

БИЗНЕС
ИДЕИ

БИЗНЕС
РЕШЕНИЯ

БИЗНЕС
ТЕХНОЛОГИИ

БИЗНЕС
ПРОЦЕССЫ

WWW.TOP-PERSONAL.RU

УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ

Лицензия издателя на издание "Персонал" – 7052, 7055, 7056.

№ 14
(818)
2026

Главная тема: **КАДРОВЫЕ АГЕНТСТВА**

**Профессионализм топ-менеджера –
это умение смотреть
на бизнес глазами собственника**
Наталья Семушкина (Тарасова)
ex-Управляющий «Долины Лефкадия»

Н. СЕМУШКИНА (ТАРАСОВА)

Играющий тренер: почему лучший кабинет для руководителя – это бизнес-процессы

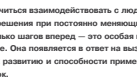


По моим наблюдениям, в России быть топ-менеджером более престижно, чем специалистом. Почему даже высокопрофессиональному специалисту сложно подняться в социальном статусе?

Мне кажется, это объясняется сочетанием двух важных факторов. Первый – особенности российской ментальности, второй – условия быстро меняющейся экономики, которые мы наблюдали последние 30-40 лет и продолжим наблюдать сейчас, когда макроэкономическая ситуация трансформируется буквально на наших глазах.

Будучи топ-менеджерами, мы регулярно вынуждены принимать нестандартные решения, часто не требующие профессиональных профессиональных компетенций. Стоит хорошему специалисту – это вопрос методологии. А вот научиться взаимодействовать с людьми разного уровня подготовки, быстро принимать решения при постоянно меняющихся исходных данных и при этом смотреть на несколько шагов вперед – это особая прелесть, которой не учат ни в школе, ни в вузе. Она появляется в ответ на вызовы как сочетание жизненного опыта, стремления к развитию и способности применить свои профессиональные знания, не боясь ошибок.

Наталья Семушкина (Тарасова) бизнес-наставник



Д. БЕРДЯЕВА

Выигравший собственник или CEO – это катастрофа для бизнеса

Он не может принимать решения, он неконструктивен, он ведет компанию в пропасть в режиме «устал и зол».



Знаете эту грань, когда команда еще не взялась за вилы, но уже смотрит на вас взглядом зомби из сериала «Ходячие мертвецы»? Это не бунт. Это выгорание.

И если «коллективную оппозицию» видно сразу (там хоть энергия есть на протест), то тихое гнетение сотрудников – штука коварная. Оно маскируется под лень, глупость или внезапное падение KPI.

Я 20 лет в HR. Прошла путь от «да он просто не хочет работать» до тонкой диагностики потухшего взгляда через Zoom. Давайте разбираться, что делать с этой эпидемией, пока вы не остались у разбитого корыта.



Дарья Бердяева

1. Можно ли на собеседовании понять, что кандидат выгорит? Да, и это видно за первые 30 секунд. Выигравший «отличник» – это диагноз.

Как хороший консультант, я вам скажу: не верьте в сказку «я просто ищущий стабильность». Выигравшего кандидата выдает три маркера.

Ю. КЕККОНЕН

Бизнес идет в кадровое агентство не тогда, когда ему «лень искать». Он идет тогда, когда цена ошибки слишком высока



Сейчас рынок найма стал очень показательным. С одной стороны, в марте 2020 года 10-миллион по России вырос до 11,4, то есть конкуренция соискателей за рабочие места заметно усилилась, активных резюме стало больше на 41% год к году, а число вакансий сократилось на 27%. С другой стороны, дефицит кадров нигде не исчез – он просто сместился в прикладные, технические и операционные роли. HeadHunter отдельно отмечает, что сложности с подбором по-прежнему связаны с IT-ой, производством, рабочим персоналом, транспортом, а компании все чаще уходят от внешнего найма к удержанию, внутренней ротации и проекту привлечению людей. И вот на этом рынке очень хорошо видно: кто, такое кадровое агентство понимает как бизнес, а кто до сих пор воспринимает его как красную стойку выдачи кандидатов: «мне, покажуется, троих сильных, срочно, недорого, и чтобы вперед». Обычно именно во втором случае агентство получает максимум суесть и минимум прибыли.

Я отвечаю на шесть вопросов не как теоретик, а как человек, который давно смотрит на подбор не как на «поиск резюме», а как на архитектуру решения.

1. Какие вакансии в бизнесе сам не может закрыть легко и вынужден идти в КА Бизнес идет в кадровое агентство не тогда, когда ему «лень искать». Он идет тогда, когда цена ошибки слишком высока.

Чаще всего это пять типов вакансий.

Первое – узкие специалисты, которых мало, и они редко находятся в активном поиске. Это инженеры, технологи, редкие производственные эксперты, сложные IT- и digital-роли, руководители функций с отраслевой спецификой.

М. РУДАКОВА

Когда «рулевой» теряет управление, уступая штурвал инстинктам



Если сильно упустить, наш мозг – это поле боя двух «игроков»:

– фронтальной коры, которая отвечает за логику, долгосрочное планирование и силу воли наш «рулевой»;

– и лимбической системой, требующей немедленного удовольствия и избегающей любого дискомфорта – как часто это называется, «облаком» а симулированного удовольствия».

Так вот, в чистом остатке, procrastination – то состояние, при котором лимбическая система блокирует действие фронтальной коры, потому что задача кажется слишком «болезненной», неопределенной или лишенной быстрого вознаграждения. В этот момент наш «рулевой» теряет управление, штурвал инстинктам, которые своей целью защищают нас от стресса. А мозг просто выбирает самый безопасный путь – симулированное удовольствие.



Мария Рудакова

Импулс procrastination не возникает на пустом месте. Это результат автоматической оценки задач вашим мозгом. Когда зона мозга, отвечающая за выживание, осознает в рабочей задаче угрозу и блокирует рациональное действие.

Основные триггерные точки:

Отсутствие «быстрого дофамина»

К. ЧЕБАКОВ

Как сократить штат сотрудников: принципы «экологичного» подхода



В условиях оптимизации бизнес-процессов и необходимости сокращения штата компании, все чаще выбирают не классические увольнения, а эвасе-шнэй, основанный на исчислительных данных подходов. Такой метод позволяет не только снизить издержки, но и сохранить ключевые компетенции, поддержать мотивацию коллектива и минимизировать репутационные риски.

В основе метода лежит опора на объективные данные о загрузке и эффективности сотрудников, а не на субъективные оценки руководителей. Система контроля фиксирует использование программ и количество проектов, не вторгаясь в личное пространство работников (без скриншотов, кейлоггинга, аудио- и видеозаписи). Критерии эффективности и «красные флаги» утверждаются заранее, согласуясь с HR и, при необходимости, с профсоюзами или советами работников. Важно публично обозначить цель – перераспределение ресурсов и сохранение ключевых специалистов, а не поиск виноватых.

Этапы реализации:

1. Диагностика и настройка. Определяются цели оптимизации: какие затраты на фоне оплаты труда и ИТ необходимо снизить, но какими подразделениями, дальше настраивается специальная система учета (например, Nika Motion, Kickidler, Staffoo); формируются справочники проектов, затрат, ролей, задаются метки профилей и непрофильной активности, включаются отчеты по сотрудникам и отделам. При этом все сотрудники информируются о правилах: что фиксируется, зачем, и что именно система делает, а что строго нет (запись экрана, звука и т.д.). Результат – базовый горизонт замера (2-4 недели) корректными справочниками и данными.

А. ДВОРЕЦКИЙ

Реактивный метод ремонта техники – самый неэффективный подход



Насколько важны вопросы ремонта техники на производстве?

В последнее время переоценивается важность обслуживания и ремонта оборудования. От организации процессов обслуживания и ремонта оборудования зависит эффективность производства, соблюдение сроков поставок продукции и, как следствие, прибыль.

Давайте рассмотрим это на примере полупроводникового предприятия, которое производит интегральные схемы. Такого рода предприятие состоит из множества единиц технологического оборудования, таких как фотолитография, травление, отжыжка, осаднение и т.д.



Антон Дворецкий

В случае выхода из строя даже одной единицы такого оборудования, замедляется движение всех партий пластин, а в худшем случае происходит полная остановка производства.

С. ПРЕНИН

Редакция не всегда согласна с мнениями авторов

Интервью «ПЯТЬ ГЛАВНЫХ ВОПРОСОВ О РОССИЙСКОЙ ЭКОНОМИКЕ». Окончание.



4. ЧТО В НАШЕЙ ЭКОНОМИКЕ НУЖНО СДЕЛАТЬ КАК ГОВОРИТСЯ «ЗДЕСЬ И СЕЙАС», А ЧТО В СРЕДНЕСРОЧНОЙ И ДОЛГОСРОЧНОЙ ПЕРСПЕКТИВЕ?

Думаю, практически всем очевидно, что наша экономика сейчас находится в плачевном состоянии. И что бы нам не рассказывали о экранов федеральных телеканалов, свидетельства наступающего (а возможно, уже наступившего) кризиса можно увидеть буквально во всем. Самый наглядный и универсальный (в европейских странах в также лет двадцать назад видел его неоднократно) пример – пустующие помещения бывших ресторанов, магазинов и офисов в центре Москвы, за право арендовать которые в хорошие времена буквально очередь стояла. А сегодня очередной нет, а напротив, количество таких ненужных бизнесу помещений с каждым месяцем растет все больше и больше. И, думаю, что не концы, а скорее только начало. К сожалению, и таких примеров, не синеоколько, каждый может привести немало. А вот как из этой ситуации успешно выйти и идти дальше вперед, единого мнения пока нет. Зато есть общественный запрос на новые предложения по преодолению экономического кризиса в стране поскольку прежние очевидно оказались неэффективными. А значит, специалисты



Сергей Прнин

В. ПАРВОВА

Как распознать руководителя-манипулятора: признаки и красные флаги



Как распознать руководителя-манипулятора: признаки и красные флаги

Какие бизнес-последствия несет управление через манипуляции: текучесть, потеря вовлеченности, скрытое сопротивление.

Инструменты противодействия для собственника, HR и команды.

Как выстроить корпоративную культуру, в которой манипулятивные модели не приживаются.

