

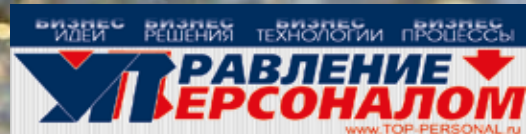
МАСТЕР ПРОДАЖ

ПРАКТИЧЕСКИЙ ДЕЛОВОЙ ЖУРНАЛ

ОБЗОРЫ • КОММЕНТАРИИ • ПРАКТИКА

№ 1 / 2026

ИЗДАТЕЛЬСТВО ЖУРНАЛА



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

Мария Родина, основатель студии интернет-рекламы «МАРКЕТОЛОГИЯ»

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

№ 1 2026

Главная тема номера: **Обучение персонала**



Предприниматели и сотрудники: кто в большем риске?
Татьяна Фёдорова



Документирование инженерных проектов, переход на ЭДО
Петр Сухоруких



Токсичные сотрудники: вред, польза, политика работы с ними
Юлия Немцева



Налоговая и бухгалтерская отчётность
Надежда Лемутова



Слова ранят. Правовые последствия оскорблений
Александра Шишкина



Вечно учащиеся сотрудники: что с ними делать?
Светлана Гринькова



Эволюция «железа» как драйвер цифровой трансформации
Александр Митрик



Суд может отступить от определения равенства долей супругов исходя из интересов несовершеннолетних детей
Александра Бец



Свидетель — все не так просто
Александр Вайс



За пределами рабочего времени
Татьяна Новикова



Я долго искал решение, которое было «под носом»
Сергей Кирилловский

ИЗДАТЕЛЬСТВО ЖУРНАЛА



Женщины & Мужчины

**Женщины мудрее мужчин, потому
что они знают меньше,
а понимают больше**

**Красивая женщина радует мужской
глаз. Некрасивая – женский**

**Женщины созданы дарить нам
радость — и попробуй только
отказаться от такого подарка**

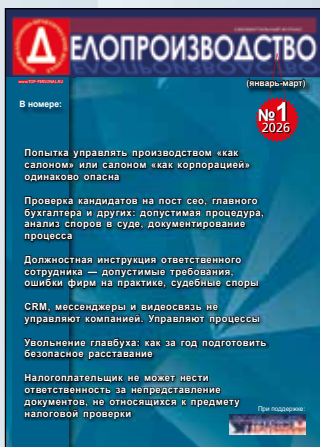
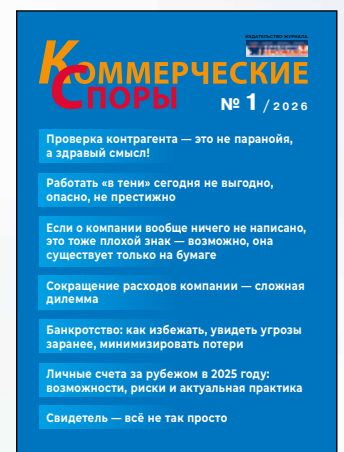
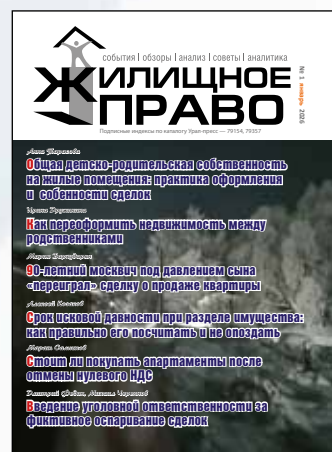
**О вкусах женщины не спорят —
их оплачивают!**

ИИ будоражит мир. Вокруг него много иллюзий, сверх ожиданий...

А реально — опасности от принятия решений только на основе его подсказок.

Журнал  дарит вам Альманах «ИИ& бизнес».

Закажите его себе, а также журналы для ваших коллег по компании:



Пишите: 7447273@bk.ru

Александр Гончаров,
главный редактор
ИД «Управление персоналом»

Иллюстрации созданы с помощью ИИ: Syntx AI; pngwing.com

Благодарим Pressfeed за предоставленный материал

www.sekretarskoe-delo.ru

СТРЕСС В УПРАВЛЕНИИ

Предприниматели и сотрудники: кто в большем
риске?4
Татьяна Фёдорова

ЭДО

Документирование инженерных проектов, переход
на ЭДО8
Петр Сухоруких

РАЗВОД И РАЗДЕЛ ИМУЩЕСТВА

Суд может отступать от определения равенства долей
супругов исходя из интересов несовершеннолетних
детей12
Александра Бец

РЕЖИМ РАБОЧЕГО ВРЕМЕНИ

За пределами рабочего времени16
Татьяна Новикова

ОТЧЁТНОСТЬ

Налоговая и бухгалтерская отчётность22
Надежда Лемутова

ОСКОРБЛЕНИЯ

Слова ранят. Правовые последствия оскорблений ...46
Александра Шишкина

МОДНЫЕ ИСТОРИИ

Как громоздкие сережки невзначай украли название
у люстры прошлых столетий? Рассказываю про
шандельеры и их особенности52

МНЕНИЕ ЭКСПЕРТА

Уход от компенсации (Как корреспондент «Ъ» судился
из-за утечки персональных данных)56
Екатерина Малеева

52% московских компаний увольняли сотрудников
после ИБ-инцидентов60
Ольга Дученко

Заверенная переписка в мессенджере оказалась
бесполезной: Ключевая ошибка, которая лишила
сторону доказательств64
Анастасия Забавина, Владимир Галкин,
Дарья Нагорная, Владимир Шапенко,
Даниил Симонов, Евгения Ломакина

СЕРВИСЫ

Исследование GetPayAll: какие сервисы помогают
командам работать эффективнее80
Екатерина Петрушкина

ПРОВЕРКА КОНТРАГЕНТА

С каждым годом все более и более убеждаюсь:
проверка контрагента — это не паранойя, а здравый
смысл! Когда партнер подводит, страдают все —
от поставщиков до конечных клиентов84
Алексей Оносов

МЕНЕДЖМЕНТ

Берегите честь с молодости, а коллектив с старта его
роста86
Бражникова

СВИДЕТЕЛЬ

Свидетель — все не так просто90
Александр Вайс

НОВИНКИ БИЗНЕС-ЛИТЕРАТУРЫ

Не просто речь: 10 законов публичных
выступлений94
Лариса Зорина

ОБУЧЕНИЕ ПЕРСОНАЛА

Вечно учащиеся сотрудники: что с ними
делать?100
Светлана Гринькова

Обучение сотрудников. Споры104
Татьяна Новикова

НОВАЯ ИТ-ТЕХНИКА

Эволюция «железа» как драйвер цифровой
трансформации110
Александр Митрик

ДЕЛОВАЯ ПЕРЕПИСКА

Как писать письма в условиях цифровой
трансформации?114
Олеся Чернокова

ПСИХОЛОГИЯ

Токсичные сотрудники: вред, польза, политика
работы с ними116
Юлия Немцева

УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ

Принцип работы — АВОСЬ И ТАК СОЙДЁТ ведёт
компанию в кризис120
Александра Балод

ЛИДЕРСТВО

Сотрудник с выраженными лидерскими
качествами особенно интересен компании в
периоды изменений126
Ирина Михайлина

Нередко работодатель ошибается во время найма,
воспринимая активность и инициативность
кандидата как признак лидерства130
Анастасия Калашникова

ТРИБУНА ДИРЕКТОРА

Я долго искал решение, которое было «под
носом»132
Сергей Кирилловский

КОММУНИКАЦИИ

Попытка управлять производством «как салоном»
или салоном «как корпорацией» одинаково
опасна140
Светлана Гришкина

ДОЛЖНОСТНАЯ ИНСТРУКЦИЯ

Должностная инструкция ответственного сотрудника
— допустимые требования, ошибки фирм на практике,
судебные споры142
Светлана Никулина

Предприниматели и сотрудники: кто в большем риске?



Татьяна Фёдорова,
директор ООО «ИКЦ Арина»

Ещё двадцать лет назад считалось, что бизнесмены — самая стрессовая профессия. Бесконечные решения, ответственность за коллектив, нестабильность. Но за последние годы картина изменилась.

Многие предприниматели научились жить в неопределённости, отпускать лишний контроль, искать свои способы восстановления. Рыбалка, спорт, путешествия, медитации, конференции — у каждого свой путь.

Парадокс: у руководителей сегодня часто меньше хронического напряжения, чем у сотрудников на операционных ролях.

Почему так? У сотрудников больше внешнего контроля и меньше свободы. Там, где низкий доход и мало выбора, болезни и выгорание встречаются чаще. Предприниматель, имея пространство для манёвра и собственные практики расслабления, быстрее снимает фоновое напряжение.

Контроль: бич стресса или точка опоры

Контроль бывает двух видов.

- **Внешний**

Законы, регламенты, проверки, безопасность — особенно на опасных объектах. Убрать его нельзя. Но если контроль превращается в тотальный надзор и быстрые

Где мои регулярные точки контроля, а остальное — отпускаю?

Когда работает только внешний контур — это про страх и выгорание. Когда добавляется внутренний — появляется пространство для спокойствия и действий.

«Вайб» среды: почему живые

ПАРАДОКС: У РУКОВОДИТЕЛЕЙ СЕГОДНЯ ЧАСТО МЕНЬШЕ ХРОНИЧЕСКОГО НАПРЯЖЕНИЯ, ЧЕМ У СОТРУДНИКОВ НА ОПЕРАЦИОННЫХ РОЛЯХ

наказания, люди живут в страхе. Постоянное ожидание санкций делает стресс хроническим.

- **Внутренний**

Это способность человека контролировать себя, своё внимание и реакции. Простая практика трёх вопросов помогает снизить тревогу:

Что сейчас точно известно? (факты, а не предположения)

Какой мой следующий шаг в зоне влияния? (кому написать, у кого спросить, что делегировать)

встречи работают

Удалёнка решает задачи, но не передаёт состояние. На конференциях видно, как среда меняет всё: люди встают, поднимают руки, смеются, легко договариваются — это другой «вайб». Там, где бизнес устойчив и понятны правила игры, меньше разговоров об инфарктах и инсультах.

В звонках и оперативках мы обсуждаем «срочное и наболевшее» — это как ходьба по лезвию: долго не протянешь. Состояние же дарит присутствие: быть рядом, даже молча — иногда достаточно, чтобы нервная система успокоилась.

Личный бренд — это не про «себя показать», а про доверие. А доверие — это и

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

Женщины & Мужчины

**— Это правда, что женщины живут
дольше мужчин?**

— Не все. Только вдовы

**Женщина — это как открытая книга
на китайском языке, вроде бы всё
в ней видно, но абсолютно ничего
непонятно**

**Драма женщин: не успеешь оглянуться,
как на тебя перестают оглядываться**

**Искать мужчину без изъянов может
только женщина без извилин**

Документирование инженерных проектов, переход на ЭДО



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

Бумажный архив уязвим по определению. Что на самом деле хранит ваш архив: активы или риски? Почему ЭДО — это ответ из области стратегии, но никак не технологий.

Если завтра к вам придет запрос от Ростехнадзора на предоставление полного комплекта исполнительной документации по объекту, сданному три года назад, сколько времени потребуется вашей компании на его выполнение? Неделя? День? Час? Ответ на этот вопрос с предельной точностью определяет уровень цифровой зрелости вашего бизнеса и, в конечном счете, его операционную устойчивость.

Меня зовут Петр Сухоруких, и в сфере моей компетенции — управление репутационными рисками. На основе анализа десятков кризисных ситуаций в строительной и производственной отраслях я утверждаю: подавляющее большинство финансовых потерь и репутационных провалов имеют в своей основе не технологические, а управленческие ошибки. И корень этих ошибок зачастую кроется в архаичной системе работы с документами.

В инженерном деле документация — это не побочный продукт, но неотъемлемая часть производственного цикла.

Чертеж, смета или акт скрытых работ обладают той же значимостью, что и физические активы. Рассматривать процессы их создания, согласования и хранения как второстепенную, офисную задачу — это управленческий парадокс, который неизбежно ведет к потерям. Поэтому переход на электронный документооборот (ЭДО) следует рассматривать не как дань моде, а как стратегический императив.

Аудит рисков: анатомия бумажного документооборота

Любая система, основанная на бумажных носителях, по своей природе содержит ряд системных уязвимостей. Их необходимо не просто осознавать, но и оценивать как прямую угрозу бизнесу.

Конфликт версионности и отсутствие «единого источника правды». Наличие нескольких версий одного и того же чертежа в разных отделах, на сервере и в распечатанном виде — это не рабочая ситуация,

НАЛИЧИЕ НЕСКОЛЬКИХ ВЕРСИЙ ОДНОГО И ТОГО ЖЕ ЧЕРТЕЖА В РАЗНЫХ ОТДЕЛАХ, НА СЕРВЕРЕ И В РАСПЕЧАТАННОМ ВИДЕ — ЭТО НЕ РАБОЧАЯ СИТУАЦИЯ, А ПРЯМОЙ ПУТЬ К ПРОИЗВОДСТВЕННОЙ КАТАСТРОФЕ



а прямой путь к производственной катастрофе.

Использование неактуальной версии проектного документа на объекте гарантирует срыв сроков и финансовые убытки, размер которых может быть сопоставим со стоимостью всего проекта.

Латентные временные издержки. Процесс физического согласования документов — «бегунок» — это классический пример скрытых потерь. Время высококвалифицированных инженеров и руководителей тратится не на профильные задачи, а на логистику бумажных листов. Эти издержки не всегда очевидны в отчетах, но они системно снижают маржинальность и скорость реализации проектов.

Риски физической утраты и неконтролируемого доступа. Бумажный архив уязвим по определению. Пожар, затопление, эле-

ментарная халатность при хранении могут безвозвратно уничтожить интеллектуальную собственность компании и ее юридическую защиту по сданным объектам. Более того, бумажный документ легко скопировать или вынести, что создает риски утечки коммерческой тайны.

Комплаенс-риски и регуляторная уязвимость. Скорость и точность предоставления документации по запросу надзорных органов или заказчика — это ключевой показатель надежности компании. Неспособность оперативно найти нужный акт или сертификат подрывает доверие и может привести к серьезным штрафным санкциям, вплоть до приостановки деятельности.

**Стратегия внедрения ЭДО:
от тактической задачи к системной
трансформации**

КОРЕНЬ ЭТИХ ОШИБОК ЗАЧАСТУЮ КРОЕТСЯ В АРХАИЧНОЙ СИСТЕМЕ РАБОТЫ С ДОКУМЕНТАМИ

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

Суд может отступить от определения равенства долей супругов исходя из интересов несовершеннолетних детей



Александра Бец,
юрист

Общая процедура бракоразводного процесса за последние годы не претерпела серьезных изменений, однако заявители зачастую сталкиваются с процессуальными сложностями уже на стадии предъявления заявления о расторжении брака.

В практике случается, что одна сторона — ответчик не дает согласие на расторжение брака и соответственно не предоставляет истцу необходимую информацию для предъявления иска в суд (паспортные данные/оригинал свидетельства о заключении брака). В соответствии с ст. 131 ГПК РФ в исковом заявлении истец обязан указать — Ф.И.О. ответчика, дату и место рождения, место жительства или место пребывания, место

работы (если известно), один из идентификаторов (страховой номер индивидуального лицевого счета, идентификационный номер налогоплательщика, серия и номер документа, удостоверяющего личность, серия и номер водительского удостоверения), а также приложить оригинал свидетельства о заключении брака. При отсутствии оригинала свидетельства о заключении брака – в органах ЗАГС или МФЦ можно заказать дубликат. Сложность возникает при необходимости указать идентификационную инфор-

необходимой информации у компетентных органов, однако определением о возврате искового заявления снимает с себя такую обязанность.

С разделом совместно нажитого имущества судебная практика наблюдает иные сложности. Так в соответствии со ст. 39 СК РФ при разделе общего имущества супругов и определении долей в этом имуществе доли супругов признаются равными, если иное не предусмотрено договором между

ОДИН ИЗ СУПРУГОВ В ПЕРИОД БРАКА НЕ ИМЕЕТ СОБСТВЕННОГО ИСТОЧНИКА ДОХОДОВ И СООТВЕТСТВЕННО НЕ ИМЕЕТ ВОЗМОЖНОСТИ ПРИОБРЕТАТЬ ЗА СЧЕТ СОБСТВЕННЫХ СРЕДСТВ ТО ИЛИ ИНОЕ ИМУЩЕСТВО

мацию (паспорт, ИНН, СНИЛС, либо в/у), которую ответчик отказывается предоставлять истцу. Однако законом предусмотрена альтернатива в предоставлении имеющейся информации, которая может каким-либо образом идентифицировать ответчика. Но на практике при отсутствии сведений паспорта гражданина РФ — суды возвращают исковое заявление истцу, как не соответствующее требованиям ст. 131 ГПК РФ. Конечно, можно подать частую жалобу на определение суда о возврате искового заявления, но цель инициации процедуры бракоразводного процесса совершенно иная. При отсутствии у истца идентификационных сведений ответчика — суд может осуществить запрос

супругами. Зачастую в практике случается, что один из супругов в период брака не имеет собственного источника доходов и соответственно не имеет возможности приобретать за счет собственных средств то или иное имущество.

В соответствии с п. 3 ст. 34 СК РФ право на общее имущество супругов принадлежит также супругу, который в период брака осуществлял ведение домашнего хозяйства, уход за детьми или по другим уважительным причинам не имел самостоятельного дохода. Иными словами, ведение домашнего хозяйства и уход за детьми — закон приравнивает к уважительной причине не-

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

Женщины & Мужчины

Фраза женщины: «Я не хочу с тобой говорить», — вовсе не означает, что она не будет говорить. Это только означает, что она не будет тебя слушать

Женщина может простить мужчине всё, кроме непонимания того, что ему с ней повезло

Женщина не просто просит её выслушать — она просит помочь ей понять, о чём она говорит

**Тихий мужчина — думающий мужчина.
Тихая женщина — уже что-то придумала**

За пределами рабочего времени



Татьяна Новикова,
юрист

Режим рабочего времени — болезненная тема. Не секрет, что работники сетуют на невозможность выполнить задачи в течение установленного периода времени, а работодатели считают причиной переработок неумение организовать свой труд. Посмотрим, как разрешают подобные споры в суде.

Въедливый преподаватель

Преподаватель А. обратился с иском к работодателю: исключить из трудового договора (далее — ТД) и дополнительного соглашения (далее — соглашение) спорные пункты и взыскать компенсацию морального вреда — 10 тыс. руб.

Аргументы А.

- Соглашением к ТД работодателем установлена 36-часовая шестидневная рабочая неделя (п. 4.1)¹ при норме пед. нагруз-

¹ Пунктом 4.1 трудового договора установлена 36-часовая шестидневная рабочая неделя с выходным днем воскресенье.

ки 720 часов в год за ставку зарплаты (п. 4.4).² Работодатель требует находиться на рабочем месте 36 часов в неделю, с 8 до 16 часов, в т. ч. в период отсутствия занятий.

- А. просила работодателя исключить из ТД п. 4.1, поскольку при его применении годовая учебная нагрузка увеличится до 1440 ч/год, что противоречит п. 4.4 договора.

