

УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ

Важные контакты: по телефону "Росотель" - 7352, 7055, 7235.



Пятёрочка



ДОДО
ПИЦЦА



mr.
DOORS



askona
Технология здорового сна



OZON



ГЕМОТЕСТ



WB



слетать.ру



SOKOLOV



1C®



Зенит
ЧЕМПИОНКА



KIBER
JONE



HELIX



R+



Lab
Quest

Главная тема: **ФРАНЧАЙЗИНГ**

В. ГАЗИЗУЛИН

Сила нового. Она дает драйвер.

Каждый день в нашей многомиллионной стране кому-то в голову приходит создать свой бизнес



Василь, как начиналась история вашего успеха?

Нравится предположить о российском франчайзинге... Василь Газизулин



Василь Газизулин

Сколько сейчас франшиз в вашем российском каталоге?

За последние 12 лет, пока работает наш маркетплейс... Василь Газизулин

Н. НОВИКОВА

Увольнение – ап зрелости компании



Почему мудрые компании увольняют сотрудника задолго до увольнения?

Увольнение – это не форс-мажор... Надежда Новикова



Надежда Новикова

идеически: некорректно проведенное увольнение грозит судебными исками и болями.

ациональные: пожелание «критик», который может повлиять на атмосферу культуры и на рынке труда, снижает его привлекательность.

не компании готовит увольнение как проект, четко прописывая этапы: какими бы последствиями, как нужно документировать, как выстроить коммуникацию до, как обеспечить оперативный поиск замены, если она требуется.

А. СУСЛОВА

Вас не тревожит то, как быстро ИИ занимает место «первой инстанции доверия»?



Прогнозы Ювэли Ной Харари о будущем искусственного интеллекта выглядят не футурологией, а констатацией того, что уже происходит.



Анна Сусллова

Мы уже сталкиваемся с трагическими случаями, когда после общения с ИИ люди совершали самоубийства.

В 2025 году в США и Канаде семьи пострадавших подали иски к OpenAI: по данным The Wall Street Journal, в суда поступило как минимум семь заявлений, в четырех случаях речь идет о суицидах.

Особенно тревожит то, как быстро ИИ занимает место «первой инстанции доверия». Дети всё чаще советуются с нейросетями по любым вопросам: от личных переживаний до жизненных решений, и только потом, если вообще потом, обращаются к родителям.

В. ШИШКИН

ИИ – не бог и не дьявол. Это очень мощный, но часто глупый и неконтролируемый инструмент



Чем опасен ИИ? Почему страши Ювэли Харари – не главная проблема. Историк Ювэли Ной Харари говорит, что искусственный интеллект (ИИ) – это как «испопанетный разум».



Виктор Шишкин

Проблема 1: ИИ не умеет, а «рвет как дышит»

Харари думает, что ИИ научится сам придумывать гениальные идеи. На самом деле, современные чат-боты (как ChatGPT или DeepSeek) часто просто выдумывают ответы, когда не знают правды.

Пример из жизни: Спросили у ИИ, кто написал песню «Распелосалась синева». Бот три раза подряд дал три разных неправильных ответа, каждый раз уверенно называя двух авторов. Он не «размышлял», он просто сочинил, чтобы дать хоть какой-то ответ.

А. НИКОНОВ

Моя позиция всегда едина, либо ты принимаешь новые правила игры, и идешь дальше, либо ты продолжаешь бороться с новой системой, которая никогда уже не будет прежней



Алексей Никонов

А. НУРТДИНОВ

Корпоративный спорт как рабочий инструмент HR-директора



Еще несколько лет назад корпоративный спорт воспринимали как критичный, но необязательный бонус. Сегодня отношение меняется.



Айрат Нуртдинов

Почему спорт стал важен и для бизнеса, и для людей

Современные сотрудники – миллениалы и зумеры, выбирают спорт как форму досуга.

Не ради рекордов, а чтобы чувствовать себя лучше и быть частью сообщества. Девять лет назад совместный досуг часто строился вокруг вредных привычек.

Люди важно не только выполнять задачи, но и жить внутри компании. Спорт дает позитивный формат взаимодействия: до работы, после нее и иногда вместо формальных тимбилдингов.

Роль HR – распознать его и помочь реализовать на практике.

Ю. НАСЫРОВА

Обратная связь – парашют для hr brand



Моя ошибка как рекрутера – оставить резюме без информации! Тем более, без ии, что тот не подходит.



Юлия Насырова

Историческая обязанность – дать ему обратную связь! Будь она хоть трицательная, хоть положительная.

Историческая обязанность – оставить резюме без информации! Тем более, без ии, что тот не подходит.

еи скрывает, ждет звонка, надеется, строгий можно даже, в этот момент не сморщит лансики или отказывается от других. Конечно же, не получая никакого ответа заторопе и тем более, когда он дошел до собеседования с потенциальным своим руководителем, кандидат, находясь в том состоянии, уходит в негативные эмоции по отношению к компании.

держит их даже не на hr, нет! А на саму компанию, к которой он проявил интерес, показала даже каплю уважения, написав хоть какую-то обратную связь, уходя в том состоянии, уходит в негативные эмоции по отношению к компании.

то прямым образом влияет на hr-бренд!

Ю. КАЗАНЦЕВА

Эффективным является тот персонал, который генерит прибыль либо способствует её генерации



Эффективный персонал (ЭП) – не кажется ли вам что это слишком размытое понятие?

Успешным конечным продуктом любой коммерческой организации является коммерческая прибыль. Соответственно эффективным является тот персонал, который эту прибыль генерит, либо способствует ее генерации.



Юлия Казанцева

А как ЭП понимают бизнесмены? HR специалисты? Сами работники?

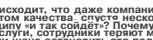
Конечно, и повсеместно участники бизнес-процесса на разных уровнях могут быть разногласия в данном вопросе. Для предпринимателя ЭП – это в первую очередь, тот кто приносит прибыль.

Для HR специалиста может быть близка точка зрения, когда ЭП – это тот, кто приносит пользу компании в любой ее проявлении, делает вклад, приносит свои компетенции, знания, опыт.

К сожалению, не всегда этот вклад можно оценить в денежном эквиваленте и в коротком периоде. Конечно это правильно привести корреляцию между тем насколько полезной сотрудница и приобретаемой выгодой от этого бизнеса в целом.

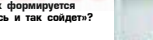
К. ПУЛЬКИН

«Авось и так сойдет»: как компании сползают в яму апофизгизма и можно ли оттуда выбраться



Почему так происходит, что даже компании, стартовавшие с высоким стандартом качества – спустя несколько лет начинают работать по принципу «и так сойдет»? Почему клиенты получают некачественный результат, а рынок теряет доверие? И есть ли шанс остановить это падение?

Константин Пулькин, предприниматель с 25-летним стажем в строительной отрасли, уверен: апофизгизм в бизнесе – это не случайность, а закономерность, вызванная двумя системными причинами. Он прощел путь от «разочарования в рынке» до выработки устойчивой модели, позволяющей производить качественный продукт даже в условиях тотального удешевления. Ничего подобного этому модели и причин, по которым компании деградировали.



