

БИЗНЕС
ИДЕИ

БИЗНЕС
РЕШЕНИЯ

БИЗНЕС
ТЕХНОЛОГИИ

БИЗНЕС
ПРОЦЕССЫ

www.TOP-PERSONAL.ru

УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ

Ведущий журнал в области "Персонал" — 71052, 70655, 72035

№ 15
(523)

2019

Главная тема: **САМОЗАНЯТЫЕ**



Партнёры



КОЛОНКА РЕДАКТОРА

Самозанятые могут вытеснить офисных сотрудников, как брюки Миронова в известном фильме “легким движением руки превращаются... превращаются...”?

Налоговые выгоды очевидны – бизнес уже обратил внимание на самозанятых...

Можно ли будет управлять самозанятыми так же как сегодня штатными покажет время. (читайте разные мнения юристов)

Успехов в бизнесе!

*Главный редактор ИД
Александр Гончаров*



Главный редактор — Александр Гончаров
PR-директор — Надежда Гончарова
Креативное агентство и редакция —
ИП «И. Проница»
Выпускающий редактор — Павел Кочетков
Секретарь по коммуникациям — Елизавета
Титова
Дизайн и верстка — Наталия Риль

Подписные агентства — агентство «Вектор-Ч»
(Генеральный директор — Андрей Чепайкин)
Сайт — Петр Москвичев, Римма Абол
Логистика — агенство «КУРЬЕР-УНИВЕРСАЛ»
(Генеральный директор — Елена Чечикова)
Главный бухгалтер — Наталья Фомичева
Официальный аудитор — Аудит-Босс
(Генеральный директор — Олег Буйденко)
Юридическая поддержка — «Тарес»

Секретарь – может нахамить стратегическим партнерам...

С детства добивался своей цели с помощью капризов и ультиматумов, будет использовать различные способы манипуляций...

Не стоит рассчитывать, что он изменится и станет возвышенным и благородным...



Наталья Добровольская

Встает вопрос о преимуществах и рисках организаций, привлекающих данных лиц к работе по гражданско-правовым договорам...

Против неосмотрительных работодателей, «оптимизирующих» налогообложение через физических лиц, в том числе индивидуальных предпринимателей...

При составлении договора рекомендуется исключать любые условия и термины, свойственные трудовым отношениям...

Для налоговых органов и судов формальный статус физических лиц, а также наименование договора не значат ровным счетом ничего в отсутствие экономического обоснования сотрудничества, действий и изменений во взаимоотношениях...

Ирина Симич

Содержание

5

ПСИХОЛОГИЯ
Психология предателей
Наталья Добровольская

14

ЦИФРОВИЗАЦИЯ
Какие лидеры побеждают?
Анна Лаптинская, НПО Стример
Анна Кравченко
Ольга Полднер

17

ПРЕДАТЕЛИ
Разведчики, ставшие предателями
Алена Коптева

32

HR ПРАКТИКА
Говорите с сотрудником на его языке
Екатерина Грибова, «ЭР-Телеком»

37

КОММЕНТАРИИ
Забастовка экипажа в космосе
Надежда Киракосова, ЦНИИ «Электроника»

39

БИЗНЕС-ЛИТЕРАТУРА
Видеомаркетинг:
Стратегия, контент, производство
Джон Моуат

47

КОММЕНТАРИИ
FuckUp Night в действии
Екатерина Грибова, «ЭР-Телеком»

49

САМОЗАНЯТЫЕ
О чем говорит первая практика споров по самозанятым после принятия закона?
Александр Чакински

55

САМОЗАНЯТЫЕ
Сколько самозанятых может привлечь компания и как доказывать в суде необходимость именно этой формы трудоустройства?
Ирина Симич

№15
(523)
Издается с 1996 г. 2019 г.

Объединенная редакция

ИД 

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

Официальный адрес

TP@TOP-PERSONAL.RU



Сергей Пронин,
главный эксперт по бизнесу



Михаил Богданов,
эксперт по поиску и подбору персонала



Андрей Устюжанин



Дмитрий Жирнов



Жанна Завьялова



Светлана Николашина



Алекс Рубанов



Лев Сальц



Светлана Белодед



Ирина Баева



Павел Кочетков,
выпускающий редактор



Ирина Галкина,
менеджер по исследованиям
2018-up@bk.ru

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

www.top-personal.ru

Подписано в печать 26.05.2019 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 авторов к сотрудничеству: tp@top-personal.ru
Издательство не несет ответственности за содержание рекламных объявлений. Издательство не всегда разделяет мнения и взгляды авторов. Рукописи не рецензируются и не возвращаются.
Цена свободная

