





Елена Ђутаева

# Государственное регулирование охраны труда: риск-ориснтированный подход

**Матьяна** *Јорошко* 

Ondama npoemoa. Gnopы

Светлана Чазарова

Длительный больничный

Андрей Криницын

Как грамотно организовать прохождение работниками обязательного пеихиатрического освидетельствования

.... и другие emamьи по трудовым enopam



**Дмитрий Чикитин** 

Определение порядка несения расходов по оплате жилого помещения и коммунальных услуг

Светлана Конорева

Ошибки сторон при аренде земли

Чаталия Пластинина

Отделка квартир и домов будет обязательна

Сергей Слесарев

Споры по выселению

Наталия Пластинина

Госдума рассмотрит законопроект об амнистии перепланировщикам жилья



# Кадровый мусор

Андрей Давыдов Андрей Шевченко, ООО «Анекко» Анастасия Савош, JobMobile



Партнёры











# КОЛОНКА РЕДАКТОРА

Стратегия компании — ключ к ее успеху, но в России пока мало какие компании «рисуют» стратегию. А зря...

Успехов в бизнесе!

Ілавный редактор ИД



Александр Гонгаров

стр. 5

стр. 15

ост не запускается мной щелчком пальцев. Рост запускается командой, когда все люди в ней «заряжены»...

амая большая выгода, что персонал обучается с удовольствием, в игровой форме, нет какого-то принуждения...



**Леонид Гольдорт,** компания **СДЭ**К



Андрей Кулинич, создатель бизнес-симуляций, бизнес-тренер

стр. 27

дна из ключевых проблем российских предприятий (уж не знаю, почему, но везде с этим сталкиваемся) — никто не может нормально рассчитывать себестоимость своей продукции...



Андрей Басос, ГК «БизнесРешение»



стр. 49

обеда над вашим днем еще до завтрака, которую вы одержите, радостно вскакивая с кровати ранним утром, чтобы добиться значительного прогресса на пути к главным целям вашей жизни...

Джефф Сандерс





Содержание



### СЕКРЕТЫ БИЗНЕСА

Всех директоров филиалов, а их 25, я подбирал самостоятельно Леонид Гольдорт, компания СДЭК



## БИЗНЕС-СИМУЛЯЦИИ

Участие в открытом тренинге с лицензионной бизнес-симуляцией начинается от 40-50 тыс. рублей за одного участника от компании

> Андрей Кулинич, создатель бизнес-симуляций, бизнес-тренер



# ТРИБУНА ДИРЕКТОРА

Себестоимость продукции у многих заводов — загадка, проблема, квест... Андрей Басос, ГК «БизнесРешение»



### БИЗНЕС-ЛИТЕРАТУРА

Доброе утро каждый день: Как рано вставать и все успевать Джефф Сандерс



## КОММЕНТАРИЙ ЭКСПЕРТА

Копейка рубль бережет

Владимир Алистархов, Наталия Пластинина, Алена Чиркова



# ТОП 100 САМЫХ ВЛИЯТЕЛЬНЫХ ЛЮДЕЙ МИРА

цвете, печатаются на правах рекламы

Подписано в печать 16.12.2016 г. Формат 60х90 1/8. Печать офсетная. Тираж 10 000 экз. Печ. л. 8. Заказ №

Отпечатано в полном соответстви с качеством предоставленного о качеством предоставленного электронного оригинал-макета в АО «ИПК «Чувашия» 428019, г. Чебоксары, пр. И. Яковлева, 13 Приглашаем авторов к сотрудничеству: tp@top-personal.ru

Издательство не несет ответственности за содержание рек объявлений. Издательство не всегда разделяет мнения и авторов. Рукописи не рецензируются и не возвращаются. Цена свободная





Объединенная редакция

ИД РАВЛЕНИЕ Т

Учредитель: ООО «Журнал «Управление персоналом» 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 TP@TOP-PERSONAL.RU



Сергей Пронин, главный эксперт по бизнесу



Александр Лапин, главный эксперт УП по управлению



Эдуард Остроброд, бизнес-эксперт УП



Дмитрий Потапенко, бизнес-эксперт УП

Эксперты Бергер С., Богданов М., Кобулашвили Н., Конопатов С., Курч А., Лапин А., Мельник И., Молоканов М., Фомин В.,

Цырлин С., Ятковская К. Главный редактор Александр Гончаров

> PR-директор Надежда Гончарова

Ответственный редактор Татьяна Ковалева

Редакторы: Монахова Е., Закревская Е., Ковалева Т.

Видеожурнал Александр Жильцов

Фото Владимир Сумовский

Дизайн и верстка Ольга Корнилова, Оксана Дегнер (агентство «Корпоративная периодика) верстка номера Оксана Дегнер

> Подписные агентства Андрей Чепайкин

Логистика Андрей Митряков

Главный бухгалтер Наталья Фомичева

Официальный аудитор Аудит-Босс Официальный адрес TP@TOP-PERSONAL.RU

Рекламное агентство

(аккредитованное) «Вектор-Ч» 8 (495) 542-16-08

Подписные индексы по Объединенному каталогу: 29431, 29621 ООО «МАП»: 99722

ООО «Роспечать»: 70855, 71852

# Всех директоров филиалов, а их 25, я подбирал самостоятельно

Начав как интернет-магазин, вынужденный создать свою сеть логистики, СДЭК стал лидером доставки в России.

70% роста в год — фантастика сегодня, когда многие закрываются или сжимаются...

В чем секрет бурного роста компании?



Леонид Гольдорт

компания СДЭК

듄

интервью

Эксклюзивное



# **УП** Два слова о вашей компании...

аша компания была образована в 2000 году. Головной офис находится в Новосибирске. Я являюсь ее генеральным директором и соучредителем. Изначально компания задумывалась как интернет-магазин, но для того чтобы торговать через Интернет, нужно было решить проблему доставки. Поэтому мы сначала занялись этим вопросом, а уж потом торговлей через Интернет. Однако взлета продаж не произошло, а услуги доставки оказались востребованными.

Прошло 17 лет, и на сегодняшний день мы являемся крупной федеральной компанией. СДЭК — это 25 собственных подразделений, из них одно в Алма-Ате и одно в Шанхае, 500 франчайзи в 6 странах — России, Китае, Казахстане, Беларуси, Армении, Кыргызстане. Мы обрабатываем 60 000 заказов в сутки и являемся лидером в сфере доставки товаров для интернет-магазинов.

# **УЛГ** Авторы книг по управлению любят описывать этапы жизненного цикла фирмы. Вы задумывались над тем, какие этапы прошла ваша компания?

- Я думаю, что мы находимся на этапе становления. Многие сигналы показывают, что компания достигла уже стадии зрелости, но темпы роста у нас, как у вчерашнего стартапа, как будто начали только вчера. Последние семь лет мы растем, более чем на 70%

ежегодно. В этом году, например, прирост составил 89% к прошлому году. Так что мы уже достаточно серьезные, крупные ребята, занимаем лидирующие позиции на российском рынке в своей сфере.

# **Ж** Айтишники говорят. что проект надо запускать как только готов каркас, а доводить его можно уже по ходу. Вы просчитываете все до мелочей или чтото оставляете на будущее?

 До мелочей точно не доводим. У меня, как и у многих предпринимателей, позиция «ввязаться в драку, а там разберемся». По крайней мере я так рос. Сейчас, конечно, многие подходы приходится пересматривать. Хочу сказать, что рост не запускается мной щелчком пальцев. Рост запускается командой, когда все люди в ней «заряжены».

Команда у нас большая — с франчайзи более 4000 человек. Конечно, не все они делают погоду в одинаковой степени, но порядка 100 человек в своих подразделениях и около 500 у франчайзи заряжены на результат, все они хотят роста, хотят прибыли, хотят достижения поставленных задач. Мы собираемся на стратегические сессии, обсуждаем точки роста. Так, в эти выходные приезжали сотрудники из разных городов - мы проводили мини-стратегическую сессию, чтобы определить шаги на 2017 год. Когда паровоз уже набрал скорость, его сложно остановить.

CEKPETЫ БИЗНЕСА

# **УП** В чем ключевой секрет успеха компаний на вашем рынке? Почему многие, кто хотел взлететь, упали?

 Падения происходят не только на нашем рынке, а в любом бизнесе. Есть жестокая статистика: девять из десяти компаний заканчивают свое существование спустя три-пять лет после старта, и это независимо от отрасли. Можно вспомнить правило Парето: 20 % людей обеспечивают 80 % успеха. Так, видимо, заложено в природе.

Секрет успеха, на мой взгляд, кроется только в людях, в команде. Безусловно, есть какое-то количество вещей, которые мы пытаемся внедрить, чтобы люди были вовлечены, чтобы они «рвали рубашку на груди». Нужно, чтобы им было интересно. потому что они значительную часть жизни проводят на работе.

Суть нашего бизнеса в том, что его невозможно хорошо построить в одном месте. Это не торговый центр. Клиен-

# РОСТ НЕ ЗАПУСКАЕТСЯ МНОЙ ЩЕЛЧКОМ ПАЛЬЦЕВ. РОСТ ЗАПУСКАЕТСЯ КОМАНДОЙ, КОГДА ВСЕ ЛЮДИ В НЕЙ «ЗАРЯЖЕНЫ»





ту нужно доставить товар из Москвы в Ижевск, из Питера во Владивосток, поэтому логистика должна - сразу или не сразу, но эффективно работать по всей стране. Выстроить ее по приказу не получается, но когда у тебя формируется команда вовлеченных, неравнодушных людей, они потихоньку начинают эти круги запускать.

Сейчас у меня во всех регионах очень сильные люди. Мне не надо беспокоитьобучения, ІТ-обеспечения, но мне кажется, что все это второстепенно.

# **УП** За счет чего вам удается успешно конкурировать с такими зарубежными компаниями, как DHL, работающими на российском рынке?

 Во-первых, на каждом локальном рынке зачастую лидером является местный, а не глобальный игрок. Например, у нас в стране доля Яндекса больше Гугла.

# НАПИСАНА КУЧА КНИГ, НАПРИМЕР, О «ТОЙОТЕ» — ЭТА КОМПАНИЯ НЕ БОИТСЯ РАССКАЗЫВАТЬ О СЕБЕ, НО НИ У КОГО НЕ ПОЛУЧИЛОСЬ ЕЕ СКОПИРОВАТЬ. ВЛАДЕНИЯ ИНФОРМАЦИЕЙ СОВСЕМ НЕ ДОСТАТОЧНО, ЧТОБЫ ДОБИТЬСЯ УСПЕХА

ся за то, что они будут выполнять работу в своем регионе некачественно. За каждым закреплена большая территория. По Москве, например, работают 135 наших франчайзи из разных городов и стран, которые подчиняются московскому директору. А тот в свою очередь уже сделает все возможное, чтобы обеспечить на вверенных территориях качественную доставку. Я знаю это точно! И так везде. Конечно, провалы бывают, но сейчас их все меньше и меньше. В целом я спокоен за людей. Успех приходит тогда, когда все начинают работать на одну цель. Конечно, есть поддержка в виде системы В нашем случае похожая ситуация: мы более гибкие и быстрее принимаем решения. У нас ниже себестоимость, собственник ближе к управлению, чем у глобальных игроков. Поэтому нам и удается с ними конкурировать.

