОВЫЕ ИНТЕРВЬЮ ИЛИ СОВЕЩАНИЯ С ПЕРЕКРЫВАЮЩЕЙСЯ РЕЧЬЮ ТРЕБУЮТ ДОПОЛНИТЕЛЬНОЙ ОБРАБОТКИ, ИНАЧЕ ПОЛУЧАЕТСЯ ВИНЕГРЕТ ИЗ СЛОВ

самое обидное — через неделю сам автор расшифровки не помнит, о чём там вообще речь.

Конфиденциальность данных — тоже головная боль.

Передавать записи переговоров или интервью сторонним расшифровщикам... мягко говоря, рискованно. Мало ли что там обсуждалось. Профессиональные транскрипторы берут приличные деньги за свои услуги, но даже это не гарантирует ни качества, ни скорости. Проверено на собственном опыте — лучше автоматизировать то, что можно автоматизировать.

Групповые интервью или совещания с перекрывающейся речью требуют дополнительной обработки, иначе получается винегрет из слов.

Не все сервисы гарантируют защиту данных на должном уровне. Некоторые передают файлы на серверы в других странах, что создает дополнительные риски. При выборе решения для транскрибации стоит обращать внимание на несколько критериев. Скорость обработки особенно важна для срочных задач — отчеты по собеседованиям нужны быстро, пока впечатления свежи. Поддержка различных форматов тоже критична, не все системы работают с видеофайлами или специфическими аудио-

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

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



Екатерина Юша,
юрист, социолог, основатель бизнес-журнала TABURET

<https://yushaekaterina.ru>

yushaekaterina@gmail.com

*Т*радиционные методы поиска бизнес-идей, такие как анализ конкурентов, исследование рынка и изучение потребительских опросов, безусловно, важны. Однако, для выявления по-настоящему прорывных идей, необходимо мыслить нестандартно.

1. Анализируйте тренды. Внимательно следите за глобальными трендами в различных сферах: технологиях, экологии, социальной сфере, политике. Тренды часто являются предвестниками будущих потребностей потребителя. Потому как они доносятся в массы через медиа и инфлюенсеров.

2. Попробуйте определить, какие проблемы и неудовлетворенные потребности существуют в вашем окружении. Решение этих проблем может стать основой для нового бизнеса.

3. Не бойтесь сочетать существующие бизнес-модели и технологии для создания чего-то принципиально нового. Инновации часто возникают на стыке разных дисциплин.

4. Изучайте истории неудачных бизнесов. Понимание причин их провала может помочь вам избежать ошибок и выявить не реализованные возможности.

КОНЦЕПЦИЯ 36-ЛЕТНИХ ЦИКЛОВ, ЧАСТО СВЯЗЫВАЕМАЯ С ИМЕНЕМ РУССКОГО ЭКОНОМИСТА НИКОЛАЯ КОНДРАТЬЕВА, УТВЕРЖДАЕТ, ЧТО ЭКОНОМИКА РАЗВИВАЕТСЯ НЕ ЛИНЕЙНО, А ВОЛНООБРАЗНО

5. Общайтесь с экспертами в различных областях, посещайте конференции и семинары. Это поможет вам получить новые знания и идеи.

6. Попробуйте «перевернуть» существующую бизнес-модель. Например, вместо продажи продукта предложите его в аренду.

7. Посещайте другие страны и регионы. Знакомство с новыми культурами и бизнес-моделями может вдохновить вас на создание уникального бизнеса.

8. Не бойтесь мечтать и представлять себе будущее. Какие продукты и услуги будут нужны людям через 10, 20, 30 лет?

Я, как социолог и юрист часто в стратегии на 10 лет использую теорию 36-летних циклов. Нумерологи скажут — девятка (3 и 6) — это завершение, маркетологи скажут — история всегда повторяется. Концепция 36-летних циклов, часто связываемая с именем русского экономиста Николая Кондратьева, утверждает, что экономика развивается не линейно, а волнообразно.

Эти долгосрочные волны, известные как «циклы Кондратьева», состоят из периодов роста, рецессии, депрессии и восстановления. Каждый из этих этапов формирует уникальный экономический ландшафт, диктуя свои правила и предлагая специфические возможности для бизнеса. В целом, в нашей системе все циклично, у каждого отдельного процесса, а бизнес — это тоже процесс есть свой жизненный цикл.

Конечно, современная интерпретация этих циклов отличается от классической теории Кондратьева. Учитываются технологические революции, политические события и изменения в обществе. Однако, общая идея о долгосрочных экономических трендах

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

Краткость в письмах — не всегда сестра таланта



Анна Кунаева,
руководитель отдела по подбору
персонала в Московском институте
психологии

*П*ереписка с древних времен была и остается искусством баланса между эффективностью и формальностью. Особенно важен этот баланс в академической и образовательной среде. В такой коммуникации важно соблюдать профессионализм и учитывать психологические аспекты. Давайте разберем ситуации из практики и разберем ключевые вопросы.

Как изменились правила переписки с развитием технологий?

Несмотря на то, что современные инструменты коммуникации значительно ускорили обмен информацией, они не отменили необходимость формальности. Например, у нас в институте, 90% запросов от коллег или партнеров проступает через мессенджеры, но все ключевые решения мы предпочитаем фиксировать в электронных письмах с корпоративной почты с упоминанием ключевых руководителей.

Пример: мы с руководителем отдела можем через мессенджер согласовывать необходимость кандидата на ту или иную позицию, обсуждать детали вакансии и кадровый резерв. Но сам подбор будет происходить только после того, как ректор утвердит заявку на подбор по почте. Такой формат помогает сохранить все важные дела и получить финальное одобрение, которое не затеряется в очереди входящих сообщений в мессенджерах.

Типичные ошибки и как их избежать

- **Избыточная краткость.** Такой формат может сопровождать согласования, но на практике, часто воспринимается неверно. Фраза «исправьте методичку» может восприниматься как критика и может вызвать лишнее напряжение. Тогда как «Прошу исправить методичку. Добавьте, пожалуйста, в неё важные цифры и расшифровку исследования», было воспринято как предложение к улучшению и не вызвало сопротивления от исполнителей.