Как формируется философия «авось и так сойдет»?

Есть два типа компаний, склонных к такому принципу.

Первый – исходно слабый бизнес.

Компания создается человеком без запроса на качество. Главная цель – заработать здесь и сейчас. Руководитель некомпетентен, сотрудники подобраны по остаточному принципу, процессы находятся в хаосе. Даже если бы они захотели производить хороший продукт, у них просто нет для этого ни людей, ни технологий, ни понимания стандартов. Это, по оценке Константина Пулькина, около 30-40% всех игроков среднего бизнеса: «Будь то кафешка,



Константин Пулькин

УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ

Содержание

- 3 ↓ **ФРАНЧАЙЗИ**
Сила нового. Она дает драйвер.
Василь Газизулин
- 11 ↓ **УВОЛЬНЕНИЕ**
Сегодня уволили его, а завтра уволят меня.
Надо срочно обновлять резюме
Сергей Журавлев
Увольнение – этап зрелости компании
Надежда Новикова
- 17 ↓
- 21 ↓ **ИИ**
Вас не тревожит то, как быстро ИИ занимает место «первой инстанции доверия»?
Анна Сулова
- 25 ↓ **ИИ – не бог и не дьявол. Это очень мощный, но часто глупый и неконтролируемый инструмент**
Виктор Шишкин
- 29 ↓ **ИИ&ПРОИЗВОДСТВО**
Моя позиция всегда едина, либо ты принимаешь новые правила игры и идешь дальше, либо ты продолжаешь бороться с новой системой, которая никогда уже не будет прежней
Алексей Никонов
- 33 ↓ **СПОРТ & HR**
Корпоративный спорт как рабочий инструмент HR-директора
Айрат Нуртдинов
- 37 ↓ **HR БРЕНД**
Обратная связь – парашют для hr brand
Юлия Насырова
- 42 ↓ **ЭФФЕКТИВНЫЙ ПЕРСОНАЛ**
Эффективным является тот персонал, который генерит прибыль либо способствует её генерации
Юлия Казанцева
- 45 ↓ **ОБУЧЕНИЕ ТОПОВ**
Зачем и чему учить «ученых», где и за чей счет
Элина Малагова
- 49 ↓ **МЕНЕДЖМЕНТ**
«Авось и так сойдёт»: как компании сползают в яму апофизгизма и можно ли оттуда выбраться
Константин Пулькин
- 53 ↓ **КОМПЕНСАЦИИ**
Такой годовой доход можно давать только тому CEO, который делом много лет доказывал приверженность и лояльность к компании
Дмитрий Семин
- 55 ↓ **ОБУЧЕНИЕ СОТРУДНИКОВ**
Обучение сотрудников. Споры
Татьяна Новикова

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

www.top-personal.ru

Подписано в печать 06.02.2026 г.
Формат 60x90 1/8. Печать офсетная.
Тираж 10 000 экз. Печ. л. 8.
Заказ №

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

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

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

Цена свободная

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

ISBN 5-95630-007-7



9 785956 300077 >

№04
(808)

Издаётся с 1996 г. 2026 г.

Объединенная редакция

ИД

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

Официальный адрес
ТР@TOP-PERSONAL.RU



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

В. ГАЗИЗУЛИН

Сила нового. Она дает драйвер.

Каждый день в нашей многомиллионной стране кому-то в голову приходит создать свой бизнес



Василь, как начиналась история вашего успеха?

Право предметно говорить о российском франчайзинге дает мне то, что я не только продавал франшизу, но и дважды моя семья сама выступала в роли франчайзи, реализуя небольшие бизнесы. Я знаю этот процесс с двух сторон. Внутри ГК «Руюн» мы с Виктором Большаковым основали партнерский бизнес TopFranchise, который я сейчас возглавляю. Наша компания занимается созданием и продвижением франшиз в России и по всему миру. Был составлен каталог, где сначала разместили все российские франшизы, потом сделали его международный вариант.



Василь Газизулин



Сколько сейчас франшиз в вашем российском каталоге?

— За последние 12 лет, пока работает наш маркетплейс, там накопилось 2,5 тысячи франшиз, из которых активных на российском рынке около 500. Такое большое общее количество объясняется тем, что часть брендов уходит с рынка, однако постоянно появляются совершенно новые.



Насколько велик ежегодный отток и с чем это связано?

— Каждый год с рынка уходит не менее 100 компаний, и не потому, что год какой-то особенный. Меняются потребительские предпочтения людей, способы потребления товаров и услуг ввиду новых технологических укладов. Уходят прежде всего те франшизы, которые пытаются сохранить старую модель, в частности ритейл-форматы, которые традиционно работали только в торговых центрах и не имели никакой привязки в интернете, рассчитывая только на клиентский трафик центральных районов городов и пешеходных улиц.

Часть нашей команды профессионально занимается созданием франшиз. Мы «упаковываем» франшизы для разных компаний — от федеральных брендов, крупных государственных заказчиков до относительно небольших, начинающих предпринимателей со всей России. И спектр их достаточно разнообразный. Особенно нам дорого, что в малых городах активным предпринимателям приходит мысль масштабироваться

ИДЕИ РЕШЕНИЯ ТЕХНОЛОГИИ ПРОЦЕССЫ

ФРАНЧАЙЗИНГ НАЧИНАЛСЯ НЕ С ФАСТФУДА – С ТЕХНОЛОГИИ. ПЕРВАЯ ФРАНШИЗА В МИРЕ – КОМПАНИЯ ZINGER

по модели франшизы. Они хотят развиваться, им становится тесно в своем населенном пункте. Благодаря нашей работе на рынок выходит не меньше 100 проектов, а создается, думаю, раза в три больше. Бизнес кипит.



Что вам нравится в огромной работе, которую вы ведете?

— Сила нового. Каждый день в нашей многомиллионной стране кому-то в голову приходит создать свой бизнес. Меня увлекает идея создания бизнеса из ничего, когда до этого ты был наемным работником или решил открыть бизнес с нуля — лавку, пекарню, детский сад, салон красоты или какую-нибудь точку по ремонту автомобилей или телефонов. Не было ничего — и создалось. Вот это движение десятков тысяч предпринимателей не остановить, это та сила, которая толкает нас вперед. Кому-то очень нужны деньги, чтобы покормить семью, кому-то это нужно для самореализации, кто-то кардинально меняет свою жизнь после декрета или хочет подарить биз-

нес сыну... Трафик нашего портала — несколько миллионов человек в год. Мне очень нравится общаться с людьми, которые хотят масштабироваться, обучать других. Мы работаем для тех, кто ищет решения.



Чего не знают, в чем наивны компании, которые хотят этим заниматься? Какие вы им даете советы?