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

ISBN 5-95630-007-7



9 785956 300077 >

Подписные индексы по Объединенному каталогу: 29431, 29621
ООО «МАП»: 99722
ООО «Роспечать»: 70855, 71852

Психология предателей. (Кого и почему не стоит допускать к важным секретам компании ввиду возможного предательства)

*В рамках организационной
структуры важно
создать так называемую
«антисреду» для
предательства, способную
отразить возможные
атаки недобросовестных
работников*



*Наталья
Добровольская*

Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Предательство. Достаточно громкое слово, вызывающее разрушительные ассоциации. Измена, вероломство, удар в спину... Перечислять можно долго, любая грань предательства – это боль и потери. Предательство каждый из нас переживает глубоко, один на один с собой, воспринимая его как личное поражение. Потому что предатель – это тот, кому ты доверял.

Предательство в бизнесе – миф или реальность? Способна ли эта темная материя затронуть и пошатнуть целую систему, создаваемую и укрепляемую годами, а то и десятилетиями? Не подменяем ли мы понятия, рассуждая о предательстве внутри организации? Давайте разберемся.

Для начала нужно определиться, что такое предательство и какова его цель.

- «Предательство – это измена, вероломство, крамола, лукавство и облыжка, душепродавство» (В.И. Даль).

- «Предательство состоит в том, что человек внутренне (в своих сокровенных помыслах, чувствах, решениях)

или внешне (на словах или на деле) изменяет своему духовному принципу, не имея для того предметных оснований» (И.А. Ильин).

- Е.Н. Трубецкой; «Комфорт родит предателей. Продажа собственной души и родины за тридцать серебряников, явные сделки с сатаной из-за выгод – вот куда, в конце концов, ведет мещанский идеал сытого довольства».

Основная цель предательства – это личная выгода. В современном мире личная выгода может измеряться в деньгах, должностях, удовлетворении личных амбиций, элементарной мести, потребности в безопасности (например, предатель стал жертвой шантажа), поэтому вероятность предательства в бизнес-среде достаточно высока.

Причем, рассматривать возможность предательства только в верхних эшелонах организационной структуры было бы неправильно. Очевидно, что топ-менеджмент, как правило, владеет колоссальным объемом информации, в том числе стратегической, и предательство на столь высоком уровне способно нанести действительно непоправимый ущерб Компании. Но подрвать дееспособность бизнеса вполне может и рядовой сотрудник, занимающий линейную позицию.

Обиженный программист может обеспечить удаление/повреждение/серьезный сбой в работе программного обеспечения.

Менеджер по продажам – увести ключевых клиентов к другому работодателю.

Электрик – осуществить некачественный ремонт оборудования, который приведет к его поломке.

Секретарь – может нахамить стратегическим партнерам.

Курьер – не доставить вовремя важные документы.

следствия подобных проступков могут быть достаточно серьезными для бизнеса.

Как пример предательства в бизнесе, можно привести известное противостояние Евгения Касперского и его CEO – Николая Гребенникова. В один прекрасный день Гребенников, занимавший пост технического директора в «Лаборатории Касперского», получил серьезное расширение полномочий: помимо функций R&D (research and development), он по решению Касперского получил в свои руки контроль над всем мобильным направлением. Кроме того, технический директор добился от Касперского

СЕКРЕТАРЬ – МОЖЕТ НАХАМИТЬ СТРАТЕГИЧЕСКИМ ПАРТНЕРАМ

Водитель – бросить машину посреди дороги.

Часть подобных проступков, казалось бы, не преследует явную выгоду людей, их совершивших. Но, если эти поступки совершаются намеренно, расценивать их следует именно как предательство. Они определенно наносят существенный урон бизнесу, причем степень нанесенного урона не всегда возможно объективно оценить. Как правило, отдаленные по-

передачи в его сферу ответственности давно продвигаемого им направлением защиты от мошенничества. В итоге это вылилось в противостояние продавцов и разработчиков внутри компании. Касперский посчитал, что Гребенников и ряд его коллег готовят переворот в компании, и расстался со своим CEO. «Ты предал компанию. А у революционеров два пути: либо трон, либо Сибирь. Вы идете в Сибирь!» – заявил Касперский.

Эксклюзивное интервью для  Эксклюзивное интервью для  Эксклюзивное интервью для 

Было ли это предательством? Скорее, это похоже на серьезный сбой внутрикорпоративных коммуникаций. Возможно, Гребенников добивался иных, важных для бизнеса, целей. Но Касперский посчитал это предательством.