- **Короткие письма, в которых не сформирована суть.** Случается так, что партнер по переписке может отправлять письмо частями, в первом письме написать «Добрый день», во втором «Меня зовут Иван» и только потом в третьем или четвертом сообщении задать вопрос или изложить суть. Такой стиль общения создает визуальный шум, отвлекает от выполнения актуальных задач и может вызвать тревогу

из-за постоянных сигналов. Лучше в одном письме представляться, излагать суть и задавать вопросы. В идеале, сделать так, чтобы смысловые блоки были разделены абзацами для удобства восприятия.

- **Не представляться и надеяться на то, что собеседник поймёт, кто ему пишет.** К сожалению, часто встречаю такой стиль общения среди соискателей и партнеров, когда пишут «Добрый день! Я по поводу вакансии». После такого письма приходится задавать несколько встречных вопросов, что значительно удлиняет процесс коммуникации и добавляет лишних хлопот. Если вы пишете незнакомцу, лучше написать «Добрый день! Меня зовут Анна Иванова, я ознакомилась с вашим предложением на сайте института, хочу присоединиться к вашей команде. Вот моё резюме».

Переписка с региональными партнерами: нюансы

При общении с региональными партнерами, стоит учитывать несколько факторов:

- **Актуальный часовой пояс и время.** Случается так, что коллега из Красноярска или Ямало-Ненецкого автономного округа может получить письмо глубокой ночью и не сдать отчёт в необходимое время.

- **Особенность менталитета.** В северных регионах как правило, специалисты предпочитают более лаконичные письма с четкими дедлайнами, тогда как южане

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

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

А хотят ли они обучаться?

Антонина Лебединская,
Бизнес-тренер. Обучает управленцев
российских и западных компаний
Эксперт по лидерству и мотивации
Практик, управленческий опыт более
15 лет. Провела более 2000 тренингов
по РФ и миру. Среди партнеров:
Правительство Москвы, Т1, 1С-Парус,
Битрикс24, Крок, It_One, Cloud,
Deeplay, Корус Консалтинг, Сбербанк,
Открытие, РНКБ, ВТБ Страхование,
Газпром, Роснефть, Росатом, Татнефть,
Северсталь, Технониколь, Х5, Лента,
Pepsico, TOGAS, Леруа Мерлен,
Calzedonia, Известия, Медиа 1,
Самолет, General Electric и др.

Вы вкладываете бюджет в обучение сотрудников. А хотят ли они обучаться? Они полноценно вовлекаются в обучение, или лишь соглашаются принять в нем участие «если это обязательно»? Одно из исследований 2023 года, проведенное среди российских работодателей, показало, что 59% компаний сталкивались с задачей мотивировать сотрудников к обучению. Источник: «Исследование рынка корпоративного обучения — 2023», авторы генеральный директор «Эквио» Алексей Вагин и лидер сообщества Digital Learning Павел Безяев

Что мы можем сделать, чтобы обеспечить людям мотивацию учиться?

Занятость. Если вы хотите, чтобы человек вложил 2 часа в день в обучение, очевидно, он должен освободить 2 часа.

На первый взгляд эта задача кажется очень простой: Пусть просто отложит сам какие-то не самые срочные задачи. Но в восприятии сотрудника все задачи срочные и важные. В этом контексте необходимость выделить 2 часа на обучение выглядит как необходимость делать часть работы в личное время, или как необходимость ухудшить свои результаты, создать проблемы, с которыми ему же придется иметь дело. Так себе мотивация к обучению.

Причем время требуется не только для прохождения обучения. Ведь главная задача — чтобы сотрудник после обучения применил новые инструменты в своей работе. Это также потребует времени. Что с этим делать?

1. Сообщите руководителям сотрудников, которых вы направляете на обучение, что на время обучения, они будут выполнять меньше работы, чем обычно.

2. Предложите выбрать конкретные задачи, которые сотрудник делегирует на время обучения или приостановит их выполнение.

3. Пусть руководитель (не HR) сообщит сотруднику, что обучение — приоритетная задача, и на него нужно выделить время, и на время обучения другие задачи необ-

ходимо отложить. Пусть также даст свое одобрение на выполнение меньшего объема работы на время обучения. Почему не HR: вы приходите и уходите, а руководитель требует результаты.

4. Предложите сотруднику оповестить коллег и партнеров, о том, в какой период он будет на обучении и будет недоступен.

5. Запланируйте достаточное время после обучения, которое сотрудник будет вкладывать в применение новых инструментов. Желательно выделить не меньше часа каждый день в течение первых 5 рабочих дней. Это тоже важно заранее согласовать с сотрудником, руководителем и запланировать в календаре.

Допустим, нам удалось решить вопрос времени. Давайте вместе разберемся, как можем обеспечить вовлеченность сотрудников в дорогостоящие программы, которые мы для них проводим.

Обучение должно быть ценным и актуальным для решения рабочих задач сотрудника. Сотрудник должен очень четко понимать, для решения каких именно задач ему нужны предлагаемые инструменты. Решение:

1. Для каждого блока обучения, для каждого инструмента, указывать в программе обучения, для решения каких задач он будет полезен данному конкретному сотруднику. Пример. Тренинг поиска решений. Инструмент «Диаграмма Исикавы».

Применение: для решения таких задач,

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



ЕЖЕКВАРТАЛЬНЫЙ ЖУРНАЛ

ДЕЛОПРОИЗВОДСТВО

www.TOP-PERSONAL.RU

(октябрь-декабрь)

В номере:

**№4
2025**

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

Проблемы внедрения КЭДО: разбор типичных ошибок

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

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

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

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

Эволюция «железа» как драйвер цифровой трансформации

Как защитить бизнес от недобросовестных сотрудников

При поддержке:



Коммерческие тайны — почему они у вас «на доверии»?