В бизнес-среде принято бояться внешних угроз: экономической нестабильности, действий конкурентов, проблем с поставщиками или логистикой.

Но есть угроза, которая часто остается незамеченной или которой не придается нужного значения – топ-менеджер-манипулятор.

Такой руководитель не нарушает правил, выполняет KPI, показывает хорошие результаты, не вступает в конфликт с собственником. Но несет риски в виде его собственной игры, подмены корпоративных целей личными амбициями, разлада коллектива, увольнения ключевых сотрудников и создания токсичной атмосферы в коллективе.

В условиях переизбытка рынка предложениями о работе и высокой конкуренции за таланты эта проблема становится наиболее актуальной. С руководителем-манипулятором компания теряет способность отличить эффективный авторитарный стиль управления от токсичных манипуляций и как результат теряет лучших со-трудников, которые не имеют возможности в такой среде реализовать свой потенциал.

С. КОНОН

ФНС «ведет» за вас бухучет, а вы лишь платите 8%. О чем говорит практика АУСН в 2026 году?



Думаю, что стоит начать с того момента, когда в 2022 году запустили эксперимент с автоматизированной упорочной системой налогообложения (АУСН). Тогда к нему относились, скорее, как к любопытной игрушке для самых маленьких. Не было почти сотрудином, а довод до 60 миллионов рублей, счета только в уполномоченных банках, никаких календарей. Отсюда казалось, что рынок сойдет для микробизнеса, у которого нет желания связываться с бухгалтером. Но наступил 2026 год и все перевернуло. Налоговая реформа обновила порог освобождения от НДС для обычной упорочности с 60 до 20 миллионов рублей (в далее – до 10 млн), а АУСН осталась со старым лимитом. Предприниматели с доходами от 20 до 60 миллионов рублей получили выбор: либо платить на УСН 6% + НДС 5-7%, либо перейти на автоматизированную упорочность с 6% НДС и без страховых взносов. Так, в декабре 2025 года на АУСН было зафиксировано 40 тысяч предпринимателей, а в январе 2026-го – уже 250 тысяч, по данным СФРБС, с итогом рост в шесть раз за месяц. География применения тоже стремительно расширяется, и уже сейчас режим доступен в 83 регионах. Но так ли хороша «зеленая ветка», как ее рисуют?

Механизм АУСН действительно хорош на бумаге. Вы открываете счет в одном из 14 уполномоченных банков, далее все поступления фиксирует банк, онлайн-касса или вы сами заносите данные в личный кабинет. Затем ФНС автоматически рассчитывает налог и присылает уведомление. Станови на выходе выглядит следующим образом: 8% с «доходов» или 20% с «доходов минус расходы» (плюс минимальный налог 3% от оборота). Никаких страховых взносов, премии, не за собой, не за сотрудниками, а также отсутствие отчетности – ни деклараций, ни 6-НДФЛ, ни расчет по страховым взносам. НДС не платится вообще, кроме взноса поощрения и агентских функций. Звучит как рай для микробизнеса. Но, как показывает практика сопровождения предпринимателей на автоматизированном режиме, дьявол кроется в деталях.

Три главные ловушки АУСН, которые прослеживаются уже сейчас:

Завождение доходов

Это главный коварный первый месяц 2026 года, в течение которого клиент платит картой через эквайринг, далее ОФД отправляет данные о чеке в ФНС, а на следующий день банк зачисляет эти же деньги на расчетный счет и тоже отправляет данные в ФНС. Налоговая радостно шумит, что как будто доход предпринимателя становится вдвое больше.

Как выходить из ситуации? До 7-го числа следующего месяца предприниматель обязан зайти в личный кабинет АУСН и вручную поменять статус банковского поступления на «неучитываемый». И если если вы вдруг сработает коллекционный фактор из забывчивости или опоздания по срокам, то ФНС насчитает налог с двойной суммой.

ТОП-МЕНЕДЖМЕНТ

Играющий тренер – суть работы любого руководителя

Наталья Тарасова

МАЛЕНЬКИЕ СЕКРЕТЫ УСПЕХА КАДРОВЫХ АГЕНТСТВ

Выгоревший собственник или CEO – это катастрофа для бизнеса

Дарья Бердяева

Правильная формулировка проблемы – это половина ее решения

Юлия Кекконен

ПРОКРАСТИНАЦИЯ

Когда «рулевой» теряет управление, уступая штурвал инстинктам

Мария Рудакова

СОКРАЩЕНИЕ ПЕРСОНАЛА

Как сократить штат сотрудников: принципы «экологичного» подхода

Кирилл Чебаков

БИЗНЕС ТРЕНЕРЫ ГОВОРЯТ

Реактивный метод ремонта техники – самый неэффективный подход

Антон Дворецкий

ЭКОНОМИКА

Интервью «ПЯТЬ ГЛАВНЫХ ВОПРОСОВ О РОССИЙСКОЙ ЭКОНОМИКЕ». Окончание.

Сергей Пронин

ТОПЫ-МАНИПУЛЯТОРЫ

Как распознать руководителя-манипулятора: признаки и красные флаги

Василиса Павлова

АУСН

ФНС «ведет» за вас бухучет, а вы лишь платите 8%. О чем говорит практика АУСН в 2026 году?

Сергей Конон

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



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

www.top-personal.ru

ISBN 5-95630-007-7



9 785956 300077 >

Подписано в печать 08.05.2026 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

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

**Н. СЕМУШКИНА
(ТАРАСОВА)**

Играющий тренер: почему лучший кабинет для руководителя – это бизнес-процессы



По моим наблюдениям, в России быть топ-менеджером более престижно, чем специалистом. Почему даже высокопрофессиональному специалисту сложно подняться в социальном статусе?


Мне кажется, это объясняется сочетанием двух важных факторов. Первый — особенности российской ментальности, второй — условия быстро меняющейся экономики, которые мы наблюдали последние 30–40 лет и продолжаем наблюдать сейчас, когда макроэкономическая ситуация трансформируется буквально на наших глазах.

Будучи топ-менеджерами, мы регулярно вынуждены принимать нестандартные решения, часто не требующие узкоспециальных профессиональных компетенций. Стать хорошим специалистом — это вопрос методологии. А вот научиться взаимодействовать с людьми разного уровня подготовки, быстро принимать решения при постоянно меняющихся исходных данных и при этом смотреть на несколько шагов вперед — это особая проактивность, которой не учат ни в школе, ни в вузе. Она появляется в ответ на вызовы как сочетание жизненного опыта, стремления к развитию и способности применять свои профессиональные знания, не боясь ошибок.



**Наталья Семушкина
(Тарасова)**
бизнес-наставник

Но важно понимать и то, что каждый топ-менеджер всегда должен оставаться профессионалом в своей области. Иначе его подчиненные будут превосходить его по компетенциям, а это работает против любого руководителя. Такое превосходство подрывает авторитет и затрудняет управление.

 **Когда вы берете людей на руководящие должности, вы наверняка видите, что идеальных кандидатов не существует. На что вы ориентируетесь при принятии решения?**

— Мой опыт преподавателя здесь оказался бесценным. На экзамене я всегда прошу показать ход своих рассуждений, чтобы оценить способность мыслить логически. На собеседовании с потенциальным руководителем я никогда не требую 100%-ного знания курса доллара или динамики ставок ЦБ — конечно, это информация, которой должен владеть каждый руководитель, но восполнить пробелы можно, а перестроить мышление очень сложно. Главное — увидеть в специалисте ту самую готовность, профессиональный азарт — развиваться.

ЕСЛИ ТЫ СМОТРИШЬ ГЛАЗАМИ СОБСТВЕННИКОВ, ОДНОВРЕМЕННО ХЕДЖИРУЯ РИСКИ, — ВОТ ЭТО И ЕСТЬ НАСТОЯЩАЯ РАБОТА ТОП-МЕНЕДЖЕРА


Я часто задаю один вопрос: «Какую книгу вы сейчас читаете?» Ответ на него многое раскрывает — что человеку интересно, какими ценностями он руководствуется при принятии решений. К сожалению, часто слышу в ответ: «Я не читаю», особенно от представителей поколения зумеров.

Еще один важный критерий — чувство ответственности и умение быть командным игроком. Здесь есть парадокс: с одной стороны, руководитель — это одиночка, он должен избегать панибратства и вести людей за собой, как лидер. С другой стороны, он обязан ощущать себя частью команды, а не стоять над ней или отдельно от нее. Я часто вижу закрытые кабинеты, за стенами которых творится неизвестно что. Обычно это результат неуверенности или непрофессионализма руководителей, лишаящих их ценной связи с командой.

Я регулярно старалась работать в open space и даже иногда садилась за свободный стол в одном из отделов. Это позволяло мне наблюдать бизнес-процессы изнутри,

понимать, чем занят каждый сотрудник, видеть реальный рабочий день моей команды. И многие вопросы решались на месте, сразу же.

Наконец, самое главное — стратегическое видение, то, что называют «helicopter view». Это умение подняться над бизнес-процессами и понять, почему вы принимаете те или иные решения и насколько они качественны. Способность ответить на вопрос «Какова основная цель этого бизнеса?» подтверждает компетентность топ-менеджера. Это качество воспитывается. Когда экономист спрашивает, зачем нам нужна та или иная закупка, я отправляю его на производство — пусть постоит там и поймет, для чего мы работаем, что является конечным продуктом, чего хочет видеть собственник от каждого сотрудника, какова истинная цель бизнеса. А цели могут быть разными: для одного собственника — это развитие и экспансия, для другого — максимизация прибыли, для третьего — монетизация стоимости компании. Все эти цели абсолютно разумны. И если ты смотришь глазами собственников, одновременно хеджируя риски, — вот это и есть настоящая работа топ-менеджера.

 **Специалист работает отлично, у него богатый опыт, и вокруг начинают говорить, что ему пора подняться выше. Как ему понять, стоит ли думать в этом направлении?**

— Расскажу историю, как я испортила хорошего исполнителя. У меня была очень ответственная и высокопрофессиональная сотрудница — Ольга. Она была в том возрасте, который, как мне казалось, требует какого-то развития. Мне, молодому руководителю, хотелось дать ей эту возможность. Когда мой заместитель ушел в другую компанию, я предложила Ольге занять его место с повышением зарплаты, более свободным графиком и самостоятельностью в принятии решений — но, разумеется, и с большей ответственностью. Мне казалось, что новая должность полностью соответствует ее профессиональному уровню.