Предательство прощать нельзя. Избавляться от предателей нужно незамедлительно. Отменные профессиональные качества, неоценимый вклад в развитие компании, раскаяние и слезы предателя, – все это должно быть перечеркнуто сразу после выявления намеренного причинения вреда сотрудником.

Дело в том, что предательство – это проступок, корни которого произрастают изнутри личности человека. Иными словами, это не импульс, не нервный срыв. Предатель отлично осознает, что он делает и для него это не является чем-то аномальным. Совершая предательство, он не переступает через себя, не нарушает свои границы. Предательство укладывается в рамки его реальности, для него это норма. Он позволяет себе предать.

Конечно, мы не можем видеть человека насквозь, понять мотивы его поступков, угадать, что им движет в тот или иной момент. Но, если мы рассмотрим факторы, которые влияют на формирование личности человека и, как следствие, определяют

набор его ценностей, то разглядеть предателя становится не такой уж неразрешимой задачей.

1. Социальная среда.

Социальная среда – это совокупность общественных факторов, которые окружают человека в процессе формирования его личности. Уклад жизни, традиции, социально-бытовые условия, обстановка в семье, ближайшее окружение, – все это составляющие социальной среды. Благоприятной социальной средой является та, где доминирующие идеи и ценности направлены на развитие творческой, инициативной личности.

Неблагоприятная социальная среда неизбежно приводит к отрицанию или смещению ложных ценностей, норм морали, нравственных ориентиров. Негативная социальная среда направлена на формирование отрицательных эмоциональных переживаний, вызывает рост агрессии, враждебности, напряженности. Человек, воспитанный в неблагоприятной социальной среде, как правило, имеет отрицательную установку в отношении определенных социальных групп. Такой человек не боится конфликтов, личная выгода для него превышает моральных ценностей. Понятие «предательство» он способен встроить в систему своих ценностей, принять его и в случае необходимости оправдать.



2. Поведенческие паттерны.

Поведенческие паттерны – это привычки, модели поведения людей, которые они усвоили, начиная с раннего детства и используют в повседневной жизни. Например, человек, которому с детства внушали, что отказывать другим людям нельзя, во взрослой жизни, скорее всего, будет способен отказать кому-либо. Человек, который был вынужден по какой-то причине обманывать близких людей, вероятно, не откажется от этой пагубной привычки и будет продолжать

довании при приеме на работу по поводу и без повода критикует руководство прошлых организаций – скорее всего, также он будет вести себя и по отношению к новым руководителям. Если он выдает конфиденциальную информацию, нет никаких гарантий, что он не выдаст следующему работодателю коммерческую тайну Вашей компании. Если кандидат сплетничает и злословит, вероятно, это его привычная модель поведения и не стоит рассчитывать, что он изменится и станет возвышенным и благородным. Приведу простой пример: муж пери-

С ДЕТСТВА ДОБИВАЛСЯ СВОЕЙ ЦЕЛИ С ПОМОЩЬЮ КАПРИЗОВ И УЛЬТИМАТУМОВ, БУДЕТ ИСПОЛЬЗОВАТЬ РАЗЛИЧНЫЕ СПОСОБЫ МАНИПУЛЯЦИЙ

обманывать окружающих, пусть даже в мелочах. Человек, который с детства добивался своей цели с помощью капризов и ультиматумов, будет использовать различные способы манипуляций. Продолжать можно бесконечно. Важно уметь выявлять негативные поведенческие паттерны. Зная о том, как человек ведет себя в тех или иных ситуациях, какие поведенческие паттерны у него имеются, Вы можете спрогнозировать его действия и поступки в схожих ситуациях. Например, если кандидат на бесе-

одически избивает свою жену, потом он раскаивается, просит у нее прощения, получает это прощение, и через некоторое время ситуация повторяется. В детстве отец этого человека так же периодически поколачивал его мать, поэтому мальчик, находясь все свое сознательное детство в такой, нормальной для него, модели семьи, усвоил данный паттерн и применяет его в повседневной жизни. Изменить его не получится, какие бы аргументы ему ни приводили окружающие его люди. У ребенка не установлены

Эксклюзивное интервью для  Эксклюзивное интервью для  Эксклюзивное интервью для 

границы в отношении к женщине. Для него подобное поведение – норма. Это усвоено на уровне подсознания, и искоренить подобную установку практически невозможно. «Горбатого могила исправит» – пожалуй, эта поговорка является точным попаданием в описание системы поведенческих паттернов.