- П. 4.7.3³ ТД возлагает на А. дополнительные обязанности без учета специфики ее работы, и, вместе с п. 4.7.4,⁴ противоречат должностным обязанностям и приказу Министерства образования и науки РФ от 11.05.2016 № 536.

Аргументы ответчика:

- После обращения А. в суд требование о нахождении на рабочем месте 36 часов в неделю не предъявлялось.

- А. не привлекалась к ответственности.

Мнение судов:⁵

2 Пунктом 4.4 трудового договора предусмотрен фактический объем учебной (преподавательской) работы 720 часов в год.

3 Пунктом 4.7.3 трудового договора возложено выполнение дополнительной индивидуальной и (или) групповой работы с обучающимися, участие в оздоровительных, воспитательных и других мероприятиях, проводимых с целью реализации образовательных программ, включая участие в концертной деятельности, конкурсах, состязаниях, спортивных соревнованиях, экскурсиях, других формах учебной деятельности.

4 Положения п. 4.7.4 трудового договора предусматривают выполнение работником с его письменного согласия дополнительных видов работ, непосредственно связанных с образовательной деятельностью, на условиях дополнительной оплаты (классное руководство; проверка письменных работ; ведение учебных кабинетов; руководство методическими объединениями; другие дополнительные виды работ с указанием их содержания, срока выполнения и размера оплаты).

5 Решением Кондопожского горсуда Республики Карелия по делу № 2-971/2023 от 19.12.2023 года в удовлетворении иска отказано, Определением Верховного суда Республики Карелии от 22 апреля 2024 г.

- Решением суда первой инстанции в удовлетворении требований отказано, но суд апелляционной инстанции отменил решение в части отказа в удовлетворении требований об исключении п. 4.1 из ТД и соглашения, о взыскании компенсации морального вреда, в этой части принято новое решение.

- Продолжительность рабочего времени (нормы часов пед. работы за ставку зарплаты) определяется в ТД в зависимости от должности и /или специальности педработников и с учетом особенностей их труда.⁶

- Продолжительность рабочего времени 36 часов в неделю устанавливается только педработникам, поименованным в п. 2.1 приложения № 1 к приказу № 1601.⁷

- А. к их числу не относится.

- В отношении А. подлежит установлению не продолжительность рабочего времени, а норма часов пед. работы за ставку зарплаты.

- Ответчик не учел существенные различия в регулировании рабочего времени педработников. Оснований для включения в ТД и соглашения условия о продолжительности рабочего времени 36 часов в неделю не имелось.

- Из п. 2.8 приложения № 1 к приказу № 1601 следует, что пед. нагрузка работников, которым установлена норма часов учебной нагрузки за ставку зарплаты, со-

г. указание об установлении работнику 36 - часовой рабочей недели из ТД исключено, взыскана компенсация морального вреда 5 тыс. руб.

6 Согласно ч. 3 ст. 333 Трудового кодекса РФ.

7 В соответствии с п. 2 приложения № 1 к приказу Министерства образования и науки РФ от 22.12.2014 № 1601, например: педагогическим работникам, отнесенным к профессорско-преподавательскому составу, педагогам-психологам, социальным педагогам и другим...

стоит из нормируемой ее части, выражается в фактическом объеме их учебной нагрузки,⁸ и ненормируемой (выполнение работы, предусмотренной квалификационными характеристиками по занимаемой должности (определяются ТД и должностной инструкцией). То есть обязанности педагогических работников не ограничиваются только нормируемой (преподавательской) работой.

- Суды пришли к выводу, что п. п. 4.7.3, 4.7.4 ТД и дополнительных соглашений права А. не нарушают.⁹ К исполнению дополнительных обязанностей работодатель вправе привлекать работников в соответствии с образовательными программами, на основании локальных нормативных актов, в т. ч. с их письменного согласия и за дополнительную оплату.

- Требование о компенсации морального вреда удовлетворено частично.

Инициативный инспектор

Инспектор А. заявил иск о взыскании зарплаты за сверхурочную работу, работу в выходные и праздничные дни, компенсации

⁸ Определяемом в соответствии с приказом Министерства образования и науки РФ от 22.12.2014 № 1601.

⁹ Указанные в данных пунктах дополнительные обязанности являются общими для педагогических работников и связаны с образовательной деятельностью, они согласуются с положениями приказа Министерства образования и науки РФ от 11.05.2016 № 536, не противоречат трудовому законодательству и должностной инструкции истицы.

морального вреда.

Аргументы А.

- А. 11 лет трудился по контракту инспектором, привлекался к сверхурочной работе и работе в выходные и праздничные дни. Выявлял административные правонарушения ночью и в выходные дни, составлял протоколы. В течение рабочего времени в служебном помещении оформлял документы. В планах заданиях указывались и районы, поездка в которые превышала один рабочий день.

- Переработку подтверждает плановыми заданиями.

- Задолженность по зарплате за 11 лет составила > 6 млн. руб.¹⁰

Аргументы ответчика:

- Согласно контракту А. установлен ненормированный рабочий день, за что А. предоставлялся дополнительный ежегодный оплачиваемый отпуск.

- Работа в выходные и нерабочие праздничные дни, как правило, запрещается, но м. б. привлечены отдельные служащие с их письменного согласия.

- А. ознакомлен с должностным регламентом. В обязанности инспектора входило, в том числе обязанность соблюдения установленного служебного распорядка

¹⁰ За сверхурочную работу и работу в выходные и праздничные нерабочие дни согласно расчету истца.

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

Налоговая и бухгалтерская отчётность



Надежда Лемутова,
основатель компании «Налоговый
Компас»

В России у юридических лиц и ИП есть обязанность сдавать налоговые отчеты и бухгалтерскую отчетность. Какую отчетность нужно сдавать — зависит от формы собственности и системы налогообложения, а также от специфики деятельности.

Всю отчетность для ООО и ИП можно разделить на:

- обязательную, которая включает регулярные ежемесячные, квартальные и годовые отчеты,
- разовую, в зависимости от событий в хозяйственной деятельности,
- специфическую, в зависимости от деятельности ООО и ИП:
 - наличие имущества, транспортных средств,
 - вид деятельности,
 - совершение импортных или экспортных операций,

— наличие юридических лиц, зарегистрированных за пределами РФ и наличие счетов за пределами РФ,

- предоставляемую по запросу гос. органов.

Ранее всю отчетность сдавали в бумажном виде, лично или по почте передавая документы в ФНС. Сейчас возможность сдачи бумажных отчетов сохраняется лишь в отдельных случаях. Некоторые виды отчетности принимаются исключительно в электронном формате с использованием усиленной квалифицированной подписи директора.

Какую отчетность можно сдавать в бумажном варианте, а какую только в электронном виде

Если численность сотрудников не превышает 10 человек, то в бумажном виде можно сдать:

- **ЕФС-1,**
- **6-НДФЛ,**
- **РСВ.**

Если численность не превышает 100 человек, то в бумажном виде можно сдать:

- Декларацию по налогу на прибыль,
- Декларацию по налогу на имущество,
- Декларацию по УСН,
- 3-НДФЛ для ИП.

Бухгалтерская отчетность представляется только в электронном виде через сайт ФНС или через спец. оператора.

Декларацию по НДС тоже подают только в электронном виде.

Штрафы за нарушение способа подачи отчетности:

- ЕФС-1 — штраф 1 000 рублей.
- 200 руб. за нарушение способа подачи отчёта,
- декларация по НДС — от 5% до 30%, но не менее 1000 рублей.

Если ООО является плательщиком НДС и сдает декларацию исключительно в электронном виде, а также подает бухгалтерскую отчетность, то сдача других отчетов в бумажном формате маловероятна.

Поэтому руководителю бизнеса нужно в соответствии с перечисленными условиями определиться, может ли его компания отчитываться как раньше или нужно подключать сервис по сдаче отчетности в электронном виде. Для сдачи отчетности в электронном виде, нужно получить в ФНС усиленную квалифицированную подпись на руководителя, заключить договор со спец. оператором и оплатить его услуги. Как мы рассмотрим далее, отчетность в большинстве случаев сдается ежемесячно, и такие сервисы существенно облегчают процесс, уменьшают временные затраты на сдачу отчетности, а также исключается риск сдачи отчетности на бланке устаревшей формы или ошибки в расчетах — сервисы внутренним алгоритмом проверяют ошибки в отчетности. Руководителю или бухгалтеру не нужно лично ехать в ФНС, социальный фонд для сдачи отчёта.

Несмотря на удобство, также важно соблюдать определенные правила, чтобы избежать нарушений. Нужно учитывать, что воспользоваться сервисом можно при на-

личии интернета и действующей подписи руководителя, как мы рассмотрим далее технические трудности, возникающие у налогоплательщика, вряд ли станут уважительной причиной для освобождения от ответственности за нарушение сроков сдачи отчетности, поэтому не рекомендуется затягивать с подачей.

Нужно убедиться, что отчет отправлен — обычно в сервисе сразу после отправки меняется статус документа.

Также нужно помнить, что сервисы проверяют отчеты на актуальность версии отчетов и арифметические ошибки, но не проверяют достоверность указанных показателей. То есть, если бухгалтер намеренно исказит данные в отчетах и ФНС это обнаружит, избежать ответственности не удастся. Неполное отражение фактов хозяйственной деятельности или их искажение также приведут к последствиям для компании: доначислению налогов, начислению пеней за несвоевременную уплату налогов и штрафам в размере 20% или 40% в зависимости от того, были ли ошибки в отчетности допущены умышленно.

Как же избежать ошибок в отчётности?

Нужно правильно организовать работу бухгалтера и других сотрудников компании с первичными документами, убедиться в их квалификации и технически обеспечить данный процесс. Финальный этап сдачи отчетности мы уже рассмотрели, но для того, чтобы подготовить отчеты и декларации необходимо своевременно и достоверно фиксировать все события хозяйственной деятельности компании — как подтверждающие доходы, так и расходы. Также для работы потребуется специальная программа,

в которой будут фиксироваться все операции и на их основе формироваться отчеты и декларации и конечно техника — компьютер или ноутбук, для использования программы.

Если документы, подтверждающие доходы компании, обычно полностью ведутся бухгалтером или отделом бухгалтерии, то организация учета расходов часто оказывается сложнее. Во многих компаниях, помимо бухгалтера, такими документами могут заниматься администраторы, менеджеры или другие сотрудники, из-за чего часть документов, иногда значительная, теряется, и компания не может подтвердить свои расходы. Если компания учтет неподтвержденные расходы, она рискует получить претензии от налоговой службы, а также доначисление налогов, штрафы и пени. Если же бухгалтер не учтет эти расходы из-за отсутствия документов, компания может значительно переплатить налоги.

Некоторые компании решают проблему утраты документов, внедряя электронный документооборот (ЭДО) с контрагентами. Использование ЭДО не только исключает риск потери документов, но и обеспечивает подписание подтверждающих документов только уполномоченными лицами. По умолчанию такое право имеет только руководитель, обладающий усиленной квалифицированной электронной подписью. Другие сотрудники могут получить право подписи, если руководитель оформит машиночитаемую доверенность, подтверждающую их полномочия. При использовании бумажных документов компания рискует столкнуться с претензиями ФНС, если расходы подтверждены документами, подписанными неуполномоченным лицом. Это может привести к доначислению налогов, штрафам и пеням за занижение налогооблагаемой базы.

Следующим важным правилом сдачи от-

четности является определение состава отчетности и то, в какие сроки их необходимо сдавать именно вашей компании.

Основание: п. 1 ст. 119 НК РФ, ст. 119.1 НК РФ, п. 5 ст. 174 НК РФ, письмо УФНС России по г. Москве от 13.01.2015 № 24-15/000647, ч. 5 ст. 18 Федерального закона от 06.12.2011 N 402-ФЗ, п.3 Порядка, утв. Приказом ФНС России от 13.11.2019 N ММВ-7-1/569@, Часть 2 НК РФ, Приказ ФНС ММВ-7-6/398@ от 31.07.2014, Приказ ФНС ММВ-7-6/535@ от 09.11.2010.

Обязательная регулярная отчетность

Законодательством установлены сроки сдачи отчетности. Для большинства налоговых деклараций и отчетов единый срок сдачи — 25 число месяца, различаются только периоды отчетности (ежемесячные, квартальные или годовые). Начиная предприниматели и бухгалтеры часто задаются вопросом, как сдавать отчеты, если срок выпадает на выходной или праздничный день. В таких случаях, если срок сдачи приходится на выходной, праздничный или нерабочий день, он переносится на ближайший следующий рабочий день. Например, 25 мая 2025 года — воскресенье, поэтому срок сдачи отчетности переносится на 26 мая 2025 года. Это позволяет избежать необходимости работать в выходной день, чтобы соблюсти установленные сроки.

Основание: п. 7 ст. 6.1 НК РФ.

Далее необходимо определить периодичность сдачи отчетности. Большинство налоговых деклараций, за исключением декларации по налогу на прибыль, сдаются с одинаковой регулярностью. Однако некоторые компании обязаны сдавать декларацию

по налогу на прибыль ежемесячно вместо ежеквартальной подачи. Рассмотрим периодичность сдачи отчетов и сроки их представления.

ЕЖЕМЕСЯЧНАЯ

Декларация по налогу на прибыль при уплате ежемесячных авансовых платежей — не позднее 25 числа следующего месяца, за отчетным, её подают юридические лица, применяющие общую систему налогообложения:

- подавшие уведомление о переходе на уплату авансов по фактической прибыли,
- уплачивающие и ранее авансы по факту и не уведомившие ИФНС о переходе на иной способ уплаты авансов.

ЕФС-1, подраздел 1.1 — до 25 числа месяца, следующего за отчетным, сдают юридические лица и ИП при переводе на другую постоянную работу, установлении новой профессии или квалификации, переименовании работодателя, запрете занимать должность.

Основание: ФЗ № 237 от 14.07.2022.

Персонафицированные сведения — до 25 числа месяца, следующего за отчетным, сдают юридические лица и ИП, имеющие в штате сотрудников. За март, июнь, сентябрь, декабрь сведения можно не представлять, если подается РСВ.

Уведомления об исчисленных суммах налогов, взносов, сборов — до 3 и 25 числа месяца. Юридические лица и ИП, имеющие наемных сотрудников, сдают уведомление по страховым взносам до 25 числа месяца, следующего за месяцем начисления. По НДФЛ следующие сроки сдачи:

- по налогу за период с 1 по 22 число текущего месяца — до 25 числа этого месяца;
- за период с 23 по последнее число месяца — до 3 числа следующего месяца.
- за период с 23 по 31 декабря — до последнего рабочего дня года.

КВАРТАЛЬНАЯ

Уведомления об исчисленных суммах налогов, взносов, сборов — до 25 числа месяца. Юридические лица и ИП сдают по авансовым платежам:

- УСН,
- ЕСХН,
- Транспортный налог,
- Земельный налог,
- Налог на имущество,
- НДФЛ — ИП на ОСНО.

ЕФС-1 Подраздел 3. До 25 числа месяца, следующего за отчетным. Этот подраздел подают ООО и ИП, которые уплачивают дополнительные страховые взносы (ДСВ) на накопительную пенсию своих сотрудников. Подраздел 3 заполняется по сумме страховых взносов, перечисленных за квартал, и предоставляется только за тот квартал, когда были произведены выплаты взносов.

Основание: ФЗ № 237 от 14.07.2022.

ЕФС-1 Раздел 2. До 25 числа месяца, следующего за отчетным. Подают все юридические лица и ИП с наемными сотрудниками.

Основание: ФЗ № 237 от 14.07.2022.

Расчёт сумм налога на доходы физических лиц, исчисленных и удержанных налоговым агентом, 6-НДФЛ — не позднее 25 числа, следующего за отчетным кварталом и до 25.02, следующего за отчетным годом.

Расчёт по страховым взносам — не позднее 25 числа месяца, следующего за отчетным периодом, подают все юридические лица и ИП с наемными сотрудниками.

Декларация по НДС — не позднее 25 числа месяца, следующего за налоговым периодом, подают юридические лица и ИП, применяющие общую систему налогообложения.

Декларация по налогу на прибыль за I квартал, полугодие и 9 месяцев — не позднее 25 числа месяца, следующего за отчетным кварталом, подают юридические лица на общей системе налогообложения.

Налоговый расчёт о суммах выплаченных иностранным организациям доходов и удержанных налогов за I квартал, полугодие и 9 месяцев — не позднее 25 числа месяца, следующего за отчетным кварталом, подают юридические лица и ИП выплачивающие определенные виды дохо-

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

Миллиарды уборщице: как «король распродаж» оставил сына без наследства

Семейная драма, тянувшаяся почти семь лет, закончилась неожиданным решением суда. Высокий суд Лондона в 2025 году поставил точку в одном из самых громких наследственных споров последних лет. Судьи постановили, что ферма Moat Hall Farm в графстве Чешир и другие активы британского бизнесмена Ричарда Скотта общей стоимостью около 43 миллионов фунтов стерлингов (примерно 4,5 миллиарда рублей) законно принадлежат его вдове Дженнифер, которая много лет назад работала у него уборщицей.

Решение стало болезненным ударом для сына предпринимателя Адама Скотта, который в очередной раз пытался оспорить завещание отца и вернуть фамильные владения. Суд, однако, не нашел оснований для пересмотра наследственного распределения и встал на сторону вдовы. Об этом пишет The Sun.

Семь лет борьбы за наследство

Ричард Скотт умер еще в 2018 году в возрасте 81 года. Последние годы жизни он тяжело болел и нуждался в постоянном уходе, который обеспечивала его последняя супруга Дженнифер. Именно на нее за два года до смерти бизнесмен переписал ферму, принадлежавшую семье более трех столетий.

Сын предпринимателя был уверен, что отец сделал это под давлением. Адам утверждал, что в период подписания завещания Скотт страдал деменцией и не мог в полной мере осознавать свои действия. Судебные инстанции, однако, пришли к иному выводу: несмотря на диагноз, бизнесмен сохранял дееспособность и принимал решения осознанно.

Жалобы Адама на то, что он пожертвовал личной жизнью ради развития семейного дела, также не повлияли на позицию суда.

Окончание читайте <https://dzen.ru/a/aWd3XLQyR0fEynBz>

Слова ранят. Правовые последствия оскорблений



Александра Шишкина,
юрист

Выражение «Слово — не стрела, а ранит» означает, что словом можно обидеть, унижить, оскорбить человека, причинить ему душевную боль не меньше, чем от боли физической. В наши дни это более чем актуально в связи с глобальной психологизацией. Ведущие психологические издания и ученые уже давно говорят о психологическом насилии, пассивной агрессии, которое оказывает негативное влияние на состояние человека. Также не стоит забывать и об исследованиях в области психосоматики.

Полагаем, что в данной области юриспруденции не обойтись без привлечения экспертов из иных областей науки: лингвистики, психологии, психиатрии, нейрофизиологии и проч. Рассмотрим некоторые кейсы актуальной судебной практики с целью определения понятийного аппарата и юридических последствий сказанных слов.