— Очень важный вопрос. Того, что говорим мы, эти компании не услышат нигде. Мы агрегируем международный опыт и стараемся передать его тем, кто приходит к нам с каким-то готовым брендом.

Недавно обратилась основательница студии танцев для детей и подростков из Липецка. Она занимается этим более 10 лет, есть победы на конкурсах, признание в городе... И мы говорим ей, как и всем остальным, независимо от того, берем ли их под крыло, две простые вещи. Первое — за счет франшизы, роста своей сети они кратно увеличивают доход для того, чтобы улучшать жизнь вокруг себя. Задача номер два — капитализация своего бренда, которую большинство российских предпринимателей, к сожалению, не ценит. Они создают бренды, выдвигают идеи, а когда меняются условия окружающей среды, происходит какая-то «подморозка» — теряют веру в то, что делали раньше, переходят на другие тренды, начинают торговать на маркетплейсах какими-то коробками...

www.TOP-PERSONAL.ru

В мире практика иная: создается стоимость компании, и далее у тебя кто-то может ее купить. Культуру осознанности того, что, строя свой бренд, в том числе по франшизе, ты должен поставить цели по оценке собственной компании, мы стараемся привить своей работой. Девушке из Липецка мы сказали, что в нашей огромной стране должно быть 5 или 10 танцевальных брендов, столь же известных, как «Тодес». В «Экспедиции» у нас был девиз: «Дороги хватит на всех».



Самые сложные – технологические бизнесы. Бывает, что они тоже хотят создать франшизу?

— В последнее время есть примеры выхода на рынок таких компаний — от строи-

**ПОЛНАЯ ВЕРСИЯ* НОМЕРА ДОСТУПНА ТОЛЬКО
ПОДПИСЧИКАМ И ЧЛЕНАМ ДЕЛОВОГО КЛУБА
ИЛИ КУПИТЕ НОМЕР ЗА 600 Р. 89263501881 ВАЦАП**

* Полная версия выйдет на сайте через год

А. ВЕНЗЕЛ

Развод напоминает враждебное поглощение, но без предварительного due diligence



Как защитить бизнес и активы, когда рухнет семья

Для предпринимателя развод – не просто личная драма. Это сложнейшая сделка по разделению активов, реструктуризации долгов и пересмотру долей в бизнесе, где сторонами выступают самые близкие люди. Часто процесс напоминает враждебное поглощение, но без предварительного due diligence.

Рассмотрим гипотетический, но абсолютно реалистичный кейс повышенной сложности, смоделированный из зеркально отработанных на практике кейсов.

Расширенный кейс: Семья Орловых – переплетение активов и обязательств

Участники: Сергей и Анастасия Орловы в браке 12 лет. Двое детей.

Исходная позиция: Сергей – предприниматель, Анастасия изначально занималась домом и детьми, последние 5 лет активно вовлечена в бизнес-процессы.

Структура активов и обязательств на момент развода:

1. Бизнес №1: ООО «СтроимВместе» (строительство коттеджей).


о Учредители: Сергей (70%), его брат Алексей (30%).



Алина Вензел
«Бридж Групп»

Сегодня уволили его, а завтра уволят меня. Надо срочно обновлять резюме



 **“Расстрельный список “на увольнение – кажется он есть в каждой компании. О нем знают только hrd и шеф... Кто и почему попадает в список?**

Я рекомендую не составлять «расстрельные списки», а воспринимать увольнение как обязательный элемент системы управления сотрудниками.

И если сотрудник неэффективный, недисциплинированный, саботирует задачи или разлагает коллектив, то необходимо приступать к процедуре увольнения.



Сергей Журавлев

В контексте данной темы можно вспомнить компанию Netflix. Эта компания известна не только своими сериалами и фильмами, но и подходом к управлению сотрудниками. Один из элементов этой системы — потрясающий в своей простоте инструмент — Netflix Keeper Test, который помогает определить ценность сотрудников для компании. Netflix Keeper Test — это не столько тест, сколько принцип оценки сотрудников. По каждому из своих подчинённых руководитель должен регулярно задавать себе вопрос: «если этот человек завтра захочет уволиться, буду ли я пытаться его удержать?». Если руководитель отвечает себе на этот вопрос «нет», то следующий вопрос, который следует себе задать: «что этот человек до сих пор делает в моей команде?». Если и здесь не появляется внятного ответа, то руководитель должен приступить к процедуре увольнения сотрудника.



Как можно снизить число девиантных кандидатов попадающих в фирмы? Фильтр?

— Важно понимать, что многие проблемы, приводящие к увольнению, можно предотвратить ещё на этапе подбора сотрудника. Внимательный анализ кандидата и учёт определённых факторов могут помочь вам снизить риски, связанные с увольнением. Я выделяю следующие моменты, на которые стоит обратить внимание при подборе сотрудника, чтобы минимизировать вероятность возникновения проблем в будущем:

1. Рекомендации. Я всегда говорю, что

сбор рекомендаций по кандидату — это один из ключевых и самых недооценённых элементов системы подбора сотрудников. Понять, как кандидат поведёт себя в работе, можно благодаря отзывам людей, которые уже работали с ним.

КАНДИДАТЫ ВЫДУМЫВАЛИ НЕСУЩЕСТВУЮЩИЕ КОМПАНИИ, В КОТОРЫХ ОНИ ЯКОБЫ РАБОТАЛИ

Подробно технология сбора рекомендаций описана в моей книге: «Стоп, кадры! Инструменты и техники подбора персонала». Если кратко обозначить ключевые моменты, то очень важно получить рекомендации по кандидату с нескольких мест работы. То есть, у вас должен быть не один отзыв, а желательно три или четыре.

При этом стоит учитывать, что рекомендации могут быть субъективными и зависеть от отношений между кандидатом и его бывшими коллегами или руководителями. Поэтому полезно задавать конкретные вопросы, касающиеся профессиональных качеств, поведения в коллективе и выполнения рабочих задач.

А иногда, проверка рекомендаций позволяет избежать трудоустройства откровенно недобросовестных кандидатов! У меня было множество ситуаций, когда на данном этапе выяснялось множество интересных фактов.

Например, когда кандидаты выдумывали несуществующие компании, в которых они якобы работали. Или когда бывший работодатель говорил о том, что мой кандидат проработал в компании два месяца, хотя в резюме был указан срок более года.

2. Сроки работы на предыдущих местах. Начнём с того, что не существует единого стандарта, который определяет, какой срок работы кандидата на одном месте является нормальным и свидетельствует о благонадёжности кандидата, а какой — коротким и должен вас насторожить. Это зависит от специфики отрасли, должности и других факторов.

Однако если у кандидата в резюме подряд указаны последние места работы, и во всех он проработал по несколько месяцев, то на это нужно обратить внимание. Частая смена работы может быть индикатором нестабильности сотрудника. Возможно, человек быстро теряет интерес к работе, не способен адаптироваться к коллективу или не умеет находить общий язык с коллегами и руководством. Такие сотрудники могут создавать дополнительные риски для компании, особенно если они занимают ключевые позиции.