Но что я увидела через месяц? Отдел начал работать хуже и напоминал рассинхронизированный оркестр. Ольга не умела правильно воспитывать и развивать своих подчиненных, не могла ими дирижировать. Я долго не понимала, в чем дело. Оказалось, что быть профессиональным исполнителем и быть руководителем — это совершенно разные компетенции. Ольга не умела делегировать, контролировать процесс и все брала на себя. Уважение подчиненных к ней не росло, они не воспринимали ее как руководителя. Начались взаимные жалобы. Вернуть Ольгу на прежнюю должность было невозможно — она уже привыкла к новому уровню свободы и материального

положения. Нам пришлось расстаться. Так я потеряла и руководителя, и хорошего исполнителя.

Вывод: у руководителя должны быть три критически важные компетенции.

Первое — умение брать на себя ответственность не только за собственные результаты, но и за результаты подчиненных. Второе — умение одновременно контролировать процесс и быть при этом проактивным; эти задачи взаимосвязаны. Третье — умение делегировать.

Эти компетенции можно развивать, но если они не являются вашими основными качествами, то руководство — не ваше призвание. Можно остаться высококвалифицированным, хорошо оплачиваемым специалистом, решающим интересные задачи. Ведь каждый человек обладает набором компетенций, в которых он действительно хорош. Это и есть его конкурентное преимущество.

А ОНА В СВОЮ ОЧЕРЕДЬ СКЛАДЫВАЕТСЯ ИЗ ЭЛЕМЕНТОВ: ПРОФЕССИОНАЛИЗМА, УМЕНИЯ ОБЕСПЕЧИВАТЬ РЕЗУЛЬТАТ



Вы затронули очень актуальную для многих руководителей тему: умение делегировать

— Часто в компаниях я видела, как руководителей назначают по необходимости, из безысходности, когда просто некого брать: «Возьмем этого человека, он ответственен, контролирует, вроде бы умеет делегировать». Но есть одна критически важная составляющая, которую мы уже упомянули: руководитель должен быть профессионалом в своей области.

Что я подразумеваю под этим? Не стопроцентное знание каждой детали в своей профессиональной области. Но— если вы не разбираетесь в том, чем занимаются ваши подчиненные, вы никогда не заслужите необходимого уровня доверия и уважения, решения будут не компетентными. А ваши коллеги будут видеть бизнес процессы глубже вас. Приказы работают только в армии. В команде — это всегда сочетание мотивации и способность вести людей за собой - харизмы. А она в свою очередь складывается из трех элементов: профессионализма, умения обеспечивать результат

и способности увлекать команду своим примером. Без этих трех составляющих невозможно стать хорошим топ-менеджером. А значит необходимо быть компетентным в тех процессах, которые хорошо знакомы вашей команде изнутри.



Как может развиваться топ-менеджер?

— Есть несколько направлений для такого развития. И мы сейчас поговорим не о развитии в профессии. А о не менее важных вещах, которые дают мотивацию топ-менеджеру двигаться дальше.

Во-первых – это организация системы наставничества, развитие команды. Плох тот топ-менеджер, который не готовит себе достойную смену. Советская фраза «незаменимых людей у нас нет» полезна для самооценки руководителя. Что я имею в виду: каждый топ-менеджер должен себе честно сказать – если я незаменим, это не моя компетенция, а недостаток компании.

Кроме этого – самые сложные решения чаще всего принимаются коллегиально, собранием многих компетенций. Развитие команды – это приоритетная составляющая работы любого топа, возможность его реализации как наставника, а не только как руководителя.

Во-вторых – это собственное развитие. Развитие, которое имеет определённую цель – стать лучше для бизнеса, которым руководишь, адекватно отвечать на изменения окружающей среды.

Ведь если руководитель считает, что все знает, все умеет и компания работает как часы, то это означает то что он успокоился, остановился, а значит завтра она окажется позади конкурентов.


Профессиональный топ-менеджер должен всегда смотреть дальше сегодняшнего дня, понимать, какие вызовы появятся завтра или даже послезавтра, и сможет ли на них ответить не только он лично, но и его команда. На рынке ежегодно, иногда ежемесячно, открываются новые возможности, благодаря новым технологиям, автоматизации и цифровизации.

Но важно и обратное - команда, которая отстает от высокопрофессионального руководителя, похожа на поезд, у которого вагоны тянут паровоз назад. Все ресурсы и энергия уходят на то, чтобы восстановить, собрать и ускорить команду, которая долж-

на быть стимулом для развития самого руководителя. Настоящий топ-менеджер способен двигать и развивать команду. Самое опасное для бизнеса — когда он боится это делать. Ему в спину должны дышать конкуренты и амбициозные сотрудники, тогда он будет двигаться вперед.

Топ-менеджер — это лидер и соревнователь. Ему интересно, что дальше, что можно раскрыть своих подчинённых, усовершенствовать в бизнесе, сделать иначе. Готовность — сохранять в себе желание пробовать новое в сочетании с ответственностью за результат — вот черта хорошего руководителя.

НО ВАЖНО И ОБРАТНОЕ - КОМАНДА, КОТОРАЯ ОТСТАЕТ ОТ ВЫСОКОПРОФЕССИОНАЛЬНОГО РУКОВОДИТЕЛЯ, ПОХОЖА НА ПОЕЗД, У КОТОРОГО ВАГОНЫ ТЯНУТ ПАРОВОЗ НАЗАД

 **Топ-менеджер готовит себе смену, и собственник видит, что преемник может быть намного дешевле. Есть такой риск?**

— Есть такая провокационная фраза: «смена — это не замена». Топ-менеджер, в отличие от своих подчиненных, обладает еще одной важной компетенцией — жизненным бизнес-опытом. И как бы хорошо вы ни подготовили преемника, он не сможет заменить вас на 100%, пока не наберется опыта различных изменений и адекватного ответа на них, которые переживает любой руководитель.

С одной стороны, это преимущество: опытный топ-менеджер уже выработал систему для решения многих проблем, потому что проходил подобные ситуации на разных этапах своей карьеры. С другой стороны, этот навык может привести к сверхквалификации — руководитель знает намного больше, чем требуется для текущей должности. И тут возникает другой риск - для самого топ-менеджера. В какой-то момент он может начать тяготиться однообразием задач. Вот здесь собственникам нужно быть внимательными — важно не потерять такого руководителя.

Помните: топ-менеджеру платят не за то, что он много знает и не за то, что его «схантили» с другого места. Ему платят за то, что он ежедневно берет на себя ответственность за результат. А это очень непростой груз — он требует не только знаний

и опыта, но и глубокой внутренней энергетикой, харизмы и умения восстанавливаться после нагрузок, чтобы быть эффективным.



Расскажите о самом сложном и ярком кейсе из вашей практики. Как вы его решили?

— Однажды я пришла в известную клинику, которая внезапно потеряла своего руководителя — очень харизматичного человека, определявшего тренд развития компании. Он покинул команду, не согласившись с новыми собственниками. Персонал шел за этим лидером, за человеком, который привел их сюда и поручился за выполнение всех оговоренных условий. Это был сложный вызов.

ЛЮБЫЕ СИТУАЦИИ РЕШАЕМЫ, ЕСЛИ ВЫХОДИШЬ ИЗ КАБИНЕТА И ИДЕШЬ В КОМАНДУ, В БИЗНЕС, ЗАГЛЯДЫВАЕШЬ ВНУТРЬ СИСТЕМЫ, А НЕ ПРОСТО СТОИШЬ НАД НЕЙ

Первое, что мне нужно было сделать, — создать прозрачную и понятную стратегию развития. Люди в сфере медицинских услуг работают не за деньги. Здесь иная мотивация, и обещание просто больше платить не работает. Кроме того, ушедший лидер задавал тренды в качестве услуг. Его уход означал риск потери ключевых специалистов и части прибыли.

Мне пришлось стать мостиком между собственниками, которые не были готовы давать обратную связь, поскольку они сами только вникали в этот бизнес, и командой, которая не знала, куда двигаться. В люксовом сегменте нужно избегать как позиции «мы ответственны за все», так и позиции «корона премиум-сервиса». И самой подходящей по смыслу является роль такой «мудрой хозяйки», которая принимает гостей в собственном доме.

Мне пришлось каждый день разговаривать с коллективом. Я стояла на ресепшене с администраторами, объясняла, как вести себя в этой роли с клиентами. Благодаря ежедневным пятнадцатиминутным встречам девочки органично почувствовали себя в этом пространстве, стали встречать гостей у входа. Даже слово «клиенты» заменилось на слово «гости». Это было очень важно — люди почувствовали, что их профессию стали уважать.

Для врачей нужно было создать условия для профессиональной реализации. Клиника только открылась, посещений было мало. Но врач не может сидеть весь день в кабинете и ничего не делать, он теряет мотивацию.

И тогда мы внедрили внутреннее обучение: каждое утро кто-то из врачей делился своим профессиональным опытом, отрабатывали различные услуги на сотрудниках клиники. На организацию работы ушли долгие девять месяцев. Когда я уходила из этого проекта, самым ценным для меня стали теплые слова, которые мне говорили специалисты, а еще ...подарки, которые администраторы сделали своими руками. Я до сих пор храню их дома на отдельной полочке.

КАК БЫ ХОРОШО ВЫ НИ ПОДГОТОВИЛИ ПРЕЕМНИКА, ОН НЕ СМОЖЕТ ЗАМЕНИТЬ ВАС НА 100%, ПОКА НЕ НАБЕРЕТСЯ ОПЫТА РАЗЛИЧНЫХ ИЗМЕНЕНИЙ И АДЕКВАТНОГО ОТВЕТА НА НИХ

Вникать в бизнес, понимать суть его процессов - было всегда особенностью моей стратегии, как руководителя. Когда руководила группой компаний «Долина Лефкадия», я наблюдала процесс производства: была на молочной ферме во время дойки коров, со складскими сотрудниками смотрела упаковку и отгрузку товара. В этом есть не только эффект мотивации команды и профессиональной адаптации. После таких самоэкскурсий я уже имею право как руководитель требовать понимания процессов от своих подчиненных. И не объяснений, почему что-то не получилось. Я требую ответа: что сделано, чтобы это больше не произошло? Но подобные вопросы можно задавать только тогда, когда ты побывал полевым игроком и являешься уже «играющим тренером». Любые ситуации решаемы, если выходишь из кабинета и идешь в команду, в бизнес, заглядываешь внутрь системы, а не просто стоишь над ней.