3. Психологические травмы, расстройства личности.

Человек, который имеет психические отклонения, как правило, утрачивает чувство реальности либо воспринимает реальность болезненно, искаженно,

4. Жизненные обстоятельства.

Каждый из нас имеет безусловные ценности и дорожит ими. Семья, дети, здоровье, карьера, репутация... Если эти ценности оказываются под угрозой, большинство людей способны совершить поступки, противоречащие их моральным устоям. Найти оправдание для своего поступка бывает проще, чем потерять самое дорогое, что у тебя есть.

Обезопасить себя от предателя сложно. Оградить бизнес от предателя в лице коллеги, партнера, подчиненного – практически невозможно.

НЕ СТОИТ РАССЧИТЫВАТЬ, ЧТО ОН ИЗМЕНИТСЯ И СТАНЕТ ВОЗВЫШЕННЫМ И БЛАГОРОДНЫМ

враждебно. Разрушающаяся личность постепенно утрачивает понятие нравственных ценностей, общественных норм и полностью сосредоточивается на том, чтобы удовлетворить свои нужды. Конечно, в подобных обстоятельствах предательство становится вполне уместным явлением.

Мы не будем, пожалуй, блуждать в дебрях психических отклонений и расстройств; эта тема многогранна, обширна и достойна освещения со стороны профильных специалистов.

В рамках организационной структуры важно создать так называемую «антисреду» для предательства, способную отразить возможные атаки недобросовестных работников.

1. Информационная безопасность.

В рамках информационной безопасности необходимо осуществить как минимум 2 шага:

- Обеспечить неразглашение коммерческой информации;

· Организовать консолидацию коммерческой информации в единую базу.

Сегодня работодатель в какой-то мере защищен от утечки коммерческой информации законом «О коммерческой тайне» от 29.07.2004 № 98-ФЗ.

Конечно, об уголовной ответственности в случае разглашения коммерческой тайны работником, речи не идет, но дисциплинарная ответственность вплоть до увольнения по соответствующей статье – вполне реальная перспектива. Возможность таких последствий способна быть серьезным сдерживающим фактором для специалистов и рукоодителей, имеющих доступ к коммерческой тайне.

Очень интересна судебная практика по такого рода делам: примечательно, что к разглашению коммерческой тайны относится как действие, так и бездействие работника.

Для отнесения информации к коммерческой тайне и, соответственно, возможности привлечения работника к ответственности в случае ее разглашения, в организации необходимо соблюсти ряд условий:

1. информация, относящаяся к коммерческой тайне, должна быть четко прописана;

2. должен быть организован контроль и регламент обращения со сведениями, имеющими отношение к коммерческой тайне;

3. на всех информационных носителях (печатные формы документов, диски, флэшки и т.п.) должен быть проставлен гриф «Коммерческая тайна» и указан ее владелец.

Для привлечения к ответственности работника за раскрытие тайны должен быть корректно составлен ряд документов:

1. Положение о коммерческой тайне.

2. Соглашение (договор) о неразглашении коммерческой тайны с работником.

Если до работника довести степень ответственности и возможные негативные для него последствия за разглашение коммерческой тайны, риск утечки информации значительно снизится.

Консолидация коммерческой информации – это еще один действенный способ защиты этой самой информации. Если коммерческий директор держит в своей голове портфель ключевых клиентов, бизнес находится под угрозой.

Эксклюзивное интервью для  Эксклюзивное интервью для  Эксклюзивное интервью для 

Клиентская база, любые наработки сотрудников, информация о финансовых результатах – все это должно быть прозрачно прежде всего для собственника организации.

Регламенты, информационные базы, отчеты, презентации – можно использовать любые инструменты контроля за ситуацией. Важно, чтобы информация обновлялась регулярно и не превратилась в формальность, оставаясь актуальной и достоверной.

Вторая составляющая «антисреды» для предательства – это оптимизация внутрикорпоративных коммуникаций.

Важность внутрикорпоративных коммуникаций нельзя преуменьшать. В первую очередь они влияют на скорость и качество передачи информации от вышестоящих руководителей к линейным сотрудникам. Зачастую от скорости и качества передачи информации зависит срок реализации того или иного управленческого решения, а значит, и достижение результата, напрямую влияющего на прибыль организации.

В целом внутрикорпоративные коммуникации – это взаимодействие между сотрудниками компании, в процессе которого происходит движение информационных потоков. Взаимодействие может быть вертикальным (от руководителя к подчиненному) и

горизонтальным (между сотрудниками, находящимися на одном уровне в структуре организации).