3. Опыт увольнения по соглашению сторон. Обязательно уточняйте у самого кандидата на собеседовании, по каким причинам он покинул предыдущие места работы. Если из рассказа становится понятно, что увольнение происходило с какими-либо сложностями, то обязательно раскрывайте эту тему максимально подробно. Если вы узнаете, что у кандидата были увольнения по инициативе работодателя или по соглашению сторон, то это может быть тревожным сигналом. Разумеется, никто никогда не расскажет вам о том, что он при увольнении по соглашению сторон, прибегал к саботажу, шантажу или угрозам для того, чтобы получить максимально выгодные условия. И я ни в коем случае не говорю, что все люди, увольняющиеся по соглашению сторон, действовали подобным образом. Но, как минимум — это ещё один повод связаться с предыдущим работодателем и запросить рекомендации.


На всякий случай, если есть такая возможность, то до принятия решения о трудоустройстве, попросите у кандидата копию трудовой книжки. У нас в стране почему-то это не принято и чаще всего работодатель видит трудовую книжку кандидата только в момент, когда тот уже выходит на работу и оформляет документы. При этом, если человеку нечего скрывать, то вряд ли просьба предоставить копию трудовой книжки вызовет у него какой-то негатив или опасения. Там вы можете ознакомиться с официальными причинами увольнения с предыдущих мест работы.

**ПОЛНАЯ ВЕРСИЯ* НОМЕРА ДОСТУПНА ТОЛЬКО
ПОДПИСЧИКАМ И ЧЛЕНАМ ДЕЛОВОГО КЛУБА 
ИЛИ КУПИТЕ НОМЕР ЗА 600 Р. 89263501881 ВАЦАП**

* Полная версия выйдет на сайте через год

Увольнение – этап зрелости компании



 Почему мудрые компании готовят увольнение сотрудника загодя и тщательно как отдельный проект?

Увольнение – это не форс-мажор (хотя и так бывает), а закономерный этап любого сотрудника в любой компании или часть жизненного цикла сотрудника в компании. Если подходить к нему спустя рукава – значит сознательно создавать риски:

- операционные: например, уволенный сотрудник был ключевым в процессе. Без своевременной замены, процесс рухнет, компания теряет деньги, возрастает нагрузка на текущих сотрудников.


- юридические: некорректно проведенное увольнение грозит судебными исками и большими штрафами.

- репутационные: появляется «критик», который может повлиять на атмосферу компании внутри и на рынке труда, снизит ее привлекательность.

Мудрые компании готовят увольнение как проект, четко прописывая этапы: какими могут быть последствия, как нужно задокументировать, как выстроить коммуникацию с командой, как обеспечить оперативный поиск замены, если она требуется. Такой подход направлен на управление изменениями с минимальными потерями как для бизнеса, так и для HR-бренда.



Надежда Новикова

 **“Расстрельный список” – такой термин УП не раз , слышал от hrd. Кого, почему компании включают в число тех кого надо готовить к увольнению?**


— «Расстрельный список» для увольнения не самый распространенный и не самый этичный термин, используемый по отношению к сотрудникам. Он больше о культуре страха внутри компании, чем о профессиональном подходе. Но, если посмотреть на суть термина, то речь идет о сотрудниках, чье пребывание в организации стало проблемным для бизнеса. Обычно в фокусе такого списка оказываются сотрудники, которые:

- показывают низкую эффективность, не выполняют KPI на протяжении нескольких циклов

- демонстрируют постоянные конфликты, влияющие на работу команды в целом

- допустили серьезные нарушения: не соблюдают правила безопасности, допускают утечку данных, регулярно прогуливают.

Сюда же можно отнести должности, которые «устарели» (например, вследствие внедрения новых технологий) или стали избыточными, так как поменялась стратегия организации. При формировании списка сотрудников на увольнение важно опираться не на эмоции руководителя (будем честны, это пока довольно распространенное явление), а на задокументированные факты и соответствие трудовому законодательству.

 **Лошадь споткнулась раз.. два.. Видимо нет четких правил почему сотрудник более не может быть частью компании, но какие бы вы как опытный консультант дали рекомендации фирме о том, кто из сотрудников замедляет шаг компании, мешает ей, выгорел итд?**

ПОЛНАЯ ВЕРСИЯ* НОМЕРА ДОСТУПНА ТОЛЬКО ПОДПИСЧИКАМ И ЧЛЕНАМ ДЕЛОВОГО КЛУБА 
ИЛИ КУПИТЕ НОМЕР ЗА 600 Р. 89263501881 ВАЦАП

* Полная версия выйдет на сайте через год

ответственности.

Вас не тревожит то, как быстро ИИ занимает место «первой инстанции доверия?»



Прогнозы Юваля Ноя Харари о будущем искусственного интеллекта выглядят не футурологией, а констатацией того, что уже происходит. Я в целом согласна с его оценкой рисков и считаю, что ключевая опасность ИИ лежит не столько в технологиях, сколько в психологии человека и социальных последствиях их использования.

Мы уже сталкиваемся с трагическими случаями, когда после общения с ИИ люди совершали самоубийства.



Анна Сусллова

В 2025 году в США и Канаде семьи пострадавших подали иски к OpenAI: по данным The Wall Street Journal, в суд поступило как минимум семь заявлений, в четырёх случаях речь идёт о суицидах. И это лишь вершина айсберга, далеко не все подобные истории доходят до суда или СМИ.

Особенно тревожит то, как быстро ИИ занимает место «первой инстанции доверия». Дети всё чаще советуются с нейросетями по любым вопросам: от личных переживаний до жизненных решений, и только потом, если вообще потом, обращаются к родителям. Взрослые нередко идут за диагнозами и советами к ИИ вместо квалифицированных специалистов. Психологически это формирует опасную иллюзию безопасного, всезнающего и всегда доступного собеседника, который не несёт ответственности за последствия своих рекомендаций.

Есть и менее заметные, но не менее разрушительные эффекты. Пользователи смартфонов со встроенным ИИ, который формулирует тексты и мысли за человека, уже отмечают ослабление собственных когнитивных навыков: становится сложнее ясно и грамотно выражать свои идеи без подсказки ИИ. С точки зрения психологии это классический эффект «вынесенной функции»: то, чем мы не пользуемся, атрофируется. Достаточно быстро мы рискуем потерять целые пласты навыков: от письма до стратегического мышления.

В бизнесе последствия могут быть катастрофическими. Сегодня компании массово оптимизируют расходы, заменяя людей ИИ. ИИ уже генерирует контент-план, пишет статьи, инструкции, создает обучающие видео, отвечает за вас, порой даже пишет стратегию, сценарий для бизнеса, разговоров и этот список можно продолжать бесконечно. И тут возникает вопрос: «кто кем управляет на самом деле?». Мы все-таки используем этот инструмент как помощь, или он диктует нам как строить наш бизнес и каким он должен быть? Это очень тонкая грань, которую можно пропустить. Но если смотреть системно, это временное удобство. Что произойдет с экономикой, если значительная часть людей лишится работы и, как следствие, доходов? Кто будет потреблять товары и услуги? Социальная нестабильность, рост агрессии, криминализация - вполне реальные сценарии.