Когда в бизнесе появляется необходимость менять первых лиц?

— Как и в обычной жизни, когда люди принимают решение о разводе, осознав со временем, что говорят на разных языках. Это может быть не связано с прямыми конфликтами или некомпетентностью — просто развитие руководителя и цели собственника привели к тому, что у них стал совершенно разный язык для общения. Несовместимый с прежним.

Кроме того, и бизнес развивается непредсказуемо. Задачи меняются, и компетенции текущего руководителя перестают соответствовать новым вызовам. Это первая причина.

Вторая — бывает и так, что собственник видит, как его руководитель просто «перегорел». Некоторые автомобили оснащены опцией, которая говорит: остановись и отдохни. Вы кажетесь себе опытным водителем, уверены, что с вами ничего не случится, но на самом деле давно смотрите в одну точку и перестали принимать решения. Такая встряска, как увольнение, как ни странно, может оказаться полезна, потому что застывший руководитель перестает развиваться и не может вести за собой команду. Мы все склонны привыкать к стабильным условиям и теряем энергичность, которая была у нас, когда приходили в компанию.

ТОП-МЕНЕДЖЕР ПОНИМАЕТ, ЧТО НЕ ОН ДАЕТ НАПРАВЛЕНИЕ БИЗНЕСУ — БИЗНЕС СТАВИТ ЕМУ ЗАДАЧИ



Как правильно расставаться и увольнять в таком случае?

— Я исхожу из того, что нельзя считать себя бессменным сотрудником. Как каждый этап развития страны и экономики требует своих руководителей, так и каждый этап жизненного цикла компании требует своих лидеров. Поэтому для собственника увольнение топ-менеджера — это сочетание двух важных вещей: благодарности за то, что он дал компании, и признания конечности этого маршрута.

Руководитель сделал все, для чего он пришел или вырос в этой компании. Увольнение для него — это возможность нового карьерного витка, а не удар в спину.

Но топ-менеджеру при этом нужно помнить следующее - когда вы уходите из компании, нельзя быть неуверенным в своей компетенции и невостребованности на рынке. Если вы не уверены, значит, нужно доучиться и доразвить в себе что-то. На это тоже требуется время.

Я знаю многих топ-менеджеров, которые делали совершенно неожиданные карьерные витки, переходя из одного бизнеса в совершенно другой. Я считаю это логичным, потому что мы «универсальные солдаты». Мы умеем, на основе своего жизненного опыта и характера руководителя делать главное - брать на себя ответственность за

результат. Мы видим на несколько шагов вперед. И не так важно, в каком бизнесе вы получили этот бесценный опыт. Я, как финансист, работала в автобизнесе, в металлургии, в медицине, в виноделии.

Это замечательная фраза, кажется Александра Васильевича Суворова — «вяжемся в драку, а там посмотрим» — и это фраза очень сильного человека, который готов взяться за сложную задачу и, что важно, дать нужный результат.

Поэтому не нужно бояться увольнений, — это тот самый выход из зоны комфорта. Собственнику не стоит опасаться, имеет ли он моральное право уволить генерального директора. Он открывает ему новые возможности и одновременно обеспечивает приток свежей крови в компанию. Это нормально и естественно.

КАЖДЫЙ ЭТАП ЖИЗНЕННОГО ЦИКЛА КОМПАНИИ ТРЕБУЕТ СВОИХ ЛИДЕРОВ



Какая ваша главная особенность как топ-менеджера?

— Вспоминаю самое интересное в моей жизни собеседование. Оно длилось четыре с половиной минуты, потому что беседовал со мной Герман Греф, а руководитель такого масштаба не располагает временем. Я понимала, что вопрос будет не рядовой, и ответить нужно честно, быстро и профессионально.

Герман Оскарович спросил: кто ты? Я ответила двумя словами: играющий тренер.

Для меня это суть работы любого руководителя. Ты не просто должен знать, как управлять людьми, ты должен понимать, что происходит в бизнесе, детально разбираться в том, что делают твои сотрудники. Топ-менеджер понимает, что не он дает направление бизнесу — бизнес ставит ему задачи. И играющий тренер — это человек, который может достойно ответить на этот вызов.



Кто из зарубежных топ-менеджеров произвел на вас наибольшее впечатление?

— Стив Джобс. Это один из людей, чья компетенция — сочетание проактивности, профессионализма и понимания не только того, для чего существует бизнес, чего требует рынок но и что он сам хочет дать и получить от рынка.

Мне также близка карьерная траектория Джобса. Его переход из Apple в Pixar и возвращение можно назвать карьерным падением только условно. Это пример того, как можно уйти от работы, которую любил и в которой был важен, подтвердить свой профессионализм и вернуться с еще глубокими компетенциями. Ведь в бизнесе мало одинаковых решений. Очень опасно применять одни и те же шаблоны в совершенно разных ситуациях. Многие ситуации и задачи уникальны. У вас есть опыт, а дальше ты его видоизменяешь, обладая достаточной смелостью отвечать за результаты своих решений и стремлением довести это решение до конца.

СКАЖУ КРАМОЛЬНУЮ ВЕЩЬ: БАЛАНСА НЕ СУЩЕСТВУЕТ



Как вам удается успешно сочетать личную жизнь и карьерное развитие?

— Это важный вопрос. Мы, как руководители, часто попадаем в ловушку бесконечного поиска баланса, пытаюсь быть одинаково идеальными во всем. Скажу крамольную вещь: такого баланса не существует.

Когда мы в детстве балансировали на доске, понимали, что не стоим на месте — она качается из стороны в сторону, и таким образом мы поддерживали баланс. Поэтому для меня материнство и другие интересы — спорт, путешествия, книги, которые я пишу, — это приоритеты, которыми я всю жизнь учусь управлять, балансируя в сторону того или иного приоритета каждый момент. Признавая, что другим приоритетам в этот момент я буду уделять меньше своих ресурсов. Но есть ещё важное звено, которое помогает чувствовать себя удовлетворённым.

Многодетность требует очень четкого планирования и оптимизации — это те же самые компетенции, которые нужны топ-менеджерам. К разным людям нужен разный подход, а детский коллектив — очень похож на взрослый коллектив, в котором сочетаются разные мотивации, разные обязанности и интересы. Но и там, и там мне необходимо умение брать на себя ответственность, принимать решения и выполнять функцию лидера. Как в команде, так и дома — я показываю своим примером, как нужно делать, обеспечивать результат, побеждать и ошибаться.. Дети никогда не слушают родителей, которые говорят одно, а делают другое. То же самое во взрослом

коллективе. И это тоже бесценный опыт, который усиливает меня как руководителя в команде.

Дети — мои главные мотиваторы, потому что им всегда интересно, как и куда движется мама, что мама знает. И мне интересно делиться с ними. И поскольку в сутках всего 24 часа, я всегда стараюсь переключаться эффективно для каждого приоритета. Если я на работе, то я на работе полностью. Если дома, то дома. Я против попыток приносить работу домой. И интегрировать семейные задачи в рабочие вопросы. Теряют в качестве в таком случае каждая сфера жизни.

МНОГОДЕТНОСТЬ ТРЕБУЕТ ОЧЕНЬ ЧЕТКОГО ПЛАНИРОВАНИЯ И ОПТИМИЗАЦИИ — ЭТО ТЕ ЖЕ САМЫЕ КОМПЕТЕНЦИИ, КОТОРЫЕ НУЖНЫ ТОП-МЕНЕДЖЕРАМ

Конечно, бывают периоды, когда ты работаешь на карьере и меньше уделяешь внимания семье. Но есть выходные, которые я провожу с детьми: путешествуем, занимаемся спортом. Они моя лучшая команда болельщиков. Все, что интересно им, интересно и мне, и я сама развиваюсь в этом направлении.

Сочетать можно. Главный принцип при этом — не стараться достичь идеала абсолютно во всем. Нужно уметь планировать и использовать свои сильные стороны в материнстве, в бизнесе и наоборот. Общаясь на работе с зумерами, я понимаю язык, на котором говорят мои подростки, и даю своим детям новые лайфхаки.

Как вы считаете, материнство подготовило вас к роли топ-менеджера или опыт руководителя помогает в материнстве?

— Мне кажется, это синергия. Я никогда не планировала становиться многодетной мамой и уж точно не знала, что стану топ-менеджером. Но как карьера, так и материнство — это процесс, который развивается постепенно.

Конечно, есть своя специфика. Сказать детям «я сказала — мы делаем» невозможно, в отличие от коллектива в условиях стрессовой ситуации, требующей полного подчинения. Точно так же панибратство, возможность побаловаться и побыть собой

в семье я не могу приносить на работу — это сыграет отрицательную роль в управлении командой.

Поэтому я беру полезное в каждой сфере, а не полезное оставляю за дверью — либо дома, либо в офисе.



Ситуации дома и на работе могут быть очень разными. Как вам удается переключаться?

— Дома это, конечно, телефон, отключенный от рабочих звонков. Иначе никакой лайфхак не сработает.

Кроме того, есть замечательная возможность не готова для этого нет недостаточно сил мощности сделать интересный свою дорогу домой. Выходя из офиса и садясь в машину, я обычно начинаю слушать что-то, что настраивает меня на дом, начинаю включаться в интересы своей семьи. Для меня более органично быть женщиной и мамой, чем носить маску «железной леди». Однако на работе нередко приходится вести достаточно жесткие переговоры с бизнес-партнерами, быть в совершенно иной роли.

Дом я воспринимаю как возможность побыть самой собой. Мне также нравится бывать за городом. Когда я надышусь этим воздухом, прихожу здоровая, сильная, энергетически наполненная для решения задач, которые ставит бизнес.