Важную роль в корпоративных коммуникациях играют четыре составляющие: ценность информации, ее доступность, качество и скорость передачи. Причем все они связаны между собой математически: чем выше ценность поступающей информации, тем она менее доступна, и чем выше качество передачи информации, тем быстрее она передается, т. е. скорость информационного потока зависит от способов передачи информации. Управление информацией – важное звено в цепи внутрикорпоративных коммуникаций.

Всех участников процесса управления информацией можно разделить на две категории: носители и трансляторы информации. При этом носитель информации не всегда является ее транслятором, и наоборот. Для правильного распределения информационных потоков внутри организационной структуры нужны посредники, которые одновременно будут и носителями, и трансляторами информации. Посредники – это линейные сотрудники, которые получают информацию от высшего руководства и транслируют ее подчиненным. Если должность посредника соответствует его роли, то все в порядке – поток информации пойдет по правильному

пути, если же должность посредника не подразумевает управления информацией, то в компании скорее всего возникнут сложности с качеством и своевременностью предоставления информации.

Носитель информации должен транслировать посреднику исключительно ту информацию, которая допустима к разглашению. Посредник в свою очередь, передает информацию без искажения, опираясь на фактические данные, а не на свои домыслы и умозаключения.

И третья важная составляющая «антисреды» – повышение мотивации работников. Бонусом к повышенной мотивации, как правило, идет лояльность работодателю. Замотивированный, лояльный сотрудник является цельным, сильным звеном в организационной цепи, у него нет негатива по отношению к работодателю, он выполняет свои задачи и вряд ли он думает о причинении вреда работо-

дателю. Совершенствуя систему мотивации, причем, как материальной, так и нематериальной, становясь привлекательным как работодатель, предлагая своей команде финансовые перспективы, профессиональный рост, интересные задачи, прозрачные бизнес-процессы, стабильность, вы превращаете организацию в полноценную систему, не зависящую от конкретных персон. Независимость – это открытость, свобода от кулуарных мнений, затаенных обид и утраченного доверия. Там где есть честность – нет места предательству.


Успехов Вам и правильных решений!

***Наталья Добровольская**


Беседовала А. Верещагина

Журнал 

2019 г.



**ЗАДАЙТЕ ВАШ ВОПРОС ЭКСПЕРТУ
НАТАЛИИ ДОБРОВОЛЬСКОЙ,
НАПИСАВ НА ПОЧТУ
TR@TOP-PERSONAL.RU**



Эксклюзивно для



Автоматизация бизнес процессов сегодня и завтра

Анна Лаптинская

НПО Стример

Анна Кравченко

Ольга Полднер

Эксклюзивно для





Автоматизация HR и переход на цифровое управление всегда очень сложный процесс для службы персонала по нескольким причинам: во-первых сотрудники опасаются всего нового и волнуются сохранят ли они свои рабочие места; во-вторых при автоматизации HR-процессов часто требуется их пересмотреть, потому что их надо как-то описать, оптимизировать. Бывает сложно, а порой и неприятно, смотреть на реальность, поэтому любая автоматизация идет эмоционально сложно внутри кадровой службы.

Вместе с тем, автоматизация кадрового производства, подбора, и других функций позволяет специалистам больше времени проводить с людьми, общаться с ними и узнавать их проблемы на рабочем месте, решение которых может реально повышать эффективность бизнеса.

В то же время, сотрудники компании (основного бизнеса) очень по-разному относятся к автоматизации: кому-то удобно, что можно одной кнопкой уйти в отпуск, кому-то требуется бланк и человек, чтобы обсудить что лучше и как лучше написать, а у кого-то нестандартная ситуация, которая требует вовлечения HR. Поэтому у меня нет однозначного ответа на вопрос «нужна ли автоматизация» для малого бизнеса, но для больших ком-

пании, совершенно точно, это единственно верный путь.

***Анна Лаптинская,**
Директор по персоналу НПО Стример

.....



Мы автоматизировали подбор, теперь добавление резюме в базу, письма кандидатам, запрос комментариев от нанимающего, выгрузка аналитического отчёта занимает у рекрутера несколько секунд, это пара нажатий на кнопку.