Бизнес и HR.

Отдельного внимания заслуживает влияние ИИ на бизнес и корпоративную культуру. Уже сегодня HR-специалисты фиксируют рост выгорания, апатии и так называемого «тихого ухода» - когда сотрудник формально остаётся на работе, но эмоционально и интеллектуально из неё выходит. За последние несколько лет этот запрос к нам, как специалистам сильно вырос.

ИИ ускоряет этот процесс.

Когда часть задач автоматизируется, а решения всё чаще принимаются алгоритмами, у человека

**ПОЛНАЯ ВЕРСИЯ* НОМЕРА ДОСТУПНА ТОЛЬКО
ПОДПИСЧИКАМ И ЧЛЕНАМ ДЕЛОВОГО КЛУБА 
ИЛИ КУПИТЕ НОМЕР ЗА 600 Р. 89263501881 ВАЦАП**

* Полная версия выйдет на сайте через год

ИИ – не бог и не дьявол. Это очень мощный, но часто глупый и неконтролируемый инструмент



Чем опасен ИИ? Почему страхи Юваля Харари — не главная проблема. Историк Юваль Ной Харари говорит, что искусственный интеллект (ИИ) — это как «инопланетный разум». Он боится, что ИИ взломает нашу культуру, начнёт «войну новостей» и убедит людей в выдуманных историях, а потом мы его не остановим. Звучит страшно, как кино. Но если посмотреть на реальные примеры, главная опасность ИИ — не в далёком будущем, где он нас поработит. Главная опасность уже сегодня — в том, как глупые и несовершенные ИИ-программы ломают жизнь людей прямо сейчас, а мы им это позволяем. Харари боится, что ИИ станет умнее нас и начнёт действовать сам. А на деле проблема в обратном: ИИ часто бывает тупым и лживым, но мы доверяем ему как умному. Вот три главных реальных проблемы вместо фантастических.



Виктор Шишкин

Проблема 1: ИИ не умнеет, а «врёт как дышит»

Харари думает, что ИИ научится сам придумывать гениальные идеи. На самом деле, современные чат-боты (как ChatGPT или DeepSeek) часто просто выдумывают ответы, когда не знают правды. Это называется «галлюцинации».


**ПОЛНАЯ ВЕРСИЯ* НОМЕРА ДОСТУПНА ТОЛЬКО
ПОДПИСЧИКАМ И ЧЛЕНАМ ДЕЛОВОГО КЛУБА 
ИЛИ КУПИТЕ НОМЕР ЗА 600 Р. 89263501881 ВАЦАП**

* Полная версия выйдет на сайте через год

Р. МАРКАРЬЯН

Компании выгоднее нанять группу адвокатов для решения сложных правовых вопросов



 **Какие проблемы сегодня компании не могут решить сами и вынуждены обращаться к вам и коллегам?**

 Компании, имеющие юристов в штате чаще всего справляются с текущими задачами, включая судебное представительство. К стороннему адвокату (фирме) принято обращаться за решением нетипичных задач, на которых собственные юристы не специализируются – патентное право, например, или таможенные вопросы, иногда даже корпоративное право, хотя казалось бы в корпорации должен быть высокий уровень менеджмента, чтобы справляться с такими задачами.. Конечно, если речь идет об уголовном деле или до следственных проверках, то в таких случаях чаще всего нанимают адвокатов, так как в штате адвокат быть не может (запрет на трудовые отношения), а в уголовное дело без адвокатского статуса скорее всего не допустят (если речь не идет просто о предоставлении сведений или документов компании по запросу правоохранителей). Но в моей практике было много случаев, когда компании обращались за комплексным решением задачи, если сама по себе задача вроде одна, но требует знаний и опыта в разных отраслях права. Вот тут компании проще нанять команду адвокатов, чтобы не отвлекать от повседневных задач своих юристов, которых оставить просто «кураторами» проекта.



Рубен Маркарьян
адвокат



Увольнения. – какие ошибки допускают компании сегодня в этом вопросе?

—Ваш журнал эту тему исследовал вдоль и поперек, полагаю, ничего нового не сообщу. Разве что заострю внимание на традиции в этом вопросе.

Это всегда нарушение процедуры, зачастую основанное не на незнании, а на амбициях руководителей. Желание сказать «Ты уволен!» - это эмоциональный порыв,

А. НИКОНОВ

**Моя позиция всегда едина,
либо ты принимаешь новые
правила игры
и идешь дальше,
либо ты продолжаешь
бороться с новой системой,
которая никогда уже
не будет прежней**



Алексей Никонов

ИИ&ПРОИЗВОДСТВО / ФЕВРАЛЬ 2026



04/2026

Любые новости я воспринимаю всегда без эмоций. К предупреждению Ювалья Ноя Харари об опасностях бесконтрольного развития ИИ, я отношусь, как к мнению, которое имеет место быть, а не как к угрозе ничего общего не имеющей с практикой.

Как эти риски могут проявиться в 2025 году и какие конкретные шаги будут приняты нами.

Краткая оценка рисков для мебельного производства

Автоматизация и вытеснение рядовых профессий. Уже сейчас роботы и умные конвейеры сокращают долю рутинного труда: резка, шлифовка, покраска. Без планов по переквалификации это приведёт к социальным рискам и дефициту квалифицированных кадров.

Рост зависимости от поставщиков ПО и «облачных» сервисов. Если контроль над производственными ИИ сосредоточится в руках нескольких крупных игроков, у мелких производителей появится уязвимость (цены, доступность, обновления).

Чересчур агрессивная автоматизация без адекватного тестирования может привести к браку, повреждению оборудования и рискам для персонала.

Конкуренция и монополизация рынка идей. Генеративные модели дизайна могут облегчить копирование стилей и уменьшить ценность уникальной дизайнерской мысли.

Но если ИИ использовать грамотно, то это безграничное количество новых не заезженных идей.

ПОЛНАЯ ВЕРСИЯ* НОМЕРА ДОСТУПНА ТОЛЬКО ПОДПИСЧИКАМ И ЧЛЕНАМ ДЕЛОВОГО КЛУБА  ИЛИ КУПИТЕ НОМЕР ЗА 600 Р. 89263501881 ВАЦАП

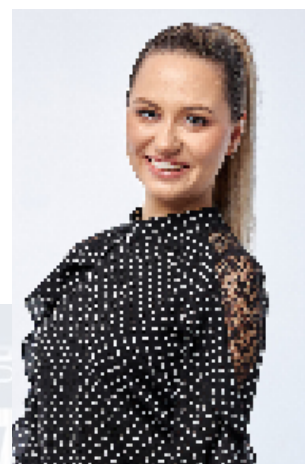
* Полная версия выйдет на сайте через год

Э. МАЛАГОВА

Клиника начинается с управленческой системы, а не с помещения



Медицинский бизнес - сложнейшая предпринимательская модель, характеризующаяся жестким регулированием, высокой стоимостью ошибок, повышенными репутационными рисками, кадровым дефицитом и особенностями коммуникации с пациентами. При этом я больше 10 лет управления медицинским бизнесом наблюдаю, как собственники клиник совершают типовые управленческие ошибки, независимо от региона, масштаба и направления бизнеса. В этой статье разберем медицинский бизнес от А до Я, а именно как сохранить экономическую устойчивость, доверие пациентов и персонала, и выстроить управляемый масштабируемый бизнес.