**Аполлинария
Ковалькова,**
HR-эксперт

О коммерческой тайне обычно говорят в контексте больших компаний, подписей «мелким шрифтом» и истории, где кто-то кому-то что-то «слил». Но давайте по честному: тема касается всех, кто строит бизнес, работает с клиентами, создаёт что-то руками и головой, запускает продукты и делегирует команде.

Я работаю с предпринимателями и командами, помогаю выстраивать процессы, и каждый раз, когда мы касаемся темы информации — возникает лёгкое напряжение. Потому что многие до сих пор думают, что коммерческая тайна — это что-то из серии «ну это в Сбере и Газпроме», а у нас «всё по-человечески, на доверии».

Но как показывает мой собственный опыт — именно доверие, не подкрепленное ясностью, чаще всего и подводит.

- скрипты, инструкции, чек-листы, которые создавались внутри команды

Причём даже если ты не называешь это «документом с грифом», это всё равно коммерческая информация. Потому что ты на неё потратил время, знания и энергию — и это ресурс.

Где всё начинает рушиться?

КОММЕРЧЕСКАЯ ТАЙНА — ЭТО ПРО УВАЖЕНИЕ К ТОМУ, ЧТО ТЫ СОЗДАЕШЬ

Что вообще считается коммерческой тайной?

Если коротко: всё, что даёт вам конкурентное преимущество и не лежит в открытом доступе.

- условия работы с клиентами или подрядчиками
- финансовые модели и расчёты
- стратегии продвижения
- внутренние шаблоны, базы, наработки
- план запуска, дорожная карта, личные идеи

Скажу по опыту: чаще всего — на человеческом факторе.

— На «мы же вроде нормально общаемся, зачем бумажки?»

— На «он же всё понимает, взрослый человек»

— На «ну это же мелочь, просто покажи, как у тебя сделано»

— Или на «мы ж работали вместе, можно я возьму твой шаблон и чуть переделаю?»

Был у меня такой случай. Работаю с проектом: выстраиваем процессы, пропи-

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

БИЗНЕС-ТРЕНЕРЫ ГОВОРЯТ

АЛЬМАНАХ

№ 1 / 2025



Елена
Яхонтова



Дмитрий
Сёмин



Марина
Демополова



Александр
Соломатин



Генрих
Юстус



Галина
Беловодченко



Глед
Смирнов



Ксения
Ибраимова



Анна
Кунаева



Татьяна
Баранова



Ольга
Сереева



Сергей
Семёнов



Анастасия
Тахтарова



Михаил
Молоканов



Елена
Лавринович

ГЛАВНАЯ
ТЕМА
НОМЕРА:

СЕКРЕТЫ ПРОФЕССИИ

ИЗДАТЕЛЬСТВО ЖУРНАЛА



Почти каждый пятый сотрудник использует один пароль для всех рабочих сервисов



Юрий Драченин,
заместитель руководителя продуктовой
группы Контур.Эгида, эксперт по
информационной безопасности

В условиях постоянных дедлайнов и потоков информации сотрудники часто сталкиваются с перегрузкой. Контур.Эгида* проанализировала, как усталость и стресс влияют на внимание работников и приводят к ошибкам и киберинцидентам.

* Методология

Опрос проводился в сентябре 2025 г. среди 1201 сотрудника российских компаний в городах-миллионниках

Самая частая причина потери концентрации — работа из дома

Сложнее всего сохранять концентрацию при работе из дома с детьми, семьей или бытовыми делами — так считают 41% респондентов. Треть участников (29%) признается, что им сложно сосредоточиться в шумном офисе, а работа в коворкингах или «на бегу» мешает концентрации 12% сотрудников. При этом 18% уверяют, что умеют держать фокус вне зависимости от условий.

инструкции отвлекают четверть участников, а неожиданные вопросы коллег — 17%, на концентрацию технические сбои влияют меньше всего (10%).

Риск растет из-за привычек ради скорости

Привычки ради скорости и удобства также повышают риск возникновения киберинцидентов. Сотрудники устанавливают про-

ПРИЗНАНИЕ ОШИБОК ОСТАЁТСЯ СТРЕССОВЫМ МОМЕНТОМ

Рабочий фокус чаще всего страдает от бесконечных уведомлений в почте и мессенджерах (34%), срочных писем и «горящих» задач (33%), а также от одновременных запросов от нескольких руководителей (32%). Постоянные совещания и непонятные

граммы, не читая предупреждений (17%), открывают письма без проверки (15%), входят в рабочие сервисы с личного устройства (14%). Опрошенные также отправляют рабочие файлы в личные чаты и почту (по 11%), подключаются к публичному Wi-Fi (10%), оставляют рабочие компьютеры без блокировки и делятся своим паролем с коллегой.

Что касается паролей, здесь сотрудники тоже совершают ошибки, повышающие риск: универсальный используют 18%, 52% чередуют несколько любимых паролей, а 25% придумывают разные варианты, но всё же часто повторяют их.



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

СТАРТАПЫ & ИДЕИ ДЛЯ БИЗНЕСА

№ 1
2025



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

Константин Бочарский, редактор и основатель Pressfeed

ГЛАВНАЯ
ТЕМА
НОМЕРА:

**ИСТОРИЯ СОЗДАНИЯ
СТАРТАПА**

ИЗДАТЕЛЬСТВО ЖУРНАЛА



Конфликты с клиентами: как их избежать и что делать, чтобы не допускать конфликтов



Никита Михайлов,
Директор по продажам АО
«Электропривод НПЦ 21»

В работе любой современной компании, ориентированной на клиента, вопрос конфликтов с заказчиками — неотъемлемая часть управленческой практики. Как директор по продажам я ежедневно сталкиваюсь с задачей не только разрешать сложные ситуации, но и выстраивать процессы так, чтобы минимизировать их возникновение.



Почему возникают конфликты?

— Причины конфликтов с клиентами, как правило, лежат на поверхности:

- Несоответствие ожиданий и реальности: Клиент ожидал один результат, а получил другой.