Согласно Постановлению Пленума Верховного суда РФ, иски по делам о защите

принятии искового заявления и подготовке дела к судебному разбирательству, а также в ходе судебного разбирательства, являются:

- факт распространения ответчиком сведений об истце,
- порочащий характер этих сведений,
- несоответствие их действительности.

СООБЩЕНИЕ ТАКИХ СВЕДЕНИЙ ЛИЦУ, КОТОРОГО ОНИ КАСАЮТСЯ, НЕ МОЖЕТ ПРИЗНАВАТЬСЯ ИХ РАСПРОСТРАНЕНИЕМ, ЕСЛИ ЛИЦОМ, СООБЩИВШИМ ДАННЫЕ СВЕДЕНИЯ, БЫЛИ ПРИНЯТЫ ДОСТАТОЧНЫЕ МЕРЫ КОНФИДЕНЦИАЛЬНОСТИ, С ТЕМ ЧТОБЫ ОНИ НЕ СТАЛИ ИЗВЕСТНЫМИ ТРЕТЬИМ ЛИЦАМ

честь, достоинства и деловой репутации вправе предъявить граждане и юридические лица, которые считают, что о них распространены несоответствующие действительности порочащие сведения.

Судебная защита чести, достоинства и деловой репутации лица, в отношении которого распространены несоответствующие действительности порочащие сведения, не исключается также в случае, когда невозможно установить лицо, распространившее такие сведения (например, при направлении анонимных писем в адрес граждан и организаций либо распространении сведений в сети Интернет лицом, которое невозможно идентифицировать).

Также по делам данной категории необходимо иметь в виду, что обстоятельствами, имеющими значение для дела, которые должны быть определены судьей при

При отсутствии хотя бы одного из указанных обстоятельств иск не может быть удовлетворен судом.

Под распространением сведений, порочащих честь и достоинство граждан или деловую репутацию граждан и юридических лиц, следует понимать опубликование таких сведений в печати, трансляцию по радио и телевидению, демонстрацию в кинохроникальных программах и других средствах массовой информации, распространение в сети Интернет, а также с использованием иных средств телекоммуникационной связи, изложение в служебных характеристиках, публичных выступлениях, заявлениях, адресованных должностным лицам, или сообщение в той или иной, в том числе устной, форме хотя бы одному лицу.

Сообщение таких сведений лицу, которого они касаются, не может признаваться

их распространением, если лицом, сообщившим данные сведения, были приняты достаточные меры конфиденциальности, с тем чтобы они не стали известными третьим лицам.

Если субъективное мнение было высказано в оскорбительной форме, унижающей честь, достоинство или деловую репутацию истца, на ответчика может быть возложена обязанность компенсации морального вреда, причиненного истцу оскорблением (ст. 130 Уголовного кодекса РФ, ст.ст. 150, 151 Гражданского кодекса РФ).

требовать возмещения убытков и морального вреда.

Компенсация морального вреда определяется судом при вынесении решения в денежном выражении. Если несоответствующие действительности порочащие сведения распространены в средствах массовой информации, суд, определяя размер компенсации морального вреда, должен учесть характер и содержание публикации, а также степень распространения недостоверных сведений. При этом подлежащая взысканию сумма компенсации морального вре-

ТРЕБОВАНИЯ О ЗАЩИТЕ ЧЕСТИ, ДОСТОИНСТВА И ДЕЛОВОЙ РЕПУТАЦИИ ЯВЛЯЮТСЯ ТРЕБОВАНИЯМИ О ЗАЩИТЕ НЕИМУЩЕСТВЕННЫХ ПРАВ, НА НИХ В СИЛУ СТАТЬИ 208 ГРАЖДАНСКОГО КОДЕКСА РФ ИСКОВАЯ ДАВНОСТЬ НЕ РАСПРОСТРАНЯЕТСЯ

В дополнение, с учетом того, что требования о защите чести, достоинства и деловой репутации являются требованиями о защите неимущественных прав, на них в силу статьи 208 Гражданского кодекса РФ исковая давность не распространяется, кроме случаев, предусмотренных законом.

Статья 152 ГК РФ предоставляет гражданину, в отношении которого распространены сведения, порочащие его честь, достоинство или деловую репутацию, право наряду с опровержением таких сведений

да должна быть соразмерна причиненному вреду и не вести к ущемлению свободы массовой информации.

При удовлетворении иска суд в резолютивной части решения обязан указать способ опровержения несоответствующих действительности порочащих сведений и при необходимости изложить текст такого опровержения, где должно быть указано, какие именно сведения являются несоответствующими действительности порочащими сведениями, когда и как они были распростра-

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

нены, а также определить срок, в течение которого оно должно последовать.

Вместе с тем следует иметь в виду, что согласно ч. 3 ст. 29 Конституции РФ никто не может быть принужден к выражению своих мнений и убеждений или отказу от них. Извинение как способ судебной защиты чести, достоинства и деловой репутации статьей 152 ГК РФ и другими нормами законодательства не предусмотрено, поэтому суд не вправе обязывать ответчиков по данной категории дел принести истцам из-

просила взыскать с ответчика компенсацию морального вреда в размере 100 000 руб., а также судебные расходы.

Решением суда первой инстанции исковые требования были удовлетворены частично: с К. в пользу И. были взысканы компенсация морального вреда в размере 5 000 руб., расходы на проведение лингвистической экспертизы — 9 000 руб., на оплату услуг представителя — 10 000 руб., оплату государственной пошлины — 300 руб.

КОМПЕНСАЦИЯ МОРАЛЬНОГО ВРЕДА ОПРЕДЕЛЯЕТСЯ СУДОМ ПРИ ВЫНЕСЕНИИ РЕШЕНИЯ В ДЕНЕЖНОМ ВЫРАЖЕНИИ

винения в той или иной форме.

Однако суд вправе утвердить мировое соглашение, в соответствии с которым стороны по обоюдному согласию предусмотрели принесение ответчиком извинения в связи с распространением несоответствующих действительности порочащих сведений в отношении истца, поскольку это не нарушает прав и законных интересов других лиц и не противоречит закону, который не содержит такого запрета.

Не так давно Верховный суд РФ рассмотрел дело, где истец И. обратилась в суд с иском к ответчику К. о защите чести и достоинства, компенсации морального вреда.

В обоснование требований И. указала, что К., находясь в учебном корпусе университета, в присутствии других лиц в оскорбительной форме нецензурно унизил ее честь и достоинство, чем причинил ей нравственные страдания. В связи с этим, истец

Апелляционным определением решение суда первой инстанции было впоследствии отменено. По делу было принято новое решение об отказе в удовлетворении исковых требований.

В кассационной жалобе И. был поставлен вопрос об отмене состоявшегося по делу апелляционного определения, как незаконного.

Проверив материалы дела, обсудив доводы кассационной жалобы и возражений на нее, объяснения относительно кассационной жалобы, Судебная коллегия по гражданским делам Верховного Суда РФ нашла жалобу подлежащей удовлетворению на основании следующего.

Разрешая спор, суд первой инстанции руководствовался положениями статей 150 и 151 ГК РФ и исходил из того, что К., находясь в учебном корпусе университета, в присутствии третьего лица высказал в адрес И. оскорбительные слова, унижаю-

щие ее честь и достоинство, чем причинил истцу нравственные страдания.

Отменяя решение суда первой инстанции и принимая новое решение, апелляционная инстанция пришла к выводу об отсутствии правовых оснований для удовлетворения иска, сославшись на недоказанность истцом факта распространения ответчиком сведений, порочащих ее честь и достоинство.

Судебная коллегия по гражданским делам Верховного Суда РФ находит, что с выводами суда апелляционной инстанции нельзя согласиться, учитывая следующее.

Как следует из искового заявления, И. просила взыскать с К. компенсацию морального вреда, причиненного ей в результате оскорбления нецензурной бранью. При этом каких-либо иных требований, в том числе и требования об опровержении по суду порочащих ее честь и достоинство сведений, истец не заявляла.

Суд апелляционной инстанции не дал оценку всей совокупности собранных по делу доказательств.

Так, судом апелляционной инстанции не дана оценка показаниям свидетеля Ф., допрошенного в судебном заседании суда первой инстанции и пояснившего, что ему со слов ответчика известно о конфликте между сторонами и нецензурных высказываниях К. в адрес истца.

Кроме того, судом апелляционной инстанции не приведены мотивы, по которым суд отверг сведения, полученные из объяснений самой И.

Дело было направлено на новое рассмотрение.

Буквально на днях в российской правоприменительной практике появился резонансный кейс относительно того, является ли слово «овца» оскорбительным. Лысьвенский городской суд Пермского края отказал в иске, сославшись на то, что данное слово не является оскорбительным. Предыстория звучит так: двое знакомых повздорили и одна из женщин назвала другую овцой. Согласно материалам дела, была проведена лингвистическая экспертиза, которая сказала о том, что в слове «овца» нет утверждения о фактах, которые возможно проверить. Данное слово — всего лишь суждение иного лица, его оценка личности, которое не может задевать чувств субъекта. Также в решении есть ссылка на словарь русского языка, согласно которому овца — это жвачное млекопитающее животное из семейства полорогих с вьющейся шерстью, а также самка барана. В переносном смысле слово означает сбившегося с правильного пути человека.

Истцу было также отказано в возбуждении административного производства об оскорблении.

Следует отметить, что у стороны истца есть право на обжалование данного спорного, на наш взгляд, решения. Таким образом, будем следить за дальнейшей судьбой указанного прецедента.

Резюмируя, можно сказать, что разбор каждого конкретного случая является уникальным. Сочтет ли суд брошенное в ваш адрес слово оскорбительным, унижающим ваше честь и достоинство или нет — это сочетание нескольких факторов. Также важно и наличие доказательств, которые представляет сторона истца. Самые обсуждаемые дела этой категории связаны с публичными личностями. Так, несколько лет

Топ-10 спикеров по деловому этикету

Анна Валл

Анна — тренер и преподаватель Речевой тренинговой компании IGRO. Специалист в области русского языка и культуры речи, филолог. Эксперт по деловому этикету и протоколу.



Опыт тренинговой работы Анны — более 17 лет. Она автор и ведущая программ по аргументации, этикету, культуре речи и грамотности для взрослых. Постоянный спикер профильных форумов и конференций (в том числе, признана лучшим спикером Ежегодного форума ассистентов в 2018 году).

Ведущая программы «Этикет» на телеканале «Еда».

Программы Анны Валл, по оценкам участников, это всегда фантастическое удовольствие от общения с умным, интеллигентным человеком, владеющим профессией на «отлично».

КЛИЕНТЫ

Газпромнефть, Ростелеком, Райффайзен, Сургутнефтегаз, Biosad, Администрация Санкт-Петербурга, Газпром Межрегионгаз и другие.

ПРОФЕССИОНАЛЬНЫЕ КОМПЕТЕНЦИИ И ТЕМЫ ВЫСТУПЛЕНИЙ

- ❖ Повышение уровня устной и письменной грамотности сотрудников компании
- ❖ Деловой этикет в компании
- ❖ Основы этикета и протокола
- ❖ Кросс-культурные коммуникации и этикет
- ❖ Деловая переписка

<https://hubspeakers.ru/bio/vall>

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

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



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



Кирьяк и Партнёры

Проблема утечек персональных данных приобрела системный характер.

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

Законодатель отреагировал на растущие риски в области защиты персональных данных ужесточением ответственности. С 30 мая 2025 года вступили в силу поправки в КоАП РФ, кратное 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 за-

труднительным. 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 доказы-

вания. 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.

Наметилась тенденция к увеличению сумм взыскиваемого морального вреда. Если раньше компенсации редко превышали 10 000 рублей, то в настоящее время наблюдается их устойчивый рост. По данным Центра правовой помощи в цифровой среде, сумма компенсации достигает 100

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

Остальным желающим на платной основе.

Пишите: 7447273@bk.ru

Топ-10 спикеров по деловому этикету

Алёна Гиль

Специалист по светскому этикету, деловому этикету и протоколу. Автор и ведущая корпоративных тренингов для руководителей и сотрудников коммерческих и государственных компаний.

Исключительного опыта (стаж Алёны Гиль — 36 лет) и таланта педагога по этикету. Один из сильнейших экспертов в этой области. Верит, что манеры и мельчайшие детали внешнего облика позволяют составить о человеке довольно полное, яркое представление. Созданию этого образа и посвящает свой авторский курс в Orator Club — «Невербальные формы статусного поведения».

Преподаватель курсов «Основы делового этикета» при Администрации Президента Российской Федерации, «Школы бизнеса и международных компетенций» МГИМО, Консультант «Центра международного протокола и кросс-культурных коммуникаций» РАНХиГС при Президенте РФ.

Лауреат Национальной профессиональной премии в области протокола, имиджа и этикета «За вклад в развитие делового этикета в России», «За вклад в развитие и популяризацию профессии».

После освоения знаний, которыми делится Алёна Гиль, вы сможете вести себя достойно в любой жизненной ситуации, станете увереннее в себе и почувствуете, как стали примером для окружающих.

Материалы:

- ❖ «Деловой этикет — это сигнальная система «свой-чужой» / Forbes.ru
- ❖ Этикет званого ужина. Советы эксперта для идеального вечера / «Сноб»
- ❖ Деловой этикет: как профессионалы производят впечатление / «После дедлайна» / youtube

<https://orator.club/nastavnik/nastavniki-kluba/alyona-gil/>

52% МОСКОВСКИХ КОМПАНИЙ увольняли сотрудников после ИБ-инцидентов



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

КАЧКИН И ПАРТНЕРЫ

Увольнение за нарушения в сфере информационной безопасности: когда работодатель вправе пойти на крайние меры

В ноябре 2025 года компания «СёрчИнформ» на своем официальном сайте представила результаты исследования уровня информационной безопасности в московских организациях. Оказалось, что 59 % компаний сталкивались с различными инцидентами в этой сфере по вине сотрудников. В частности, фиксировали: утечки данных (47 %), внешнюю атаку (17 %), откаты и взяточничество (14 %), стороннюю занятость (12 %), промышленный шпионаж и работу на конкурентов (11 %), дискредитацию компании (11 %). Санкции в виде увольнения применяли к нарушителям почти половина (52 %) компаний, столкнувшихся с подобными инцидентами¹. Разберемся, когда работодатель может расторгнуть трудовой договор из-за ИБ-инцидента, и каких типовых ошибок следует избегать.

По закону разглашение охраняемой законом тайны, ставшей известной работнику в

¹Статья на тему: «52 % московских компаний уволили сотрудников после ИБ-инцидентов»; источник публикации: официальный сайт компании «СёрчИнформ» // <https://searchinform.ru/news/company-news/2025/11/24/52-of-moscow-companies-fired-employees-after-cybersecurity-incidents/>, дата обращения: 24.11.2025.

связи с исполнением им трудовых обязанностей, является однократным грубым нарушением, совершение которого позволяет работодателю расторгнуть трудовой договор даже после первого и единственного инцидента (пп. «в» п. 6 ч. 1 ст. 81 ТК РФ). Но этот инструмент работает только тогда, когда компания соблюдает все формальности до мелочей.

Меры по защите информации

Прежде всего, работодатель должен установить в компании режим коммерческой тайны. Ведь в случае спора именно он обязан предоставить доказательства того, что сведения, которые работник разгласил, относятся к коммерческой или иной охраняемой законом тайне, либо к персональным данным другого работника, стали известны нарушителю в связи с исполнением им трудовых обязанностей и он обязывался не разглашать их².

Недостаточно просто написать в трудовом договоре, что «все сведения являются конфиденциальными». Суды проверяют, принял ли работодатель меры по защите информации, предусмотренные законом:

— определил ли перечень того, что составляет коммерческую тайну (обычно это делается в локальном нормативном акте — положении о коммерческой тайне);

²П. 43 Постановление Пленума Верховного Суда РФ от 17.03.2004 № 2 «О применении судами Российской Федерации Трудового кодекса Российской Федерации».

— ограничил ли доступ к информации путем установления порядка обращения с ней и контроля за соблюдением такого порядка;

— ведет ли учет лиц, которым предоставляется информация;

— включает ли положения о защите информации в трудовые договоры с сотрудниками и гражданско-правовые договоры с контрагентами;

— наносит ли гриф «Коммерческая тайна» на документы и материальные носители информации³.

Только после принятия всех перечисленных мер режим коммерческой тайны считается установленным.

Дополнительно в рамках трудовых отношений работодатель для исключения ИБ-инцидентов обязан ознакомить под подпись работника, которому для исполнения трудовых обязанностей нужен соответствующий доступ:

— с перечнем информации, составляющей коммерческую тайну,

— с установленным режимом,

— с мерами ответственности за его нарушения.

Также требуются создать работнику необходимые условия для соблюдения требо-

³Ст. 10 Федерального закона от 29.0.2004 № 98-ФЗ «О коммерческой тайне» (далее — Закон № 98-ФЗ).

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

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



Анастасия Забавина,
юридическая фирма «Кирьяк
и партнёры»



Кирьяк и Партнёры

Комментируемое определение Арбитражного суда Северо-Западного округа от 24.06.2025 по делу № А56-82992/2023 является показательным примером системной проблемы, связанной с доказыванием обстоятельств с использованием цифровых средств коммуникации в современном арбитражном процессе. Данный судебный акт наглядно демонстрирует, что формальный подход к сбору доказательств, даже с привлечением нотариуса, в отрыве от требований относимости и достоверности, предъявляемых арбитражным процессуальным законодательством, неизбежно приводит к их обесцениванию.

Суд первой инстанции, отказывая в принятии переписки из WhatsApp, прямо указал на эту проблему: «осмотр содержания письменных сообщений в мессенджере WhatsApp не был произведен в установленном порядке нотариусом с оформлением протокола осмотра доказательств, в связи с чем, суд полагает, что данная переписка не заверена надлежащим образом не является относимым и допустимым доказательством в рамках настоящего дела» (Решение от 27.08.2024). Более того, суд отметил, что «представленный набор текстовых сообщений... не позволяет достоверно установить от кого исходили со-

общения и кому адресованы».

Апелляционная инстанция развила эту мысль, подчеркнув, что даже нотариальное заверение не снимает вопрос об идентификации сторон: «Представленная ответчиком в суд первой инстанции переписка в мессенджере WhatsApp не позволяет достоверно установить, от кого исходили сообщения и кому адресованы (не подтверждена принадлежность номеров телефонов представителям или сотрудникам истца)» (Постановление от 28.02.2025). Арбитражный суд Северо-Западного округа подтвердил правомочность выводов нижестоящих инстанций.

Таким образом, суды всех трех инстанций совершенно обоснованно отклонили представленное доказательство, сославшись на его неотносимость, что регламентировано статьей 67 Арбитражного процессуального кодекса Российской Федерации. Относимость доказательства предполагает, что оно имеет значение для правильного рассмотрения и разрешения конкретного спора. В контексте переписки в мессенджере это означает, что сторона обязана доказать неразрывную логическую и юридическую связь между аккаунтом в мессенджере и конкретным физическим лицом — представителем контрагента, обладающим необходимыми полномочиями.