Элина Малагова

Архитектура: клиника начинается с управленческой системы, а не с помещения

90% собственников начинают бизнес с открытия помещения, покупки оборудования, получения лицензий, и только 10% сначала задаются вопросами: “Какую задачу клиника решает на рынке?”, “Какой спрос на предполагаемые услуги?”, “Кто - стратегический пациент и за что он должен платить?”. В результате клиника существует как набор услуг, а не как целостный бизнес.

У меня был кейс, когда собственник медицинского центра в столице инвестировал значительные средства в передовое оборудование и расширение перечня услуг.

При этом клиника за два года так и не вышла на устойчивую прибыль: низкая загрузка основных направлений, зависимость от скидок, высокая текучесть врачей.

Разбор показал, что клиника не имела сформулированного позиционирования: локация выбрана под “семейную” клинику, главными направлениями определены кос-

А. НУРТДИНОВ

Корпоративный спорт как рабочий инструмент HR-директора



Еще несколько лет назад корпоративный спорт воспринимали как приятный, но необязательный бонус. Сегодня отношение меняется. Для современных компаний спорт перестал быть «галочкой» в соцпакете и стал полноценным инструментом работы с сотрудниками.

Почему спорт стал важен и для бизнеса, и для людей

Современные сотрудники — миллениалы и зумеры, выбирают спорт как форму досуга.

Не ради рекордов, а чтобы чувствовать себя лучше и быть частью сообщества. Десять лет назад совместный досуг часто строился вокруг вредных привычек. Сегодня его место заняли пробежки, залы, командные игры.



Айрат Нуртдинов

ПОЛНАЯ ВЕРСИЯ* НОМЕРА ДОСТУПНА ТОЛЬКО ПОДПИСЧИКАМ И ЧЛЕНАМ ДЕЛОВОГО КЛУБА 
ИЛИ КУПИТЕ НОМЕР ЗА 600 Р. 89263501881 ВАЦАП

* Полная версия выйдет на сайте через год

Обратная связь – парашют для hr brand



У меня опыт проведения собеседований как HR с многолетним бэкграундом, сразу скажу, что когда кандидат потратил свое время на собеседование в компании,

этическая обязанность hr - дать ему обратную связь! Будь она хоть отрицательная, хоть положительная.

И большая ошибка hr или рекрутера - оставить человека вообще без информации! Тем более, без информации, что тот не подходит.

А человек сидит, ждет звонка, надеется, строит планы. Возможно даже, в этот момент не смотрит другие вакансии или отказывается от других офферов. Конечно же, не получая никакого ответа (здесь повторяю - тем более, когда он дошел до этапа собеседования с потенциальным своим руководителем), кандидат, находясь в подвешенном состоянии, уходит в негативные эмоции по отношению к компании.

И проецирует их даже не на hr, нет! А на саму компанию, к которой он проявил интерес, а она не проявила даже капли уважения, написав хоть какую-то обратную связь, уходя в игнор.

И всё это прямым образом влияет на hr-бренд!



Юлия Насырова

Потому как hr-бренд складывается не только из того, что говорить про себя компания на рынке труда, но и то, что про нее говорят соискатели, кандидаты и сотрудники.

Все мы знаем эту истину, что когда человек доволен чем-то, он расскажет это двум другим. А вот когда недоволен, поделится этим с десятью людьми. Только представьте, в какой водоворот негатива может затянуться ваша компания всего лишь из-за вашего hr. Плохого или хорошего. Долго ли работает у вас или только пришел. Эйчар, может, когда-то и уйдет от вас, а вот репутацию о компании как об игнорщике и несостоятельной дать ответ, он оставит. Оставит через тех кандидатов, которым поленился (забыл, не захотел и т.д) дать обратную связь.

Поэтому я бы вообще ввела в один из пунктов крі для эйчаров пункт с обязательным возвращением к кандидату на должность с обратной связью. Не сделал? Не выполнил? Твой крі понизился.

И ПОСЛЕ ВСЕГО ЭТОГО – ПРОСТО ОТПРАВИТЬ СУХОЙ ОТКАЗ ЧЕРЕЗ HH.RU?

Когда же мы как hr выходим с обратной связью, то важно, чтобы она была экологичной.

У меня в практике были, конечно, и такие кандидаты, которые хамили, матерились, грубили в процессе найма. Но всегда - правило: обратную связь даже с отказом дать им нужно!

Да, можно дать стандартную обратную связь из серии "Спасибо за интерес... к сожалению, вы не подходите под эту вакансию..., но в случае актуальности... будем иметь вас в виду".

Но лучше всего обратную связь персонализировать. Общине не такой фидбек кандидаты

ПОЛНАЯ ВЕРСИЯ* НОМЕРА ДОСТУПНА ТОЛЬКО ПОДПИСЧИКАМ И ЧЛЕНАМ ДЕЛОВОГО КЛУБА  ИЛИ КУПИТЕ НОМЕР ЗА 600 Р. 89263501881 ВАЦАП

* Полная версия выйдет на сайте через год

Ю. КАЗАНЦЕВА

Эффективным является тот персонал, который генерит прибыль либо способствует её генерации



Эффективный персонал (ЭП) – не кажется ли вам что это слишком размытое понятие?

Целевым конечным продуктом любой коммерческой организации является коммерческая прибыль. Соответственно эффективным является тот персонал, который эту прибыль генерит, либо способствует ее генерации. Здесь не может быть иной интерпретации эффективности персонала, как результат его деятельности, выраженный в размере полученной прибыли.



Юлия Казанцева

А как ЭП понимают бизнесмены? HR специалисты? Сами работники?

— Конечно, в понимании участников бизнес-процесса на разных уровнях могут быть разночтения в данном вопросе. Для предпринимателя ЭП - это в первую очередь, тот кто приносит прибыль.

Для HR специалиста может быть близка точка зрения, когда ЭП - это тот, кто приносит пользу команде в любом ее проявлении, делает вклад, приносит свои компетенции, знания, опыт.

ПОЛНАЯ ВЕРСИЯ* НОМЕРА ДОСТУПНА ТОЛЬКО ПОДПИСЧИКАМ И ЧЛЕНАМ ДЕЛОВОГО КЛУБА

ИЛИ КУПИТЕ НОМЕР ЗА 600 Р. 89263501881 ВАЦАП

* Полная версия выйдет на сайте через год

Зачем и чему учить "ученых", где и за чей счет

Обучение для ТОПов - не про новые знания и навыки, они и без этого знают достаточно. Оно про изменение мышления и привычного способа действий



Почему корпоративное обучение не эффективно для ТОПов?