- Ошибки в коммуникации: Недостаточно четко объяснили условия, сроки или характеристики продукта.
- Сбои в работе: Нарушения сроков, технические проблемы, человеческий фактор.
- Недостаточная обратная связь: Клиент не получает своевременных ответов на свои вопросы или жалобы.

Диалог: взгляд изнутри

Для наглядности приведу фрагмент моего недавнего диалога с главным редактором Александром Гончаровым, где мы подробно обсудили специфику конфликтов и подходы к их разрешению:

— Как часто конфликты случаются в практике бизнеса именно в вашей компании?

— В наших ситуациях это очень часто.

— Очень часто — это раз в месяц, раз в год?

— Нет, это бывает каждую неделю. Например, наш основной подрядчик — московский метрополитен, где более полутора тысяч подрядчиков, и каждый отвечает за свой кусочек. Мы отвечаем за раздел электромонтажных установок, и вопросы, а иногда и конфликты, происходят на каждом объекте.

— А если брать не государственные компании, а коммерческие?

— Там конфликты бывают, но они все решаются. Это происходит примерно раз в неделю точно.

Как Вы решаете подобные ситуации?

— 50% времени я занимаюсь экстренными ситуациями: срывы сроков, недопонимания, не та продукция поставлена. Остальные 50% — развитием сотрудничества. Мы никогда не «впариваем» продукт, а ищем синергию, решаем проблемы клиента, предлагаем решения заранее. Это формирует доверие и долгосрочные отношения.

Когда Вы пришли к пониманию важности имиджа и бренда?

— Последние пять лет. Мы поняли: за свои слова надо отвечать. Если сказали — сделали. Если не можем — это наша проблема, клиент здесь ни при чем. Сейчас про нас знают: электропривод — это качество и соблюдение сроков.

Как вы мотивируете сотрудников на успешную работу?

— У нас все официально, зарплаты «в белую», забота о сотрудниках, дополнительные образования, помощь в личных вопросах. Мотивация строится на открытом

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

ПРАКТИЧЕСКИЙ ДЕЛОВОЙ ЖУРНАЛ

IT РЕВЬЮ

ОБЗОРЫ · КОММЕНТАРИИ · ПРАКТИКА

№2/2025



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

Вадим Медяник
BPA Technologies

Кажется, что без тебя коммуникации остановятся, а бренд развалится?



Вероника Мойса,
Intelion Data systems

Профессия PR-директора редко попадает в списки самых стрессовых, но, по факту, вполне заслуживает место в первой тройке. Это не про красивые фото с мероприятий и не про улыбки на обложках. Это про стратегическую выносливость, высокий эмоциональный интеллект, умение держать равновесие под давлением и быть включенным 24/7 — даже тогда, когда «вроде все спокойно». Это про ответственность за имидж компании, которую нельзя измерить одним инфоповодом.

Связующее звено с правом голоса

Современный PR-директор — это уже давно не только «голос компании» и не просто менеджер по связям с общественностью. Это полноценный участник управленческой команды, который выстраивает репутационные стратегии, формулирует смыслы и помогает бизнесу двигаться в нужном направлении — даже в условиях турбулентности. Его зона ответственности охватывает всю вертикаль и горизонт коммуникаций: от антикризисной повестки до

керо́в профессионализма — способность мыслить не категориями публикаций или охватов, а в терминах долгосрочных эффектов и бизнес-результатов.

Хороший PR-директор тонко чувствует момент — когда стоит выступить, а когда лучше выдержать паузу. Он умеет говорить на языке руководства, но при этом быть понятным медиа, партнёрам и экспертному сообществу. Его задача — не просто сказать, а быть услышанным и правильно понятым.

ОДНА ИЗ САМЫХ КОВАРНЫХ ЛОВУШЕК В ЭТОЙ ПРОФЕССИИ — УБЕЖДЕНИЕ В СОБСТВЕННОЙ НЕЗАМЕНИМОСТИ

репутационных рисков, от отраслевых связей до позиционирования на международной арене.

Информационный радар, стратег и медиатор

Работа PR-директора — это постоянная необходимость держать руку на пульсе. Не просто реагировать, а предвосхищать. Уметь объяснять сложное простыми словами и при этом не упрощать важное. Быть одновременно и стратегом, и исполнителем, и медиатором. Один из главных мар-

Гонорар за влияние

Что касается вознаграждения, уровень компенсации PR-директора сегодня сопоставим с оплатой труда других директоров первого уровня — например, по маркетингу, GR или операционному управлению. В компаниях с высокой публичной активностью и репутационной чувствительностью этот уровень может быть даже выше — особенно если PR-директор входит в число ближайших советников первого лица. Там, где коммуникации встроены в стратегию, а не остаются вспомогательной функцией, ценность такого специалиста становится очевидной.

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

БИЗНЕС
ИДЕИ

БИЗНЕС
РЕШЕНИЯ

БИЗНЕС
ТЕХНОЛОГИИ

БИЗНЕС
ПРОЦЕССЫ

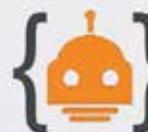
WWW.TOP-PERSONAL.RU

УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ

Выпускные вопросы по курсу "Персонал" - 71052, 71055, 71056

№ 31
(795)

2025



ШКОЛА
ПРОГРАММИРОВАНИЯ

#АйдаКодить

ПОЧЕМУ «НЕЗАМЕНИМЫЕ» РОЖДАЮТСЯ
Владимир Афанасьев, «Айда»

Главная тема: **Незаменимые**

Работа с документами с грифом о государственной тайне и их хранение. Ошибки на практике



Ульяна Зеленая,
юрист

Деятельность любой организации связана с использованием и обработкой информации и важно понимать, что некоторые виды данных подлежат охране не только в коммерческих целях, но и для защиты интересов государства. Законом РФ от 21.07.1993 № 5485-1 «О государственной тайне» определено, что к государственной тайне относят защищаемые государством сведения, в области его военной, внешнеполитической, экономической, разведывательной, контрразведывательной и оперативно-розыскной деятельности, распространение которых может нанести ущерб безопасности Российской Федерации. Основные сведения, отнесенные к государственной тайне, закреплены Указом Президента РФ от 30.11.1995 № 1203 «Об утверждении Перечня сведений, отнесенных к государственной тайне».