Болью остаётся кадровый документооборот. И изготовление документов, и организация их своевременного подписания, и передача на хранение – все это долго и не удобно. Чтобы сделать допсоглашение, надо внести в реестр его номер, изготовить само соглашение, передать на подпись директору два экземпляра, дождавшись подписи, нужен человек-хранитель печати, чтобы поставить печать. Далее идёт подписание с сотрудником – это долго и непредсказуемо: кто-то в свободном графике, кто-то всегда занят, кто-то имеет вопросы, а ответы, как правило не у человека, физически пришедшего с бумажкой. После подписания, нужно организовать отправку экземпляра работодателя в бухгалтерию или отдел кадров и сделать так, чтобы экземпляр

Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



сотрудника не валялся у него на столе у всех на виду.

Многие компании стараются минимизировать документооборот, не проводить структурные изменения, не переименовывать должности официально, чтобы избежать лишнего документооборота.

***Анна Кравченко,**
Директор по персоналу IT компании

.....



Автоматизация HR процессов – это то, что рано или поздно придет в жизнь каждой компании. В каких-то компаниях автоматизирована часть функций, в каких-то – этот процесс только начинается.

На мой взгляд, в IT-компаниях особенно видно, как темпы роста проектов, продуктов, численности штата бывают очень энергичные. Благодаря автоматизации скорость обмена информацией, принятие решений увеличивается в разы, возьмем, например, процесс получения обратной связи (сотрудник – руководитель, руководитель – участники проектной команды). Очень часто команды проектов работают на удаленке, распределены по

городам, даже по часовым поясам, и всем хочется, чтобы обратная связь по поставленным задачам и результатам была почти мгновенной, а не раз в год, квартал или месяц.

Очень удобно иметь приложение, которое позволяет обмениваться информацией, собирать и транслировать обратную связь с привязкой к конкретным задачам и показателям. Мы в своей компании пробовали поработать в нескольких такого рода приложениях – везде были свои плюсы и минусы. Но, если это приложение существует само по себе, то сотруднику и руководителю приходится перемещаться от task-менеджера до других приложений под разные задачи и функции. Это подчас раздражает.

Поэтому идеально, если есть полная система (и про адаптацию, и про подбор, и про задачи и обратную связь, и просто пообщаться), которые учитывают особенности компании.

***Ольга Полднер,**
HR менеджер IT компании, карьерный консультант

Беседовала А. Верещагина

Журнал

2019 г.

ЭКСКЛЮЗИВНО ДЛЯ



Разведчики, ставшие предателями

Разведчики, ставшие предателями – это вечная головная боль для тех, кто их отбирал, обучал и сопровождал процесс.

Это как в бизнесе вы отбираете себе ЧЕО и Финдира, а они потом с секретами уходят к конкурентам и в ФНС... (а в ФНС очень часто приносят сумки с копиями документов именно обиженные главбухи или финдиры).

УП открывает рубрику «предатели» с целью понять первопричины предательства.

Ведь тот же Скрипаль или Лялин изначально были «свои в доску»...

После публикации биографий ряда самых известных предателей (разных стран) УП попросит экс разведчиков и HRD прокомментировать тему с точки зрения противодействия приему на работу потенциально подозрительных кандидатов.

Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Олег Лялин

Проблемы в личной жизни сотрудника КГБ обернулись для Советского союза одним из крупнейших шпионских скандалов эпохи холодной войны и депортацией 105 дипломатов из Великобритании в сентябре 1971 года. После этих событий СССР так и не удалось ни восстановить свою агентурную сеть, ни призвать к ответственности перебежчика. В то время, как история с Лялиным гремела во всех западных СМИ, в Советском союзе скандал прошел незамеченным.

Долгое время считалось, что 34-летний офицер КГБ Олег Лялин выдал шпионскую сеть и диверсионные планы СССР в Великобритании в обмен на собственную неприкосновенность после того, как его поймали пьяным за рулем. Но недавно откры-

тые архивные файлы плотно сотрудничавших в 60-70-х ФБР, ЦРУ и MI5 показывают, что акция против советской агентурной сети готовилась несколько лет и была тщательно спланирована. Но именно пьяная выходка недовольного MI5 Лялина, который к тому времени уже несколько месяцев был двойным агентом, заставила начать операцию раньше срока. Среди выданных благодаря Лялину гражданам СССР были работники торгового представительства, советского посольства, «Интуриста», лондонского филиала «Московского народного банка», «Совэкспортфильма» (сейчас «Роскино»), «Аэрофлота» и ряда торговых компаний.

Ниже рассказ о запутанной истории человека, чья депрессия вылилась в международный шпионский скандал.