# **УЛГ** Вы сразу пришли к стандартам качества или же они постоянно дорабатываются?

 Они, конечно же, дорабатываются и перерабатываются каждый год на протяжении всех 17 лет. Во-первых, клиенты становятся более требовательными. То,

Эксклюзивное интервью

Эксклюзивное интервью для Эксклюзивное интервью для Эксклюзивное интервью для





что пять лет назад казалось нормальным, сейчас считается отвратительным. Люди уже побывали за границей, понимают, что такое качество. Лозунгато доставить он уже не успеет. Нам все время приходится искать золотую середину. Клиенту может показаться, что курьер не уделяет ему достаточно внима-

# ЧТО ПЯТЬ ЛЕТ НАЗАД КАЗАЛОСЬ НОРМАЛЬНЫМ, СЕЙЧАС СЧИТАЕТСЯ ОТВРАТИТЕЛЬНЫМ

ми их не накормишь — доставку нужно осуществлять вовремя. Если ты обещал доставить во Владивосток за два дня, то будь добр выполнить обещание. Иначе на третий день клиент начинает писать претензию.

ния, а он просто не может, его уже ждут в другом месте. Поэтому мы не очень любим «супериндивидуальные» заказы, хотя в нашей жизни они обязательно бывают.

# **УП** Ваша компания сильно диверсифицирована по специализированным доставкам (негабаритные, хрупкие грузы)?

 Такие ниши никто не любит, потому что это все индивидуально. Такие вещи можно делать, когда ты везешь одно отправление в сутки. При 60 000 отправлений в сутки, как у нас, все максимально стандартизировано. Как только одна посылка выбивается из системы: груз не тех габаритов, что-то с оплатой не так, с хрупкостью, с температурным режимом резко увеличивается нагрузка на персонал и возникает угроза качеству доставки. Курьеры, например, в Москве, на сегодняшний день делают 45-50 «стопов». По регламенту они могут находиться у клиента не более 15 минут. Если дольше, значит что-то сделать, кому-

# **УЛГ** Как вам удается подбирать «правильных людей» при таких высоких требованиях к качеству?

— Мне важно, чтобы у меня были те люди, которые разделяют ценности компании и могут их транслировать ниже уже своим командам. Всех директоров филиалов, а их 25, я подбирал самостоятельно. Все 500 франчайзи проходили стажировку, и все они также прошли со мной собеседование. Бывает, что мы ошибаемся (невозможно сразу подобрать идеальных людей), но работает «селекция». У нас есть наши требования, стандарты, и если человек им не соответствует, не разделяет наши ценности, то когда мы с ним расстанемся — это вопрос времени. Это нормально. Я за то, чтобы долго не тянуть резину. Надо, как можно быстрее, расставаться и находить следующего. Но интервью

Эксклюзивное

5

Эксклюзивное интервью

Эксклюзивное интервью

Эксклюзивное интервью

текучка в компании небольшая, людям интересно у нас работать.

Никаких специальных бумаг о конфиденциальности и неразглашении с топами при увольнении мы не подписываем.

# **УП** Вы не боитесь, когда расстаетесь с топами, что они уносят важную секретную информацию?

- Во-первых, я не знаю, какую коммерческую информацию мне нужно было бы тщательно охранять. У меня она и так практически вся в открытом доступе. Написана куча книг, например, о «Тойо-

**УП** Директор Google закрыт для подчиненных, а в России есть директора, у которых дверь нараспашку с 8 утра до 12 ночи. Как, по вашему мнению, руководителю надо общаться с сотрудниками?

 Мое мнение — дверь нараспашку, и никаких других методов не должно быть

# С ТОПАМИ РАССТАЕМСЯ МАКСИМАЛЬНО БЫСТРО, ПО СОГЛАШЕНИЮ СТОРОН. ЕСЛИ ОН МЕНЯ, КАК СОБСТВЕННИКА, НЕ УСТРАИВАЕТ, Я ПРОСТО ГОВОРЮ: «ТЫ МЕНЯ НЕ УСТРАИВАЕШЬ, Я ОЖИДАЛ БОЛЬШЕГО»

те» — эта компания не боится рассказывать о себе, но ни у кого не получилось ее скопировать. Владения информацией совсем не достаточно, чтобы добиться успеха. Даже если топ уйдет с клиентской базой, не знаю, как он ей сможет воспользоваться. Не знаю, что нужно сделать, чтобы перетащить клиентов из нашей компании. Меня это не беспокоит.

С топами расстаемся максимально быстро, по соглашению сторон. Если он меня, как собственника, не устраивает, я просто говорю: «Ты меня не устраиваешь, я ожидал большего». Конечно, могу рассказать ему подробно, но дальше-то что?

вообще. У меня у самого такой стиль. Но если к тебе все время стоит очередь страждущих, значит есть какая-то большая проблема, и не в других людях, а в тебе самом. Первые годы у меня была такая ситуация, и я не мог поднять головы: люди звонили, стояли в очереди, пытались сделать так, чтобы я решал их вопросы. Это неправильно. Сейчас этого нет, и мне гораздо легче жить и работать.

Ты должен сделать так, чтобы люди сами решали вопросы, ведь для этого они и пришли в компанию. Только на первом этапе ты работаешь как наставник. Если у сотрудников есть полномо-

чия и ответственность, их не приходится жестко контролировать, им не нужно говорить, как выполнять работу. Плохо, когда стоит очередь, но еще хуже, когда дверь закрыта.

силен в своей сфере. Логист думает про логистику будущего, коммерческий директор — про коммерцию будущего. Есть человек, который отвечает за развитие на международных рынках, и он думает,

# ЕСЛИ К ТЕБЕ ВСЕ ВРЕМЯ СТОИТ ОЧЕРЕДЬ СТРАЖДУЩИХ, ЗНАЧИТ ЕСТЬ КАКАЯ-ТО БОЛЬШАЯ ПРОБЛЕМА, И НЕ В ДРУГИХ ЛЮДЯХ, А В ТЕБЕ САМОМ

# **УП** Какие вопросы руководитель должен замыкать только на себе?

 У меня нет ни одного такого вопроса. У меня работают люди, которым я доверяю и которые знают свой участок работы лучше, чем я. Зачем замыкать на себе финансовые вопросы, например, если есть финансовый директор и можно с ней посоветоваться? Я верю, что она мне подскажет, как лучше. Конечно, решения приходится принимать самостоятельно, но людей нужно привлекать к поиску решения.

# **УП** Кто определяет видение будущего компании?

 Есть совет директоров, который думает о будущем. Мы собираем топменеджмент с этой целью как минимум два раза в год, проводим мозговой штурм. Пытаемся вместе генерить идеи на будущее. Легко делать это с заинтересованными людьми, каждый из которых в какие страны надо зайти, что для этого делать и какую структуру выстраивать. Думает команда.

# 🌃 Компания Polaroid была лидером пленочной фотографии. Она же изобрела цифровые технологии, но не реализовала эту идею и ушла с рынка. Почему?

- Чаще всего крупные компании губит бюрократия. Она становится неповоротливой, и прорывное решение, родившееся внизу, просто не доходит до верха. Люди наверху не владеют ситуацией, не замотивированы на перемены, долгосрочные результаты, по-прежнему предпочитают красивые отчеты и выгоду лишь сегодня. Я думаю, основная причина в этом. Кроме того, в бизнесе часто появляется политика, а это вообще страшное дело. Вместо того чтобы делать деньги, искать точки роста, выходить на новые рынки, ты начинаешь думать о дипломатии: как наладить отинтервью

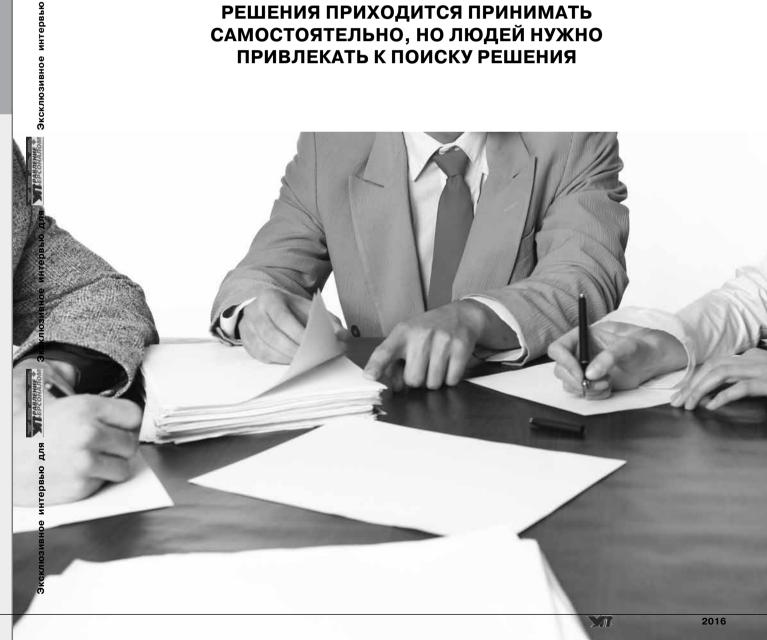


ношения, кого-то не обидеть. Мысли уходят в эти направления — не про бизнес, а про что-то другое, не имеющее отношения к прорывным технологиям. Но это все не про деньги, не про клиентов. Кому-то такие вещи кажутся очень важными, но это отвлекает огромное количество ресурсов.

# **УЛГ** Как вы считаете, почему «Ниссан» обанкротился, а «Тойота» успешно работает?

 Суть бизнеса — это прибыль. А прибыль — это доходы минус расходы. Компания несет убытки, когда у нее падает выручка. Она теряет рынки, ее продукция становится неконкурентоспособной. Вто-

# РЕШЕНИЯ ПРИХОДИТСЯ ПРИНИМАТЬ САМОСТОЯТЕЛЬНО, НО ЛЮДЕЙ НУЖНО ПРИВЛЕКАТЬ К ПОИСКУ РЕШЕНИЯ



Эксклюзивное интервью для

рая причина — когда компания не может совладать со своими расходами, не в состоянии оптимизировать процессы, поднять эффективность. Я знаю только эти две причины. Возможно, Toyota удается делать лучшие автомобили и лучше контролировать свои финансы.