Спорт — это своеобразный мостик между работой и домом. Он стал способом разгрузки: излишнюю агрессивность, которая не всегда должна быть свойственна женщине, я сбрасываю на тренировках. Это очень хороший способ прийти в себя и вернуться мягкой, нормальной женщиной, которая хочет быть дома с семьей.



Какой проект вне привычных ролей вы хотели бы осуществить?

— Мне очень повезло: каждый проект, в который я заходила, был для меня интересен, необычен и добавлял компетенции. Главное — приносил незабываемый опыт, эмоции и результаты. Мне интересен любой проект, связанный с вызовами, нестандартными решениями, требующий выхода из шаблонов или адаптации текущей ситуации под новые задачи собственников.

Эксклюзивное интервью для  Эксклюзивное интервью для  Эксклюзивное интервью для 

Однако сейчас я неожиданно для себя вышла за рамки топ-менеджера и стала ментором-наставником. На одной из конференций ко мне подошел руководитель среднего звена и попросил научить его, как стать топ-менеджером. Мы провели полугодовой трекинг, чтобы нарастить недостающие компетенции. И я в результате открыла для себя интересы и компетенции в поле деятельности, которое ранее было мне незнакомо — не просто решать задачи, а делиться и создавать новые знания у других лидеров. Вот это для топ-менеджера, наверное, высший уровень удовлетворенности жизненным бизнес-опытом.


Тогда я начала писать книги. Начав писать первую я поставила задачу: эта книга должна быть прежде всего полезной, должна содержать большое количество жизненных примеров того, как раскрыть свой опыт или восполнить его отсутствие, когда приходишь на новое место. Мне часто приходилось менять работу, поднимаясь по ступенькам и сталкиваясь с недостатком собственных компетенций или выстраиванием коммуникации с командой.

Эта книга о том, как быстро втянуться в решение стоящих перед бизнесом задач, несмотря на очень критичную первую оценку старой команды. Как построить новую команду, как не навредить, улучшить, изменить устаревшие или сохранить важное.. Я получила обратную связь о книге и от руководителей, и от HR-специалистов — людей, критичнее которых не существует. Главным результатом для меня было то, что они взяли для себя полезные вещи. Очень хорошей поддержкой стал отзыв Радислава Гандапаса, который взял несколько кейсов из книги для своих выступлений.

Потому что принцип управляемой пользы, когда ты даешь то, что люди захотят взять, — это очень важно для руководителей. Ты понимаешь, что действительно состоялась как топ-менеджер и можешь двигаться дальше.

***Наталья Семушкина (Тарасова)**, бизнес-наставник, бизнес-консультант и спикер, ментор, заместитель управляющего партнера Mayrveda Кисловодск, кандидат экономических наук, писатель, спортсмен, путешественник, мама шестерых детей. Автор книги-руководства для топ-менеджеров по адаптации «Я — лидер. 90 дней на новом месте»

Telegram-канал Pro.40 | Инвестиции в счастье https://t.me/ginger_balance

Эксклюзивно для 

Выгоревший собственник или СЕО — это катастрофа для бизнеса

Он не может принимать решения, он неконструктивен, он ведет компанию в пропасть в режиме «устал и зол».



Знаете эту грань, когда команда еще не взялась за вилы, но уже смотрит на вас взглядом зомби из сериала «Ходячие мертвецы»? Это не бунт. Это выгорание.

И если «коллективную оппозицию» видно сразу (там хоть энергия есть на протест), то тихое тление сотрудников — штука коварная. Оно маскируется под лень, глупость или «внезапное» падение KPI.

Я 20 лет в HR. Прошла путь от «да он просто не хочет работать» до точной диагностики потухшего взгляда через Zoom. Давайте разбираться, что делать с этой эпидемией, пока вы не остались у разбитого корыта.



Дарья Бердяева

1. Можно ли на собеседовании понять, что кандидат выгорел?

Да, и это видно за первые 30 секунд. Выгоревший «отличник» — это диагноз.

Как хороший консультант, я вам скажу: не верьте в сказку «я просто ищу стабильность». Выгоревшего кандидата выдает три маркера.

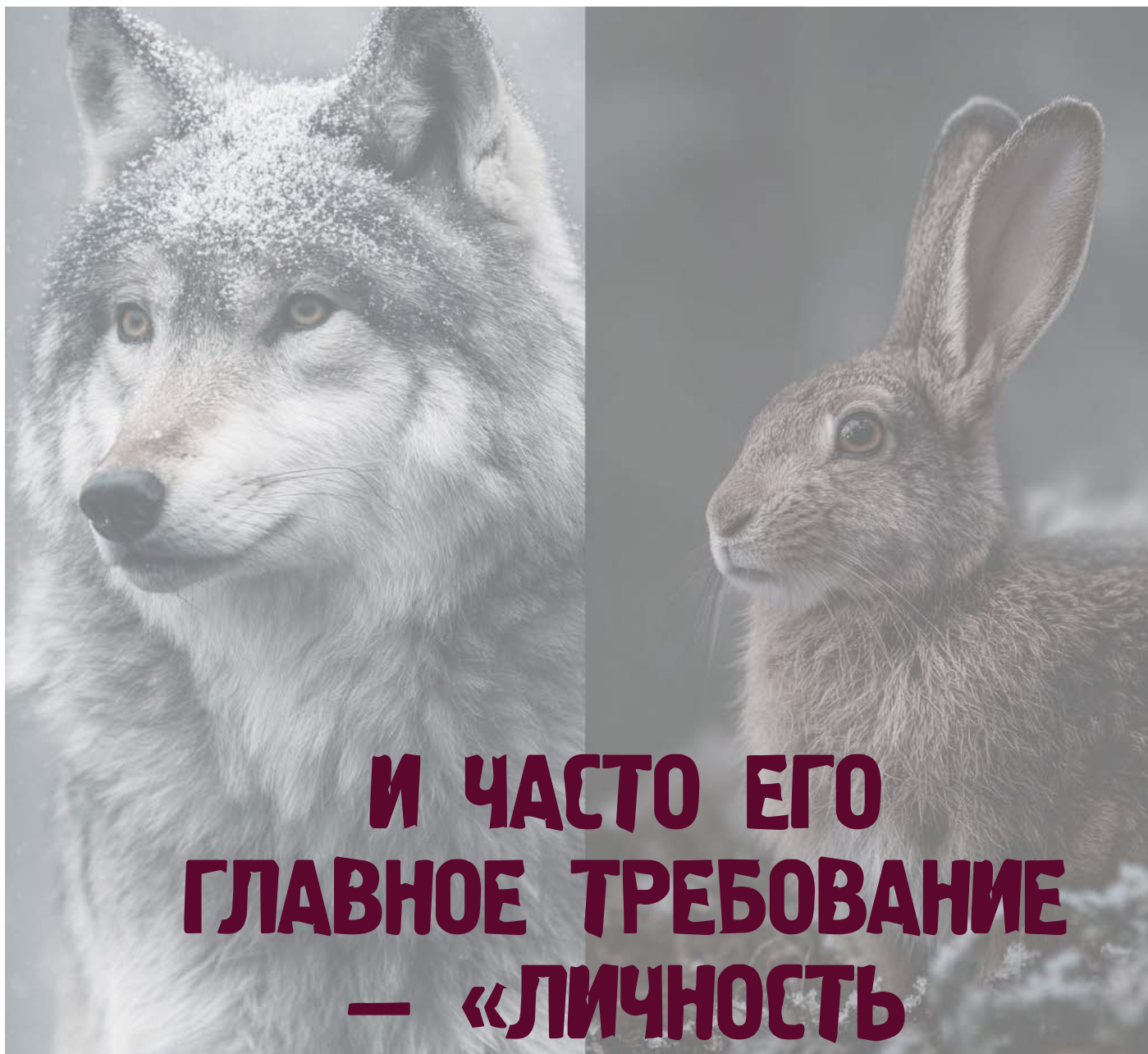
Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



**И ЧАСТО ЕГО
ГЛАВНОЕ ТРЕБОВАНИЕ
— «ЛИЧНОСТЬ**

**РУКОВОДИТЕЛЯ», ПОТОМУ
ЧТО ПРЕДЫДУЩИЙ БОСС-
МИКРОМЕНЕДЖЕР СЖЕГ
ЕГО НЕРВНУЮ СИСТЕМУ**

1. Потухший взгляд. У него нет энергии себя продавать. Речь плоская, эмоций ноль. Это как общаться с батареей на одном проценте.
2. Фетиш на условиях. «Чтобы не было переработок», «рабочий день ровно до шести», «никакой многозадачности». Он не карьеру хочет — он санаторий ищет. И часто его главное требование — «личность руководителя», потому что предыдущий босс-микроменеджер сжег его нервную систему.
3. Токсичный негатив. Если кандидат поливает прошлого работодателя, а не просто констатирует факты, — бегите. Даже если он гениальный стратег.

ЕСЛИ Я ВИЖУ, ЧТО МОЙ СОТРУДНИК НАЧАЛ НЕГАТИВИТЬ НА КЛИЕНТОВ, «ЗАЛИПАТЬ» И ГОВОРИТЬ «ДА ПОФИГ НА ЭТУ ВАКАНСИЮ» — ЭТО КРАСНЫЙ ФЛАГ. В НАШЕЙ СРЕДЕ ВЫГОРАНИЕ ЧАСТО МАСКИРУЕТСЯ ПОД ПРОФЕССИОНАЛЬНУЮ УСТАЛОСТЬ

Мои клиенты часто просят «сохранить контакты такого классного, но уставшего дядечки». Мы звоним ему через полгода. Выгорание — это не грусть, это истощение центральной нервной системы. С таким уровнем усталости интеллектуальные процессы заторможены. Он провалит адаптацию и уйдет в течение трех месяцев. Так что да, мы отказываем. Любовь к сложностям — это про спорт, а не про работу на износ.

2. А ваши консультанты сами-то выгорают?

Ой, вопрос на миллион. Я бы сказала так: выгоревший рекрутер — это зона риска для бизнеса клиента. Потому что если мой консультант приносит клиенту такого же выгоревшего кандидата, происходит цепная реакция.