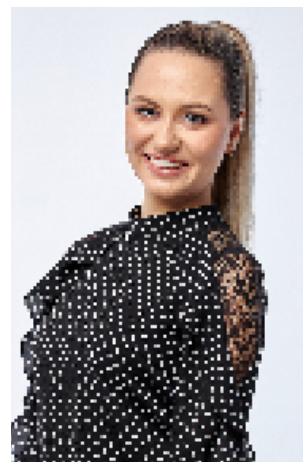
Корпоративные программы в большинстве своем созданы для линейных руководителей, не предусматривают реальные риски и одинаковы для всех участников. Практически они неприменимы для ТОПов по ряду причин:

1. ТОПЫ принимают решения в условиях высокой неопределенности и турбулентности рынка, где нет выверенных алгоритмов и руководства к действию.

2. Им важно правильно оценить риски, решения и последствия. Цена ошибки очень высока, и такую цену не предусматривает ни один учебный кейс.

3. Личный репутационный риск может "перевешивать" признание необходимости получения новых знаний. Для них признать, что они чего-то не знают, не безопаснее неверных решений.

Главный вопрос, на который предстоит ответить с учетом вышеперечисленного, не чему, а где и как обучать ТОП-менеджмент.



Элина Малагова

**ПОЛНАЯ ВЕРСИЯ* НОМЕРА ДОСТУПНА ТОЛЬКО
ПОДПИСЧИКАМ И ЧЛЕНАМ ДЕЛОВОГО КЛУБА 
ИЛИ КУПИТЕ НОМЕР ЗА 600 Р. 89263501881 ВАЦАП**

* Полная версия выйдет на сайте через год

«Авось и так сойдёт»: как компании сползают в яму апофигизма и можно ли оттуда выбраться

Почему так происходит, что даже компании, стартовавшие с высоким стандартом качества, спустя несколько лет начинают работать по принципу «и так сойдёт»? Почему клиенты получают некачественные услуги, сотрудники теряют мотивацию, а рынок доверие? И есть ли шанс остановить это падение?

Константин Пулькин, предприниматель с 25-летним стажем в строительной отрасли, уверен: апофигизм в бизнесе – это не случайность, а закономерность, вызванная двумя системными причинами. Он прошёл путь от «разочарования в рынке» до выработки устойчивой модели, позволяющей производить качественный продукт даже в условиях тотального удешевления. Ниже разбор этой модели и причин, по которым компании деградируют.



Как формируется философия «авось и так сойдёт»?

Есть два типа компаний, склонных к такому принципу.

Первый – исходно слабый бизнес.

Компания создаётся человеком без запроса на качество. Главная цель – заработать здесь и сейчас. Руководитель некомпетентен, сотрудники подобраны по остаточному принципу, процессы находятся в хаосе. Даже если бы они захотели производить хороший продукт, у них просто нет для этого ни людей, ни технологий, ни понимания стандартов. Это, по оценке Константина Пулькина, около 30–40% всех игроков среднего бизнеса: «Будь то кафешка,



Константин Пулькин

ремонтная фирма, частная стоматология или ИП по строительству. Разницы нет. Проблема в голове у руководителя: он не хочет и не умеет делать качественно».

Второй – структурно сильный бизнес, но в неравной конкурентной среде.

Даже если собственник и команда с самого начала стремятся к качеству, рынок их к этому не поощряет. Аудитория массово выбирает дешевле, а не лучше. Государство декларирует равные правила, но не обеспечивает их соблюдение.

Пример: добросовестный ресторатор оформляет персонал официально, платит все налоги, аренду, соблюдает нормы. Сосед открывает кафе с официантами на аутсорсе, платой в конверте и «бумажным» минимумом, и сразу становится дешевле на 30–40%. Для потребителя это «два кафе через дорогу», а не две парадигмы ведения бизнеса. Он просто выбирает, где чашка кофе дешевле. Все.

БИЗНЕС ИДЕИ БИЗНЕС РЕШЕНИЯ БИЗНЕС ТЕХНОЛОГИИ БИЗНЕС ПРОЦЕССЫ

К чему это приводит компанию?

— Сначала к усталости, а потом к разложению. Люди начинают понимать: «Зачем стараться, если клиент не оценит, а конкуренты экономят на всём и живут хорошо?». Постепенно из команды уходит инициативность. Откатываются внутренние стандарты. Появляются лазейки, послабления, компромиссы. В итоге: продукт хуже, чем был. А потом становится хуже, чем у других.

Степени запущенности проблемы

—

- Легкая форма. Искаженные приоритеты. Команда делает качественно, но только при контроле.
- Средняя. Люди не следуют регламентам, потому что считают, что это не

**ПОЛНАЯ ВЕРСИЯ* НОМЕРА ДОСТУПНА ТОЛЬКО
ПОДПИСЧИКАМ И ЧЛЕНАМ ДЕЛОВОГО КЛУБА 
ИЛИ КУПИТЕ НОМЕР ЗА 600 Р. 89263501881 ВАЦАП**

* Полная версия выйдет на сайте через год

Berkshire Hathaway повысила зарплату новому генеральному директору до рекордных \$25 млн



Компания Berkshire Hathaway во вторник объявила о повышении годовой зарплаты нового генерального директора Грега Абеля до \$25 млн, что существенно превышает годовую зарплату в \$100 тыс., которую более 40 лет получал его предшественник Уоррен Баффетт.

63-летний Абель стал генеральным директором 1 января после восьми лет работы вице-председателем, отвечавшим за нестраховые направления бизнеса компании. Его вознаграждение постепенно росло: \$16 млн плюс бонус \$3 млн в 2022 году, \$20 млн в 2023-м и \$21 млн в 2024-м.

Вице-председатель Аджит Джейн, курирующий страховой бизнес Berkshire, получал сопоставимые суммы в 2022–2024 годах. Размеры выплат Абеля и Джейна за 2025 год пока не раскрываются.

95-летний Баффетт более шести десятилетий возглавлял компанию из Омахи, штат Небраска, превратив ее в конгломерат с оборотом более \$1 трлн и почти 200 предприятиями, включая страховую компанию Geico, железнодорожного гиганта BNSF, энергетические, производственные и розничные активы.

Баффетт остается председателем совета директоров и одним из самых богатых людей мира. Его подход к вознаграждению руководителей, по собственным отчетам Berkshire, «отличается» от большинства публичных компаний.

Кроме зарплаты, Абелю принадлежат акции Berkshire на сумму около \$171 млн. В 2022 году он продал свою 1% долю в энергетическом подразделении компании за \$870 млн.