ПОЛНЫЕ ТЕКСТЫ МАТЕРИАЛОВ ЖУРНАЛА доступны только для подписчиков

ДЛЯ ДОСТУПА К ПОЛНОЙ ВЕРСИИ ПРОСИМ ВАС ЗАРЕГИСТРИРОВАТЬСЯ КАК ПОДПИСЧИК, ВЫСЛАВ ЗАЯВКУ НА АДРЕС:

TP@TOP-PERSONAL.RU

MI



# ПОДПИШИТЕСЬ

на журнал УП на 2017 год:

и получите в подарок электронную подписку на журналы: «Коммерческие споры» — «Секретарское дело» 50 лучших деловых книг США и Европы

(скриншоты – выбор основных мыслей и идей ) – при подписке на УП – с каждым номером вы получаете новую книгу



в честь 20-летия

# С КАЖДЫМ НОМЕРОМ

- 50 книг
- 50 обзоров лучших материалов журналов: «Трудовое право», «Коммерческие споры» и еще 30 лучших деловых журналов России
- 500 Топ-менеджеров и топ-специалистов открытых для ваших вакансий (открытый формат знакомства: расширенное резюме по стандартам УП, видеоинтервью, контакты – в рамках проекта УП «Поиск талантливых топ-менеджеров»)

Подписка на почте или в любом агентстве, подключить электронную подписку вы можете, направив заявку на наш адрес: tp@top-personal.ru 

# Участие в открытом тренинге с лицензионной бизнес-симуляцией начинается от 40-50 тыс. рублей за одного участника от компании

Бизнес-симуляторы — отличная штука в бизнесе, но пока они крайне мало используются. Почему?

Об этом **ул** и решил побеседовать с экспертом.



Андрей Кулинич

создатель бизнес-симуляций, бизнес-тренер

5

5

Эксклюзивное



# **УЛ** Насколько бизнес-симуляторы распространены сейчас в России, используются на практике?

еньше, чем хотелось бы. На самом деле для образования характерны изначально завышенные ожидания от новых технологий. В докладах и статьях часто прослеживается цитата из фильма «Москва слезам не верит»: «А дальше не будет там ни лекций, ни преподавателей, а будут одни бизнес-симуляторы». На самом деле столкнулись с двумя вещами: во-первых, бизнес-симуляция достаточно дорогое удовольствие. Если разрабатывать простую бизнес-симуляцию под компанию по запросу — это около 3-5 миллионов, если приглашать тренера с готовой бизнес-симуляцией провести тренинг — цены начинаются от 200-250 тыс. рублей за тренинг-день на всю команду. Участие в открытом тренинге с лицензионной бизнес-симуляцией начинается от 40-50 тыс. рублей за одного участника от компании. Это очень серьезная стоимость, что сразу же отпугивает клиента. Есть более простые, доступные бизнес-симуляторы, но они не пошли в массы по другой причине. Чтобы управлять и понимать их логику, необходима некоторая техническая подготовка, большинство бизнес-тренеров — гуманитарии, и технологии их пугают. Настольные игры для них понятны - с детства в них играли, настольные игры достаточно распространены и там низкая стоимость хода.

**УЛГ** А если высокая стоимость, как вы говорите, пугает заказчиков, то можно ли сравнить это с компьютерными программами управления предприятием. так называемыми ERP-системами? To есть бизнес тоже жаловался на то. что они слишком дороги и очень медленно окупаются, ну и, в частности, нам одна компания — крупный застройшик недвижимости — сказала, что они все посчитали, и пока у них средняя зарплата 48 тыс., им выгоднее все это делать по старинке, на простеньких программах. Но есть же компании, кому выгодны бизнес-симуляторы?

 Да есть, безусловно, инвестировать в бизнес-симуляции выгодно. Самая большая выгода, что персонал обучается с удовольствием, в игровой форме, нет какого-то принуждения. В игровой форме вы можете пробовать такие решения, которые вы никогда не попробуете в реальной жизни. Принимаете решение и тут же получаете обратную связь. Это может быть как позитивный, так и негативный опыт, но эти эксперименты не способны разрушить ваше предприятие. Те, кто обучался бизнес-симуляцией, они, как правило, гораздо лучше понимают рынок, они не боятся принимать решения уже в реальной жизни. Они более решительны, эффективны, реже ошибаются. Они заранее предполагают, как их решения отразятся на прибыли, понравятся ли клиентам. Это позволяет быть более свободным в управленческих решениях, включать креативность. Если проложить параллели с внедрени-

Эксклюзивное интервью





ем ERP систем, то очень быстро выросла стоимость труда. И система стала более выгодной. Включился фактор времени и сложности. Люди не могли эффективно обрабатывать большие массивы информации без информационных технологий. Те, кто первыми внедрили ERP, получили преимущество. Для последователей это был вопрос выживания, а не прибыли. С бизнес-симуляциями, уверен,

будет происходить что-то подобное. Не

стоит забывать, что подтягивается молодое поколение, которое уже выросло с компьютерами и с игровыми приставками, и для них игра — это простой, абсолютно естественный и понятный способ обучения. То есть для нас, старшего поколения, очень часто бизнес-игра воспринимается как развлечение, а не как учебный процесс, а молодежь уже вполне серьезно относится к играм и с удовольствием обучается.

# САМАЯ БОЛЬШАЯ ВЫГОДА, ЧТО ПЕРСОНАЛ ОБУЧАЕТСЯ С УДОВОЛЬСТВИЕМ, В ИГРОВОЙ ФОРМЕ, НЕТ КАКОГО-ТО ПРИНУЖДЕНИЯ



5

интервью

Эксклюзивное

Эксклюзивное



# **УП** Если сравнивать бизнес-симуляторы с симуляторами, скажем, вождения автомобиля, самолета, то какие аналогии у вас здесь всплывают?

 Наверное, ближе к симуляторам, на которых учат непосредственно пилотов, — это тоже игра, смоделированная ситуация. Но на симуляторе пилот может попробовать управлять в таких режимах, в которых ему никто никогда бы не дал управлять реальным самолетом, так и в компьютерной симуляции — менеджер может смоделировать для себя абсолютно любую ситуацию. И сейчас бизнес-симуляторы, их логика, достигли такого уровня, что результаты получаются очень близкими к реальным рыночным. То есть, наверное, на следующем шаге мы будем даже говорить с вами не о бизнес-симуляторах, а, скорее, о системах проверки решений менеджеров, когда они перейдут уже из процесса обучения в реальность, то есть вы можете проиграть последствия данного решения. Я приведу один такой забавный пример: компания «МТС» примерно год назад решила провести бизнес-симуляцию для своих маркетологов. Компания попросила, чтобы против их менеджеров по маркетингу играли не их коллеги, а роботы. Пока мы тестировали программу, я, честно говоря, был очень встревожен, потому что на всех тестах компьютер стабильно обыгрывал людей. Несколько успокаивало, что те, кто принимал участие в тестировании, были, прямо скажем, не совсем маркетологами. И, слава Богу, сама игра прошла хорошо,

люди с небольшим преимуществом победили компьютер, но это было непросто, и опять же, если взять ситуацию, когда компьютер начинает стабильно обыгрывать людей, это может привести к серьезным изменениям в управлении бизнесом. Компьютеры начнут заменять людей при принятии тактических управленческих решений.

# **УП** То есть мы переходим с вами к следующему этапу интервью — в будущем в бизнесе всем управляют роботы?

 На самом деле мы понимаем, что сейчас отдельными системами в бизнесе управляют роботы, и они это делает лучше, чем человек. Давайте возьмем даже такие отрасли, как биржевая торговля: ни для кого не секрет, что 80% торгов осуществляют роботы, и уже соревнуются там не люди, а роботы, потому что человеку уже не хватает скорости реакции для принятия решений о покупке либо продаже, и только робот может успевать - там очень часто есть только доли секунды для принятия решения. Если говорим про обычный бизнес, давайте возьмем такой процесс, как прогнозирование, - для многих специалистов модуль предсказаний является черным ящиком. Модели зашиты в системе ERP и, фактически, искусственный мозг, интеллект (а там часто используются уже сейчас, например, нейронные сети) прогнозирует ваш объем продаж, и менеджер часто не способен понять, откуда, как и почему были

Эксклюзивное интервью

돩

рассчитаны именно эти цифры — он принимает их на веру. Потому будущее в определенной степени уже наступило, мы соседствуем с роботами, правда, это происходит не так, как писали в фантастических фильмах, то есть ряфункции, которые они могут делать лучше, и мы чаще всего даже не будем этого замечать. И вернемся к бизнессимуляциям: я думаю, что современные системы способны выявлять дефицит знаний у сотрудников и рекомендовать

оптимальные программы обучения. Ряд

# БИЗНЕС-СТИМУЛЯЦИИ РАСТУТ НЕЗАМЕТНО. НО ПО РАЗНЫМ ОЦЕНКАМ ЭКСПЕРТОВ. ПРИМЕРНО 20 ПРОЦЕНТОВ В ГОД

дом с нами за столом не сидит что-то с двумя руками, двумя ногами и головой, а этот интеллект вшит в некие подсистемы бизнеса. И здесь надо провести аналогии с опытами распространения «умных домов», которые, в общем, закончились ничем. «Умный дом» — это хорошая игрушка, дорогая игрушка для взрослых мальчиков и девочек — похвастаться перед друзьями и соседями, но постоянно управлять этим не будешь. И сейчас изменилась сама концепция от «умного дома» к «заботливому дому», к «заботливым вещам», когда процесс управления и адаптации происходит незаметно для человека. Самый простой пример — это датчик движения, который включает и отключает свет на лестнице. мы его не замечаем, мы привыкли, но реально — это один из самых эффективных и полезных элементов уже «заботливого дома». Поэтому искусственный интеллект и роботы будут окружать нас, заботиться о нас незаметно, через

WI

моих бизнес-проектов связаны с машинным обучением и анализом данных. Два последних проекта очень показательны — эти проекты призваны выявить эффективны или неэффективны стратегии менеджеров по продажам на основе тех данных, которые мы фиксируем в CRM, в учетной системе, в которой есть данные о клиентах. И второй проект это проект предсказания успешности сотрудников внутри компании, когда на основе накопленных данных об образовании, опыте, карьерной траектории и т.д. строится эффективная предсказательная модель, которая позволяет предвидеть, насколько данный сотрудник будет успешным в целом и насколько он может быть успешен на данной позиции. Можем пойти дальше — мы совмещаем оба проекта. Система может рекомендовать курс либо источники самообучения, который в данный момент данному специалисту будет наиболее

479 интервью Эксклюзивное

45 интервью Эксклюзивное

> Д-Эксклюзивное интервью

> 5 интервью

Эксклюзивное

полезен, эффективен, даст наибольший результат. И получается, что игра уже способна оценивать результативность и эффективность каких-то наших действий в реальной среде, способна нам подбрасывать какие-то обучающие кейсы, задачи, для того чтобы изменить наше поведение, наши действия, чемуто научить и делает тем самым эффективнее. Это не фантастика, это есть это то, что происходит уже сейчас.