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

Бизнес идет в кадровое агентство не тогда, когда ему “лень искать”. Он идет тогда, когда цена ошибки слишком высока



Сейчас рынок найма стал очень показательным. С одной стороны, в марте 2026 года hh-индекс по России вырос до 11,4, то есть конкуренция соискателей за рабочие места заметно усилилась: активных резюме стало больше на 41% год к году, а число вакансий сократилось на 27%. С другой стороны, дефицит кадров никуда не исчез - он просто сместился в прикладные, технические и операционные роли. HeadHunter отдельно отмечает, что сложности с подбором по-прежнему сильны в retail, производстве, рабочем персонале, транспорте, а компании все чаще уходят от хаотичного найма к удержанию, внутренней ротации и проектному привлечению людей. И вот на этом рынке очень хорошо видно: кто, такое кадровое агентство понимает как бизнес, а кто до сих пор воспринимает его как красивую стойку выдачи кандидатов: “мне, пожалуйста, троих сильных, срочно, недорого, и чтобы вчера”. Обычно именно во втором случае агентство получает максимум суеты и минимум прибыли.

Я отвечу на шесть вопросов не как теоретик, а как человек, который давно смотрит на подбор не как на “поиск резюме”, а как на архитектуру решения.

1. Какие вакансии бизнес сам не может закрыть легко и вынужден идти в КА

Бизнес идет в кадровое агентство не тогда, когда ему “лень искать”. Он идет тогда, когда цена ошибки слишком высока.

Чаще всего это пять типов вакансий.

Первое - узкие специалисты, которых мало, и они редко находятся в активном поиске. Это инженеры, технологи, редкие производственные эксперты, сложные IT- и digital-роли, руководители функций с отраслевой спецификой.

Второе - руководители среднего и высшего звена. Потому что здесь нужен не просто человек с правильным резюме, а совпадение по масштабу задач, стилю управления, устойчивости, политическому интеллекту и умению жить в конкретной корпоративной среде. На словах все стратеги, на деле половина не выдерживает даже первых разногласий с собственником.

Третье - вакансии с конфиденциальностью. Когда нельзя вывешивать на рынок, что компания меняет коммерческого директора, HRD, главного инженера или финансового руководителя. Внутренний подбор здесь быстро превращается в корпоративный сериал, а агентство позволяет держать процесс под контролем.

Четвертое - массовые, но проблемные роли, где высокая текучесть, слабый отклик или неработающая воронка. Это retail, склады, линейный персонал, продажи, регионы, где рынок узкий и все друг друга уже знают. По данным hh.ru, именно в retail дефицит сохраняется особенно остро, а среди наиболее дефицитных ролей прямо назывались администраторы торговых залов, продавцы и повара.

ЛУЧШИЙ КОНСУЛЬТАНТ - ЭТО НЕ ЧЕЛОВЕК, КОТОРЫЙ “МНОГО ЗВОНИТ”. ЭТО ЧЕЛОВЕК, КОТОРЫЙ УМЕЕТ МОНЕТИЗИРОВАТЬ ЭКСПЕРТИЗУ, СКОРОСТЬ МЫШЛЕНИЯ И ДИСЦИПЛИНУ ПРОЦЕССА

Пятое - вакансии, которые бизнес формально открыл, но по сути сам не понимает, кого ищет. И вот здесь агентство должно не просто искать, а фактически собирать профиль роли вместе с заказчиком. Это уже не подбор, а интеллектуальная услуга. Именно за нее и платят по-настоящему зрелые клиенты.

2. Каковы критерии клиентов, которые не понимают, как работают КА, и ведут себя как в ресторане

Таких клиентов видно быстро. Очень быстро. Иногда даже быстрее, чем они успевают прислать бриф.

Главный признак - они покупают не услугу, а иллюзию мгновенного результата. Им кажется, что агентство - это не партнер, а официант. Они пришли, заказали “идеального кандидата”, и теперь ждут красивую подачу.

Обычно у них есть несколько симптомов.

Нет внятного профиля вакансии.

Но есть фраза: “Ну вы же профессионалы, найдите сами”.

Они не умеют принимать решения в срок.

Кандидатов смотрят неделями, обратную связь дают туманную, а потом удивляются, что сильные люди ушли.

Они меняют запрос по ходу игры.

Ищем операционного директора. Потом вдруг оказывается, что нужен коммерс с функцией антикризисного управленца, желательно с опытом в трех отраслях и “без завышенных ожиданий”.

Они не уважают рынок.

Хотят директора за деньги хорошего менеджера. А иногда и за деньги стажера, но “очень заряженного”.

Они не понимают собственной роли в подборе.

Им кажется, что агентство обязано закрыть вакансию, даже если у заказчика токсичный руководитель, размытая структура, серые зоны полномочий и оффер, от которого кандидат грустит уже на втором абзаце.

Для меня самый точный критерий простой: если клиент считает, что агентство отвечает вообще за всё, а он - только за одобрительное кивание, значит перед вами не партнер. Перед вами потребитель чужого ресурса.

**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

М. РУДАКОВА

Когда "рулевой" теряет управление, уступая штурвал инстинктам



Если сильно упростить, наш мозг - это поле боя двух «игроков»:

- префронтальной коры, которая отвечает за логику, долгосрочное планирование и силу воли

- наш «рулевой»

- и лимбической системой, требующей немедленного удовольствия и избегающей любого дискомфорта - как часто её называют, «обезьянка сиюминутного удовольствия».

Так вот, в чистом остатке, прокрастинация — это состояние, при котором лимбическая система блокирует действия префронтальной коры, потому что задача кажется слишком «болезненной», неопределенной или лишенной быстрого дофаминового вознаграждения. В этот момент, наш внутренний «рулевой» теряет управление,

уступая штурвал инстинктам, которые стремятся любой ценой защитить нас от стресса. А мозг просто выбирает самый безопасный путь — сиюминутное удовольствие.



Мария Рудакова

Импульс прокрастинации не возникает на пустом месте. Это результат автомати-

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

ПРОКРАСТИНАЦИЯ / МАЙ  14/2026

Т. НОВИКОВА

Ситуация с работниками из СНГ в РФ. Новые правила для работодателей. Схемы обхода



В Эксперты дают противоречивые оценки потребности рынка труда. Одни заявляют, что без трудовых мигрантов промышленность и торговля встанет, другие обеспокоены ростом безработицы, третьи считают, что дело в нежелании платить «справедливую» зарплату своим гражданам.

Только неотвратимость наказания заставляет законы работать. Новые правила и ужесточение санкций не дают должного эффекта. На что опираются суды, оценивая нарушения закона в этой сфере?



Татьяна Новикова

Для иллюстрации происходящего подходит семейный бизнес супругов О. из Узбекистана, организовавших приток мигрантов на Фабрику сладостей. Пример обычный, а, значит, показательный.

Руководство Фабрики и О. договорились, что последний предоставит работников-иностранцев (далее Работников). О. потребовал заработную плату Работников перечислять на личный расчетный счет, так как несет траты на оформление миграционных документов и аренду жилья для проживания Работников и намерен самостоятельно оперативно распределять и передавать им средства.

О. подыскивал соотечественников, осуществлял их постановку на миграционный учет у ИП и направлял на Фабрику. Некоторое время спустя, он «оптимизировал бизнес»: искал иностранных граждан, чье законное пребывание в РФ заканчивалось или уже закончилось, вводил в заблуждение сотрудников отдела кадров (далее — СОК) и руководство Фабрики относительно законности пребывания иностранцев в РФ. Часть переводимых денежных средств оставлял на собственные нужды.

К. ЧЕБАКОВ

Как сократить штат сотрудников: принципы «экологичного» подхода



В условиях оптимизации бизнес-процессов и необходимости сокращения штата компании, всё чаще выбирают не классические увольнения, а взвешенный, основанный на исчисляемых данных подход. Такой метод позволяет не только снизить издержки, но и сохранить ключевые компетенции, поддержать мотивацию коллектива и минимизировать репутационные риски.

В основе метода лежит опора на объективные данные о нагрузке и эффективности сотрудников, а не на субъективные оценки руководителей. Система контроля фиксирует использование программ и количество проектов, не вторгаясь в личное пространство работников (без скриншотов, кейлоггинга, аудио- и видеозаписи). Критерии эффективности и «красные флаги» утверждаются заранее, согласуются с HR и, при необходимости, с профсоюзами или советами работников. Важно публично обозначить цель — перераспределение ресурсов и сохранение ключевых специалистов, а не поиск виноватых.

Этапы реализации:

1. Диагностика и настройка. Определяются цели оптимизации: какие затраты на фонд оплаты труда и ИТ необходимо снизить, по каким подразделениям, дальше настраивается специальная система учёта (например, Nika Motion, Kickidler, Staffcop): формируются справочники проектов, затрат, ролей, задаются метки

**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

СОКРАЩЕНИЕ ПЕРСОНАЛА / МАЙ  14/2026



события | обзоры | анализ | советы | аналитика

ЖИЛИЩНОЕ ПРАВО

№ 4 апрель 2026

Подписные индексы по каталогу Урал-пресс — 79154, 79357

Николай Немков

Главная иллюзия рынка — вера в то, что выписка из ЕГРН сама по себе дает ответ на вопрос о юридической чистоте квартиры



Николай Немков

Екатерина Кудряшова (Лапина)

Новые формы мошенничества с жильем: почему сегодня опасны не поддельные подписи, а «добровольные» сделки



Екатерина Кудряшова (Лапина)

Ольга Швец

Основная часть споров связана с нарушением границ земельных участков



Ольга Швец

Андрей Бежан

Документ как приговор: почему даже мелкая ошибка в бумагах убивает ваш судебный шанс



Андрей Бежан

Роман Степанов

Ошибки в работе с документами: практика, особенности



Роман Степанов

А. ДВОРЕЦКИЙ

Реактивный метод ремонта техники – самый неэффективный подход



**Насколько важны вопросы
ремонта техники на производстве?**

В настоящее время переоценить важность своевременного ремонта техники на производстве невозможно. От организации процессов обслуживания и ремонта оборудования зависит эффективность производства, соблюдение сроков поставок продукции и, как следствие, прибыль.

Давайте рассмотрим это на примере полупроводникового предприятия, которое производит интегральные схемы. Такого рода предприятие состоит из множества единиц технологического оборудования, таких как фотолитография, травление, отмывка, осаждение и т.д.