Мистер Лялин

«Ты не имеешь права со мной так разговаривать, ты не имеешь права меня трогать – я офицер КГБ», – кричал пьяный Лялин в полицейской машине, закинув ноги на арестовавшего его офицера.

Тогда полицейский Чарльз Ширер, как он позже рассказывал репортерам ВВС, не придавал значения словам очередного задержанного. Через



несколько дней имя и фотографии советского шпиона были во всех газетах, а выходка спровоцировала международный скандал. В открытых источниках информации о бывшем офицере КГБ совсем немного, основные свидетельства о его жизни сохранились в архивах ЦРУ и MI5, которые открыли лишь в феврале 2018-го.

Лялин родился в 1937 году в Ставрополе и прошел подготовку в нескольких школах КГБ. В 60-х его отправили в Лондон в составе советской торговой делегации для работы под прикрытием.

В 1954 году Лялин поступил в Одесскую морскую академию, которая готовила специалистов для торгового флота. Спустя три года на него вышло КГБ. В течение последующих лет он передавал спецслужбе информацию о западных моряках и контрабандистах в одесском порту.

Работой Лялина в КГБ были довольны и вскоре ему предложили присоединиться к спецслужбе. Но перед непосредственным вступлением в должность его отправили в одно из самых закрытых по сей день учебных заведений – разведывательную школу, которая ныне официально называется Академией внешней разведки, а в кругах чекистов по-прежнему упоминается по своему первому названию – Школа 101. Ее же окончили

Владимир Путин, бывший глава РЖД Владимир Якунин и некоторые фигуранты «дела Анны Чапман».

Позже Лялин прошел и курс подготовки для работы в Пятом управлении КГБ, которое отвечало за контрразведывательные операции и боролось с идеологическими диверсиями. Лялина обучали партизанским тактикам, радиокommunikациям, парашютному и работе с взрывчатыми веществами.

Последующие 10 лет советский агент провел в Великобритании, собирая информацию о ландшафте удаленных территорий, удобных для высадки десанта. Он также вербовал информаторов и агентов, которых в случае необходимости можно было «активировать». Формально он числился рядовым сотрудником торгового представительства в Лондоне.

Как позже рассказывал британским контрразведчикам сам Лялин, советские спецслужбы планировали создать на Британских островах ситуацию, которая бы показала несостоятельность армии и привела к политическому кризису. По свидетельствам Лялина, в разработках КГБ был план о заражении радиоактивными веществами воды в заливе Холи-Лох, расположенной в южной части Шотландии. В то время там располагалась база американского флота, а радиа-



Эксклюзивное интервью для  Эксклюзивное интервью для  Эксклюзивное интервью для 

ция должна была загрязнить не только море, но и через грунтовые воды источники питьевой воды на берегу. Однако приказ об исполнении этого плана так и не был отдан.

Двойной агент

Есть несколько версий, почему Лялин пошел на сотрудничество с британскими спецслужбами. Но все источники сходятся в одном – главной причиной был его роман с секретарем торгового представительства Ириной Тепляковой.

Когда эта история попала в прессу, журналисты были уверены, что Лялин выдал информацию о советских агентах только после своего задержания за езду в нетрезвом состоянии.

В советской хронике скандал не освещали, но в редких изданиях середины 90-х можно найти упоминания, что агенты MI5, узнав о романе Лялина с женой его начальника, шантажом вынудили сотрудничать с британской контрразведкой в мае 1971-го. Угрожая выдать секрет Лялина КГБ и его находившейся в России жене, спецслужбы в течение нескольких месяцев получали от Лялина рапорты и имена других «шпионов». По еще одной версии Теплякова была завербованным агентом британской контрразведки.

В архивах MI5 и ФБР говорится, что Лялин, разочаровавшись в своей работе и браке, сам пришел в спецслужбу весной 1971-го. В обмен на информацию о планах Москвы он выторговал себе неприкосновенность и депортацию. Лялин планировал уехать из Лондона в Россию, где бы потребовал у жены развод, а, чтобы «заслужить уважение у коллег» в Москве, выпросил у MI5 статус персоны нон-грата.

Вопреки заголовкам в западной прессе о «супершпионе» Олеге Лялине, агенты американских и британских спецслужб между собой с издевкой называли его максимум «посыльным». За десять лет в КГБ Лялин не поднялся выше звания капитана, и никаких особо важных дел ему не поручали. А когда его обговоренная высылка в Россию начала затягиваться, он попался пьяным за рулем.