Важным элементом документов в разрезе государственной тайны является гриф секретности, к которому относятся реквизиты, свидетельствующие о степени секретности сведений, содержащихся в их носителе, проставляемые на самом носителе и (или) в сопроводительной документации на него. Между тем, степень секретности сведений, составляющих государственную тайну, должна соответствовать степени тяжести ущерба, который может быть нанесен безопасности Российской Федерации вследствие распространения указанных сведений. Законодательством устанавливаются три степени секретности сведений, составляющих государственную тайну, и соответствующие этим степеням грифы секретности для носителей указанных сведений: **«особой важности»**, **«совершенно секретно»** и **«секретно»**. Для определения критериев отнесения той или иной информации к государственной тайне и степеней их секретности Постановлением Правительства РФ от 04.09.1995 № 870 «Об утверждении Правил отнесения сведений, составляющих государственную тайну, к различным степеням секретности» утверждены соответствующие правила.

Учитывая специфику информации, которая относится к государственной тайне, её особый статус, важно отметить, что при рассмотрении дел, связанных с государственной тайной, суд не вправе самостоятельно давать оценку сведениям, не засекреченным в установленном порядке, а также исследовать вопрос о том, правомерно ли отнесены те или иные сведения к

государственной тайне¹.

Отнесение сведений к государственной тайне и их засекречивание представляет собой процедуру введения в предусмотренном порядке для сведений, составляющих государственную тайну, ограничений на их распространение и на доступ к их носителям. При этом, отнесение сведений к государственной тайне и их засекречивание осуществляется в соответствии с принципами законности, обоснованности и своевременности.

Для того, чтобы допустить гражданина к данным, относящимся к государственной тайне, необходимо получить соответствующее разрешение, которое оформляется согласно Постановлению Правительства Российской Федерации от 7 февраля 2024 г. № 132 «Об утверждении Правил допуска должностных лиц и граждан Российской Федерации к государственной тайне». В соответствии со степенями секретности сведений, составляющих государственную тайну, устанавливаются следующие формы допуска граждан к государственной тайне:

- первая форма — для граждан, допускаемых к сведениям особой важности;
- вторая форма — для граждан, допускаемых к совершенно секретным сведениям;
- третья форма — для граждан, допускаемых к секретным сведениям.

¹ Постановление Пленума ВАС РФ от 08.10.2012 № 61 (ред. от 04.04.2014) «Об обеспечении гласности в арбитражном процессе».

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

У каждой серьезной компании есть свой собственный архив с грифом «секретно»



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

Когда речь заходит о документах с грифом «Совершенно секретно», воображение рисует сцены из шпионских фильмов: обмен папками на мосту, вскрытые сейфы и государственные тайны. Однако в моей практике, связанной с защитой репутации и управлением кризисами, я утверждаю: у каждой серьезной компании есть свой собственный архив с грифом «секретно». И цена утечки из него порой сопоставима с провалом разведывательной операции.

Речь, конечно, не о государственных тайнах, а о корпоративной информации, преждевременное или неконтролируемое раскрытие которой может уничтожить многомиллионную сделку, обрушить акции, разрушить карьеру топ-менеджера и нанести непоправимый ущерб репутации. Принципы работы с такой информацией, как ни странно, очень близки к тем, что приняты в спецслужбах.

Когда мы готовим компанию к потенциальному кризису (например, к судебному разбирательству или информационной атаке), мы разрабатываем несколько сценариев реагирования, готовим заявления, Q&A для спикеров. Эти документы — наша «красная папка». Попади она в руки оппонентов — и весь план защиты обесценится.

САМЫЙ СЛОЖНЫЙ «СЕЙФ», КОТОРЫЙ ПРИХОДИТСЯ ВЗЛАМЫВАТЬ ИЛИ ЗАЩИЩАТЬ, — ЭТО ЧЕЛОВЕЧЕСКИЙ ФАКТОР

Что такое корпоративные «документы с грифом»?

В нашей работе мы сталкиваемся с ними постоянно. Это не просто конфиденциальные договоры. К этой категории я отношу любую информацию, которая в конкретный момент времени является критически уязвимой.

❖ Сделки M&A (слияния и поглощения)

До официального объявления любая утечка — это риск срыва переговоров и манипуляций на фондовом рынке. Вся документация по таким проектам — это «совершенно секретно».

❖ Антикризисные стратегии

❖ Информация о готовящемся ребрендинге или запуске флагманского продукта

Утечка за полгода до старта дает конкурентам огромное преимущество и убивает весь маркетинговый эффект «большого взрыва».

❖ Персональные данные и компрометирующая информация

Досье на топ-менеджеров, детали их личной жизни, медицинские данные, которые могут быть использованы для шантажа или дискредитации.

❖ Стратегии судебных разбирательств

Позиция адвокатов, список свидетелей, внутренняя переписка по делу — все это

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

Чем грозит халатность и неэффективность руководителя?



Александра Шишкина,
юрист

Согласно статье 293 Уголовного кодекса РФ, халатность — это неисполнение или ненадлежащее исполнение должностным лицом своих обязанностей вследствие недобросовестного или небрежного отношения к службе либо обязанностей по должности, если это повлекло причинение крупного ущерба или существенное нарушение прав и законных интересов граждан или организаций либо охраняемых законом интересов общества или государства.

Таким образом, объективная сторона преступления состоит в неисполнении или ненадлежащем исполнении должностным лицом своих обязанностей. Неисполнение обязанностей заключается в фактическом бездействии при наличии обязанности действовать тем или иным образом.

Важным моментом для наличия состава преступления является фактор наличия реальной возможности (объективной и субъективной) для исполнения (надлежащего исполнения) своих обязанностей.