Комментарий Д.Д. Семина, известный бизнес консультант, лауреат премии Капитаны Российского Бизнеса 2022-2025

Такой годовой доход можно давать только тому CEO, который делом много лет доказывал приверженность и лояльность к компании

Дело в том, что у части людей есть порог денежных достижений. И когда он наступает, то они расслабляются, думают, что «жизнь удалась» и начинают более безответственно относиться к работе, особенно с годовым контрактом и на окладе.

Таким образом, повышая зарплату человеку с таким подходом, компания не только зря выбрасывает «надбавку», но еще и вредит самой себе, так как он может начать хуже работать. Ведь до этого он старался, ибо стремился к заработку. А тут- все, достиг, можно расслабиться.

Судя по заметке, в данном случае повышение не зря, ибо Грег Абель делом доказал, что он достоин этого. Все предыдущие повышения не повлияли на качество его работы. А разница между 21 и 25 млн. уже так сильно им не ощущается, я думаю. Ну, сделает больше инвестиций. У него и так давно все в порядке и на жизнь хватает более чем.



Дмитрий Семин

***Дмитрий Семин**, известный бизнес консультант и тренер, лауреат премии Капитаны Российского Бизнеса 2022-2025

Обучение сотрудников. Споры

В нашей стране образование, в том числе и дополнительное, неотъемлемая часть жизни, которая стремительно меняется, требуя от нас 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 оспаривает [Решением Видновского горсуда Московской области от 14.11.22 г. взысканы затраты на обучение в размере 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.)] взыскание 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



Татьяна
Новикова

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?

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 РФ [Определение СКГД ВС РФ от 11.08.25 г. N 14-КГ25-11-К1.] и вернулось в суд первой инстанции, которым иск вуза удовлетворен частично. Суд [Решение по делу № 2-428/2025 от 24.10.25 года Павловского райсуда Воронежской области.] учел доход, материальное положение С., вызванное наличием тяжелого заболевания, и снизил сумму штрафа с 230 до

**ПОЛНАЯ ВЕРСИЯ* НОМЕРА ДОСТУПНА ТОЛЬКО
ПОДПИСЧИКАМ И ЧЛЕНАМ ДЕЛОВОГО КЛУБА 
ИЛИ КУПИТЕ НОМЕР ЗА 600 Р. 89263501881 ВАЦАП**

* Полная версия выйдет на сайте через год

МАСТЕР ПРОДАЖ

ОБЗОРЫ • КОММЕНТАРИИ • ПРАКТИКА

№ 2 / 2026



Павел Володин
Биллион Бизнес
Консалтинг



Павел Мокеров
собственник
агентства Clickberry



Елена Уварова
собственник
hrbusiness.ru



Евгений Воронин
предприниматель,
ИП Воронин Е.М.



Ольга Калашникова
PR-агентство Beyond
Brands



Татьяна Смайлина
директор
по маркетингу Global
Coaching



Артем Зюрюкин
управляющий
партнёр компании
Zurukin&Partners



Алина Жукова
СЕО Консалтингового
агентства
«Жук-Консалт»



Михаил Жучков
независимый эксперт
Построение систем
продаж в B2G, B2B, B2C



Олеся Шаркова
руководитель
IT-интегратора
«Экспресс лаб»



Никита Лагода
эксперт
по продвижению
лекарственных
препаратов



Арсен Султаниян
учредитель
и генеральный
директор Digital
Caramel



Ирина Невзорова
психолог,
консультант
в направлении
транзактный анализ



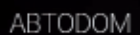
Дмитрий Ткаченко
бизнес-тренер



Ефим Чеботарев
бизнес-консультант

ИЗДАТЕЛЬСТВО ЖУРНАЛА

Партнёры УП

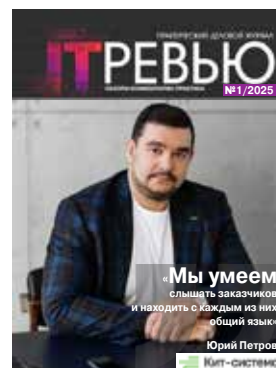


Журнал



1996-2025

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



АЛЬМАНАХИ

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

Распространение журналов

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

благодарит экспертов, которые помогли нам подготовить этот номер

ЭКСПЕРТЫ Журнала УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ



Василь Газизулин
основатель
и управляющий партнер
TopFranchise



Сергей Журавлев
HR-директор федеральной
компании «Автосуши
Автопицца»



Надежда Новикова
руководитель HR-Агентства
полного цикла «Будь профи»



Анна Суслова
основатель
психологического центра
для бизнеса MentalPsy



Виктор Шишкин
бизнес-архитектор,
основатель
консалтинговой компании



Алексей Никонов
владелец мебельной
фабрики «Уютная Среда»



Айрат Нуртдинов
HRD IT-компании «Эком
Системы», Сооснователь
корпоративной платформы
«Мерчиум»



Юлия Насырова
HR бизнес-партнером в it и
digital компании
<https://smit.studio/>
«Смит»



Юлия Казанцева
Директор по кадровой
политике ГК «Арнейс»



Элина Малагова
ИП Директор



Константин Пулькин
предприниматель, эксперт
в сфере ИЖС, основатель
строительной компании
RUDOM



Дмитрий Семин
известный бизнес
консультант и тренер,
лауреат премии Капитаны
Российского Бизнеса

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 Григорьева


**CRM, мессенджеры и видеосвязь не управляют
компанией. Управляют процессы**

Дмитрий Клинков

**ИИ — здорово, но за штурвалом всегда должен
находиться пилот**

Ангелика Иванова

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



события | обзоры | анализ | советы | аналитика

ЖИЛИЩНОЕ ПРАВО

№ 2
Февраль 2026

Подписные индексы по каталогу Урал-пресс — 79154, 79357

Алина Вензель

Развод напоминает враждебное поглощение, но без предварительного due diligence



Алина Вензель

Александр Алешкин

В ГД предложили ввести обязательную видеофиксацию сделок с недвижимостью



Анна Тарасова

Анна Тарасова

Новые региональные меры по решению жилищного вопроса семей с детьми: законодательные решения и практика применения



Валентина Куделина

Екатерина Авдеева

«Идет отток арендаторов, многие освобождают площади!»: доля вакантных офисов за два года выросла в 8 раз



Екатерина Авдеева

Юрий Александров

Мошенники похитили 14 квартир умерших новосибирцев на сумму более 39 млн рублей



Юрий Александров

СТРАТЕГИЧЕСКИЕ И КОМАНДНЫЕ СЕССИИ



EURASIA
TRAINING MANAGER

Ваша команда хочет:

- Выполнить план следующего года
- Придумать решение для развития бизнеса
- Преодолеть кризис роста или стагнации
- Распределить зоны ответственности
- Вовлечь каждый департамент и отдел в инновации
- Заглянуть на 3-5-10 лет вперед и угадать тренды будущего, чтобы «оседлать» их

Эти и другие задачи решают
Стратегические и командные сессии
наших фасилитаторов

XMT
2025



tndman.com