В рассматриваемой ситуации такая связь установлена не была, поскольку компания-ответчик не представила суду никаких доказательств, которые позволяли бы идентифицировать собеседника. В качестве таких доказательств могли бы выступить

официальные документы, в которых указан данный номер телефона: выписка из трудового договора с сотрудником контрагента, доверенность, выданная этому сотруднику, официальные бланки компании-контрагента, ее корпоративный сайт или рекламные материалы, где данный контактный номер опубликован. Отсутствие подобной связи между цифровым аккаунтом и реальным субъектом права приводит к тому, что переписка теряет всякую доказательственную ценность, так как суд не может быть уверен, что переписка велась с уполномоченным представителем организации, а не с любым иным лицом.

Анализ сложившейся судебной практики позволяет выделить ключевые условия, при которых переписке в мессенджерах придается доказательственная сила. Наименее спорной является ситуация, когда такой способ коммуникации прямо предусмотрен договором, особенно если в нем согласованы конкретные номера телефонов уполномоченных представителей (как, например, в постановлениях АС Западно-Сибирского округа от 14.08.2023 по делу № Ф04-4011/23 и АС Московского округа от 25.04.2023 по делу № Ф05-3905/23). Однако, как разъяснил Пленум ВС РФ (п. 13 Постановления от 22.06.2021 № 18), даже при отсутствии прямого указания в договоре переписка может быть признана надлежащим способом взаимодействия, если между сторонами сложилась устойчивая деловая практика (постановление АС Уральского округа от 20.06.2023 по делу № Ф09-3161/23). В некоторых случаях суды рассматривают такое взаимодействие как сложившийся в современных условиях обычай (ст. 5 ГК РФ).

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



Владимир Галкин,
 Адвокат Московской коллегии
 адвокатов «ГРАД», руководитель
 офиса в Московской области
 Центрального окружного отделения
 Арбитражного центра при РСПП,
<https://gradfirm.ru/>

GRAD LEGAL & FINANCIAL
 ADVISORY SERVICES

Основной целью нотариального заверения переписки является придание ей юридической силы и дальнейшее использование в качестве одного из элементов доказательств. Переписка в мессенджере, удостоверенная нотариусом, имеет повышенную доказательственную силу, как и любой нотариальный акт. Однако, изготовление нотариально заверенной переписки не избавляет стороны от необходимости доказывания тех обстоятельств и доводов, указание на которые содержится в переписке. В соответствии с нормами процессуального законодательства (ст. 56 ГПК РФ, ст. 65 АПК РФ, ст. 62 КАС РФ) каждое лицо, участвующее в деле, должно доказать обстоятельства, на которые оно ссылается как на основание своих требований и возражений. Следовательно, переписка, заверенная нотариусом, служит инструментом подтверждения самого факта обмена сообщения и не освобождает сторону от подтверждения принадлежности телефонных номеров конкретным субъектам правоотношений. Если в договоре или в ином соглашении отсутствует идентифицирующая информация об абоненте абонентского номера, то именно на стороне лежит бремя доказывания относимости номера к лицу, уполномоченному на совершение действий. Также не маловажным аспектом доказывания является установление факта обмена сообщениями по конкретному договору. Таким образом, переписка в мессенджере может иметь юридическое значение и являться доказательством в суде в случае, если возможность обмена такими сообщениями предусмотрена в договоре в качестве юридически значимого факта, также определены телефонные номера, с которых осуществляется направление сообщений, содержание сообщений позволяет отнести излагаемые факты к договорным отношениям. Арбитражный суд Северо-Западного округа совершенно корректно указал, что цифровизация не отменяет базовых правил доказывания. Даже самый технологичный инструмент должен быть интегрирован в систему надежных и проверяемых юридических коммуникаций.



Дарья Нагорная,
Юрист МГКА «Бюро адвокатов
«Де-юре»



Учитывая уровень развития технологий и переход делового оборота в цифровую среду, электронные переписки (переписки в мессенджерах, по электронной почте и тд.) являются значимым доказательством при рассмотрении спора. В связи с этим стороны все чаще фиксируют в договорах способ взаимодействия посредством указанных каналов, в том числе для обмена документами и иными сообщениями.

Для придания электронной переписке статуса доказательства необходимо соблюдение ряда требований. В пункте 65 Постановления Пленума Верховного Суда РФ от 23.06.2015 № 25 указано, что юридически значимое сообщение может быть направлено, в том числе посредством электронной почты и иных средств связи, когда можно достоверно установить, от кого исходило сообщение и кому оно адресовано.

На практике несоблюдении указанного критерия контрагентами приводит к отказу суда в принятии такой переписки в качестве доказательства. Так в рамках дела о взыскании задолженности по договору поставки суд не принял переписку в WhatsApp как доказательство поставки, поскольку она не отвечала общим критериям достоверности (нельзя было идентифицировать участников и их полномочия) и не соответствовала порядку исполнения обязательств, прямо установленному в договоре. Суд указал, что переписка не позволяет достоверно установить, от кого исходило сообщение и кому оно было адресовано. В переписке отсутствуют указания на реквизиты договора (его номер, дата), что связывало бы обсуждаемые в ней вопросы с конкретными обязательствами по догово-

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



Владимир Шапенко,
 адвокат, член коллегии медиаторов
 ТПП РФ, Управляющий партнер
 Юридической фирмы «Шапенко и
 Партнеры»
<https://shapenko.ru/ru>

ШАПЕНКО И ПАРТНЁРЫ
 — ЮРИДИЧЕСКАЯ ФИРМА —

Нотариальное заверение чатов: мифы и реальность

В условиях современной деловой практики электронные средства связи стали неотъемлемой частью корпоративной культуры. Переписка в популярных мессенджерах активно используется не только для оперативной передачи информации, но и для заключения сделок, согласования договоренностей и решения других вопросов оперативного управления бизнесом.

Многие компании осознают важность подтверждения подлинности цифровых сообщений и предпочитают заранее обеспечить себя необходимыми гарантиями. Одним из распространенных способов легализации электронных доказательств является обращение к услугам нотариусов. Заверяя цифровые чаты и переписку у нотариуса, компания получает документально подтвержденный протокол осмотра цифрового содержания, который может быть использован судах в качестве дополнительного аргумента.

Однако важно понимать, что нотариальная процедура сама по себе не гарантирует доказательственную силу цифровой переписки в рамках судебного разбирательства. Примером этому служит недавний случай из судебной практики.

Как следует из Постановления Арбитражного суда Северо-Западного округа от 24.06.2025 по делу № А56-82992/2023, даже наличие нотариального протокола осмотра переписки автоматически не становится надлежащим доказательством по делу.

При рассмотрении указанного дела Истец представил суду нотариально заверенную переписку распространенном мессенджере в качестве подтверждения договоренности сторон. Тем не менее суд счел представленное доказательство недостаточным. Суд

указал, что простое удостоверение факта наличия чата не подтверждает действительность договоренностей, изложенных в нем.

Почему нотариального удостоверения может быть недостаточно?

Нотариус лишь подтверждает техническую сторону факта существования электронного ресурса (например, конкретного мессенджера или почтового сервиса). Однако содержание самого документа не рассматривается им как предмет оценки юридически значимых обстоятельств дела. Например, нотариус не способен подтвердить личность отправителя сообщения или проверить аутентичность содержимого. Эти обстоятельства остаются предметом отдельного исследования.

Кроме того, даже правильно заверенный нотариусом чат может оказаться ненадлежащим доказательством в ряде случаев, например, если суд усомнится в добросовестности одной из сторон или сочтет содержание сообщения некорректным или неполным. Если речь идет о гражданском споре, дополнительные аргументы и подтверждающие документы часто становятся решающими факторами в принятии судебных решений.

Таким образом, нотариальное подтверждение цифровых коммуникаций — лишь одна сторона медали. Оно помогает зафиксировать факт существования конкретной переписки, но само по себе не решает

всех вопросов, возникающих в процессе доказывания. Обращаться к нотариальному удостоверению переписки имеет смысл, однако оно не заменит тщательной подготовки всех необходимых документов и четкого юридического обоснования правовой позиции по делу. Сам процесс доказывания остается сложной юридической задачей, которую невозможно решить исключительно одним документом.

Чтобы повысить вероятность признания цифровой переписки в суде в качестве надлежащего доказательства, важно учитывать несколько ключевых моментов:

1. Идентификация сторон

Участники переписки должны быть однозначно определены. Лучше всего это достигается путем прямого обращения друг к другу по имени или должности, указанием контактных данных, электронной почты и других реквизитов.

2. Конкретизация условий соглашения

Переписка должна содержать четкое и однозначное выражение воли каждой стороны относительно предмета договора. Важно избегать двусмысленности и неопределенности формулировок.

3. Сохранение полной цепочки сообщений

Важно сохранить всю историю переписки, включая исходящие и входящие со-

Полные тексты статей доступны только для подписчиков.

Остальным желающим на платной основе.

Пишите: 7447273@bk.ru



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



ЗЕМЧИХИН И ПАРТНЕРЫ
АДВОКАТСКОЕ БЮРО

Прогресс не стоит на месте, развивая коммуникацию между людьми. На сегодняшний день очевиден переход общения в мессенджеры, столь быстро набравшие популярность. При этом все чаще можно лицезреть интеграцию мессенджеров в деловой оборот между контрагентами.

Однако не стоит забывать о том, что закон не столь гибок и не всегда способен идти в ногу со временем. Именно такая особенность грозит превратить деловую переписку в мессенджере из обмена важными для контрагентов сведениями в обычное общение между неустановленными личностями.

Об этом нюансе нам в очередной раз напоминает недавнее определение Арбитражного суда Северо-Западного округа от 24.06.2025 по делу № А56-82992/2023, в рамках которого истец-поставщик взыскивал задолженность по договору поставки с ответчика, который неоднократно доводами пытался обосновать суду отсутствие надлежащего качества у поставленного товара.

Одним из обоснований возражений ответчика служила переписка сторон в мессенджере, заверенная у нотариуса, что подтверждалось протоколом осмотра. Ссылаясь на данное доказательство, ответчик утверждал, что перепиской подтверждается факт возврата поставщику товара ненадлежащего качества.

Такой способ доказывания — не новинка и достаточно часто встречается в судебной практике как судов общей юрисдикции, так и арбитражных судов. Переписка сторон, заверенная надлежащим образом, может быть

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



Евгения Ломакина,
старший юрист Юридической фирмы
INTELLECT, к.ю.н.

I N T
E L L
E C T

Переписка в мессенджере — удобный способ коммуникации или головная боль для юриста?

Мобильные мессенджеры давно стали частью нашей жизни. И даже в деловой переписке бывает сложно обойтись без использования этого удобного способа коммуникации. Однако юридическая сторона использования такой переписки до сих пор вызывает вопросы.

Можно ли вести деловую переписку в Telegram? Как быть, если вместо договора с подписями сторон у вас есть только сообщения в мессенджере? Можно ли использовать переписку в мессенджере в качестве доказательства в суде? На эти и другие вопросы отвечают суды, рассматривая споры предпринимателей.

Основные факторы, которые принимают во внимание суды при оценке переписки в мессенджерах:

1. Идентификация сторон переписки.
2. Условия договора об использовании мобильных мессенджеров.
3. Способ формализации переписки в качестве доказательства (требуется ли нотариальный протокол).

Идентификация сторон переписки

Ключевой вопрос, на который потребуется ответить в случае спора: чем подтверждается, от кого исходит конкретное сообщение и кому оно адресовано — то есть кто является сторонами переписки.

«Если иное не установлено законом или договором и не следует из обычая или прак-

тики, установившейся во взаимоотношениях сторон, юридически значимое сообщение может быть направлено в том числе посредством электронной почты, факсимильной и другой связи, осуществляться в иной форме, соответствующей характеру сообщения и отношений, информация о которых содержится в таком сообщении, когда можно достоверно установить, от кого исходило сообщение и кому оно адресовано» (п. 65 Постановления Пленума ВС РФ от 23.06.2015 № 25 «О применении судами некоторых положений раздела I части первой Гражданского кодекса Российской Федерации»).

Случаи, когда переписка не принималась судами в качестве доказательства, как правило, связаны именно с тем, что сторона оспаривала принадлежность телефонных номеров (аккаунтов), с которых велась переписка, ее сотруднику или представителю (см., например, Постановления Арбитражного суда Северо-Западного округа от 24.06.2025 по делу № А56-82992/2023, Двадцатого арбитражного апелляционного суда от 24.10.2025 № 20АП-4425/25 по делу № А68-7432/2025, Арбитражного суда Поволжского округа от 22.10.2025 № Ф06-5941/25 по делу № А65-22463/2024).

Рекомендации

Идеальный вариант — прямо предусмотреть в договоре или ином соглашении, кто, с каких номеров (аккаунтов) и с использованием каких мессенджеров может вести

переписку от имени сторон.

Если контактные данные не были согласованы и переписку необходимо использовать в суде, то необходимо подтвердить ее связь со сторонами с помощью других доказательств. В одном из дел для подтверждения подлинности переписки в Telegram были использованы свидетельские показания (Постановление Арбитражного суда Московского округа от 14.10.2020 № Ф05-15858/20 по делу № А40-93872/2019). В других делах суды учитывали связь переписки с доказательствами по делу и конклюдентными действиями сторон: например, сторона производила оплату на основании счета, направленного сообщением в WhatsApp (см., например, Постановления Арбитражного суда Московского округа от 23 сентября 2024 г. № Ф05-20162/24 по делу № А40-285692/2023, Арбитражного суда Дальневосточного округа от 29 октября 2025 г. № Ф03-3341/25 по делу № А24-5745/2024).

Сторона, ссылающаяся на переписку, может обратиться к суду с ходатайством об истребовании доказательств (ч. 4 ст. 66 АПК РФ) — в частности, сведений о принадлежности телефонного номера у оператора сотовой связи, о трудовых отношениях конкретного лица со стороной спора.

Условия договора об использовании мобильных мессенджеров

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



Топ-10 спикеров по деловому этикету

Иван Арцишевский

Сегодня Иван Арцишевский является ведущим специалистом в области этикета и протокола в нашей стране.

Ведущий специалист в области этикета и протокола. Участвует в многочисленных радио и телепередачах, автор нескольких книг по этикету, в том числе для детей. Читает лекции в Санкт-Петербургском государственном университете, Академии государственной службы при Президенте РФ, Стокгольмской школе экономики и в ряде других учебных заведениях. Имеет огромный опыт по подготовке визитов глав государств и правительств в РФ, а также по организации и проведению международных переговоров. Является участником многочисленных российских и международных конференций и форумов, награжден медалями Президента РФ, грамотами, благодарственными письмами глав государств и правительств.

Лекции Ивана Арцишевского информативны, неповторимы, прекрасно структурированы, материал излагается просто, а главное — легко запоминается. Книга И.С. Арцишевского «Согласно протоколу» является настольной книгой специалистов по государственному и деловому протоколу как частных, так и государственных предприятий, администраций городов и субъектов Российской Федерации.

- ❖ Основы светского и делового этикета.
- ❖ Типы этикетных ситуаций.
- ❖ Отличие современного этикета от этикета 19-20 веков.
- ❖ Статус: пол, возраст, социальное положение.
- ❖ Приветствие, порядок, приветствия, обращение.
- ❖ Представление при знакомстве.
- ❖ Поведение в общественных местах.
- ❖ Такт, тактичность, ситуативность этикета.

<https://hubspeakers.ru/top/top-10-spikerov-po-delovomu-etiketu>

Исследование GetPayAll: какие сервисы помогают командам работать эффективнее

Екатерина Петрушкина,
Медиа-менеджер PRonline

Современные команды работают удаленно из разных городов и стран, но успех проектов во многом зависит от инструментов, которые они выбирают для совместной работы. Сервис GetPayAll проанализировал популярные зарубежные платформы, провел опрос среди их пользователей и выяснил, какие из них чаще всего помогают фрилансерам, студентам и компаниям.

1. Сервис для управления задачами Trello

Trello помогает визуализировать проекты и процессы в формате досок и карточек. Его используют для распределения обязанностей и контроля сроков. Дополнительное преимущество в интеграции с Google Drive, Slack и другими сервисами. 50% пользователей отмечают простоту интерфейса, 30% говорят о широком спектре интеграций, 20% выделяют удобное мобильное приложение. Trello подходит как для учебных проектов, так и для крупных IT-команд.



2. Платформа для командного общения Slack

Slack стал удобной альтернативой рабочей почте и сделал коммуникацию быстрее. Сервис предлагает чаты по каналам, интеграции с десятками инструментов и возможность звонков. Для удаленных команд Slack часто становится центром коммуникации и координации. 45% пользователей ценят скорость обмена сообщениями, 35% отмечают гибкость настроек, 20% выбирают интеграции с внешними сервисами. Slack помогает держать все рабочие процессы и диалоги в одном месте.

3. Инструмент для видеоконференций Zoom

Zoom остаётся незаменимым сервисом для онлайн-встреч. Его используют для лекций, вебинаров и деловых переговоров. Стабильное соединение и возможность записи сделали Zoom стандартом в дистанционной работе. 50% пользователей выбирают его за надежность, 30% ценят простоту подключения, 20% отмечают дополнительные функции, включая демонстрацию экрана. Zoom помогает командам быть ближе друг к другу, несмотря на расстояние.

4. Универсальный рабочий инструмент Notion

Notion сочетает заметки, базы данных, доски задач и вики-документы. Его приме-



няют для ведения процессов, хранения информации и совместного редактирования. Универсальность позволяет заменить несколько инструментов сразу. 40% пользователей отмечают широкий функционал, 35% ценят гибкость настройки, 25% выбирают возможности командной работы в реальном времени. Notion особенно востребован среди стартапов и креативных команд.

5. Виртуальная доска для идей Miro

Miro помогает проводить брейнштурмы, планирование и визуализацию идей. Команды используют его для прототипирования, совместных воркшопов и мозговых штурмов. В сервисе доступно множество шаблонов и инструментов. 45% пользователей ценят удобство визуализации, 30% отмечают разнообразие шаблонов, 25% выбирают совместное редактирование. Miro делает командное взаимодействие креативным и увлекательным.

Полные тексты статей доступны только для подписчиков.

**Остальным желающим на платной основе.
Пишите: 7447273@bk.ru**

Топ-10 спикеров по деловому этикету



Инга Лайзан

Профессиональная телеведущая, спикер. Имиджмейкер публичной коммуникации. Высоквалифицированный тренер по голосу и речи. Мастер по подготовке выступлений перед публикой, микрофоном и видеокамерой.

Инга — тренер международного уровня в области межличностного и делового общения. В настоящее время живёт в Лондоне. Работает с крупными компаниями, которые заинтересованы в активном продвижении своего бренда на международном рынке.

Тренинги Инги посетили и высоко оценили профессионалы Европы из различных сфер деятельности. К её услугам обращаются известные бизнес-персоны и медиа-звезды.

Автор «Голосового Брендинга». Это система обучения, в основе которой находится развитие голоса как важной части маркетинга, укрепление бренда уверенным и профессиональным стилем рече-голосовой подачи. Автор популярного обучающего фильма «Голос профессионала». Автор метода «Эффективная коммуникация». Автор учебных пособий.