Наличие реальной возможности означает, что лицо могло исполнить свои обязанности при конкретных внешних условиях, а также имело к этому субъективную возможность, т. е. имело необходимый уровень профессиональной подготовки, опыт, не находилось в состоянии болезни, препятствующем выполнению служебных функций и т. д. Если реальная возможность для исполнения обязанностей отсутствует, то отсутствует и признак недобросовестного или небрежного отношения к службе, что исключает рассматриваемый состав преступления. Совершение указанного деяния (действия либо бездействия) для наличия состава преступления должно повлечь наступление последствия в виде причинения крупного ущерба или существенного нарушения прав и законных интересов граждан или организаций либо охраняемых законом интересов общества или государства.

По своей конструкции состав преступления является материальным. Преступление

окончено с момента наступления указанных в законе последствий.

Обязательным признаком объективной стороны преступления является прямая причинно-следственная связь между действием или бездействием и наступившими общественно-опасными последствиями, либо имевшими возможность наступить.

Если реальная возможность для исполнения обязанностей отсутствует, то отсутствует и признак недобросовестного или небрежного отношения к службе, что исключает рассматриваемый состав преступления.

Совершение указанного деяния (действия либо бездействия) для наличия состава преступления должно повлечь наступление последствия в виде причинения крупного ущерба или существенного нарушения прав и законных интересов граждан или организаций либо охраняемых законом интересов общества или государства (см. ст. 285 УК).

В соответствии с примечанием к статье 293 УК РФ, крупным признается ущерб, сумма которого превышает 1 миллион 500 тысяч рублей, а особо крупным — 7 миллионов 500 тысяч рублей. Данный ущерб может выражаться в причинении убытков в виде реального ущерба или упущенной выгоды.

Однако, стоит заметить, что руководитель частной организации не является субъектом данной статьи, то есть привлечь

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

Секретарское Дело

WWW.SEKRETARSKOE-DELO.RU



Подписные индексы
по каталогу «Роспечать»:
72034, 71851, 80933



Подписные индексы
по каталогу
«Почта России»:
99723, 99591

№ 3 2025

Главная тема номера: **Утечки персональных данных**



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



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



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



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



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



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



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



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



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



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



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



Декрет и Карьера
Алена Блездова

В 10 лет заработал миллионы, но стал бездомным: как жадность матери сломала жизнь звезды «Трудного ребёнка» Майкла Оливера

КУЛЬТУРОЛОГИЯ,

<https://dzen.ru/a/Z8mN2wBlnjADg7bg>

История актёра поучительна для кандидатов, которые переоценивают себя, завышая свой гонорар. Мать актёра шантажировала, по сути, киностудию и в итоге... Начать с работы в «Трудном ребёнке» ... до... Его карьера стремительно угасала...

В начале 90-х годов мальчишка с рыжей шевелюрой и хитрой улыбкой покориł миллионы зрителей. Майкл Оливер, исполнивший роль Джуниора в фильмах «Трудный ребёнок» и «Трудный ребёнок 2», стал звездой буквально за одну ночь. Казалось, перед ним открыты все двери Голливуда.

Однако после второго фильма его имя быстро исчезло с экранов. Жизнь бывшего актёра пошла по неожиданному сценарию, в котором не было места ни роскоши, ни бесконечным съёмкам.

Ранняя слава

Будущий герой культовой комедии «Трудный ребёнок» появился на свет 10 октября 1981 года. Его настоящее имя — Майкл Джошуа Олверуис. Семья жила в Калифорнии, где и рос мальчик. Об отце Майкла, Мэтью Олверуисе, почти ничего не известно, а вот его мама, Диана Понце, проявляла особую настойчивость в продвижении сына в индустрии развлечений. Именно она стала ключевой фигурой в ранней карьере Майкла, сначала устроив его на фотосес-

сии для рекламы, а затем добившись для него роли в кино.

Мальчик рос активным, любознательным и своенравным. Ровесники часто замечали его вспыльчивый характер, но он обладал и обаянием, которое помогало ему выходить из любых ситуаций. Уже в два года он начал сниматься в рекламе, став моделью для каталога Sears. Удивительно, но перед камерой Майкл чувствовал себя очень комфортно, словно находился в своей естественной среде. В шесть лет он появился в рекламном ролике компании Chevron; именно в нём заметил Майкла агент по подбору актёров для фильма «Трудный ребёнок». Он разыскал мальчика и его родителей, а уже через несколько дней его утвердили на главную роль.



Майкл Оливер. / Фото: sport24.ru

Голливуд всегда искал детей-актеров с изюминкой, а Майкл оказался именно таким. Рыжеволосый, с яркой мимикой и выразительными глазами, он легко при-

влекал внимание. Продюсеры разыскивали ребёнка, который мог бы воплотить на экране настоящий ураган — озорного, но при этом обаятельного мальчишку. Майкл идеально подходил на эту роль. Прослушивание прошло довольно быстро, режиссёр был в восторге, и вскоре мама юного актёра подписала контракт о съёмках сына в фильме.

Работа в «Трудном ребёнке» стала испытанием и для самого Майкла, и для съёмочной группы. Его энергия была неисчерпаемой, а реплики иногда выдавались спонтанно, вне сценария. Этот естественный стиль игры стал ключевым элементом успеха фильма. Многие сцены снимались с первого дубля, потому что детская непосредственность не поддавалась повторению. Однако не обошлось без сложностей: мать актёра требовала для сына повышенного внимания и лучших условий на площадке. Картина собрала в прокате огромную кассу, а Майкл получил гонорар, который по меркам юного актёра был впечатляющим — около 80 тысяч долларов. Однако настоящие деньги появились после выхода продолжения. Впоследствии именно они и привели к судебным разбирательствам между студией Universal и матерью мальчика.

Денежные отношения

После съёмок в «Трудном ребёнке» юный актёр Майкл Оливер мгновенно стал звездой. Его харизма, дерзкая улыбка и умение

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

ФНС все знает и видит о налогоплательщиках?