# **УП** Я так понимаю, это похоже на снег в августе месяце?

- Нет, это очень быстро развивается, потому что на самом деле уже стоимость внедрения подобных технологий в бизнесе крайне невысока. Прелесть систем искусственного интеллекта, машинного обучения в том, что большинство базовых пакетов, которыми пользуются крупнейшие корпорации, бесплатны. Проблема здесь, скорее, другая, так же, как и с использованием бизнес-симуляции в обучении, в бизнесе — это проблема с персоналом. К сожалению, тех же аналитиков приходится учить, растить — на рынке их нет готовых, причем так же, как с бизнес-тренерами, здесь самая большая сложность - найти человека, который, с одной стороны, понимал бы технику и технологию, а с другой стороны, понимал бизнес, его процессы и т.д. Вот оно — время универсалов, в них остро нуждается бизнес, в них остро нуждается бизнес-образование, ну и отдельные отрасли.

**УП** Хорошо, а если бы к вам обратился глава «Газпрома», господин Миллер, с предложением хорошего финансирования создать бизнес-симулятор о том, как составить график открытия новых месторождений газа или, наоборот, их сворачивания, чтобы спрогнозировать, насколько будет востребован газ через 3 года, 5 ,10, через 30 лет?

- Здесь, думаю, даже не нужен бизнес-симулятор в чистом виде, это уже вопрос качества стратегического планирования и управления. Можно построить бизнес-симулятор, который позволит оценить те или иные последствия для компании. На примере реальной конкурентной среды создать бизнес-симулятор, который позволяет моделировать результаты решений или внешних событий. Например: на 5% поднялась эффективность солнечных батарей, и этого стало достаточно, чтобы они начали вытеснять тот же газ. Игра моделирует скорость распространения и скорость внедрения, и здесь есть определенные модели, которые позволяют на них опереться и понять то, что лучше запланировать в будущем и дать возможность, например, тем же руководителям и сотрудникам «Газпрома» принимать в рамках подобной внешней среды решения и оценивать, к чему они приведут. И мы можем вбрасывать, подобно симуляторам, на которых учат пилотов, абсолютно разные и порой даже непривычные проявления внешней среды и оценивать возможные последствия. И фактически подобная ситуация уже имела ме-

ന്

Эксклюзивное интервью для Эксклюзивное интервью для Эксклюзивное интервью для



сто быть в компании Shell, которая, как считается, в конце 60-х годов одна из первых внедрила деловые игры, в частности, моделирование и планирование. И там как раз, моделируя среду, проводя сценарное планирование, они проигрывали ситуации нефтяных кризисов. Один из сценариев и реализовался в начале 1970-х годов. И компания Shell, безусловно, потеряла на этих кризисах деньги, но так как менеджеры уже эту ситуацию перепрожили, опробовали различные модели и подходы, то компания Shell потеряла существенно меньше, чем ее конкуренты, считай, выиграла.

> БИРЖЕВАЯ ТОРГОВЛЯ: НИ ДЛЯ КОГО НЕ СЕКРЕТ. ЧТО 80% ТОРГОВ ОСУЩЕСТВЛЯЮТ РОБОТЫ

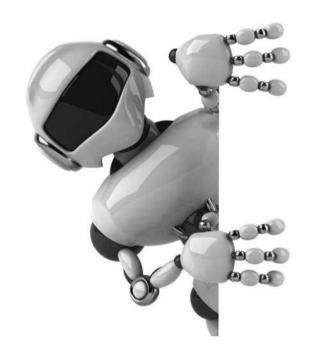
Поэтому, если мы говорим о «Газпроме» и его стратегии, я думаю, не мне советовать, я уверен, что там эти подходы применяются, скорее всего, там используются элементы деловых игр и сценарного планирования.

**УП** А можно ли с помощью бизнес-симулятора поиграть: взять одинаковые по размерам частную компанию, нефтяную, допустим, или машиностроительную и государственную и сравнить эффективность?

 Нет, здесь есть другие инструменты. Знаете, такая забавная история про

WI

социальную справедливость: один преподаватель смоделировал следующим образом: ставил мусорку, просил всех скомкать листок бумаги, а парты стояли, как классическом классе, — кто-то ближе, а кто-то подальше. Задание было простое: кто попадет шариком из бумаги в мусорку, тот получает экзамен автоматом. И начали возмущаться задние ряды, но не возмущались передние ряды. Так



вот, когда наши частные компании попадают в благоприятные для них условия, они ни в коем случае не возмущаются, но когда они оказываются на задних рядах, формируется буря возмущения. Это нормально. Быть государственной монополией - в этом есть свои плюсы и минусы, но тем не менее государство имеет другие критерии оценки эффективности, чем оценка частного бизнеса, и мы понимаем, что абсолютно все вопросы рынок решить не может. Но когда



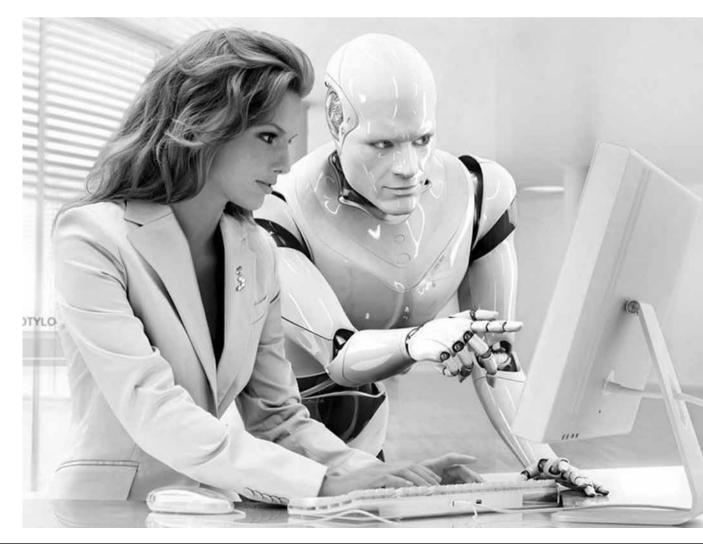
интервью

Эксклюзивное интервью

мы говорим про оценку эффективности, то, собственно говоря, здесь не нужны бизнес-симуляторы, здесь есть вполне понятные критерии сопоставления компаний, и в части по финансовым показателям, и в части операционной деятельности, и в части, например, инноваций,

потому что, если говорить про будущий успех, то успешна не та компания, которая сейчас показывает лучшую прибыль. А та компания, которая более инновационна. Потому что прибыль сегодняшняя — это результат ваших вчерашних правильных действий, но она же не га-

# ЧЕРЕЗ КАКОЕ-ТО ВРЕМЯ БИЗНЕС-СИМУЛЯЦИЯ, ИСКУССТВЕННЫЙ ИНТЕЛЛЕКТ, МАШИННОЕ ОБУЧЕНИЕ СТАНУТ ПРИВЫЧНЫМИ, ДОСТУПНЫМИ И ПРОНИКНУТ ВЕЗДЕ



Эксклюзивное интервью

丹3

рантирует и то, что вы будете успешны завтра. Ваше будущее, оно как раз зависит от того, насколько вы интонационно внедряете новые подходы, что-то пробуете. Здесь есть один очень интересный парадокс: реально двигателем современных информационных технологий в области электронного документооборота, в области открытых данных, в области анализа этих данных, самым активным игроком у нас как раз является государство, и это — не шутка. Например, москвичи, оценили преимущество такого сервиса, как «мои документы», так как сервис достаточно быстро был выстроен. Плохо или хорошо, но мы уже привыкли пользоваться электронными госуслугами. А многие, даже частные компании, и близко не подошли к подобным результатам. Не буду говорить за всех, кто-то опережает – их, скорее,

единицы. Так вот, возвращаясь к нашей теме: чтобы оценить эффективность бизнес-компании есть метрики, которые позволяют провести подобный анализ, но я, наверное, говорю о другом, о том, что компания — это не самостоятельный субъект, компания — это финансовый и бизнес-результат, результат эффективного управления, качества управления. Здесь как раз бизнес-симуляторы отлично позволяют оценивать управленческие качества менеджеров, потому что, когда начинается игра, люди играют с азартом, они раскрываются, проявляются в действиях именно так, как чаще всего действуют в жизни, поэтому бизнес-симуляция - это не предмет оценки деятельности компании, но это замечательный инструмент оценки уровня менеджмента компании.

# ПОЛНЫЕ ТЕКСТЫ МАТЕРИАЛОВ ЖУРНАЛА доступны только для подписчиков

# ДЛЯ ДОСТУПА К ПОЛНОЙ ВЕРСИИ ПРОСИМ ВАС ЗАРЕГИСТРИРОВАТЬСЯ КАК ПОДПИСЧИК, ВЫСЛАВ ЗАЯВКУ НА АДРЕС:

TP@TOP-PERSONAL.RU

WI



Ирина Деревицкая

Вознаграждение руководителя или ограбление организации?

*Матьяна Горошко* 

Замена директора в период нетрудоспособности — споры по полномочиям

Светлана Сергеева

Попытки компаний взыскать ущерб с работников за испорченное оборудование

Илья Тусаров

Взыскание задолженности по заработным платам и премиям. Споры в судах

Ольга Юркина

Отпуск по беременности и родам — что делать с правом, которым работник не хочет воспользоваться

Светлана Сергеева

Ветераны. Споры по увольнениям

Валентина Бреднева

Переезд офиса в другой город. Проблемы с увольнением и «переселением» персонала

Алексей Киселев

Не выполнил план — получи взыскание

Елена Ђобровская

Ответственность работника за отказ от участия в корпоративных мероприятиях

# Себестоимость продукции у многих заводов — загадка, проблема, квест...

Одна из ключевых проблем российских предприятий (уж не знаю, почему, но везде с этим сталкиваемся) — никто не может нормально рассчитывать себестоимость своей продукции.



Андрей Басос

ГК «БизнесРешение»

5

интервью

Эксклюзивное

5

интервью

Эксклюзивное

Д-

Эксклюзивное интервью

5

интервью

Эксклюзивное

# **УЛГ** В чем, на ваш взгляд, особенности современного рынка ІТ-технологий?

то интересного происходит на нашем рынке? На мой взгляд, клиент становится все более требовательным. Особенно это ощущается в последние годы, во время так называемого кризиса. Хотя я, конечно, согласен с классиком, который в свое время заявил, что кризис — это нормальное состояние экономики. Просто надо привыкать жить в этом кризисе. С этой точки зрения совершенно аномальная ситуация наблюдалась как раз в «нулевые» годы, когда были всплески нефтегазовых доходов. Но в кризис заказчик стал гораздо менее лояльным и более требовательным к недочетам. Он гораздо щепетильнее подходит к своим затратам и предъявляет дополнительные требования к эффектам от внедрения создаваемой нами системы.