Автор многочисленных тренингов:

- ❖ Выступление LIVE.
- ❖ Коммуникация лидера.
- ❖ Мастерство оратора в стиле TED.
- ❖ Голос профессионала.
- ❖ Дипломатия, такт, убедительность.
- ❖ Мастерство эфирного выступления.
- ❖ Подготовка внутренних тренеров.

<https://hubspeakers.ru/bio/lyzan>

С каждым годом все более и более убеждаюсь: проверка контрагента — это не паранойя, а здравый смысл! Когда партнер подводит, страдают все — от поставщиков до конечных клиентов



Алексей Оносов,
предприниматель, основатель
компании Юнисофт

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

*Н*ачинать проверку нужно с азов — с ЕТРЮЛ и ЕТРИЛ. Там видно дату регистрации, уставный капитал, смену директоров. Если фирме полгода от роду, а обещают выполнить контракт на миллионы — вопросы есть. Особенно настораживает, когда директор меняется каждые три месяца. Важно проверять полномочия того, кто подписывает договор — бывает, что договор заключает временно нанятый сотрудник с доверенностью на месяц! Со временем учишься проверять все до мелочей.

Финансовое состояние партнера — отдельная история. Бухгалтерскую отчетность смотришь и видишь картину маслом. Выручка 100 миллионов, а основных средств на три копейки? Подозрительно. Персонала по документам пять человек, а обещают выполнить заказ для завода... Тут что-то не так. Налоги и страховые взносы — еще один индикатор. Если компания не уделяет этому вопросу должного внимания с партнерами тоже будет проблемы.

Кстати о судебных спорах — тут вообще клондайк информации! Картотека арбитражных дел покажет всю «красоту» работы контрагента. Видишь десятков исков от поставщиков за неоплату — делай выводы. Также не мешает проверять аффилированные компании, бенефициаров...

Современные сервисы здорово упрощают жизнь. «Контур.Фокус», «СПАРК» — за несколько минут получаешь досье на компанию. Связи, финансы, суды, даже новости отслеживают. Раньше приходилось по крупным собирать информацию, теперь все в одном месте. Но автоматизация не отменяет человеческого фактора — иногда стоит просто позвонить в компанию, поговорить с менеджерами, понять, как они работают.

Репутация в интернете — еще один пласт информации. Отзывы на специализированных площадках, упоминания в СМИ, корпоративные новости... Правда, тут нужно фильтровать — заказные публикации встречаются. Зато реальные отзывы от клиентов дают понять, с кем имеешь дело. Особенно обращают внимание на негативные комментарии — часто там правда о качестве работы партнера.

А вот что по-настоящему важно — оценить ресурсную базу контрагента. Может ли он выполнить твой заказ? Есть ли у него

оборудование, склады, квалифицированные кадры? Одно дело — красивый сайт и офис в бизнес-центре, другое — реальные производственные мощности.

Имущественное положение тоже показательно. Смотришь баланс — если основных средств почти нет, а работают «с колес», риски повышаются. Конечно, есть бизнес-модели, где это нормально, но для производственных компаний стоимость оборудования — важный показатель стабильности. И численность персонала должна соответствовать объемам работ, которые берется выполнять компания.

Служба безопасности в крупных организациях обычно занимается такими проверками профессионально. У них есть инструменты и методики, недоступные обычным предпринимателям. Но и своими силами можно многое сделать — главное системно подходить к вопросу. Проверяешь не для галочки, а чтобы понимать, с кем работаешь и какие риски несешь.

Что-то в этом процессе затягивает... Как детектив какой-то! Собираешь по кусочкам информацию, анализируешь, делаешь выводы. И когда все сходится — понимаешь, что перед тобой надежный партнер. А когда нет — лучше потратить время на поиск другого контрагента, чем потом разгребать проблемы.

В итоге проверка контрагента — это комплексный процесс. Юридические аспекты, финансовое состояние, деловая репутация, ресурсные возможности... Только учитывая все факторы вместе, можешь принять взвешенное решение. Времени тратится больше, но зато спишь спокойно — знаешь, что партнер не подведет в самый ответственный момент.

Берегите честь с молодости, а коллектив с старта его роста

Как компании из дружной команды становятся «клубком змей»?

Марина Бражникова



До 65% стартапов с высоким потенциалом распадаются из-за внутренних конфликтов, а почти каждая четвертая компания прекращает своё существование из-за неэффективной командной динамики. Думаю, сегодня каждый руководитель понимает, насколько важным ресурсом бизнеса является команда, особенно в периоды турбулентности и внешних изменений.

Главный вопрос: как сохранить дружную команду и не дать ей превратиться в место раздора, конфликтов и сплетен, и тем самым развалить бизнес?

Команда как система

Прежде всего, важно помнить, что команда функционирует как единая система или целое, обладающее собственной динамикой и психологической реальностью, а участники команды бессознательно подчиняются этой динамике и участвуют в ней. Другими словами, при объединении людей в команду целое не является простой суммой его частей, а приобретает новые свойства и собственную индивидуальность.

В отличие от группы случайных людей, команда является неслучайным образованием, и ее форма определяется не только составом участников, но и задачей, границами, ролями и полномочиями. Эти параметры задают рамку, в которой разворачивается динамика команды, и то, как команда будет справляться с вызовами и сложностями на своем пути. Изменение любого из этих параметров запускает процессы изменений внутри команды, в результате которых происходит реформирование команды (вспомним стадии развития команды по Б. Такману: forming, storming, norming, performing), нередко со-

провождающееся активацией групповых защитных механизмов.

Что такое групповые защитные механизмы?

Групповые защитные механизмы включаются в командах и группах в ответ на ситуации повышенной тревоги, стресса и неопределённости. Они проявляются как бессознательные способы защиты коллектива от внутренней или внешней угрозы, которая воспринимается как опасность для целостности группы, её стабильности или психологической безопасности.

Однако сложность заключается в том, что при активации групповых защитных механизмов фокус команды смещается с выполнения ее основной задачи на то, чтобы справиться с вызвавшей тревогу ситуацией, и длительное нахождение в таком состоянии снижает эффективность команды, препятствуют ее зрелому развитию и приводит к застою и конфликтам.

Вот несколько примеров деструктивного влияния защитных механизмов:

- расщепление — команда делится на условно «хороших» и «плохих» — например, на тех, кто поддерживает лидера, и тех, кто

против него. Это помогает облегчить внутреннее напряжение, но приводит к конфронтации и снижению сплоченности.

- Проекция — негативные чувства и тревоги участники команды «переносят» на других коллег или подгруппы, обвиняя их в ошибках или проблемах, чтобы не признавать свои внутренние слабости.
- отрицание и избегание — игнорирование или недооценка проблем, открытое или скрытое избегание обсуждения напряжённых тем или конфликтов,
- рационализация и перенос ответственности — создание оправданий, чтобы не брать на себя ответственность за ошибки или проблемы — например, обвинение внешних обстоятельств, других людей или процессов.
- регрессия - возврат к более примитивным способам взаимодействия, например, совершение эгоистичных поступков, эмоциональные вспышки или пассивность.

Итак, какие причины могут привести к разрушению команды? Давайте рассмотрим наиболее частые факторы.

Изменение задачи

Как правило, в вовлеченных командах сама задача является важным мотивирующим фактором. Если из вдохновляющей и интересной задача становится скучной и рутинной, то в команде копится раздражение и разочарова-

ние, которые при отсутствии другого выхода могут начать выливаться на коллег в форме претензий, обид и недовольств. Если задача становится чересчур амбициозной, а ее потенциальное невыполнение представляет угрозу, то команду переполняют тревоги и сомнения, с которыми она пытается справиться с помощью групповых защитных механизмов.

Смена лидера или изменение его способа взаимодействия с командой

Не секрет, что лидер оказывает значительное влияние на поведение участников команды — то, какие ценности он демонстрирует, как реагирует на неудачи и какого способа коммуникации придерживается, во многом определяет, насколько уверенно и безопасно будет чувствовать себя команда.

Но лидер не всемогущ, на него также влияют внешние факторы, и если он сам не справляется с тревогой и транслирует свое нестабильное состояние на команду в течение длительного времени, то команда под этим воздействием начинает меняться. Кто-то из участников может покинуть команду, а остальные изменить свое поведение, стать более закрытыми, подозрительными и тревожными. Все это ведет к нарушениям коммуникации и скрытому соперничеству.

Еще более разрушительное воздействие может оказать приход нового лидера с принципиально другими ценностями — поощрение нездоровой конкуренции, выбор «любим-

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

Свидетель — все не так просто



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

Работа в коллективе позволяет не только зарабатывать, но и перенимать чужой опыт, а кроме того — находиться в социуме, что важно для большинства людей. Обратная сторона — периодические конфликты на работе, которые приходится решать в суде.

И если с документами все в порядке, то порядок действий понятен — написать заявление, приложить доказательства и сдать в канцелярию.

Но что делать, если трудовой договор никто не составлял? Либо документы потерялись или испортились при пожаре или потопе?

В этом случае придется использовать другие средства, например заручиться свидетельскими показаниями.

Сам факт того, что коллега знает что-то важное для дела не гарантирует, что его допросит суд — прежде всего необходимо доказать арбитру, что именно известно такому свидетелю и какую ценность для дела несут его знания.

Найдя свидетеля, важно обеспечить его явку (договориться о том, что человек придет на заседание), так как зачастую судьи крайне неохотно связываются с вызовами, чтобы не затягивать дело.

Например, в районный суд г. Сочи особо подчеркнул, что допрос свидетеля не состоялся не по вине суда, ограничившего истца в реализации права представлять доказательства, и не в связи с препятствованием ответчиком, а по причине необеспечения явки стороной истца, заявившей ходатайство о допросе свидетеля (дело № 88-29332/2024).

Выбирать человека, которого предполагается позвать на заседание, стоит вдумчиво, так как различные обстоятельства могут подорвать доверие к его словам.

Например, Пермский краевой суд не принял показания заместителя директора по капитальному строительству, поскольку посчитал, что у того имеется конфликт с руководством организации (дело № 88-7328/2023№2-540/2022).

Впрочем, кассация указала, что такой подход не является объективным, поскольку непонятно, как такой конфликт влияет на правдивость сказанного.

В другом деле суд Приморского края учел, что ответчица судилась со свидетелями по трудовому спору. В настоящее время один из них работает у первой истицы, а другой свидетель является отцом ребенка второй, что указывает на их заинтересованность в исходе дела (дело № 88-10440/2024).

Какие же вопросы могут доказываться в суде при помощи свидетельских показаний?

В отличие от экономических споров, где показания свидетелей принимаются крайне неохотно, в трудовых конфликтах суды при помощи свидетелей выясняют самый широкий круг обстоятельств.

Например, в Республики Бурятия судьи при помощи свидетелей решали, получал ли работник трудовую книжку (дело № 2-442/2022).

В ставропольском суде свидетели подтвердили, что работник находился в определенное время на территории завода и не мог покинуть её (дело № 2-9/2024).

В Севастополе работника обвинили в недостатке в кассе. Сотруднице пришлось пригласить коллегу, которая рассказала, как собирала выручку с арендаторов (дело № 88-35233/2024).

Кемеровский областной суд выслушал свидетеля, которая присутствовала при разговоре о невыплаченной заработной

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



Топ-10 спикеров по деловому этикету

Дарья Егорова

Ведущий тренер, спикер. Модерирует профессиональные мероприятия, посвященные вопросам управления персоналом, корпоративных коммуникаций и клиентской лояльности. Эксперт по деловому этикету и имиджу руководителя.

У Дарьи большой опыт в проведении стратегических сессий с топ-менеджерами и первыми лицами компании.

«Меня всякий раз воодушевляют те чувства, с которыми участники выходят с тренинга — желание вернуться на работу и начать использовать новые знания и навыки, желание побеждать и быть лучшими в своей профессиональной сфере».

Опыт проведения тренингов с 2007 г.

Ведущий бизнес-тренер, фасилитатор, коуч, модератор. Тренинги, консалтинговые проекты по оценке, обучению и развитию персонала.

Head of Training&Development, руководство департаментом обучения и развития персонала в России и Украине, международная компания Teleperformance, лидер в области аутсорсинговых контакт-центров по всему миру (2011-2013г.)

MBD-consult — консультант департамента управления проектами, бизнес-тренер, консалтинговые и тренинговые корпоративные проекты по развитию ключевых компетенций сотрудников нефтегазовой отрасли.

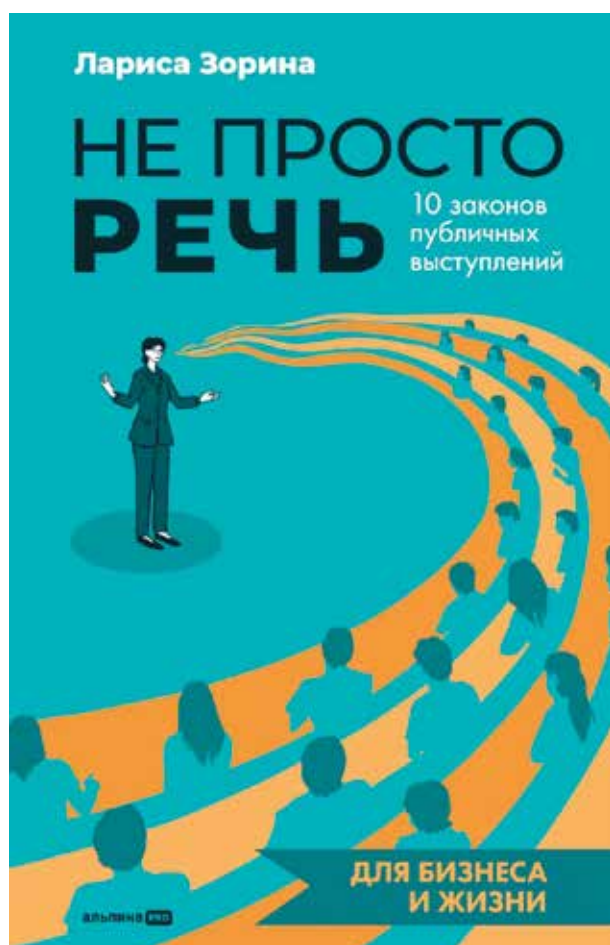
ОСАО «Ингосстрах» — ведущий бизнес-тренер, тренер-консультант.

«Один из самых сильных и впечатляющих эффектов бизнес-тренинга для меня — это эффект синергии. Появление у участников общих командных ценностей, чувства сопричастности успеху компании»

<https://hubspeakers.ru/bio/egorova>

НЕ ПРОСТО РЕЧЬ: 10 законов публичных выступлений

Лариса Зорина



Благодарим Альпина Паблшер за предоставленный отрывок

альпина  книги

Глава 3. Закон основной мысли

Тот истинный мудрец, кто многое сказать умеет коротко и ясно.

Аристофан

Представьте: вы планировали выступить 30 минут. Вы подготовили и отрепетировали речь, оформили красивые слайды. Но за пять минут до выхода на сцену вам сообщают: вместо 30 минут у вас одна! Так получилось — приехал важный государственный деятель, время отдали ему. Что делать? Вам поможет ключ. Точнее, ключевое сообщение.

Ключевое сообщение — это основная мысль выступления, главная идея, квинтэссенция смысла речи, выраженная примерно в одном предложении. Это то, что остается в памяти аудитории после окончания речи. Это то, что слушатели произносят, отвечая на вопрос: «О чем говорил выступающий?» Слушатели никогда не запоминают речь целиком, но, если у вас не было основной идеи, они запомнят только яркие фрагменты, и нет гарантий, что это будут именно те фрагменты, которые вам хотелось бы, чтобы они запомнили.

Чтобы донести основную идею, вам как спикеру важно самому хорошо понимать,

что именно вы хотите сказать, что вы несете в мир. Если вы готовы выразить смысл вашей речи в одном предложении, вы сможете быстро сориентироваться и успешно донести основную мысль даже за одну минуту вместо 30. Или, как моя клиентка Инна, выступить на другом языке.

Мы с Инной готовились к речи на дне рождения подруги в формате церемонии «Оскар». Инна живет в Салониках, гостями были русские и греки. Предполагалось, что она будет говорить по-английски, чтобы речь была понятна представителям обеих стран. Но в последний момент оказалось, что выступать нужно на русском, а переводчик будет переводить речь Инны на греческий. Это в корне меняло ситуацию: перевод удлинял речь и делал некоторые места выступления бессмысленными, например те, где в английском тексте звучали греческие слова или шутки, которые лучше всего звучат именно по-английски. Пришлось изрядно понервничать и «переобуться в воздухе», но благодаря тому, что у Инны было ключевое сообщение, ей удалось быстро сориентироваться и достойно выступить.

КАК СФОРМУЛИРОВАТЬ КЛЮЧЕВОЕ СООБЩЕНИЕ

Ключевое сообщение выступления рождается на стыке интересов аудитории и цели спикера. Схематично его можно изобразить так (рис. 3).

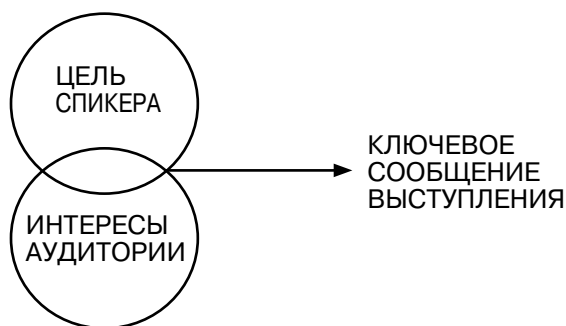


Рис. 3. Ключевое сообщение выступления

«В чем основная идея моей речи?» — вместе с вопросами о цели и целевой аудитории задавайте себе этот вопрос в самом начале работы над речью. От ответа на него будет зависеть выбор аргументов, историй, а также темп речи. Формулировка ключевого сообщения не только помогает донести мысль, оставить след в сердцах слушателей и побудить совершить целевое действие, но и облегчает процесс подготовки речи.

Одна моя клиентка, коуч по профессии, сначала сформулировала ключевое сообщение речи так: «Возможность ярко прожить жизнь». В процессе распаковки речи оказалось, что основная мысль звучит иначе: «Умение вовремя распознать выгорание и способность остановиться позволяют жить насыщенную жизнь». Это более конкретное, более четкое сообщение.

Когда подобраны нужные слова для того, чтобы донести ключевое сообщение, легче добиться успеха. Пройдемся по всему алгоритму.

Цель: «Я хочу, чтобы аудитория инвестировала в проект».

Аудитория: инвесторы, которые хотят прибыльных вложений.

Ключевое сообщение рождается на стыке вашей цели и интереса аудитории: «Мой проект принесет вам такую-то прибыль». Если наши инвесторы не только хотят денег, но и, к примеру, ратуют за чистый город, тогда получаем ключевое сообщение: «Мой проект поможет сделать наш город чище, и, вложившись в него, вы получите такую-то прибыль».

Важно! Если цель и аудиторию вы прописываете для себя и не произносите в речи, то ключевое сообщение — это фраза, которую вы говорите вслух перед аудиторией, это распространенное предложение, ведь мы говорим именно предложениями.