Юлия Баженова,
партнер по налоговому
консультированию
и бизнес-анализу компании Бридж
Групп

ФНС просто не оставила нам никаких вариантов. ФНС на «отлично» обрабатывает все разрывы, авансовый НДС и т.п. — автоматизация службы в этом направлении на высшем уровне.

Какие из самых больших налоговых споров (БНС) 2024–2025 гг. достойны вашего внимания?

— Стоит отметить, что спорный процесс (в том числе судебный) не быстрый, поэтому обозначим тематику в принципе громких дел последних лет, вопросы которых являются и будут являться актуальными ещё долгое время.

1. Самым популярным и, наверно, известным даже не очень интересующемуся налогами человеку делом я бы назвала пачку дел в отношении популярных **блогеров**: Елена Блиновская, Александра Мирошина, Дмитрий Портнягин и т.п. Все претензии

идентичные: дробление, формирование группы компаний с использованием родственников и друзей.

Дробление не ново, но его продолжают использовать

Сумма получилась существенная, исчислялась двузначным числом миллиардов.

С похожей ситуацией сейчас сталкиваются продавцы маркетплейсов. ФНС требует учёта в выручке всей суммы по прайсу товара, ар-

СУММА ПОЛУЧИЛАСЬ СУЩЕСТВЕННАЯ, ИСЧИСЛЯЛАСЬ ДВУЗНАЧНЫМ ЧИСЛОМ МИЛЛИАРДОВ

2. **Wildberries.** Лидер электронной коммерции «ошибся» при учёте своих доходов. Для целей налогообложения НДС маркетплейс учитывал только свою комиссию. Одновременно с этим по сути взаимоотношений: при покупке клиент оплачивает маркетплейсу всю сумму за покупку, а далее, за минусом вознаграждения площадки, оплата за товар отправляется непосредственному продавцу/производителю.

ФНС посчитала такой порядок некорректным — НДС и налог на прибыль должны быть рассчитаны исходя из всей суммы поступающих денег с учётом всех положенных вычетов.

гументируя тем, что все комиссии и прочие платежи маркетплейсу являются расходами продавца. А суммы, которые фактически приходят на счета не в счёт с точки зрения норм НК РФ. Wildberries спорить не стала — долг оплачен.

Также другие крупные игроки, предлагающие различные услуги по аналогичной агентской схеме, сигнал через WB приняла и скорректировали свои данные

3. **Трансфертное ценообразование.** Тренд последних лет. Работа в рамках структуры юридических лиц сегодня обыденное дело.

WILDBERRIES СПОРИТЬ НЕ СТАЛА — ДОЛГ ОПЛАЧЕН

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

ПРАКТИЧЕСКИЙ ДЕЛОВОЙ ЖУРНАЛ

МАСТЕР ПРОДАЖ

№ 1 / 2026

ОБЗОРЫ · КОММЕНТАРИИ · ПРАКТИКА

ИЗДАТЕЛЬСТВО ЖУРНАЛА

УПРАВЛЕНИЕ
ПЕРСОНАЛОМ

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

Мария Родина,
основатель студии интернет-рекламы «МАРКЕТОЛОГИЯ»

ПУТЬ РУКОВОДИТЕЛЯ: Базовые технологии повседневного управления

Дмитрий Виташов



*Благодарим Альпина Паблшер
за предоставленный отрывок*

альпина  книги

ПРОЦЕСС 3 ПРОВЕДЕНИЕ СОВЕЩАНИЙ

В информационной сети организации руководитель занимается прежде всего коммуникацией. Он организует работу возглавляемого сегмента и одновременно представляет его вовне: в контактах с другими подразделениями, компаниями-контрагентами, клиентами. Совещания и обмен документами — два основных инструмента коммуникации. Один — устной, другой — письменной. На совещаниях могут обсуждаться проблемы, доводиться информация, сверяться статус работ, но результатом всегда являются уточненные и взятые на контроль задачи участников. Даже если начальник рассказывает, как сходил на доклад к руководству, сотрудники должны понять, что подразделение либо продолжает работать по-прежнему, либо нужно что-то делать иначе.

Совещания тесно переплетаются с другими процессами: на них могут делегироваться задачи, проводиться обучение, обсуждаться регламенты. Тем не менее их проведение является самостоятельным алгоритмом. Отождествление совещаний с пустой тратой времени зачастую возникает именно из-за его нарушения. Бесконечные монологи начальника, долгие обсуждения

без итоговых решений, пустые препирательства участников, бесполезные самоотчеты выступающих — это все следствие неправильной технологии проведения.

На любом уровне управления — хоть начальника отдела, хоть генерального директора или руководителя госоргана, высокоэффективное проведение совещания предполагает выполнение стандартных алгоритмов, объединенных в три шага:

1. Подготовка к совещанию;
2. Проведение обсуждения;
3. Фиксация и доведение результатов¹.

Как и при делегировании, многие руководители упускают подготовительную и финализирующую стадии процесса. Поговорить и обменяться мыслями всегда приятнее, чем готовиться и внедрять решения в работу. Часто они открывают материалы и начинают осмысливать проблемы только на совещании, действуя согласно изречению, приписываемому Наполеону: «Главное — ввязаться в бой, а там видно будет».

Подготовка к совещанию. Успех более чем на 50% определяется подготовкой. Она задает вектор и границы обсуждения, позволяет максимально эффективно использовать время участников. Пустые совещания — прямое следствие их непродуманности, когда управленческая мысль сводится к: «Соберу-ка всех, обсудим что делать!»

На подготовку нужно выделять время. Признак хорошей самоорганизации руко-

водителя — записи в ежедневнике типа: «Подготовиться к совещанию по такому-то вопросу». Готовясь, надо продумать три составляющие:

- *Цель* — ожидаемый результат. Варианты: а) довести информацию; б) скоординировать действия; в) найти решение проблемы. Всего три базовые цели. Они определяют формат мероприятия и, соответственно, регламент и состав участников. Доведение информации предполагает заранее продуманные доклады и неограниченный состав приглашенных, а обсуждение проблемы — ее точную формулировку и узкий состав участников, как правило, не более 7–9 человек. Неплохо также прикинуть, можно ли достигнуть цели по телефону или в переписке, и если да, то не тратить время на сбор.