# **УП** Чем ваша компания отличается от конкурентов?

 На нашем рынке есть два типа игроков. Первый тип — это те, кто ограничивается непосредственно внедрением каких-то систем и автоматизацией бизнес-процессов. Второй тип — это такие игроки, которые пытаются не просто чтото внедрять, а сделать так, чтобы с помощью внедряемых систем решались определенные проблемы заказчика. К такому типу мы относим себя, хотя, конечно, нашим клиентам виднее.

# **УЛ** С какими проблемами вы сталкиваетесь в работе?

 Как и у всех, основная проблема — найти своего клиента. Хочу сказать, что определенного успеха наша компания достигла с того момента, когда мы поняли, кто наш клиент, и отказались от тех, кто нашим клиентом не является. В нашем деле очень важно грамотно и вовремя отказаться от чего-то. После этого у тебя что-то начинает получаться. И, пожалуй, вторая проблема — научиться качественно оказывать услуги именно этому клиенту. То есть найти клиента и качественно отработать его потребности.

# **УЛГ** Решения каких проблем хочет от вас заказчик?

- Хороший вопрос, потому что не всякую проблему мы можем решить. Как доктор не всякую проблему может решить, так и мы можем решить только те проблемы, которые можно произнести и зафиксировать в плане отсутствия у заказчика информации о своем предприятии.

Допустим, вы директор крупного завода. Каждый день вам на стол ложатся какие-то отчеты. И вас не устраивает скорость, с которой эти отчеты вам готовят, не устраивает достоверность цифр в этих отчетах. Иными словами, вас не устраивает качество, количество и скорость поступления информации о вашем пред-

Эксклюзивное интервью

приятии. Вот в этом мы можем помочь. Мы можем автоматизировать деятельность, связанную со сбором информации о ключевых показателях эффективности вашего предприятия. Можем сделать так, чтобы вся информация поступала именно в том виде, в котором вы хотите, и в те сроки, в которые вы хотите. Наша работа позволит вам принимать именно те управленческие решения, которые вы хотите принять.

Так, одна из ключевых проблем российских предприятий (уж не знаю, почему, но везде с этим сталкиваемся) никто не может нормально рассчитывать себестоимость своей продукции. Особенно это касается производств. Может быть, это сила традиции, может быть, еще что-то. Но так или иначе внедрение наших систем позволит дать трезвую экономическую оценку. Грамотный и точный расчет себестоимости, соот-

# ТАК, ОДНА ИЗ КЛЮЧЕВЫХ ПРОБЛЕМ РОССИЙСКИХ ПРЕДПРИЯТИЙ (УЖ НЕ ЗНАЮ, ПОЧЕМУ, НО ВЕЗДЕ С ЭТИМ СТАЛКИВАЕМСЯ) — НИКТО НЕ МОЖЕТ НОРМАЛЬНО РАССЧИТЫВАТЬ СЕБЕСТОИМОСТЬ СВОЕЙ ПРОДУКЦИИ



Эксклюзивное

интервью



ветственно, поможет руководству предприятия-заказчика начать принимать те решения, которые оно не могло до этого принять: какую продукцию снимать с производства, какую вводить.

портозамещения. Многие заказчики, как и значительная часть всей нашей экономики, так или иначе связаны с государственным капиталом. В этих компаниях названная тенденция особенно заметна.

# ЗАПАДНЫЕ СИСТЕМЫ ОЧЕНЬ ПЛОХО АДАПТИРУЮТСЯ ПОД КОНКРЕТНЫХ ПОЛЬЗОВАТЕЛЕЙ

# **УП** Являются ли российские программы альтернативой дорогим западным?

 Фактически вы задали два вопроса. Первый: являются ли так называемые западные системы очень дорогими? И второй вопрос: способны ли наши российские системы составить им достойную конкуренцию?

Нельзя ответить однозначно. С одной стороны, абсолютно правы те, кто говорит, что западные системы очень дороги. Я считаю, что мода на эти системы уже в прошлом. В те самые докризисные годы, когда денег никто не считал, можно было сказать: «У меня западная система, и если уж она не работает, что же вы хотите? Если уж немцы не смогли, значит никто не сможет». Так вот, эти времена прошли. Сейчас заказчик хочет максимум эффекта при минимуме бюджета. Поэтому западные системы начинают очень серьезно проигрывать. Плюс к этому появилась модная тенденция им-

Кроме ставшей неподъемной цены, западные системы очень плохо адаптируются под конкретных пользователей. Они относятся к так называемым системам best practices, которые хороши для западных компаний. Российской компании, которая хочет настроить свой управленческий учет, приходится просто подстраиваться под эти системы. Получается очень дорого, да еще нужно подстроиться... А ко всему прочему — очень дорогое сопровождение. Я говорю это как человек, который сам занимался западными программами. Наша компания на определенном этапе пыталась заниматься одновременно и нашим программным продуктом, и западным. Честно скажу, эта программа не пошла. Дорого, не очень кастомизировано под заказчика... В итоге все-таки решили остановиться на отечественном программном продукте. Но является ли выбор российской программы стопроцентным лекарством, тоже нельзя сказать однозначно.

Эксклюзивное интервью

돩

Гораздо важнее вопроса о том, какую программу вы выбираете, вопрос о том, какого «внедренца» выбрать. Качество самих услуг важнее, чем выбранный программный продукт. При прочих равных условиях российское программное обеспечение, конечно же, дешевле по определению. Но есть компании, которые будут внедрять российский продукт, пока у вас не закончатся деньги, время, сотрудники и все остальное. Мне известны примеры, когда нашу замечательную программу внедряют по 8 лет, и заказчик тратит те же самые деньги, которые потратил бы на немецкую или американскую программу за год или за два примерно с таким же результатом.

# **УП** А если не брать тему недобросовестных «внедренцев», а поискать врагов в собственном отечестве?

 Вы задали ключевой вопрос. Есть много исполнителей, которые делают очень дорогие внедрения, но не выполняют необходимую работу по аудиту потребностей заказчика. Они добросовестные, они пытаются разработать и запустить систему, но не хотят потратить хотя бы полгода на то, чтобы разобраться, а действительно ли заказчику это надо, какие конкретно проблемы должна решить система. В результате потом исполнитель сталкивается с неготовностью заказчика оплачивать работу, с его неготовностью делать все то, что нужно делать для того, чтобы система запустилась.

WI

Еще одной серьезной проблемой является часто встречающийся низкий уровень квалификации персонала заказчика. Ведь мы же не оборудование продаем. Наша задача — настроить в соответствии с требованиями заказчика и запустить систему, которая будет давать эффект. А это огромная и тяжелая работа, в первую очередь со стороны самого заказчика. Главная проблема, на мой взгляд, которая сейчас стоит на рынке внедрения в нашей стране, - это отсутствие качественных производственных и внедренческих технологий у исполнителей.

У нас есть замечательные ГОСТы на внедрение автоматизированных стем. Это так называемые 34-е ГОСТы, в соответствии с которыми мы в течение 5 лет разрабатывали свою проектную технологию. Там дано определение автоматизированной системы (того, что мы внедряем, чтобы автоматизировать бизнес-процесс). Автоматизированная система — это, во-первых, комплекс средств автоматизации. Второе (внимание!) — обученный персонал пользователя, работающий в системе. И третье регламенты и инструкции. Таким образом, персонал заказчика — это часть автоматизированной системы.

Обычно мы заключаем контракт только с одним из четырех заказчиков, которые хотели бы с нами работать. Потому что зачастую, проводя встречи с руководством заказчика, я вижу, что у него нет квалифицированного персонала для ис5

интервью

Эксклюзивное

Эксклюзивное



полнения его же собственных решений. Заказчик должен понимать, что, потратив 20 млн на создание автоматизированной системы, ему еще в процессе внедрения этой системы придется участвовать в разработке технических заданий, заставлять свой персонал квалифицированно вводить в эту систему информацию по каким-то сложным формулам. Т.е. специфика именно качественного внедрения автоматизированных систем заключается в том, что исполнитель обязан грамотно заставить заказчика сделать и свою часть работы.

Чтобы сделать качественный продукт в нашем деле, нужен качественный клиент. Все неудачи на рынке автоматизации в нашей стране связаны не столько с недобросовестными и неквалифицированными исполнителями, сколько с тем, что уровень бизнеса в стране, мягко говоря, не достигает лучших образцов. Зачастую руководитель какого-то предприятия заявляет о потребности в автоматизации бизнес-процессов. Начинаешь объяснять ему, что со своей стороны он должен выделить проектную команду, квалифицированную приемочную комиссию, которая за три месяца поможет нам разработать подробное техническое задание. На основании технического задания мы, поняв, какие проблемы надо решить, возможно, предложим заказчику что-то лучшее. Только после этого мы начнем разрабатывать эту систему с нуля. А когда мы ее разработаем, еще придется переписать все регламенты предприятия,

возможно, кого-то уволить. Вот тут-то и выясняется, что «слабым звеном» является сам руководитель организации-заказчика, и прежде всего надо сильно поменять именно его работу. А он-то как раз очень надеялся, что достаточно просто заплатить деньги и все сделается само.

# **УП** Многие компании создают свои автоматизированные системы. Чем они рискуют и что происходит на практике?

 Да, такая ситуация является довольно распространенной. С одной стороны, по законам рынка продукт всегда лучше сделает компания, которая конкурирует с другими компаниями в этой области, нежели какой-то свой отдел. Обычно крупные клиенты, с которыми мы работаем, имеют свой IT-отдел, который уже либо попытался создать такую систему, либо уже создал, либо вот уже 8 лет ее создает. И в большинстве случаев неудачно. Почему? Классные программисты и аналитики в области IT больше заработают и больше приобретут интересного опыта в компании-«внедренце», чем в компании-заказчике. У нас не принято брать на работу программистов и аналитиков, которые ушли к клиентам, поскольку там они, как правило, теряют квалификацию.

# **УЛГ** Поглощения и слияния идут каждый день. Как потом совместить программы — «лебедя, рака и щуку»?

 Бывает дружественное поглощение, а бывает недружественное. У нас была





Эксклюзивное интервью для Эксклюзивное интервью для

ситуация, когда такое поглощение вызвало необходимость обратиться именно к нам. Когда «Юнимилк» объединялся с «Даноном», нас попросили внедрить

систему документооборота, которая по-

зволила бы их сотрудникам успешно взаимодействовать по всей стране.

Много лет назад мы внедряли систему на заводе «Вымпел». А потом компания «Тактическое ракетное вооружение» поглотила нашего клиента, а нас просто по-

просили уйти с завода. Прислали своих специалистов, которые внедрили ту программу (западную, кстати), которая на тот момент была в головной корпорации. Ситуации бывают разные. Не могу сказать, что они всегда одинаково на что-то влияют. Иногда это как раз возможность получить заказ, потому что поглощение — это всегда необходимость заново организовать пространство бизнес-процессов, по-новому наладить управление. Отсюда потребность в автоматизации.