Вот еще несколько примеров ключевых сообщений:

- Наша инновация — возможность перейти на новый уровень и в будущем году сделать вдвое больше.
- Если мы запустим новую программу, то сможем легко отслеживать эффективность работы продавцов.
- Новая программа позволит решать ключевые задачи бизнеса быстрее и эффективнее.

Я не сторонник давать готовые речевые модули, важно, чтобы вы сами сформулировали свое ключевое сообщение. То, что вы скажете своими словами и с собственными формулировками, вам будет легче всего органично воспроизвести в речи.

КРИТЕРИИ КЛЮЧЕВОГО СООБЩЕНИЯ

Есть два важных момента:

- Ключевое сообщение должно содержать в себе весь смысл вашей речи, быть ее квинт-эссенцией, как я писала выше.
- Ключевое сообщение должно вызывать эмоцию любопытства: «С этого момента по-подробнее».

Когда эти два критерия сочетаются, ключевое сообщение можно считать удавшимся. Вот какой алгоритм проверки ключевого сообщения я использую на тренингах по публичной речи. Участники делятся друг с другом своими сообщениями в парах. Один участник рассказывает о цели, аудитории, контексте — и произносит ключевое сообщение, которое второй оценивает по трем критериям:

- Краткость. Ориентируемся на «Правило сервиса микроблогов» (сообщение не может быть длиннее 140 символов) или на «Правило визитки» (сообщение должно уместиться на обратной стороне визитки).
- Ясность и понятность мысли. Слушателю должно быть ясно, что хочет донести спикер.
- Эмоция. Сообщение должно вызывать эмоцию: любопытство, предвкушение, интерес. Что же расскажут дальше?

Не всегда просто с ходу сформулировать ключевое сообщение, которое отвечает этим критериям. На тренингах у нас порой уходит очень много времени на эту работу, но это база, без которой нельзя идти дальше. Чтобы не зависнуть на данном этапе, рекомендую начать с простого, рабочего ключевого сообщения. Запишите его. Это лучше, чем мучиться поиском чего-то яркого и оригинального. Важно, чтобы в этом варианте отражалась основная мысль выступления, от которой вы оттолкнетесь, чтобы создать структуру выступления (см. главу 4). Уже потом, в ходе работы над выступлением, вы сможете сделать ключевое сообщение более интересным и завлекающим.

Необязательно часами сидеть над чистым листом, если вы пока не понимаете ключевого сообщения или не уверены в нем. Когда в голове роятся мысли, которые так и просятся в речь, выгрузите их на бумагу в формате мозгового штурма. Главная идея обязательно родится, и если вы уже смогли сделать ее набросок, то обретет нужную форму в процессе работы. Если вы отклонились от первоначального курса, вернитесь к сформулированному сообщению или выберите другое.

Сформулировать основную мысль вам может помочь техника «5 “зачем”».

Эта техника, например, помогла Айрату Багаутдинову, историку архитектуры, подготовить речь для выступления на конференции TEDxVolhonka в 2018 году. Я помогала ему готовиться, и сначала работа шла со скрипом. На мой вопрос об основной мысли Айрат ответил так: «Она в том, чтобы люди интересовались архитектурой, отличали один архитектурный стиль от другого». В соответствии с техникой «5 “зачем”» я задала к этому ответу вопрос: «Зачем?» Повторив этот цикл еще три раза, мы пришли к великолепному, на мой взгляд, посланию: «Зная архитектуру своего города лучше, люди будут больше его любить и заботиться о нем». После этого работа пошла как по маслу.

ЗАКОН ОСНОВНОЙ МЫСЛИ В ЖИЗНИ

В жизни закон ключевого сообщения тоже работает. В главе 1 мы говорили о том, как полезно ставить цели любой коммуникации, будь то речь с трибуны или дружеская встреча. То же с ключевым сообщением — попробуйте перед встречей или совещанием задать себе вопрос: «Что я хочу донести?»

Однажды я стояла в очереди, чтобы переоформить билеты, в аэропорту и в ожидании говорила по телефону.

Мужчина передо мной: Не говорите так громко, вы мешаете работникам аэропорта выполнять свою работу!

Я: Девушка, извините, я вам мешаю?

Девушка за стойкой регистрации (искренне): Нет, все хорошо! Мы привыкли тут к шуму.

Я (мужчине): Наверное, я мешаю вам. Почему бы вам так и не сказать? Я буду разговаривать потише.

Мужчина промолчал.

Я решила говорить потише, чтобы не накалять обстановку.

Эта небольшая сценка из реальной жизни показывает, что не всегда то, что мы говорим, совпадает с тем, что мы имеем в виду, и это приводит к тому, что сообщение «приземляется» не так, как нужно, и даже вызывает раздражение. Привычка делать паузу и формулировать ключевое сообщение (хотя бы задумываться над ним) помогает сделать коммуникацию более целенаправленной, а также уточнить содержание и цель послания собеседника прежде, чем недопонимание превратится в конфликт. Аудитория хорошо считывает, когда намерение автора не совпадает с его словами, и у слушателей либо рождается ощущение, что оратор не знает, что хочет сказать, либо возникает недоверие, ощущение манипуляции.

Хотя и в этом бывают настоящие асы.

В свое время меня впечатлил роман Кристофера Бакли «Здесь курят». Главный герой, Ник Нейлор, — вице-президент «Академии исследований табака», которая проводит исследования связи курения с заболеваниями легких, а на деле лоббирует интересы табачных компаний. В этой прекрасной сатире четко показано, как за представлением данных «солидных» исследований скрывается стремление повысить потребление сигарет.

Эксплицитное сообщение (транслируется во вне): «Мы заботимся о вашем здоровье и проводим исследования». Имплицитное сообщение (заложено внутри): «Курите сигареты нашей компании!»

Конечно, вы не можете на 100% гарантировать точного «приземления» вашей идеи в уши слушателей, но именно четко сформулированное ключевое сообщение помогает по-

высвить его вероятность. Кроме того, закон основной мысли помогает четко доносить свои ценности — и даже миссию.

Одну из наших навыковых игр купила известная ораторская школа.

По этому поводу меня спросили:

— Почему ты работаешь с этой компанией, ведь это твой конкурент?

На что я уверенно и спокойно ответила:

— Я выполняю свою миссию: обеспечиваю ораторские компании превосходными инструментами для обучения — нашими играми.

Одно предложение оказалось таким исчерпывающим, что вся аудитория понимающе закивала. Я уверена, что мой ответ поставил в сознании моих собеседников знак равенства между инструментами развития навыков публичных выступлений и играми «Лаборатории».

Ключевое сообщение — ваш надежный фильтр в ходе подготовки выступления. Вы можете часами рассказывать о продукте или идее, но вам важно научиться делать это за любое отведенное время.

Формулируя ключевое сообщение исходя из цели и аудитории, вы надежно фильтруете свой материал. Вы оставляете все, что работает на раскрытие, объяснение, обоснование

ключевого сообщения, и сокращаете до минимума или убираете все не связанное с основной мыслью.

История создания вашего продукта может наладить связь с аудиторией, которая ищет свой путь и придумывает новые продукты, но будет ненужным блоком для людей, которые находятся в поиске решения другой проблемы. Техники и технологии, которые вы используете для масштабирования бизнеса, будут интересны специалистам вашей сферы, но прозвучат белым шумом для аудитории вне этого поля.

Зачастую выступления формализованы. Например, в презентации стартапа потенциальному инвестору должны прозвучать пункты о цели проекта, его преимуществах, конкурентах, команде создателей и бизнес-модели. Но все это можно и нужно описывать и в контексте вашего ключевого сообщения: каким образом реализация цели проекта позволит инвестору заработать, какие преимущества проекта помогут ему заработать, какие особенности вашей команды приведут к быстрой окупаемости и т. д.

В успешной речи каждое слово работает на идею, которую вы хотите донести до слушателя. О месте каждого слова в речи я приглашаю вас поговорить в главе 4, которая называется «Закон структуры».

*Благодарим Альпина Паблишер
за предоставленный отрывок*

альпина  **книги**



Топ-10 спикеров по деловому этикету

Нина Зверева

Спикер, бизнес-тренер. Коуч руководителей госкорпораций и бизнесов, депутатов и политиков.

Кандидат филологических наук, директор и главный бизнес-тренер НОУ «Центр «Практика» Нины Зверевой».

Преподаватель курсов «Убедительная презентация» и «Эффективная коммуникация» в Школе управления Сколково.

Обладатель двух премий ТЭФИ. Обладатель Гран-при в номинации «Бизнес-тренер» конкурса «Работодатель года — 2014».

Автор уникального учебника «Школа тележурналиста» и популярных книг для всех, кто хочет научиться выступать: «Я говорю — меня слушают», «Вам слово. Выступление без волнения», «Правила делового общения», «Блокнот спикера».

«Яркая личность. Случай, когда наблюдение за человеком развивает больше, чем контекст, который он передаёт. Актуальное содержание, позволяющее определить точки роста для себя. Великолепный тренинг!» — отзываются участники тренингов Нины Зверевой.

- ❖ 46 лет — Опыт работы в СМИ в роли ведущего и автора программ
- ❖ 20 лет — В роли личного коуча топ-менеджмента корпораций и политиков
- ❖ 5 наград — Государственных и профессиональных: 3 ордена, 2 ТЭФИ
- ❖ 55 000 — человек Успешно прошли ее программы в России и за рубежом

Онлайн-школа Нины Зверевой <https://zvereva-online.ru/>

<https://hubspeakers.ru/top/top-10-spikerov-po-delovomu-etiketu>

Вечно учащиеся сотрудники: что с ними делать?



Светлана Гринькова,
HR.SERVICE директор, HR-эксперт |
Exclusive search | Консультант по
портфельной карьере |

В современных компаниях всё чаще встречается особая категория сотрудников — те, кто постоянно находится в процессе обучения.

Они записываются на курсы, посещают вебинары, получают сертификаты, но при этом их профессиональная результативность остается на прежнем уровне.

Как HR-специалисту или руководителю работать с такими «вечными студентами»? Давайте разберёмся в причинах этого явления и найдём конструктивные решения.

Позиция «вечного ребёнка»

Пока мы учимся, мы находимся в комфортной позиции ребёнка — того, кто имеет право не знать, ошибаться, задавать вопросы. Это безопасное пространство, где от нас не требуют немедленных результатов и ответственности за решения. Переход в позицию взрослого профессионала означает необходимость применять знания, рисковать, брать на себя ответственность. И здесь начинается страх: а вдруг я не справлюсь? А вдруг мне всё ещё чего-то не хватает?

Так формируется замкнутый круг: чем больше человек учится, тем яснее он видит границы своего незнания, и тем сильнее желание учиться дальше — но уже не для применения, а для успокоения тревоги.

Синдром самозванца

Нередко за бесконечным обучением скрывается синдром самозванца — глубинное убеждение, что «я недостаточно хорош», «рано или поздно все поймут, что я не на своём месте». Каждый новый курс становится попыткой доказать себе и окружающим свою компетентность. Парадокс в том, что чем больше человек учится, тем сильнее крепнет убеждение в собственной недостаточности — ведь каждый курс открывает новые области незнания.

Стремление к карьерному росту

Иногда причина более рациональна — сотрудник действительно хочет расти и развиваться, но не понимает, какие именно компетенции ему нужны для следующей ступени. В отсутствие чёткого плана развития он хватается за всё подряд, надеясь, что что-то обязательно пригодится. Это своего рода «образовательный шопоголизм» — накопление знаний впрок, без конкретной цели применения.

Обучение как процесс без оценки результата

Обучение — увлекательный процесс, в котором обычно сложно оценить результат. В отличие от выполнения конкретного проекта, где виден измеримый итог, процесс получения знаний сам по себе приносит удовлетворение. Вы читаете, слушаете, записываете, чувствуете интеллектуальный рост — и это приятно.

Момент истины, когда нужно доказать применимость этих знаний на практике, можно отодвигать бесконечно, продолжая учиться «ещё немного».

Неслучайно даже в классической системе образования существуют экзамены — они заставляют систематизировать знания и продемонстрировать их усвоение. Без контрольных точек обучение превращается в бесконечное потребление информации.

Что делать со стороны компании?

1. Строить индивидуальные планы развития

Ключевое решение — создание структурированных индивидуальных планов развития (ИПР) с чётко определёнными треками:

- Вертикальный управленческий трек — для тех, кто хочет расти как руководитель. План включает развитие лидерских компетенций, управленческих навыков, стратегического мышления.
- Горизонтальный экспертный трек —

Полные тексты статей доступны только для подписчиков.

Остальным желающим на платной основе.

Пишите: 7447273@bk.ru

нее относится к применению полученных знаний.

5. Проводить регулярные карьерные диалоги

Важно выводить тему обучения из плоскости «прохождения курсов» в плоскость карьерного развития. Регулярные встречи с руководителем или HR, на которых обсуждаются:

- Карьерные амбиции и цели сотрудника
- Конкретные компетенции, необходимые для достижения этих целей
- План применения полученных знаний
- Результаты предыдущих обучающих активностей

между обучением и реальным карьерным продвижением, выйти из позиции «вечного студента» в позицию профессионала, который учится с конкретной целью.

Заключение

«Вечно учащиеся» сотрудники — это не проблема, а симптом. Симптом отсутствия структурированного подхода к развитию, страхов и неуверенности, или просто непонимания связи между обучением и карьерным ростом.

Задача HR и руководителей — не запретить обучение и не ограничить его, а направить в конструктивное русло. Создать систему, где обучение становится инструментом решения конкретных задач, а не способом бегства от ответственности. Где



Обучение сотрудников. Споры



Татьяна Новикова,
юрист

В нашей стране образование, в том числе и дополнительное, неотъемлемая часть жизни, которая стремительно меняется, требует не только базовых, но и узкоспециальных, и специфических знаний, овладения новыми технологиями и понимания социальных процессов. Работодатели вынуждены вкладывать средства в обучение сотрудников и справедливо ожидают, что инвестиции должны окупиться. Вот на этом этапе и начинаются проблемы... Рассмотрим судебную практику.

Споры по договору целевого обучения (далее ДЦО)

Целевик М.

Второй судебный круг завершает дело целевика М., которая оспаривает¹ взыска-

¹ Решением Видновского горсуда Московской области от 14.11.22 г. взысканы затраты на обучение в размере

ние затрат на обучение. После обучения М. была обязана заключить трудовой договор с заказчиком и отработать по месту назначения не менее 5 лет, в случае отказа — полностью возместить затраты на обучение. Позднее заключено доп. соглашение, согласно которому М. дана возможность отучиться в аспирантуре (уже за счет собственных средств) и прибыть к месту службы. По окончании аспирантуры М. обратилась с заявлением о трудоустройстве преподавателем в учреждении заказчика, но вакантные должности, соответствующие уровню образования и квалификации, отсутствовали. Заказчик предложил М. иную должность на период декрета основного работника. М. отказалась, поскольку считала, что получила образование по иному направлению и устроилась преподавателем в другой вуз, ошибочно полагая, что данная работа отвечает требованиям договора целевого обучения, хотя вуз не входит в систему учреждений заказчика. Претензия заказчика о возмещении затрат на обучение оставлена М. без ответа.

Три судебные инстанции пришли к единому мнению: взыскать затраты на обучение в размере 1,4 млн. руб. Суды посчитали предложенную заказчиком должность соответствующей полученной М. квалификации. Определением ВС РФ от 29.07.2024 дело было направлено на новое рассмотрение в суд первой инстанции, которым сумма штрафа снижена до 600 тыс. руб. Решение поддержано двумя вышестоящими судами.

Как удалось добиться снижения размера взыскания?

1,4 млн. руб. Апелляционный и кассационный суды согласились с мнением горсуда. Определением ВС РФ от 29.07.24 г. дело направлено на новое рассмотрение в суд первой инстанции, которым 17.12.24 года сумма снижена до 600 тыс. руб. (поддержано Мособлсудом от 25.06.25 г. и засилено 2 КСОЮ от 14.01.26 г.).

Из суммы затрат на обучение исключена выплаченная стипендия. Установлены основания для снижения суммы затрат на ее обучение: учтено материальное положение М., размер ее заработной платы, необходимость несения расходов на аренду жилья.

ВС РФ указал, что оценивая материальное положение ответчиков, судам следует принимать во внимание размер его заработка и иных доходов, семейное положение и наличие иждивенцев, обязательные расходы в виде аренды или кредитных обязательств. Кроме того, суды должны проверять расчет затрат на обучение, а не безоговорочно доверять указанным заказчиком обучения или вузом суммам.

Целевик С.

Три судебные инстанции отказали вузу во взыскании штрафа со специалиста С., отучившегося по ДЦО в ординатуре, и не отработавшего в учреждении установленный договором срок. Дело дошло до ВС РФ² и вернулось в суд первой инстанции, которым иск вуза удовлетворен частично. Суд³ учел доход, материальное положение С., вызванное наличием тяжелого заболевания, и снизил сумму штрафа с 230 до 180 тыс. руб.

Целевик Я.

В 2020 г. КБ заключило с Я. трехсторонний ДЦО о целевом обучении на 5,5 лет. Однако в 2021 г. Я. отчислили с 1 курса за нарушение правил внутреннего распорядка. Предъявленное почти через 2 года требование о выплате штрафа⁴ оставлено без отве-

2 Определение СКГД ВС РФ от 11.08.25 г. N 14-КГ25-11-К1.

3 Решение по делу № 2-428/2025 от 24.10.25 года Павловского райсуда Воронежской области.

4 О природе штрафа и выводах КС в Определении № 243-О/2024 о проверке по запросу районного суда конституционности ч. 6 ст. 71.1 Закона об образовании и абз. 4 п. 58 Положения о целевом обучении по

та. Иск о взыскании штрафа подан вузом⁵ в марте 2025 г. Ответчик заявил об истечении срока исковой давности.⁶ В удовлетворении исковых требований отказано. И так бывает, но... рассмотрим похожий случай.

Целевик К. в 2020 г. отчислен за академическую задолженность с 1 курса. В мае 2023 г. в адрес К. вуз направил требование о выплате штрафа, а в октябре 2024 г. обратился в суд⁷. Как и в выше рассмотренном деле, райсуд учитывает мнение ответчика о пропуске срока исковой давности. Но апелляционная инстанция возвращает дело⁸, по-

образовательным программам среднего профессионального и высшего образования рассуждают эксперты Advgazeta.ru в статье «КС поддержал порядок возврата денег лицом, не закончившим целевое обучение в вузе за счет бюджетных средств» от 14.03.24 года и статье «ВС отказался признавать недействующим положение о штрафе за незавершение целевого обучения в вузе за счет бюджета» от 08.04.24 года.