- *Регламент* — перечень вопросов и ожидаемое время обсуждения, которое участники должны выделить в своем графике. Под вопросами лучше подразумевать не формулировку типа «О ходе исполнения проекта...», а именно вопросительное предложение, требующее конкретного ответа. Например: «Какие из запланированных работ не выполнены, почему и что надо сделать для своевременного выполнения плана?» Даже если в организации приняты повествовательные формулировки, правильный вопрос следует держать в голове и поставить в ходе обсуждения.

- *Состав участников* — минимально необходимый круг людей, которых вопрос реально касается и которые могут внести вклад в его обсуждение. Нужно избегать порочной практики приглашать на всякий случай всех, кого вспомнит руководитель. Не понимая, зачем их собрали, большинство участников погружаются в телефоны и свои документы, пропуская все мимо ушей.

¹ Наглядную, двухстраничную памятку по проведению совещаний можно скачать на сайте www.dvitashov.ru или найти по хэштегу #памятки в Telegram-канале «Бюрократия без боли». Ее можно повесить в переговорке и (или) держать на столе/в компьютере и периодически использовать для самопроверки.

Перечисленные три элемента являются базовыми, но существуют и другие: место проведения (в каком помещении и на чьей территории будет встреча, если это встреча равных по статусу), необходимое оборудование (экран, флипчарт, доска для рисования повышают наглядность), время дня, от которого зависит уровень концентрации участников, рассадка, когда важно подчеркнуть чей-то статус и посадить в центре. На эффективность совещаний влияет даже цвет стен, но обычно достаточно продумать хотя бы цель, регламент и состав участников. Эти усилия дают 80% успеха. Регламент целесообразно написать на бумаге не только для участников, но и чтобы глубже продумать все самому. Получится ли четко сформулировать вопросы? Если нет, то зачем встречаться? Нелишне написать и проект протокола, определив решения, на которые надо выйти в итоге. Информировать о планируемом мероприятии нужно заранее, чтобы люди могли подготовиться или хотя бы комфортно встроить его в свой график. Практика собирать совещание со словами «Через пять минут в переговорке/моем кабинете!» губительна для плановой работы. Не стоит злоупотреблять этой возможностью. Срочный сбор — это всегда форс-мажор и срыв рабочих планов.

Если совещание проблемное, стоит заранее проговорить позицию с ключевыми участниками, чтобы затем точнее модерировать обсуждение. Если вопрос сложный, то предварительная синхронизация позиций просто необходима. Без нее на основном совещании будет потрачено впустую время еще большего числа людей. Целесообразно

предварительно понять, согласны ли спикеры в позициях и на какие варианты решений можно выйти. Таким образом, организатор, по сути, проводит сценарное планирование встречи. Проводя информационные встречи с территориальными подразделениями, мы с командой всегда заранее обсуждали: кто о чем будет говорить, как будем отвечать на возможные вопросы, как будем передавать друг другу слово. Одно из напряженно прошедших мероприятий нас убедило, что без предварительной синхронизации между собой спикеры могут сильно разойтись в позициях и начать противоречить друг другу. Как результат, вместо стройной картины в головах слушателей получается сумятица, а авторитет «центра» падает.

Проведение обсуждения. Результативное совещание обеспечивается его правильным структурированием. Руководитель играет роль модератора, ориентирующего обсуждение в сторону поставленной цели. Не диктует свою позицию, а выслушивает и соотносит между собой позиции участников. Даже если совещание информационное, все равно возможны комментарии и вопросы от слушателей, запускающие диалог. Структурирование начинается с четкости шагов модератора: контроля за своевременной готовности помещения, своевременного начала встречи, емкого вводного слова с постановкой решаемых проблем, управления дискуссией, содержательного резюме по итогам.

Многочасовые обсуждения, пустые выступления, потеря нити диалога — следствие того, что руководитель не справляет-

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

ЕЖЕМЕСЯЧНЫЙ ПРАКТИЧЕСКИЙ ЖУРНАЛ

WWW.TOP-PERSONAL.RU

ТРУДОВОЕ ПРАВО

№ 12 (305)

ДЕКАБРЬ 2025

Подписные индексы: «Почта России» – 99724 | Урал-Пресс: 47489



**Изменения в трудовом законодательстве
декабрь 2025**

Начните с чекапа здоровья сотрудников

**Заверенная переписка в мессенджере оказалась
бесполезной: Ключевая ошибка, которая лишила
сторону доказательств**

**2026 год — бизнес под пристальным вниманием
правоохранительной системы, новые уголовно-
правовые опасности**

**52% московских компаний увольняли сотрудников
после ИБ-инцидентов**

**Новосибирец рассказал об ужасных условиях
труда на заводе и взыскал с него миллион**

**Клиенты НПФ забрали 18 млрд рублей после
получения средств от государства**



события | обзоры | анализ | советы | аналитика

ЖИЛИЩНОЕ ПРАВО

Подписные индексы по каталогу Урал-пресс — 79154, 79357

№ 12
Декабрь 2025

Дмитрий Кликов

**2026 год — бизнес под пристальным вниманием
правоохранительной системы, новые
уголовно-правовые опасности**

Руслан Качкаев

**Внук продал квартиру, в которой проживала его
92-летняя бабушка, но та не дала себя в обиду:
разбираем решение суда**

Дарья Чагорная

**«Я же твоя сестра, дай ключи»: от гостя до
незаконного арендодателя**

Мария Косицкая

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

Чина Аржанникова

**Возникает ли у собственника земельного
участка неосновательное обогащение в виде
платы за сервитут, если соглашение не было
зарегистрировано и должен ли сервитуарий
вносить плату в данном случае? Позиция судей**