интервью

Эксклюзивное

Эксклюзивное интервью для

Эксклюзивное интервью для

Эксклюзивное интервью



## **УП** Мода на HRD проходит?

- Нужен ли вообще менеджер по персоналу или HR-директор? Я считаю, что мода приходит на одно, уходит на другое. Сегодня всем нужны HRD, завтра они не нужны, послезавтра они опять будут нужны. Как эпохи, которые сменяют друг друга. Но постоянной остается одна вещь: кто-то должен заниматься набором персонала и тратить на это время. Давайте назовем это не HRD, а «другим HRD», каким-нибудь новым словом. Я считаю, что все разговоры о том, нужны или не нужны HRD, - это просто ерунда. Конечно, нужны. Они всегда были и будут. Все, кто говорит, что у них сейчас нет этих людей, пусть расскажут, кто занимается набором персонала, проведением собеседований. И мы поймем, кто у них HR-директор.

HR-менеджмент был и будет. Вопрос в том, как мы назовем людей, которые этим занимаются. Когда подошел кризис 2009 года, то есть, когда денег меньше стало у всех, я отказался от HRдиректора и распределил его функции между другими людьми. Но я не считаю, что у меня перестал существовать HRD, просто я пошел на экономию. И после того, как мы вернули свои позиции дело, как выяснилось, было не в кризисе, а в том, что надо было просто правильно работать, надо было перестроиться, надо было правильно начать работать с персоналом, брать более нужных людей, - я вернул эту должность.

ПОЛНЫЕ ТЕКСТЫ МАТЕРИАЛОВ ЖУРНАЛА доступны только для подписчиков

ДЛЯ ДОСТУПА К ПОЛНОЙ ВЕРСИИ ПРОСИМ ВАС ЗАРЕГИСТРИРОВАТЬСЯ КАК ПОДПИСЧИК, ВЫСЛАВ ЗАЯВКУ НА АДРЕС:

TP@TOP-PERSONAL.RU



### ЕЖЕМЕСЯЧНЫЙ ПРОФЕССИОНАЛЬНЫЙ ЖУРНАЛ

# EKPETEPCKOE

WWW.SEKRETARSKOE-DELO.RU



Подписные индексы по каталогу «Роспечать 72034, 71851, 80933



Подлисные индексы по каталогу Почта России»: 99723,99591





Дарья Горякина



Мария Воронова



Анастасия Подорожная



Ирина Дегтева



Анна Шишкина



Андрей Курч



подписной индексы по каталогу Роспечать 30001

Рейдерство в законе

Свидетельские показания в арбитражном процессе

Система контроля качества и безопасности ХАССП уже должна быть введена

Понятие предпринимательской деятельности и незаконного предпринимательства

Некоторые вопросы наследования доли в уставном капитале общества с ограниченной ответственностью

Проценты с государства за незаконно взысканный штраф

Длительный больничный



Джефф Сандерс

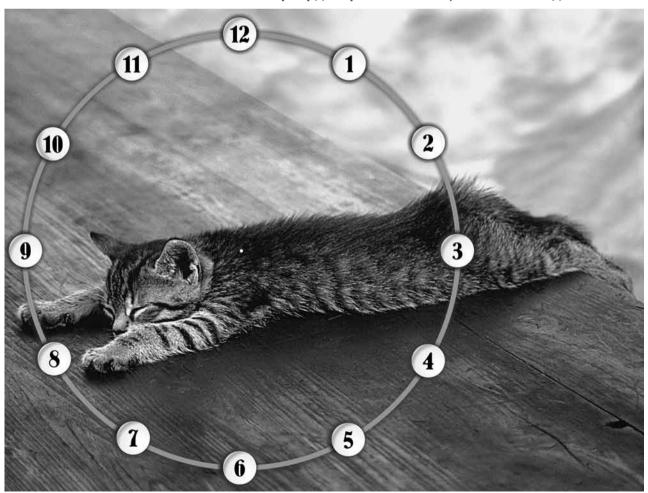
## Доброе утро каждый день: Как рано вставать и все успевать

Глава 5

#### ЧУДО ПЯТИ УТРА

Что значит «победить свой день до завтрака»

Чудо — сущ., удивительное и приятное событие, которое нельзя объяснить законами природы и которое связывают со сверхъестественными силами; крайне маловероятное или экстраординарное событие, явление или достижение.



## ДОБРО ПОЖАЛОВАТЬ НА СТРАНИЦЫ КНИГИ «ДОБРОЕ УТРО КАЖДЫЙ ДЕНЬ».

Меня зовут Джефф Сандерс, и моя цель — рассказать вам, как победить ваш день еще до завтрака. Как и мой подкаст, который называется «Чудо пяти утра» (The 5 AM Miracle), эта книга поможет вам радостно вскакивать с кровати, развивать полезные привычки на всю жизнь и добиваться грандиозных целей с небывалой энергией.

Здесь я буду обсуждать преимущества раннего утра и подробно описывать такие вещи, как здоровые привычки, личностный рост и невероятная продуктивность.

Я начал выпускать свой подкаст благодаря одному ключевому правилу, которое произвело революцию в моей жизни, — рано вставать по доброй воле. Эта единственная привычка заложила основу для всего, что я делаю. За прошедшие годы я много раз объяснял, что такое «чудо раннего утра», и старался его описать.

На своем опыте я убедился, что ранние подъемы приносят в жизнь массу чудесных изменений, и, чтобы дать четкое определение, пришлось хорошо покопаться в себе.

Для этой книги и ради большей ясности я сформулировал такое определение: это победа над вашим днем еще до завтрака, которую вы одержите, радостно вскакивая с кровати ранним утром, чтобы добиться значительного прогресса на пути к главным целям вашей жизни.

Я встаю в пять утра и буду постоянно повторять и подчеркивать, что это фантастическое время дня — идеальный момент для пробуждения. Однако факт подъема в пять утра не впечатляет сам по себе, и, более того, это условное время, которое я выбрал для себя. Однако оно символизирует гораздо более впечатляющие и в конечном итоге чудесные вещи.

- 1. Пять утра это пора, когда кругом спокойно, безмятежно и мирно. В ранние утренние часы вас почти ничего не отвлекает, птицы только начинают петь и жизнь течет в более медленном ритме. Для многих это единственное время дня, которое можно выделить для себя.
- 2. Пять утра это символ контроля над собственной жизнью. Когда вы понимаете, что ваши жизнь и время только в ваших руках, это придает невероятно много сил и открывает изобилие возможностей. Мудро распоряжаясь минутами, вы можете достичь такого уровня самореализации, который доступен немногим.
- 3. Пять утра могут стать вашим самым драгоценным активом. Если вы бережете время и расставляете приоритеты, приводите тело в оптимальное состояние и развиваете разум, живете со смыслом и стремитесь к великим целям, то вы пожинаете плоды бесконечных преимуществ, которые дарит чудо раннего утра. Вы осознанно и целеустремленно проживаете прекрасную жизнь и получаете за это награду в виде преображения.

#### ВПЕЧАТЛЯЮЩИЕ ПОЛОЖИТЕЛЬНЫЕ ИЗМЕНЕНИЯ БЛАГОДАРЯ ЧУДУ РАННЕГО УТРА

У тех, кто переживает собственное чудо раннего утра, не бывает случайностей. Их жизнь осознанно распланирована на бумаге — на каждый день и без исключений. А значит, блага, которые они получают, тоже запланированы и удивительные результаты можно предвидеть и реализовать.

Я не могу гарантировать эффект, но могу утверждать, что бесчисленное множество людей, которые сознательно рано встают (и я в их числе) испытали на себе поразительные преимущества этого подхода. То же произойдет и с вами, если вы последуете плану, описанному в этой книге.

В зависимости от того, как вы решите распорядиться драгоценными утренними часами, в вашей жизни могут появиться следующие положительные изменения (и не только):

- 1. Существенный рост возобновляемой энергии.
  - 2. Качественный крепкий сон.
  - 3. Потеря веса и укрепление здоровья.
- 4. Устойчивое повышение ежедневной продуктивности.
- 5. Способность не поддаваться отвлекающим факторам, особенно тем, которые одолевают нас ближе к вечеру.
- 6. Хорошее настроение и позитивное отношение к повседневным делам.
- 7. Улучшенная физическая форма, больше силы и выносливости.

- 8. Способность добиваться феноменального прогресса в достижении самых важных целей.
- 9. Более ясное мышление и больше творческих идей, особенно ранним утром.
- 10. Способность контролировать и поддерживать здоровые и продуктивные привычки в долгосрочной перспективе.

## НАЙДИТЕ СОБСТВЕННЫЕ ПЯТЬ УТРА

Прежде чем углубиться в тему этой книги, позволю себе прояснить один момент: хотя я, конечно, изо всех сил постараюсь убедить вас вставать в пять утра, не обязательно просыпаться именно в это время.

Итак, сделайте глубокий вдох и улыбнитесь!

Нигде в этой книге или в приведенных в ней планах я не потребую от вас вставать в пять, в шесть или в любое другое время до, в процессе или сразу после рассвета.

Вам предстоит выбрать собственное чудо раннего утра, которое может случиться в семь утра, восемь утра или, как это бывает с некоторыми студентами, в половину первого. Что вам подойдет, то и хорошо.

Цель этой книги — не убедить вас завести будильник на пять, но скорее открыть для себя изобилие возможностей, которые появляются, когда проживаешь каждый день целенаправленно.

Ваше ежедневное чудо может случиться в любой момент, который вы выберете сами.

Во время работы над этой книгой я ездил в Новый Орлеан на свадьбу. Однажды утром друзья пробрались в мой гостиничный номер и сфотографировали, как я сплю, а будильник показывает 9.46 — это стало доказательством, что я не встаю в пять утра каждый день.

Они считают эту фотографию истерически смешной, но никого не должно

удивлять, что я не поднимаюсь каждый день на заре словно робот. Если я поздно лег, то высыпаюсь. Если мне нужен дополнительный отдых, я обеспечиваю его себе. Если пять утра — не лучшее время для подъема, значит, ничего не поделать.

Наша задача — приближаться к поставленным целям, не больше и не меньше.

Важно спать столько, сколько требуется, и использовать все часы бодрствования для достижения главной цели.

ПОЛНЫЕ ТЕКСТЫ МАТЕРИАЛОВ ЖУРНАЛА ДОСТУПНЫ ТОЛЬКО ДЛЯ ПОДПИСЧИКОВ

ДЛЯ ДОСТУПА К ПОЛНОЙ ВЕРСИИ ПРОСИМ ВАС ЗАРЕГИСТРИРОВАТЬСЯ КАК ПОДПИСЧИК, ВЫСЛАВ ЗАЯВКУ НА АДРЕС:

TP@TOP-PERSONAL.RU



# Копейка рубль бережет

Новость дня: Сотрудник Deutsche Bank в России заработал миллионы на манипуляциях на бирже.