- 5 Согласно п. 54 Положения о целевом обучении по образовательным программам среднего профессионального и высшего образования и Правила установления квоты приема на целевое обучение по образовательным программам высшего образования за счет бюджетных ассигнований федерального бюджета штраф выплачивается вузу, предоставившему целевое обучение. Размер зависит от оснований. Если гражданин не исполнил обязательства по осуществлению трудовой деятельности в связи с незавершением целевого обучения, размер штрафа определяется в соответствии с нормативными затратами пропорционально доле, которую составляет период фактического обучения по образовательной программе (дней), от срока обучения по образовательной программе, установленного федеральным государственным образовательным стандартом и иными требованиями.
- 6 Решение по делу № 02-4760/2025 М-3186/2025 от 02.09.25 года Перовского районного суда. Апелляционная жалоба была подана, оставлена судом без движения.
- 7 Решение по делу №02-1945/2025 от 09.02.25 Бабушкинского районного суда и Определение по делу № от 04.09.25 Мосгорсуда.
- 8 Согласно абз. 3 п. 53 постановления Пленума ВС РФ от 22.06.2021 г. № 16 «О применении судами норм

скольку не учтено, что заключенный между сторонами договор является ДЦО и регулируется нормами ГК РФ и ФЗ «Об образовании в Российской Федерации», а не ТК РФ (как в случае с ученическим договором).

На что это влияет?

Согласно ст. 196 ГК РФ общий срок исковой давности составляет три года со дня, определяемого в соответствии со ст. 200 ГК РФ. Срок исполнения требования об уплате штрафа — 12 месяцев со дня его получения. Следовательно, о нарушении права на получение штрафа вузу стало известно по истечению установленного срока оплаты, в июне 2024 г.

Споры по ученическому договору (далее — УД).

Работник С.

Суд первой инстанции отказал ПАО в удовлетворении исковых требований⁹ к С. о взыскании 473 тыс. руб. задолженности

гражданского процессуального законодательства, регламентирующих производство в суде апелляционной инстанции», если суд апелляционной инстанции придет к выводу о том, что решение суда первой инстанции, принятое только на основании признания иска ответчиком либо только в связи с истечением срока исковой давности или признанием неважными причин пропуска срока обращения в суд, без исследования и установления иных фактических обстоятельств дела (ч. 4.1 ст. 198 ГПК РФ), является незаконным и (или) необоснованным, то он на основании ч.1 ст. 330 и ст. 328 ГПК РФ отменяет решение суда первой инстанции.

- 9 Решение Щербинского райсуда по делу № 02-10595/2024 от 23.10.24 г., Определение СКГД Мосгорсуда по делу № 33-37127/2025 от 06.11.25 г.

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



Топ-10 спикеров по деловому этикету

Ольга Свежакова

Бизнес-тренер по этикету и протоколу. Тренер по этикету и коммуникативным навыкам.

Член международной ассоциации специалистов по этикету.

Вице-президент МОФ «Культурно-просветительский русский фонд».

Директор школы коммуникаций и этикета — «Завершающей школы».

Автор тематических статей для периодических изданий «Мир дипломатии», «Республика».

<https://hubspeakers.ru/top/top-10-spikerov-po-delovomu-etiketu>

<https://vk.com/svetiquette>

Эволюция «железа» как драйвер цифровой трансформации



Александр Митрик,
заместитель генерального директора
ООО «Байт»

*Г*оворя 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. Современное «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 (нейро-процессоры) 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 по-

Полные тексты статей доступны только для подписчиков.

**Остальным желающим на платной основе.
Пишите: 7447273@bk.ru**

Топ-10 спикеров по деловому этикету

Людмила Мосина

Директор Института Психогенетики, преподаватель программ Executive MBA ИБДА РАНХ, консультант, автор учебных пособий и публикаций, посвящённых деловому общению, имиджу, репутации, стратегическому лидерству и влиянию.



Преподаватель программ MBA в РАНХиГС при Президенте РФ, директор Института психогенетики и эффективного поведения. Бизнес-тренер и персональный консультант руководителей и первых лиц компаний. Автор дистанционных курсов «Стратегическое лидерство» и «Эффективные деловые коммуникации».

Имеет патент на объекты интеллектуальной собственности (курс «Умение строить отношения с ключевыми фигурами власти и бизнеса»).

Автор статей по лидерству, имиджу и эффективным деловым коммуникациям.

Автор учебных пособий «Умение строить отношения с ключевыми фигурами — ключевой фактор успеха в бизнесе», «Очень практическая психология для жизни».

- ❖ ИМИДЖ как концепция жизни и как управление впечатлением
- ❖ Медитация как инструмент повышения жизнеспособности
- ❖ Унаследованные модели поведения
- ❖ Управление проектом «МОЯ ЖИЗНЬ»
- ❖ 4 аспекта Женщины Высшего Класса
- ❖ Женщина Высшего Класса в бизнесе и любви
- ❖ PRO деньги — 2: быть в потоке

Онлайн-школа Людмилы Мосиной <https://main.ludmilamosina.online>

Как писать письма в условиях цифровой трансформации?



Олеся Чернокова,
эксперт

*В наше быстро
меняющееся время, когда
искусственный интеллект
делает почти всю работу, и
часто нет времени писать
письма на основании инструкции
по делопроизводству, очень важно
придерживаться определенной
структуры и правил для, того,
чтобы установить долгосрочное
качественное сотрудничество
между компаниями.*

Начинать рекомендуется с указания контрагента, его адреса, далее — вносим сведения о себе. По моему мнению, следует максимально персонализировать свое письмо: указать имя или имя и отчество руководителя получателя. Обращения «Уважаемые коллеги!», «Партнёрам» лучше не использовать, так как можно вызвать как минимум раздражение. Недавно я получила письмо рекламного характера, которое начиналось со слов «Всем партнёрам ООО. Дорогие друзья!» Сразу его закрыла и даже не стала читать продолжение.

Считаю необходимым указать и тему, желательно курсивом, чтобы сразу было понятно о чём идёт речь. В своих письмах всегда конкретизирую данный пункт, не использую «О предоставлении информации». Уместно написать «Новые условия сотрудничества с 01.12.2025 года». Обязательно вношу эти сведения и в соответствующую ячейку в электронный почтовый сервис.

Во вступительной части вводим адресата в курс дела. Нет никакой необходимости делать это очень подробно, достаточно максимально кратко и емко описать повод обращения к нему. Недавно ко мне на изучение поступила претензия, которая начиналась со слов: «Ещё мой отец стал клиентом компании в 1990 году...» Это прекрасная иллюстрация «как не надо».

В основной части излагаем проблему или ситуацию, которую партнёр или клиент будет решать или использовать. Если кратко, то здесь указываем, зачем вообще мы ему пишем. Допустим, если следовать теме, то допустимо указать «С 01.12.2025 года наша компания вводит новую систему скидок, теперь максимальная скидка в 20% будет применяться только от суммы покупки в размере 10 млн. рублей».

В третьей части делаем выводы, подводим итоги, сообщаем, какие действия необходимо предпринять получателю письма. Если продолжить ранее начатую тему применения дисконта, то логично указать в заключительной части: «Рекомендуем Вам совершить закупку до 01.12.2025 года, пока действуют максимальные скидки на сумму от 5 млн. руб.»

Большинство своих писем я завершаю фразами: «Благодарю за сотрудничество!» или «Надеюсь на плодотворное сотрудничество!»

Сейчас, когда письмо отправляем просто электронной почтой, без вложенного файла, часть с «шапкой», где указывается адрес и получатель, конечно, пропускаем, но важно указать тему и подпись отправителя. Например, у меня автоматически выставлено: «С уважением, О.О. Чернокова»

Все сообщения в мессенджерах не нужно завершать точкой, как привыкли мы, олдскульные пользователи. Сейчас это считается плохим тоном и даже может свидетельствовать об агрессии.

Даже при обмене быстрыми сообщениями нужно соблюдать грамматику и лексику, структуру, не допускать употребление разговорных слов, смайликов.

При отправке емейлов применение правил русского языка не менее важно, чем при использовании бумажных писем, не следует использовать целые слова, написанные заглавными буквами, или предложения, выделенные жирным. Более двух видов и размеров шрифтов максимально отдаляет текст от делового стиля, в то время, как вежливость, следование структуре заведомо повышают лояльность.

Все простые рекомендации, изложенные в статье, помогут вам, упрочить доверие клиентов или партнёров, стать основой долгосрочного взаимовыгодного сотрудничества!

Токсичные сотрудники: вред, польза, политика работы с ними



Юлия Немцева,
Корпоративная Академия Росатома

Разговоры о токсичных сотрудниках не утихают, а только набирают обороты. Компании сосредотачиваются вокруг человекоцентричной среды и корпоративной культуры, а сотрудники в социальных сетях и «кулуарных разговорах» обсуждают рейтинги и красные флаги («red flags» — сигналы тревоги) токсичных работодателей.

В этой статье разберемся с тем, какое поведение считается токсичным и что с этим делать.

В организационной психологии для обозначения активности сотрудников, которая негативно сказывается на работе организации, используется термин контпродуктивное рабочее поведение (counterproductive work behaviour). Оно включает в себя четыре вида поведения сотрудников:

- Низкая продуктивность
- Повреждение собственности
- Неуважение к сотрудникам
- Персональная агрессия

1. Низкая продуктивность (Production Deviance)

Данный вид поведения включает проступки, наносящие организации косвенный или целенаправленный ущерб через недобросовестное использование рабочего времени и ресурсов. К ним относятся: систематические опоздания, преждевременный уход с работы, симуляция болезней, чрезмерно растянутые перерывы, занятие личными делами в рабочее время, а также присутствие на рабочем месте в состоянии алкогольного опьянения.

2. Повреждение собственности (Property Deviance)

Это более серьезные нарушения, нацеленные на материальные ценности компании и причиняющие ей прямой финансовый ущерб. Типичными примерами являются хищение денежных средств или имущества, умышленная порча оборудования, а также коррупционные нарушения.

3. Неуважение к сотрудникам (Political Deviance)

Это вид поведения направлен против отдельных коллег и подрывает здоровый социально-психологический климат в коллективе. Оно проявляется в распространении слухов, порчи репутации сотрудников, манипуляциях информацией для обмана сотрудников и попытках переложить ответственность за собственные ошибки на других.

4. Персональная агрессия (Personal Aggression)

Наиболее тяжелая категория, включающая действия, которые наносят непосредственный физический или психологический вред сотрудникам. Сюда входят вербальные оскорбления, сексуальные домогательства, запугивание, вплоть до физического насилия, а также кража личных вещей коллег.

То есть токсичный сотрудник — это человек, которые демонстрирует устойчивые формы контпродуктивного поведения.

Для минимизации рисков работы с токсичными сотрудниками важно применять меры, которые затрагивают все этапы: от найма до увольнения.

Профилактика — на этапе поиска и найма сотрудника необходимо проверить рекомендации от бывшего работодателя, использовать поведенческие интервью, позволяющие выявить прошлые модели поведения в различных ситуациях. Оценивать не только профессиональные навыки, но и эмоциональный интеллект, навыки командной работы и коммуникации. В качестве

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

Принцип работы — АВОСЬ И ТАК СОЙДЁТ ведёт компанию в кризис



Александра Балод,
коуч, бизнес-тренер, ex-COO
и ex-HRD ИТ-компаний

Я искренне верю, что большинство собственников, когда создают компанию, хотят делать что-то хорошее. Придумать хороший продукт или в целом хорошую компанию для себя и для людей вокруг, делать качественные услуги. Зачастую все начинается именно с собственника, и он отвечает за качество. Он, как правило, следит за качеством продукта или услуги, которые компания предоставляет пользователям. Если все идет хорошо, компания начинает расти и в этот момент все может пойти не так.

Почему это происходит?

Если так сложилось, что наемный менеджер, которого привлек собственник, относится к продукту, к его качеству или к кли-

ентам иначе, чем сам собственник, и при этом собственник выпускает контроль из своих рук, либо система менеджмента качества выстроена так, что он не может за этим следить, отношение к продукту на всех уровнях начинает заметно меняться. Люди, которые работают в компании и создают продукт своими руками, видят, что их руководитель не слишком заинтересован в качестве. Если за соседним станком или за соседним телефоном сидит человек, который работает спустя рукава и ему за это ничего не будет, зачем напрягаться мне? Или если я хорошо выполняю свою работу, но не получаю за это никаких бонусов или привилегий, зачем стараться? У сотрудников разная мотивация и нам надо

учитывать каждого. В этот момент общая культура компании начинает разрушаться. Она становится расхлябанной. Менеджеры, которые это допустили, вместо того чтобы что-то менять, начинают защищать свои команды от руководства. Им и так нормально. Если собственник или генеральный директор начинают обращать внимание на проблему, менеджеры находят массу причин, почему все происходит именно так, чтобы ничего не менять. Потому что любые изменения требуют дополнительных энергозатрат, а этим заниматься никто не любит. При росте бизнеса нередко бывает, что метрики подменяют здравый смысл. Вводятся KPI, иногда не самые удачные. Сотрудники с удовольствием начинают их ломать, пото-

ЛЮДИ ПЕРЕСТАЮТ ВЕРИТЬ В ЦЕННОСТИ



му что KPI воспринимаются не как ориентир того, как нужно делать, а как формальные рамки, которые можно шатать и обходить.

Что происходит дальше?

Как только снижается качество продукта, портится клиентский опыт. Клиенты очень быстро это чувствуют. Вспомните любимую кофейню. В какой-то момент кофе становится не таким вкусным, но из лояльности вы это терпите.

Не может одно подразделение работать плохо, а все остальные хорошо. Это распространяется, как опухоль. Начинаются постоянные конфликты, люди заняты выяснением отношений и латанием дыр. Все на столько заняты, что на реальное исправление ситуации сил не остается. В таких условиях инновации практически невозможны. Они требуют вовлеченности и внутренней включенности в то, чем человек занимается. В какой-то момент руководство осознает, что что-то не так. Продажи падают, клиенты недовольны, NPS снижается. И, к сожалению,

НЕ МОЖЕТ ОДНО ПОДРАЗДЕЛЕНИЕ РАБОТАТЬ ПЛОХО, А ВСЕ ОСТАЛЬНЫЕ ХОРОШО

Думаете: ладно, зато здесь мой любимый бариста, уютно или просто рядом с домом. Но качество продолжает снижаться. В итоге вы перестаете туда ходить и находите место получше. Клиенты чувствуют негативные изменения очень быстро и это напрямую влияет на продажи. Если в компании есть сильные сотрудники, для которых важно качество продукта, и они видят, что для компании это перестает быть приоритетом, они начинают уходить. Сначала они пытаются что-то изменить, если это действительно сильные игроки. Но когда становится понятно, что их усилия бесполезны, они ищут компанию, где их амбиции совпадают с амбициями бизнеса. Отношение к работе запускает каскад ошибок.

вместо работы с первопричинами начинается закручивание гаек. Появляются штрафы, дополнительные согласования, регламенты и контроль, но это редко помогает. Когда нет продаж, страдает финансовая часть, появляются кассовые разрывы. Самое интересное, как это отражается на корпоративной культуре.

Люди перестают верить в ценности. Если компания декларировала стремление делать хороший продукт, но реальность этому не соответствует, новые и старые сотрудники видят разрыв между словами и действиями. Растет нелояльность, усиливается цинизм, коммуникации становятся токсичными и конфликтными, доверие внутри ком-

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

Топ-10 спикеров по деловому этикету

Ксения Ферзь

Ксения — культуролог, lifestyle журналист, имидж- и этикет-инструктор, автор проектов о социальном интеллекте с 2011 года, приглашенный спикер бродкаст-шоу и академ-тренер ВУЗов, консультант предпринимателей в вопросах светского и делового позиционирования, тренер тренеров и корпораций.



Имидж и этикет инструктор, издатель аристократического дайджеста LoyalRoyal.me и онлайн-энциклопедии социальной компетентности AristoTwistru — первой и единственной в рунете.

Ведущий специалист по светскому этикету и деловому позиционированию.

Обучает преподавателей русскоязычных школ этикета в Европе, России и странах СНГ.

Автор экспертных статей в изданиях: Marie Claire, Robb Report, Psychologies, Cosmopolitan, Dress Code.

В 2017 году запускает онлайн-академию светского и делового позиционирования Esth etiquette club, флагманская программа которой — коуч-курс «Имидж и Этикет: ваше светское и деловое позиционирование» обретает многолетнее признание русскоязычных пользователей в России, странах СНГ, Европы и в США.

В третьем миллениуме этикет перестал восприниматься как навык аристократов. Он стал бизнес-инструментом Soft Skills 3.0.

Этикет и декорум — критически важные компоненты управления в любых клиентоцентричных системах.

Сотрудник, обладающий светской грацией, быстрее закрывает сделку благодаря доверию, которое он вызывает обаянием и учтивостью.

Каждая корпоративная и бизнес-программа разрабатывается под клиента с учетом фундаментальных целей правления компании и актуальной мировой повестки.

<https://esthetiquette.club/>

Сотрудник с выраженными лидерскими качествами особенно интересен компании в периоды изменений



Ирина Михайлина,
коуч, психолог, ментор
с управленческим бэкграундом

Можно ли и как выяснить на собеседовании есть ли у кандидата лидерские качества (ЛК)?

— Понять на собеседовании, есть ли у кандидата лидерские качества можно, но только не через вопрос «Являетесь ли вы лидером?». На этот вопрос большинство и правда дадут социально ожидаемый ответ.

Гораздо точнее работает запрос на реальные ситуации: как человек обычно решает свои привычные задачи и ведет себя, когда все идет не по плану. Именно в таких рассказах проявляется естественный стиль действий — берет ли человек ответственность или ждет, когда кто-то сделает это за него.

Хорошим входом в такой диалог могут быть следующие вопросы:

- «Расскажите о ситуации, когда вы взяли на себя больше ответственности, чем от вас формально требовали».
- «С какими сложностями вы сталкивались в вашем проекте и как вы их решали?»

• «Приведите пример, когда вы были не согласны, но именно вы отвечали за результат».

При этом важно не только, что человек рассказывает, но и как он это делает.

Если звучит: «само получилось», «так вышло», «нас направили» — это чаще про позицию наблюдателя.

среда становится сложнее, появляются новые задачи или неопределенность — в этот момент лидеры становятся незаменимыми. Они быстрее других берут ответственность и подхватывают кусок неопределенности и доводят ее до результата.



На какие позиции ЛК могут только мешать?

МАКСИМАЛЬНО ЭФФЕКТИВНАЯ КОМАНДА СКЛАДЫВАЕТСЯ ТАМ, ГДЕ МЕЖДУ УЧАСТНИКАМИ РАСПРЕДЕЛЕНА КУРИРУЕМЫЕ НАПРАВЛЕНИЯ В ЗАВИСИМОСТИ ОТ ИХ КОМПЕТЕНЦИЙ — КТО-ТО СИЛЬНЕЕ В ПРИНЯТИИ РЕШЕНИЙ, КТО-ТО В КОММУНИКАЦИИ, КТО-ТО В АНАЛИТИКЕ, КТО-ТО В ОБЕСПЕЧЕНИИ СТАБИЛЬНОСТИ

Если слышно, «я предложил», «я организовал», «я договорился», «я изменил процесс» — это уже маркеры инициативности и готовности влиять на ход событий.



Когда сотрудник с, ЛК интереснее компании?

— Сотрудник с выраженными лидерскими качествами особенно интересен компании в периоды изменений. Когда всё стабильно, процессы отлажены и роли четко определены, лидеру просто негде развернуться — здесь действительно будет достаточно хорошего менеджера. Но как только

— Лидерские качества действительно могут создавать сложности в тех ролях, где есть жесткие стандарты работы и требуется их 100%-ное соблюдение. Например, в бухгалтерии, медицине, сфере контроля качества или на производстве.