Антон Дворецкий

**В случае выхода из строя
даже одной единицы такого оборудования,
замедляется движение всех партий пластин,
а в худшем случае происходит полная остановка
производства.**

Полупроводниковый завод в независимости от того, выпускается продукция или нет, в виду своей специфики продолжает потреблять газы, электричество, и другие ресурсы.

Соответственно, каждая минута простоя такой фабрики, например по причине долгого или внепланового ремонта оборудования, влечет за собой убытки, которые могут исчисляться десятками тысяч долларов.



Как обычно организован процесс?

— Наименее эффективным подходом в процессе организации ремонта является реактивный метод. Если коротко – ремонтируем, когда сломалось. То есть любой ремонт на предприятии является внеплановым, а значит непредсказуемым ни по срокам, ни по нагрузке на персонал, а значит и финансово дорогим, а порой даже просто неподъемным.

«РЕМОНТ – ЭТО НЕ ПРО ИСПРАВЛЕНИЕ ПРОБЛЕМ. ЭТО ПРО СИСТЕМНОЕ ПРЕДОТВРАЩЕНИЕ ИХ ВОЗНИКНОВЕНИЯ»

Именно поэтому предприятия, в частности заводы микроэлектроники, стали применять превентивный подход. Это значит, что оборудование обслуживается по определенному графику и плану, согласно которому, например, раз в неделю происходит осмотр, чистка установки, раз в месяц вскрытие и обслуживание реактора, раз в год полное комплексное обслуживание. Цель вышеописанного процесса снизить вероятность внеплановой остановки техники до минимума. Похожий процесс хорошо знаком автомобилистам, когда в определенный временной интервал или по прошествии определенного количества километров выполняется то или иное техническое обслуживание.

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

Редакция не всегда согласна с мнениями авторов

Интервью «ПЯТЬ ГЛАВНЫХ ВОПРОСОВ О РОССИЙСКОЙ ЭКОНОМИКЕ». Окончание.



А. ЧТО В НАШЕЙ ЭКОНОМИКЕ НУЖНО СДЕЛАТЬ КАК ГОВОРИТСЯ «ЗДЕСЬ И СЕЙЧАС», А ЧТО В СРЕДНЕСРОЧНОЙ И ДОЛГОСРОЧНОЙ ПЕРСПЕКТИВЕ?

Думаю, практически всем очевидно, что наша экономика сейчас находится в плачевном состоянии. И что бы нам не рассказывали с экранов федеральных телеканалов, свидетельства наступающего (а возможно, уже наступившего) кризиса можно увидеть буквально во всем. Самый наглядный и универсальный (в европейских странах я такое лет двадцать назад видел его неоднократно) пример — пустующие помещения бывших ресторанов, магазинов и офисов в центре Москвы, за право арендовать которые в хорошие времена буквально очереди стояли. А сегодня очередей нет, а напротив, количество таких ненужных бизнесу помещений с каждым месяцем растет все больше и больше. И, думаю, что не конец, а скорее только начало. К сожалению. И таких примеров, не сомневаюсь, каждый может привести немало, А вот как из этой ситуации успешно выйти и идти дальше вперед, единого мнения пока нет. Зато есть общественный запрос на новые предложения по преодолению экономического кризиса в стране, поскольку прежние очевидно оказались неэффективными. А значит, специалистам



Сергей Пронин

можно и нужно предлагать свое видение путей выхода из кризиса и драйверов нового экономического роста в нашей стране. Что я с удовольствием и сделаю для читателей журнала.

Я мог бы назвать более десяти интересных и эффективных, на мой взгляд, предложений, но, учитывая формат этого интервью и целевую аудиторию журнала, расскажу пока только о трех из них. С одной стороны, наиболее простых для понимания и реализации, а с другой- способных буквально в течение года буквально перевернуть нашу экономику и поставить ее, образно выражаясь, с головы на ноги. И, разумеется, дать экономический рост, о котором сегодня даже никто и мечтать не смеет. Они касаются 3-х, на мой взгляд, ключевых элементов экономики : персонала, технологий и управления. И именно в таком порядке.

ПЕРСОНАЛ, КАДРЫ ИЛИ, КАК ГОВОРИЛИ ВО ВРЕМЕНА ПЕРЕСТРОЙКИ, ЧЕЛОВЕЧЕСКИЙ ФАКТОР, ИМЕЕТ РЕШАЮЩЕЕ ЗНАЧЕНИЕ В ЭКОНОМИКЕ. Именно люди, прежде всего профессионалы своего дела, — основа эффективной экономики в любой стране и в любое время. Я уже много лет не устаю повторять, что нашу страну погубит непрофессионализм. А сейчас хочу добавить, что высокий профессионализм, прежде всего в экономике и политике, — это обязательное средство борьбы с кризисом и главный драйвер экономического роста.

Естественно, сразу возникает вопрос: а откуда нашей экономике взять недостающих ей профессионалов? Лично я вижу три таких источника. Во-первых, это наши неработающие (надеюсь. пока) пенсионеры. Сегодня таких около 30 миллионов. Понятно. что среди них есть разные люди : и очень пожилые, и серьезно больные, и низкоквалифицированные, наконец, просто уставшие и нежелающие больше трудиться. Но, думаю. все-таки процентов 20 от общего числа неработающих пенсионеров, т.е. примерно 6 миллионов человек, смогли бы, выражаясь по-военному, снова занять свое место в строю, и принести очень много пользы стране.

Во-первых, они бы дополнительно произвели валового национального продукта примерно на 18 триллионов рубле, т.е. добавили бы около 8 с половиной процентов к 214 ВВП России в 2025 году . И уже это произвело бы фурор в мире и сразу выдвинуло нашу страну в лидеры мировой экономики по темпам роста. Во-вторых, это автоматически привело бы к росту ВВП на душу населения в России на те же 8, 5 процента, в результате чего людям бы стало жить хоть немного, но лучше. Да и соседний Казахстан мы по этому показателю бы перегнали, чтобы

мы были первыми по этому важнейшему показателю если не в мире (а это тоже возможно), то хотя бы в СНГ!

В-третьих, работающие пенсионеры смогли бы передать свои глубокие знания (советское образование ведь не зря считалось одним из лучших в мире) и огромный опыт молодежи, прежде всего студентам вузов и колледжей. А это — второй источник профессионалов для нашей экономики. Правда, для этого будет нужно несколько изменить существующую там систему обучения. Я бы предложил вдвое уменьшить объем теоретических занятий (до 2-х месяце в семестр), а сэкономленные три месяца в семестр использовать для оплачиваемых стажировок на предприятиях по профилю обучения. Как раз под руководством наставников из числа работающих пенсионеров! Таким образом, эти почти 3 миллиона студентов-очников могли бы своей будущей профессии научиться не только в теории, но и на практике. И денег заработать на свою учебу, а не тянуть их с родителей. Ну и ВВП, конечно, при этом хоть и немного, но все же увеличится, а с ним и доход на душу населения.

Разумеется, это само по себе не произойдет. Чтобы вернуть на работу лучших специалистов-пенсионеров, нужно заинтересовать и их и их будущих работодателей. Для этого надо прежде всего уменьшить, а лучше вообще освободить их от уплаты взносов в ПФР, ведь они же свои пенсии заработали!

Во-вторых, создать пенсионеров условия труда с учетом их возраста, например установить сокращенный рабочий день . Ну, а студентов давно уже пора обязать и жестко контролировать стажироваться по специальности, а не официантами в ресторанах с предоставлением липовых справок о стажировке по профессии. Ведь они обманывают таким образом не только своих преподавателей, а всех нас. всю страну. Особенно те, кто учится за счет бюджета. И делать соответствующие выводы, в том числе административно-финансовые.

Ну а третий источник новых профессионалов в нашей экономике — это иностранные граждане. Привлечь их могут, как я думаю, прежде всего интересная и хорошо оплачиваемая работа. А также комфортные условия для проживания в нашей стране. Поскольку я веду речь прежде всего о иностранцах- ученых и профессионалах высшей квалификации, думаю, стоит постараться решить и эти задачи. Уверен, такая работа окупятся сторицей, опыт многих американских научных центров тому подтверждение. А еще лучше было бы, если бы эти заграничные таланты захотели стать гражданами нашей страны и сполна вложили бы в нашу экономику знания и опыт, полученные ими за рубежом.

Эксклюзивное интервью для  Эксклюзивное интервью для  Эксклюзивное интервью для 

Вот только сделать это будет гораздо труднее, чем может показаться на первый взгляд, ведь тот правовой беспредел, коррупция, практически повсеместное воровство в сочетании с безнаказанностью настоящих преступников, к которым стали для нас за последние 35 лет привычной реальностью, далеко не всем иностранным специалистам придутся по вкусу. Даже за большие деньги, которых сейчас, прямо скажем, не густо ни у государства, ни у бизнеса.

А значит, без серьезных преобразований нам не обойтись. Хотя, конечно, они необходимы прежде всего не для иностранных спецов, даже самых крутых. а для наших сограждан, причем независимо от их профессионального уровня.

ДЛЯ ЭТОГО НАДО ПРЕЖДЕ ВСЕГО УМЕНЬШИТЬ, А ЛУЧШЕ ВОООБЩЕ ОСВОБОДИТЬ ИХ ОТ УПЛАТЫ ВЗНОСОВ В ПФР, ВЕДЬ ОНИ ЖЕ СВОИ ПЕНСИИ ЗАРАБОТАЛИ!

НОВЕЙШИЕ ТЕХНОЛОГИИ, ВНЕДРЕННЫЕ В МАССОВОЕ ПРОИЗВОДСТВО. — ОБЯЗАТЕЛЬНОЕ УСЛОВИЕ ЭФФЕКТИВНОЙ СОВРЕМЕННОЙ ЭКОНОМИКИ. Многие скажут, что это же аксиома, только где же нам их взять в условиях западных санкций и острой международной конкуренции? Думаю, что большинство читателей Вашего журнала удивятся, когда я скажу, что их и брать -т о ниоткуда не надо, поскольку они у нас уже есть! Что однозначно подтверждается высочайшими достижениями нашей космической и оборонной промышленности. В том числе разработанными и созданными нашими специалистами из отечественных материалов по советским и российским технологиям космическими кораблями, боевыми самолетами и вертолетами, ракетами различной дальности, средствами ПВО и многим многим другим.