#### Владимир Алистархов

Каждый из честно работающих российских граждан, будь то разнорабочий или специалист с высшим образованием, при ведении трудовой деятельности во главу угла ставит главную цель — это получение в свое распоряжение денежных средств в количестве, необходимом для повседневной жизни.

У кого-то получается заработать достаточно за счет приличной зарплаты, а кому-то хватит и того, что зарабатывает обычный разнорабочий. Но есть работники, которые отличаются от остальных, обладая некоторыми знаниями, имея склонность к авантюризму, они используют свое служебное положение для личной незаконной наживы.

Но, как говорится, сколько веревочке не виться, а конец будет.

Так получилось и с начальником отдела торговли ценными бумагами крупного банка, который за счет работодателя смог обогатиться на более чем 255 млн рублей.

В свою авантюру трейдер вовлек и семью, члены которой, как и сам авантюрист, теперь при определенных обстоятельствах могут предстать перед судом и понести вполне заслуженное наказание.

Тем не менее остаются вопросы: а какая ответственность может ждать самого трейдера и его семью за незаконные операции с акциями, и кто, собственно, может быть заинтересован в наказании преступников?

#### ЛИЦА, ЗАИНТЕРЕСОВАННЫЕ В НАКАЗАНИИ ТРЕЙДЕРА

Первым лицом, заинтересованным в привлечении трейдера к ответственности, является сам регулятор, то есть Центральный банк РФ.

Чтобы другим неповадно было. Регулятор, хоть и не сразу, но выявил незаконные операции. А где гарантия, что это единственный трейдер, который занимается подобными махинациями?

Не надо быть большим специалистом в биржевых делах, чтобы сделать вывод о том, что участники рынков имеют массу соблазнов для проведения незаконных операций, соответственно, если одного жулика регулятор выявил, это не значит, что другие прекратили примерно такую же незаконную деятельность.

Так вот: наказание трейдера, и желательно жесткое наказание, будет, конечно, хорошим уроком для остальных подобных трейдеров.

С другой стороны, регулятор не является в данном случае потерпевшим ли-

цом, не имеет имущественного ущерба и не может направить заявление о преступлении в полицию на трейдера без единственного потерпевшего.

Единственным потерпевшим в данном случае является банк, в котором работал трейдер. Именно банк в результате незаконных распоряжений трейдера приобретал акции по высокой цене, а потом сбывал их по более низкой цене. Разница между покупкой акций и их продажей является ущербом для банка, а также незаконной прибылью трейдера и его семьи.

При таких обстоятельствах именно банк вправе обратиться в полицию с заявлением о преступлении и в рамках возбужденного уголовного дела заявить гражданский иск, но будет ли возбуждено уголовное дело — вот в чем вопрос.

Кроме того, сам банк не обязательно захочет обращаться в полицию, так как при проведении следственных действий может быть вытащено много «грязного белья» и неизвестно, чем все это закончится.

Опять же, вся эта история и возможные следственные действия скажутся на репутации банка, а репутационные риски иногда обходятся кредитным организациям намного дороже, чем материальный ущерб от деятельности трейдера.

#### ПРИВЛЕЧЕНИЕ К УГОЛОВНОЙ ОТВЕТСТВЕННОСТИ

Что касается уголовной ответственности трейдера при изложенных выше обстоятельствах, то единственной возможностью для этого является привлечение к ответственности по ст. 159 Уголовного кодекса РФ по факту мошенничества.

Других статей уголовного кодекса, чтобы квалифицировать незаконные действия трейдера, нет, хотя это и звучит странно, но российский уголовный кодекс далек от совершенства.

Более того, можно предположить, что и для привлечения к ответственности трейдера потребуется немало усилий со стороны правоохранительных органов, ведь не секрет, что подозреваемые с хорошими деньгами пользуются услугами отменных адвокатов.

За 255 млн рублей можно нанять лучших российских адвокатов, а при наличии нестандартных подходов решить проблему с уголовным преследованием другим путем, но однозначно за деньги.

Преступление трейдера имеет экономический характер, а значит потребуется следователь с соответствующим опытом расследований биржевых преступлений, которых порой найти очень сложно в районных следственных отделах, а тут еще и хорошие адвокаты, нестандартные подходы и пр.

A

Вполне можно предположить, что часть подобных дел разваливаются, так и не добравшись до судебной стадии.

Кроме того, если деятельность трейдера квалифицировать как мошенничество, то необходимо, чтобы его действия содержали все признаки мошенничества, что не так однозначно, как кажется с первого взгляда.

Но и это не главное.

Трейдер (работник банка) заработал в результате преступления более 255 млн рублей, а срок, на который его могут посадить в тюрьму, ограничивается десятью годами.

При этом срок лишения свободы до десяти лет за нанесение ущерба в особо крупном размере при наличии смягчающих обстоятельств (отсутствие судимостей, признательные показания, несовершеннолетние дети и др.) может быть существенно сокращен судом.

Даже если трейдер будет лишен свободы, при хорошем поведении в местах не столь отдаленных он очень быстро выйдет на свободу, отсидев две трети срока, после чего с удовольствием воспользуется украденными деньгами, грамотно спрятанными «за бугром» или еще где-то.

То, что трейдеру и его семье хватит на всю оставшуюся жизнь 255 млн рублей за вычетом разных судебных расходов, а может, и того больше, сомневаться не приходится.

#### НЕКОТОРЫЕ ВЫВОДЫ И РЕКОМЕНДАЦИИ

Трейдера, конечно, лишат лицензии и, возможно, привлекут к уголовной ответственности, но как указывалось выше — игра стоит свеч, когда за риск можно получить большие деньги.

И так думают, предположительно, множество игроков на биржах, ведь далеко не всегда подобные махинации можно выявить, что подтверждает сам регулятор.

Очень часто, возможно, в большинстве случаев подобные махинации не выявляются.

Что касается банка и его работы, то хотелось бы отметить несовершенство банковских процедур, когда один работник годы подряд, по сути, ворует деньги банка.

Отсюда напрашивается вывод: или у работника, совершавшего незаконные действия с акциями, в банке есть сообщники, которые закрывали глаза на происходящее, а может, и за некоторую плату, или в банке напрочь отсутствуют процедуры контроля над потоками денежных средств, в результате чего банк несет ущерб, пусть даже минимальный, за каждую отдельную операцию.

В любом случае в очередной раз подтвердились некоторые выводы специалистов, которые считают, что деятельность трейдеров не отличается прозрачностью и требует дополнительного контроля.

Но вряд ли в данном случае одним контролем можно устранить нечистоплотность отдельных работников, что 
указывает на необходимость ужесточения наказаний за подобные незаконные 
операции, а также на необходимость 
дополнительного нормативного регулирования деятельности биржевых игроков.



#### Наталия Пластинина

Как указывает банк на своем официальном сайте, ООО «Дойче Банк» оказывает российским и иностранным, корпоративным и частным клиентам широкий спектр финансовых услуг, включая услуги и консультации в области корпоративного финансирования, торговых операций, услуги в области реализации активов и сопровождения крупных сделок, коммерческие банковские услуги, услуги по управлению крупным частным капиталом. Брокерское обслуживание является одним из приоритетных направлений деятельности «Дойче Банка».

В связи с раскрытием Центробанком серии сделок трейдера «Дойче Банка», совершенных в личных интересах, очень интересно было бы выяснить возможности любого банка, точно так же пострадавшего от действий недобросовестного сотрудника — например, трейдера<sup>1</sup>. То есть смоделировать дальнейшие действия банка как работодателя такого работника, если бы деяния выявились еще в период работы трейдера в банке.

Отметим, что конкретной информации, кроме того, что было проведено собственное расследование, «Дойче Банком» в СМИ не передавалось. Думается, что в данной конкретной ситуации возможностей действий, учитывая увольнение Хилова из «Дойче Банка» почти год назад, у банка почти нет.

Но это не мешает с учетом анализа актуального законодательства и судебной практики на основе представленной модели ситуации с недобросовестным сотрудником предположить возможности банка по воздействию на трейдера как на работника.

## УВОЛИТЬ С «ГРЯЗНОЙ» ЗАПИСЬЮ В ТРУДОВОЙ!

Итак, первое, что может сделать банк — это привлечь должностное лицо банка как штатного работника к дисциплинарной ответственности. Возможно, и даже скорее всего, эта процедура закончится увольнением работника.

К сожалению, ни пп. «г» пункта 6 части 1 статьи 81 Трудового кодекса РФ (далее — ТК РФ) (расторжение трудового договора в результате совершения работником по месту работы хищения (в том числе мелкого) чужого имущества, растраты, умышленного его уничтожения или повреждения, установленных вступившим в законную силу приговором суда или постановлением судьи, органа, долж-

ностного лица, уполномоченных рассматривать дела об административных правонарушениях); ни п. 7.1 части 1 ст. 81 ТК РФ (расторжение трудового договора в связи с непринятием работником мер по предотвращению или урегулированию конфликта интересов, стороной которого он является...) для увольнения трейдера в рассматриваемой ситуации не подходят. А применение данных оснований в случае спора неминуемо приведет к восстановлению работника на работе.

Применение для увольнения трейдера основания, предусмотренного пунктом 7 части 1 ст. 81 ТК РФ (за совершение виновных действий работником, непосредственно обслуживающим денежные или товарные ценности, если эти действия дают основание для утраты доверия к нему со стороны работодателя), имеет спорную природу и последствия. С одной стороны, в силу вышеуказанной нормы ст. 81 ТК РФ, ст. 243-244 ТК РФ, положений «Перечня должностей и работ, замещаемых или выполняемых работниками, с которыми работодатель может заключать письменные договоры о полной индивидуальной или коллективной (бригадной) материальной ответственности, а также типовых форм договоров о полной материальной ответственности», утв. Постановлением Минтруда РФ от 31.12.2002 N 85, а также с учетом разъяснений пункта 45 Постановления Пленума Верховного Суда РФ от 17.03.2004 N 2 «О применении судами Российской Федерации Трудового кодекса Российской Федерации» применение данного основания к трейдеру банка в модели представленной ситуации дает основание для утраты к нему доверия и, соответственно, формирует основание для увольнения, предусмотренное п. 7 ч. 1 ст. 81 ТК РФ. У такой позиции есть положительная и отрицательная практика применения.

Следует отметить, что банки уже неоднократно вступали в споры с работниками, которых они уволили за утрату доверия, но которые не были при этом кассирами, а лишь занимались оформлением сделок (например, рассматривали заявки на кредит), то есть непосредственно с денежными средствами не работали. И практика разрешения таких споров сложилась неоднозначная.