В таких направлениях любое стремление «оптимизировать», ускорить или поменять процесс может быть недопустимым. Человек с ярким лидерским стилем часто хочет влиять на систему, предлагать новое, отходить от инструкций — но именно здесь это может привести к ошибкам, нарушению процедуры и негативной реакции команды.

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

Топ-10 спикеров по деловому этикету



Оксана Зарецкая

Тренер по этикету и бизнес-коммуникации,
культуролог, магистр педагогики.

Блогер, культурный эксперт, специалист по этикету. Основала собственную школу этикета и бизнес-культуры. Преподавала в белорусских вузах этику, культурологию, эстетику и философию, а в 2007 году уехала в Швейцарию в статусе супруги дипломата. Там изучала этикет и дипломатический протокол, участвовала в организации и проведении международных мероприятий.

В феврале 2018 года, опираясь на свои знания и опыт, открыла Школу Этикета и Культуры в Беларуси.

Обучает корпорации, средний и крупный бизнес деловой коммуникации и протоколу, светскому этикету, нетворкингу. Занимается постановкой премиум-сервиса.

Оксана Зарецкая проживает в Беларуси, но совершает визиты и в Россию.

На блог Оксаны о культуре и этике подписано более 20 тысяч человек со всего мира.

- ❖ Судья республиканского конкурса «Лидер года. HoReCa» (направление «Сервис»)
- ❖ Член бального комитета Венского бала в Беларуси
- ❖ Ведущая рубрики «Этикет» на телеканале ОНТ

<https://zaretskaya.by/>

Нередко работодатель ошибается во время найма, воспринимая активность и инициативность кандидата как признак лидерства



**Анастасия
Калашникова,**
основатель проекта PSYvIT,
практикующий психолог и бизнес-консультант в IT

Вопросоценности лидерских качеств у кандидатов довольно непростой, поскольку однозначного ответа здесь быть не может. Важно учитывать, на какую именно должность претендует кандидат и какими задачами предстоит заниматься. Это принципиальный момент.

Если речь идёт о поиске исполнителя, чётко выполняющего поручения, то кандидату с ярко выраженными лидерскими способностями адаптироваться будет непросто.

Также высоки риски не сработаться, если компания практикует жёсткий директивный стиль управления: сотруднику с задатками лидера будет трудно вписаться в такую систему.

Нередко работодатель ошибается во время найма, воспринимая активность и инициативность кандидата как признак лидерства. И берёт его на соответствующие позиции, чтобы делегировать вопросы и процессы, требующие высокого уровня ответственности и управленческих навыков.

Однако инициативность и лидерство — разные вещи. Человек может быть действительно очень деятельным, но не готовым принимать решения самостоятельно и брать на себя дополнительную нагрузку. Здесь нужно действовать осторожно, чтобы избежать неверного выбора.

Костью в горле может стать яркий харизматичный лидер, который очень понравился руководителю на собеседовании, и он его принял на позицию, явно не подходящую этому кандидату по масштабности задач и амбициозности целей.

Возможно, руководитель и понимал риски, но соблазн был слишком велик, поскольку люди с лидерскими качествами имеют способность моментально располагать к себе. Но в конечном счёте несоответствие ожиданий и реальности приведёт к конфликтам, снижению эффективности команды и разочарованию обеих сторон.

АЛЬМАНАХ

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 **УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ**

БИЗНЕС-ТРЕНЕРЫ ГОВОРЯТ

АЛЬМАНАХ

№ 1 / 2025

				
Елена Яхонтова	Дмитрий Семин	Марина Долополова	Александр Соломатин	Игорь Юсус
				
Галина Беловодченко	Игорь Смирнов	Ксения Ибраимова	Анна Кунаева	Татьяна Баранова
				
Ольга Сергеева	Сергей Селёнов	Анастасия Тахтарова	Михаил Молоканов	Елена Лабринович

ГЛАВНАЯ ТЕМА НОМЕРА: **СЕКРЕТЫ ПРОФЕССИИ**

ИЗДАТЕЛЬСТВО ЖУРНАЛА **УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ**

Я долго искал решение, которое было «под носом»



**Сергей
Кирилловский,**
Юридическо-бухгалтерская
компания «Бизнес диалог» (сеть
офисов), Генеральный директор,
соучредитель

*С*вой бизнес я начал в далеком 2009 году. И довольно долго я расплачивался за чужие ошибки. Менеджер вовремя не перезвонил клиенту, помощница не отправила письмо с коммерческим предложением, потеряли документы на столе у юриста-стажера. Есть нюанс: каждая ошибка — это потери. Финансовые, нервные и репутационные для компании.

Ошибаются все, верно? Все так, но я заметил одну особенность — повторяющийся сценарий. Каждый раз, когда возникала ошибка в работе, “протокол” у сотрудников был одинаковый:

1. Растерянное «Ой!».
2. Споры и пререкания с перекладыванием ответственности.
3. Мои извинения перед клиентом, кото-

рый уже остался недоволен (не без причины, к слову говоря).

Спустя время и усилия на изучение этого вопроса я понял, что здесь не про “невнимательность”, а про систему. Систематические ошибки в процессах работы и взаимодействия внутри компании.

Чего я добился? Рабочий день длительностью 10–12 часов, борьба с «ветряными мельницами» и немного паранойи. Про развитие бизнеса можно было забыть — сил и времени на это не оставалось.

Ответов вовне я не нашел, значит, что? Пришло время искать их внутри самой

НЕТ СМЫСЛА БИТЬСЯ С СОТРУДНИКАМИ, НУЖНО ОБЪЯСНИТЬ ПОРЯДОК ДЕЙСТВИЙ, КОГДА ЧТО-ТО ИДЕТ НЕ ПО ПЛАНУ

В этом материале я расскажу в деталях о правилах, которые помогли выстроить эти рабочие процессы так, чтобы свести число ошибок к минимуму. И чтобы клиенты стали оставлять хорошие отзывы о компании, а не жалобы на плохой сервис.

Долго искал решение, которое было «под носом»

Попытки победить систематические ошибки команды обошлись мне в 4 года жизни. Пробовал все: тотальный контроль, проверка всего и вся на предмет “косяков” сотрудников — все из-за нежелания сталкиваться снова с одинаковыми ошибками. Отсидел и прокрутил в голове десятки часов с выступлениями бизнес-тренеров и коучей, перечитал массу книг в духе «3 шага к успешному успеху».

компании. Excel-таблица стала отправной точкой и практически журналом учета ошибок. В нее я записывал все промахи своих сотрудников. Изучив эту таблицу, выяснилась одна константа: 90% ошибок повторяются.

Главное, что я понял: нет смысла биться с сотрудниками, нужно объяснить порядок действий, когда что-то идет не по плану.

В 2013 году я создал инструкцию — список внутренних правил компаний, которые были составлены на основе систематических ошибок. Инструкция стала обязательным дополнением к трудовому договору в нашей компании. Нам пришлось расстаться с тем, кто был не согласен с такими изменениями, об этом я расскажу ближе к концу статьи. Таких людей было всего двое.

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

Попытка управлять производством «как салоном» или салоном «как корпорацией» одинаково опасна



Светлана Гришкина,
основатель Thai Traditions — бренда профессиональной косметики для массажа и SPA и владелец салонов тайского массажа

Разговоры о цифровых инструментах в бизнесе часто сводятся к перечислению модных решений: CRM, чаты, Zoom, Telegram, аналитика.

Но на практике важно не количество технологий, а насколько они соответствуют реальной сложности бизнеса. Я это хорошо вижу на собственном опыте, управляя двумя принципиально разными моделями.

В производстве профессиональной косметики мы используем достаточно разветвлённую цифровую экосистему. Это связано с длинным B2B-циклом сделок, большим количеством клиентов, задач, подрядчиков и процессов. Для взаимодействия с клиентами у нас используется amoCRM, для управления задачами и проектами — Кайтен, для финансово-складского и производственного учёта — 1С. Отдельно подключён Roistat как система сквозной аналитики, позволяющая понимать реальную эффективность марке-

тинга и продаж, а не ориентироваться на субъективные ощущения.

Онлайн-взаимодействие с командой и партнёрами мы закрываем через Zoom и Телемост — для встреч и переговоров. Для образовательных задач используем Pruffme и МТС Линк для проведения вебинаров, а также CoreApp как платформу для внешнего и корпоративного обучения. Коммуникации

несколько Telegram-каналов для коммуникации с аудиторией. Этого набора достаточно, чтобы управлять расписанием, персоналом и сервисом без перегрузки команды цифровыми решениями.

Я знаю, что многие салоны до сих пор работают без CRM — в Excel-таблицах или даже в бумажных тетрадях, и формально бизнес может существовать. Но вопрос

НО НА ПРАКТИКЕ ВАЖНО НЕ КОЛИЧЕСТВО ТЕХНОЛОГИЙ, А НАСКОЛЬКО ОНИ СООТВЕТСТВУЮТ РЕАЛЬНОЙ СЛОЖНОСТИ БИЗНЕСА

с рынком выстроены через официальные Telegram-каналы бренда и Unisender для e-mail-рассылок. В контенте и аналитике мы активно используем ИИ-инструменты — ChatGPT для подготовки текстов и Nana Vanana для генерации визуальных материалов. Помимо этого существует множество вспомогательных сервисов и интеграций, которые «сшивают» все эти системы в единую управляемую среду. Это выглядит сложным, но для производственного бизнеса иначе нельзя: без технологий он просто перестаёт быть управляемым.

Совсем другая картина — в салонном бизнесе. Там ключевые задачи закрываются минимальным набором инструментов: Yclients для записи, работы с клиентской базой и загрузкой мастеров, виртуальная АТС для контроля входящих обращений и

всегда в другом: насколько он устойчив, прозрачен и масштабируем.

Мой главный вывод такой: технологии не делают бизнес успешным сами по себе, но они делают его прозрачным. А прозрачность — это основа управляемости. Чем сложнее модель, тем выше потребность в системах. Попытка управлять производством «как салоном» или салоном «как корпорацией» одинаково опасна.

Поэтому при выборе CRM, мессенджеров и онлайн-платформ важно начинать не с трендов, а с честного ответа на вопрос: какие процессы в бизнесе действительно нужно контролировать, измерять и масштабировать. Всё остальное — вторично.

Беседовал Александр Выгузов

Должностная инструкция ответственного сотрудника — допустимые требования, ошибки фирм на практике, судебные споры



Светлана Никулина,
юрист

Должностная инструкция помогает разграничить сферы ответственности, минимизирует риск невыполнения трудовых функций и обосновывает дисциплинарные взыскания. Этот документ также полезен в судебных разбирательствах, например, при отказе в трудоустройстве, обвинениях в дискриминации по оплате труда или спорах о непрохождении испытательного срока. Если должностная инструкция оформлена неправильно или отсутствует, компания рискует: сложно доказать, что сотрудник был ознакомлен с обязанностями или нарушил их.

При приеме на работу сотрудник должен ознакомиться с должностной инструкцией, если таковая разработана и утверждена для его должности. Один экземпляр инструкции передается сотруднику, которого принимают на работу, а второй работодатель хранит у себя (ч. 1 ст. 67 ТК РФ).

Инструкция определяет требования к знаниям и профессиональному опыту, должностные обязанности, права работника, устанавливает его ответственность. При создании должностных инструкций рекомендуется опираться на квалификационные справочники и профессиональные стандарты.

ют письменного согласия сотрудника (ст. 72 ТК РФ) или соблюдения процедуры по ст. 74 ТК РФ (при наличии организационных или технологических причин).

Теперь давайте рассмотрим, какие требования можно включить в должностную инструкцию.

Допустимые требования

В инструкции должны быть установлены конкретные требования к уровню образования и квалификации, стажу работы по профилю, а также к профессиональным

ПРАВИЛЬНО ОФОРМЛЕННАЯ ДОЛЖНОСТНАЯ ИНСТРУКЦИЯ — НЕ ФОРМАЛЬНОСТЬ, А ЮРИДИЧЕСКИЙ ЩИТ РАБОТОДАТЕЛЯ

Должностная инструкция составляется как приложение к трудовому договору в двух экземплярах с подписями обеих сторон или как отдельный локальный акт, утвержденный приказом. Для удобства лучше оформить должностные инструкции как отдельные локальные акты, а не как дополнения к трудовым договорам. Это упростит процесс внесения изменений.

Если инструкция оформлена в виде отдельного локального акта, работодатель имеет право вносить в неё изменения без согласия работника, при условии, что трудовая функция и условия труда остаются неизменными (определение Восьмого КСОЮ от 01.07.2025 по делу № 88-10917/2025).

Если инструкция является частью трудового договора, то любые изменения требу-

навыкам и знаниям, необходимым для выполнения трудовой функции. Такие требования являются правомерными при условии их обоснованности и связи с содержанием должности, и подлежат судебной защите.

Если работодатель обоснованно установит несоответствие соискателя указанным критериям (например, отсутствие подтверждённого стажа или квалификации), суд, как правило, признаёт отказ в приёме на работу законным — при условии, что требование закреплено в локальном нор-

♦ Под трудовой функцией понимается работа по должности в соответствии со штатным расписанием, профессии, специальности с указанием квалификации или конкретный вид поручаемой работнику работы (ч. 2 ст. 57 ТК РФ).

мативном акте и не носит дискриминационного характера.

В определении Первого кассационного суда общей юрисдикции от 29 января 2024 г. по делу № 88-4936/2024 (по иску Седова А.Н. к ООО «Комбинат „Дубки“») суд признал законным отказ в приёме на должность водителя, поскольку в должностной инструкции было прямо предусмотрено требование о наличии стажа работы по должности водителя не менее двух лет, а соискатель не представил подтверждающих документов.

Таким образом, чёткое закрепление в должностной инструкции требований к квалификации и навыкам работника не только упорядочивает кадровый отбор, но и служит надёжным правовым инструментом для работодателя в случае трудовых споров.

Однако важно помнить: конкретизация требований должна быть сбалансирована с соблюдением границ трудовой функции сотрудника (ч. 2 ст. 57, ст. 60 ТК РФ). Как показывает практика, попытки возложить на работника обязанности, выходящие за рамки его должности, признаются незаконными. Например, в должностные обязанности работника, который не является водителем, не может входить обязанность по управлению транспортным средством. Такая обязанность относится к трудовой функции водителя автомобиля (письмо Роструда от 18.04.2025 № ПГ/06726-6-1).

Сбалансированный подход к формулированию требований и определению границ трудовой функции в должностной

инструкции — это фундамент для бесконфликтных трудовых отношений. Однако многие компании допускают системные ошибки при работе с этим документом, которые становятся причиной судебных разбирательств.

Ошибки работодателей при работе с должностными инструкциями

Одна из ключевых проблем в сфере трудовых отношений — небрежное отношение работодателей к оформлению должностных инструкций. Рассмотрим наиболее типичные ошибки и связанные с ними риски.

1. Инструкция отсутствует или подменяется устными договорённостями

На практике встречаются следующие варианты:

- должностная инструкция не оформляется совсем;
- содержание инструкции обсуждают устно, без фиксации в письменном виде;
- документ подписывают в одном экземпляре, который остаётся у работодателя.

Чем опасны такие подходы? Если трудовые функции не закреплены письменно, работодатель не вправе требовать от сотрудника их исполнения — такие требования

**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 календарю "Прогноз" - 71652, 71655, 72035.

№ 39
(803)
2025

Главная тема: **УПРАВЛЕНИЕ**

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

Сергей Пронин

БИЗНЕС
ИДЕИ

БИЗНЕС
РЕШЕНИЯ

БИЗНЕС
ТЕХНОЛОГИИ

БИЗНЕС
ПРОЦЕССЫ

WWW.TOP-PERSONAL.RU

УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ

Важные новости по каналу "Россия" - 7052, 7055, 7056

40
№ (804)

2025



Главная тема: **AI & БИЗНЕС**



**Марина
Шабанова**



**Наталья
Тарасова**



**Сергей
Кирилловский**



**Дмитрий
Мирошников**



**Габдулла
Хамитов**



**Владимир
Афанасьев**



**Мария
Родина**



**Екатерина
Кичигина**



**Виктор
Шишкин**



**Нина
Аржанникова**



события | обзоры | анализ | советы | аналитика

ЖИЛИЩНОЕ ПРАВО

№ 1 январь 2026

Подписные индексы по каталогу Урал-пресс — 79154, 79357

Анна Парасова

Общая детско-родительская собственность на жилые помещения: практика оформления и собенности сделок

Ирина Дружинина

Как переоформить недвижимость между родственниками

Мария Бархударян

90-летний москвич под давлением сына «переиграл» сделку о продаже квартиры

Алексей Козаков

Срок исковой давности при разделе имущества: как правильно его посчитать и не опоздать

Марат Салитов

Стоит ли покупать апартаменты после отмены нулевого НДС

Дмитрий Фредин, Михаил Черепнов

Введение уголовной ответственности за фиктивное оспаривание сделок

ЕЖЕМЕСЯЧНЫЙ ПРАКТИЧЕСКИЙ ЖУРНАЛ

WWW.TOP-PERSONAL.RU

ТРУДОВОЕ ПРАВО

№ 1 (306)

ЯНВАРЬ 2026

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

Татьяна Кочанова

Изменения в трудовом законодательстве январь 2026

Чина Аржанникова

Анализ споров с сотрудниками о правах на служебные изобретения

Надежда Белоусова

«Скрытые» трудовые отношения: анализ судебной практики по спорам о квалификации отношений с самозанятыми

Ульяна Зеленая

Самозанятые под прицелом ФНС

Анна Тригорьева

CRM, мессенджеры и видеосвязь не управляют компанией. Управляют процессы

Дмитрий Клинков

ИИ — здорово, но за штурвалом всегда должен находиться пилот

Анжелика Иванова

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

БИЗНЕС ИДЕИ

БИЗНЕС РЕШЕНИЯ

БИЗНЕС ТЕХНОЛОГИИ

БИЗНЕС ПРОЦЕССЫ

WWW.TOP-PERSONAL.RU

УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ

Подписные индексы: по каталогу "Решения" – 71652, 70456, 72035

№ 1 (805)

2026

«Люди года» (Бизнес)

Приложение:



Искандар Бахтияров



Александр Берников



Константин Бочарский



Аркадий Волож



Василь Газизулин



Радислав Гандапас



Герман Греф



Игорь Еремеев



Вероника Зонабанд



Наталья Касперска



Олег Кивокурцев



Татьяна Ким



Дарья Крячкова



Марк Кукушкин



Владимир Маслов



Дмитрий Мирошников



Алексей Мордашов



Денис Морозов



Борис Нуралиев



Федор Овчинников



Елена Позолотина



Лариса Прокопьева



Викрам Пуния



Игорь Рыбаков



Наталья Тарасова



Семен Теняев



Дмитрий Ткаченко



Дмитрий Трепольский



Александр Тынкован



Ольга Ускова



Максим Утев



Глеб Франк



Габдулла Хамитов



Михаил Шаров