**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

Как распознать руководителя-манипулятора: признаки и красные флаги



Как распознать руководителя-манипулятора: признаки и красные флаги.

- Какие бизнес-последствия несёт управление через манипуляции: текучесть, потеря вовлечённости, скрытое сопротивление.

- Инструменты противодействия для собственника, HR и команды.

- Как выстроить корпоративную культуру, в которой манипулятивные модели не приживаются.

В бизнес-среде принято бояться внешних угроз: экономической нестабильности, действий конкурентов, проблем с поставщиками или логистикой.

Но есть угроза, которая часто остается незамеченной или которой не придается нужного значения - топ-менеджер-манипулятор.

Такой руководитель не нарушает правил, выполняет KPI, показывает хорошие результаты, не вступает в конфликт с собственником. Но несет риски в виде его собственной игры, подмены корпоративных целей личным амбициям, разлада коллектива, увольнения ключевых сотрудников и создания токсичной атмосферы в коллективе.

В условиях переизбытка рынка предложениями о работе и высокой конкуренции за таланты это проблема становится наиболее актуальна. С руководителем-манипулятором компания теряет способность отличить эффективный авторитарный стиль управления от токсичных манипуляций и как результат теряет лучших сотрудников, которые не имеют возможности в такой среде реализовать свой потен-

циал, предложить эффективные способы увеличения прибыли, внести инновации. А собственники часто не понимают, в чем причина, ведь руководитель воспринимается, как сильный.

Часть 1. Портрет манипулятора в кресле топ-менеджера: 10 красных флагов

На берегу распознать манипулятора часто сложно, потому что он проявляет свои лучшие качества: он обаятелен, компетентен и лоялен. В первые месяцы он показывает отличные результаты и располагает к себе, а проблемы начинаются позже.

Вот ключевые признаки, которые выдают деструктивный стиль управления.

1. Культ секретности и «испорченного телефона».

Компетентный руководитель умеет делегировать задачи и информирует своих сотрудников. Манипулятор же создает информационный голод. Он дает задачи таким образом, чтобы знать о всех процессах и чтобы все задачи согласовывались лично с ним. Такой руководитель запрещает сотрудникам коммуницировать напрямую с другими отделами.

Фразы-маркеры: «Не посвящай отдел продаж в наши планы, они не поймут», «Я сам передам эту информацию собственнику, не нужно писать ему напрямую».

И первый красный флаг: такие руководители привыкли решать вопросы устно. Они стараются максимально снизить письменные коммуникации и избегают общения в мессенджерах или почте.

2. Практика присваивать достижения и делегировать провалы.

Успех команды топ-менеджер-манипулятор присваивает с гордостью себе: «я вывел отдел в плюс». Провал же транслируется как следствие саботажа. Чтобы выявить манипулятора можно спросить на собеседовании: «Назовите три личные ошибки за последний год. Что Вы из них извлекли?» Манипулятор либо не вспомнит ни одной, либо назовет ошибки, где виноваты другие.

3. Игра в «доброе и злого полицейского».

Он может наорать на подчиненного при свидетелях, а через час позвонить с «отеческой заботой»: «Ты же понимаешь, я был вынужден на тебя наехать при директоре, но на самом деле я тебя ценю. Давай обсудим, как нам вместе обмануть систему отчетности». Это создает эмоциональную зависимость и размывает границы допустимого.

4. Принцип «разделяй и властвуй».

Если в отделе или департаменте нет конфликтов, манипулятор их создает. Он намеренно дает двум сотрудникам взаимоисключающие поручения, а потом с интересом наблюдает за разборками. Он поощряет доноительство, но называет это «обратной связью».

Если в команде перестали общаться друг с другом вне рабочих вопросов, каждый «дружит» только с начальником и боится показаться слишком близким коллеге - это тот самый красный флаг, на который стоит обратить внимание.

5. Диктатура неопределенности.

Задачи формулируются размыто: «Разберитесь с рынком», «Сделайте красиво», «Чтобы клиент был доволен». Когда сотрудник приносит результат, манипулятор говорит: «Я имел в виду совсем другое». Это позволяет вечно держать команду в состоянии «виноватого должника» и перекладывать ответственность.

6. Эмоциональный террор как метод мотивации.

Скандалы, публичные унижения, игнорирование, угрозы увольнения «просто так, для тонуса». При этом манипулятор никогда не увольняет сам — он ждет, когда жертва уйдет «по собственному», чтобы не платить выходное пособие и не принимать решение.

7. Феномен «незаменимости».

**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

ФНС «ведет» за вас бухучет, а вы лишь платите 8%. О чем говорит практика АУСН в 2026 году?



Думаю, что стоит начать с того момента, когда в 2022 году запускали эксперимент с автоматизированной упрощенной системой налогообложения (АУСН). Тогда к нему относились, скорее, как к любопытной игрушке для самых маленьких. Не более пяти сотрудников, а доход до 60 миллионов рублей, счета только в уполномоченных банках, никаких наличных. Отсюда казалось, что режим создан для микробизнеса, у которого нет желания связываться с бухгалтером. Но наступил 2026 год и все перевернул. Налоговая реформа обрушила порог освобождения от НДС для обычной «упрощенки» с 60 до 20 миллионов рублей (и далее – до 10 млн), а АУСН осталась со старым лимитом. Предприниматели с доходами от 20 до 60 миллионов рублей получили выбор: либо платить на УСН 6% + НДС 5-7%, либо перейти на автоматизированную упрощенку с ее 8%, но без НДС и без страховых взносов. Так, в декабре 2025 года на АУСН было зафиксировано 40 тысяч предпринимателей, а в январе 2026-го – уже 250 тысяч, по данным Сбербанка, с итогом рост в шесть раз за месяц. География применения тоже стремительно расширяется, и уже сейчас режим доступен в 83 регионах. Но так ли хороша «золотая клетка», как ее рисуют?

Механизм АУСН действительно красив на бумаге. Вы открываете счет в одном из 14 уполномоченных банков, далее все поступления фиксирует банк, онлайн-касса или вы сами вносите данные в личный кабинет. Затем ФНС автоматически рассчитывает налог и присылает уведомление. Ставки на выходе выглядят следующим образом: 8% с «доходов» или 20% с «доходы минус расходы» (плюс минимальный налог 3% от оборота). Никаких страховых взносов, причем, ни за себя, ни за сотрудников, а также отсутствие отчетности – ни деклараций, ни 6-НДФЛ, ни расчетов по страховым взносам. НДС не платится вообще, кроме ввоза товаров и агентских функций. Звучит как рай для микробизнеса. Но, как показывает практика сопровождения предпринимателей на автоматизированном режиме, дьявол кроется в деталях.

Три главные ловушки АУСН, которые прослеживаются уже сейчас:

Задвоение доходов

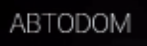
Это главный кошмар первых месяцев 2026 года, в цепочке которого клиент платит картой через эквайринг, далее ОФД отправляет данные о чеке в ФНС, а на следующий день банк зачисляет эти же деньги на расчетный счет и тоже отправляет данные в ФНС.

**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

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

Партнёры УП



АЛЬМАНАХИ

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

Распространение журналов

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

Эксперты системы ТОП ПЕРСОНАЛ (15 деловых журналов)



Юлия Насырова
Эксперт по управлению персоналом в диджитал, карьерный консультант, основатель Бюро карьеры, спикер



Надежда Новикова
Руководитель HR-агентства «Будь Профи»



Наталья Горбачевская
Эксперт в теме развития персонала, кандидат экономических наук, психолог, методолог



Екатерина Мартьянова
Стратег по цифровой трансформации, маркетингу и личному брендингу



Марина Коновалова
специалист в области управления качеством и пищевой безопасности



Вероника Головина
Маркетолог-методолог, ведущий ЛСК-сессий



Константин Сестричкин
IT-директор и 15+ лет занимаюсь внедрением сложных инструментов в работу компаний



Екатерина Черниговская
корпоративный психолог, эксперт Федеральных СМИ



Надежда Олейник
Психодинамический Executive Коуч / Коуч Руководителей / Развитие Руководителей



Елена Гольдман
HR-методолог, специалист по системному управлению и развитию персонала, собственник консалтингового агентства



Алексей Никонов
Серийный предприниматель, производитель (собственник: мебельные фабрики «Уютная Среда»)



Роман Майданчук
специалист в области уголовного и семейного права с 30-летним опытом, Член Адвокатской палаты г. Москвы,

ЕЖЕМЕСЯЧНЫЙ ПРАКТИЧЕСКИЙ ЖУРНАЛ

WWW.TOP-PERSONAL.RU

ТРУДОВОЕ ПРАВО

№ 4 (309)

АПРЕЛЬ 2026

Татьяна Кочанова

Изменения в трудовом законодательстве за апрель 2026

Анна Дмитриади

Банкротство и персонал

Наталья Вершинина

Подводные камни и ошибки работодателей при найме иностранных рабочих

Елизавета Борисова

Отсутствие бесплатного питания возглавило список того, чего россиянам не хватает на работе помимо зарплаты

Ульяна Зеленая

Травматизм на производстве. Анализ споров

Екатерина Кузнецова

Работодатель по-прежнему несет обязанность доказать три базовых факта...

Анастасия Завадская

Кибербезопасность начинается с сотрудников: почему одних регламентов недостаточно

Татьяна Човикова


ТСитуация с работниками из СНГ в РФ. Новые правила для работодателей. Схемы обхода

ПРИКЛАДНОЙ ДЕЛОВОЙ ЖУРНАЛ

МАСТЕР ПРОДАЖ

ОБЗОРЫ · КОММЕНТАРИИ · ПРАКТИКА

№ 4 / 2026

A portrait of Elon Musk, the CEO of Tesla and SpaceX, wearing a dark suit jacket over a white shirt. He is looking directly at the camera with a slight smile.

**Илон Маск — пример
успешного конструктора
будущего**

УПРАВЛЕНИЕ
ПЕРСОНАЛОМ

УПРАВЛЕНИЕ ЧЕЛОВЕЧЕСКИМ КАПИТАЛОМ

EURASIA
TRAINING MANAGER

37 компетенций руководителей или Ролевой подход

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



tndman.com