Есть положительная для работодателя практика. См., например, Апелляционное определение Алтайского краевого суда от 08.07.2015 по делу N 33-6139/2015<sup>1</sup>.

По мнению суда, постановившего указанное решение, пункт 7 части первой ст. 81 ТК РФ, предусматривающий увольнение в связи с утратой доверия работников, непосредственно обслуживающих денежные или товарные ценности, не содержит в себе конкретного перечня действий, которые позволяют работодателю принять решение о расторжении трудового договора по данному основанию.

http://www.consultant.ru/cons/cgi/online.cgi?req =doc&base=SOJ&n=1251841&rnd=238783.258494689#0



Описательно-оценочная формулировка указанного положения закона свидетельствует о разнообразии обстоятельств, которые могут быть квалифицированы работодателем (собственником) как достаточные для принятия решения о прекращении трудовых отношений в связи с утратой доверия, что делает невозможным установление их исчерпывающего перечня в законе, однако может являться предметом оценки суда рассматривающего трудовой спор.

Суд в этом случае исходит из того, что под виновными действиями (бездействием) работника, которые дают основания для утраты к нему доверия со стороны работодателя, являются не только прямое хищение товарно-материальных ценностей совершенное работником, обслуживающим денежные или товарные ценности, но и такие виновные действия, которые могли привести к утрате работодателем денежных и или иных ценностей, либо привели к такой утрате в результате их халатности либо корыстной заинтересованности.

Однако спорность применения для увольнения п. 7 ч. 1 ст. 81 ТК РФ вызывает наличие прямо противоположной позиции других судов. Считая применение данного основания в отношении работника банка незаконным, суд указывает, что если в должностные обязанности работника не входит принятие решения о продаже клиенту того или иного кредитного продукта, он к работникам, непо-

средственно обслуживающим денежные или товарные ценности, не относится (см. Кассационное определение Омского областного суда от 16.03.2011 по делу N 33-1763/11<sup>2</sup>). При этом суд придерживался точки зрения, что такими работниками по общему правилу являются те, которые относятся к категории лиц, несущих полную материальную ответственность за вверенные им денежные или товарные ценности на основании письменных договоров (статьи 242 — 245 TK PФ); факт непосредственного обслуживания денежных или товарных ценностей должен быть зафиксирован в трудовом договоре, должностной инструкции.

В аналогичном споре суд пришел к выводу, что поскольку принятие окончательного решения о выдаче кредита в функциональные обязанности работника банка не входило, соответственно, причинно-следственной связи между действиями работника и убытками работодателя не имеется, и применение п. 7 ч. 1 ст. 81 ТК РФ в отношении работника, непосредственно не обслуживающего денежные средства, является неправомерным (см. Апелляционное определение Верховного суда Республики Татарстан от 06.04.2015 по делу N 33-4960/2015<sup>3</sup>). В указанных случаях суд приписывал выявленные недостатки в приеме документов на получение кредитов к нарушениям правил делопроиз-

http://www.consultant.ru/cons/cgi/online.cgi?req=doc&base=SOJ&n=713897&rnd=238783.1378727968#0

<sup>3</sup> http://www.consultant.ru/cons/cgi/online.cgi?req =doc&base=SOJ&n=1175122&rnd=238783.2429720847#0

водства и не усматривал оснований для утраты работодателем доверия к работникам.

Рассмотренные позиции судов корреспондируются с моделью ситуации, произошедшей в «Дойче Банке». Разница лишь в том, что трейдер в нарушение своих должностных обязанностей, корпоративных требований, с использованием своего служебного положения и с рабочего места совершал сделки не в интересах своего работодателя — банка, а в личных интересах. Что, в общем-то, дает основание для утраты к нему доверия со стороны банка.

В любом случае, если банк решил бы расторгнуть с трейдером трудовой договор по п. 7 ч. 1 ст. 81 ТК РФ, ему следовало бы учитывать, что действующее законодательство не дает исчерпывающего списка должностей, при замещении которых к виновным работникам могут быть применены такие меры дисциплинарного воздействия, как увольнение за утрату доверия. Поэтому при разрешении каждого конкретного дела суд будет исходить из оценки установленных фактических обстоятельств.

#### ВЗЫСКАТЬ УБЫТКИ!

Конечно, не менее важным для банка как работодателя делом является взыскание убытков, которые банк понес в связи с незаконной деятельностью долж-

ностного лица, занимающегося торговлей ценными бумагами. Однако в этом вопросе все еще более неопределенно и бесперспективно, нежели в деле об увольнении «по статье».

В соответствии с ч. 1 ст. 238 ТК РФ работник обязан возместить работодателю причиненный ему прямой действительный ущерб. Неполученные доходы (упущенная выгода) взысканию с работника не подлежат.

Под прямым действительным ущербом понимается реальное уменьшение наличного имущества работодателя или ухудшение состояния указанного имущества (в том числе имущества третьих лиц, находящегося у работодателя, если работодатель несет ответственность за сохранность этого имущества), а также необходимость для работодателя произвести затраты либо излишние выплаты на приобретение, восстановление имущества либо на возмещение ущерба, причиненного работником третьим лицам (ч. 2 ст. 238 ТК РФ).

Поскольку действия работника банка привели лишь к тому, что банк лишь не получал той прибыли, на которую мог бы рассчитывать, если бы трейдер проводил сделки не в своих интересах, а в соответствии с поставленными ему работодателем-банком задачами, то речь можно вести лишь об упущенной выгоде, а не реальном ущербе. Соответственно, что-либо взыскать с трейдера в силу положений закона будет нельзя.

Как было указано в заметке про Хилова и «Дойче Банк», афера трейдера состояла в том, что он от лица своих родственников приобретал ценные бумаги, которые потом у них перекупал Deutsche Bank по более высокой цене (сделку формировал сам трейдер уже от лица банка), а через несколько минут финансовая организация вновь продавала родственникам Хилова бумаги на выгодных условиях. Однако о возможном ущербе банка везде говорится в сослагательном наклонении, самим же банком пока не заявлено о реальных убытках, понесенных в результате этих сделок.

#### выводы:

1. В модели ситуации вскрытия банком факта совершения трейдером сделок с использованием своего служебного положения в личных интересах банк может попытаться уволить недобросовестного трейдера по своей инициативе, используя не очень хорошее основание — пункт 7 части 1 статьи 81 ТК РФ (за утрату доверия). При этом ему следует приготовиться к трудовому спору, риск возникновения которого очень высок, да и вероятность признания увольнения по данному основанию тоже существует.

#### ПОЛНЫЕ ТЕКСТЫ МАТЕРИАЛОВ ЖУРНАЛА ДОСТУПНЫ ТОЛЬКО ДЛЯ ПОДПИСЧИКОВ

ДЛЯ ДОСТУПА К ПОЛНОЙ ВЕРСИИ ПРОСИМ ВАС ЗАРЕГИСТРИРОВАТЬСЯ КАК ПОДПИСЧИК, ВЫСЛАВ ЗАЯВКУ НА АДРЕС:

TP@TOP-PERSONAL.RU

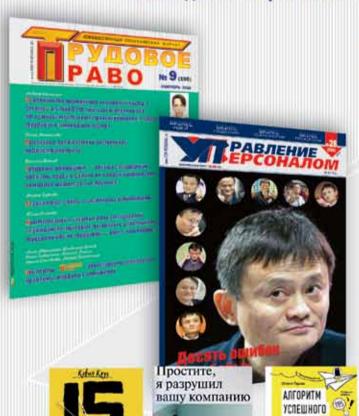


## ПОДПИШИТЕСЬ

на журнал УП на 2017 год:

и получите в подарок электронную подписку на журналы: «Коммерческие споры» — «Секретарское дело» 50 лучших деловых книг США и Европы

(скриншоты – выбор основных мыслей и идей ) – при подписке на УП – с каждым номером вы получаете новую книгу



ПАКЕТ «ЛЮКС»

в честь 20-летия

**УПРЯВЛЕНИЯ** 

**BPEMEHEM** 

#### С КАЖДЫМ НОМЕРОМ

- 50 книг
- 50 обзоров лучших материалов журналов: «Трудовое право», «Коммерческие споры» и еще 30 лучших деловых журналов России
- Топ-менеджеров и топ-специалистов открытых для ваших вакансий (открытый формат знакомства: расширенное резюме по стандартам УП, видеоинтервью, контакты в рамках проекта УП «Поиск талантливых топ-менеджеров»)

Подписка на почте или в любом агентстве, подключить электронную подписку вы можете, направив заявку на наш адрес: tp@top-personal.ru

**ВИНЕШВО** при подборе

### ТОП 100 САМЫХ ВЛИЯТЕЛЬНЫХ ЛЮДЕЙ МИРА



## Трэвис Тайгерт

**Трэвис Тайгерт** — американский юрист, главный исполнительный директор американского антидопингового агентства USADA, председатель совета директоров.

Трэвис Тайгерт родился в Джексонвилле, на северо-востоке штата Флорида, США, окончил Университет в Чапел-Хилл округа Ориндж штата Северная Каролина, США со степенью бакалавра по философии, и в 1999 году окончил Южный методистский университет - частный исследовательский университет в г. Даллас. Техас, США, основанный Методистской епископальной церковью. Трэвис Тайгерт имеет почетный Орден адвокатов. Свою карьеру начал с работы юриста-практика в Холм Робертс ТОО & Оуэн (СПЧ) по спортивному праву, затем работал с отдельными спортсменами и в олимпийских комитетах США (баскетбол, волейбол) и позже в американской «Ассоциация профессионалов родео». Начиная с 2002 года Трэвис Тайгерт работал в американском антидопинговом агентстве USADA и,

проработав почти 5 лет, т.е. в сентябре 2007 года, занял должность директора по правовым вопросам и главного управляющего директора, сейчас председатель совета директоров. Под руководством Тайгерта USADA вела расследования по самому известному делу, связанному с Американской арбитражной ассоциацией, также от имени USADA слушалось дело в Арбитражный суде о применении допинга в спорте. Следует отметить, что в июне 2012 года USADA, во главе которого стоял Тайгерт, было заведено известное дело по обвинению многолетнего использования допинга семикратным победителем Тур де Франс, суперзвезды Лэнса Армстронга. Армстронг подал иск, дело слушалось в окружном суде США, после которого Тайгерту угрожали убийством, и ФБР взяло его под свою охрану. В 2016 году Трэвис Тайгарт, глава USADA, вновь призвал Международный олимпийский комитет (МОК) отстранить всю сборную России от Олимпиады в Рио-де-Жанейро, заметим, что ранее Тайгарт призывал отстранить от участия в Играх российских легкоатлетов.

По версии американского журнала Time, Трэвис Тайгарт, глава USADA, внесен в ежегодный список «Топ 100 самых влиятельных людей мира» в категорию «Первооткрыватели».

Модератор рубрики Абол Римма