Сразу же после ареста советское торговое представительство внесло за Лялина залог в 50 фунтов, но к суду, который должен был состояться спустя несколько дней, он уже пропал из поля зрения КГБ. По необъяснимым причинам Лялин уехал из полицейского участка без сопровождения или охраны. Дома шпион собрал все свои записи и сразу же связался с MI5. Долго уговаривать Теплякову уйти из семьи тоже не пришлось.

Спустя три недели МИД Британии заявил о высылке 105 официальных советских представителей. В ответ на это из СССР выслали 18 британских дипломатических работников.

Бывший начальник внешней контрразведывательной службы советской разведки Олег Калугин в своих мемуарах рассказывал, что вскоре после инцидента разъяренный глава КГБ Юрий Андропов лично отдал приказ о ликвидации Лялина. Но агентам так и не удалось его найти – Лялину и Тепляковой выдали новые документы и, по некоторым данным, изменили внешность.

Задолго до Лялина

По свидетельствам засекреченного источника в британских спецслужбах, сама операция против советской агентурной сети в Великобритании готовилась и тщательно продумывалась за много месяцев до появления Лялина в дверях MI5. Внутри контрразведки она получила название FOOT. Эту информацию позже подтвердил глава Отдела национальной разведки ФБР Е.С. Миллер.

Начиная с середины 50-х британские спецслужбы стали замечать «плавное, но пугающее увеличение количества сотрудников российской разведки». Активно следить за дей-

ствиями советских официальных представителей в Великобритании начали с 1968 года. Почти 80% всех ресурсов агентства до середины 70-х тратилось на программы по противодействию шпионажу и саботажу внутри Великобритании.

В рассекреченных архивах говорится, что спецслужбы долгое время не могли убедить высшее руководство страны принять какие-либо действия в отношении советских шпионов, даже когда Лялин сотрудничал с MI5 уже несколько месяцев. Именно из-за инцидента с пьяной ездой правительство Британии все-таки решилось на массовую высылку.

Олег Лялин передал британцам все, над чем работал почти десять лет: детальное описание мест возможной высадки десанта и подробные характеристики завербованных им информаторов. Часть этих сведений сотрудникам MI5 уже удалось добыть самостоятельно, и данные совпали.

«У нас нет оснований сомневаться в надежности информации, предоставленной Лялиным, а также в нем как в источнике», – писали во внутренней корреспонденции сотрудники MI5 американским коллегам из ЦРУ. Информация от Лялина вскоре оказалась и на столах советника по нацбезопасности США Генри Киссинджера, а позже – и у президента Ричарда Никсона.

Эксклюзивное интервью для  Эксклюзивное интервью для  Эксклюзивное интервью для 

Лялин раскрыл советских агентов и информаторов в посольстве США в Лондоне, внутри исследовательского отдела нефтяной компании SHELL, многих международных организаций, также он сдал агентов разведки КГБ, работавших на территории США, Канады и Колумбии.

Поймать советским спецслужбам Лялина так и не удалось. По информации британских спецслужб, он скончался в 1995 году «после продолжительной болезни». Чем именно болел мужчина, британцы не уточнили.



Сергей Викторович Скрипаль

Сергей Викторович Скрипаль родился 23 июня 1951 года в Калининграде (по другим сведениям, в Киеве). Детство провёл в

Озёрске (8 км к северу от границы с Польшей в Калининградской области). По сообщениям СМИ, его отец Виктор Скрипаль руководил ракетной воинской частью рядом с Озёрском, позднее он возглавлял районное отделение гражданской обороны и преподавал в техникуме. Его мать Елена Яковлевна Скрипаль была первым секретарём районного комитета КПСС, в 1978—1979 годах была директором вечерней средней школы рабочей молодёжи в Озёрске. Сергей был секретарём комитета комсомола школы, ещё в детстве начал мечтать о службе в разведке. В 1968 году окончил школу в Озёрске. Впоследствии родители Скрипаля покинули Озёрск: сперва переехали в Калининград, потом — в Подмоскowie.

В 1972 году Сергей Скрипаль окончил военно-инженерное училище в посёлке Борисово (в составе Калининграда) по специальности сапёр-десантник. После училища поступил в Военно-инженерную академию имени Куйбышева по десантной специальности. Из ВДВ перевёлся в ГРУ. В 1999 году ушёл в запас в звании полковника. До 2001 года работал в управлении делами МИД России, затем в министерстве территориальных образований Московской области. Преподавал в Военно-дипломатической академии. В начале 2000-х годов Скрипаль был совладельцем (10 %) компании «Юниэкспл», которая зани-

малась разминированием местности, проводила специальные взрывные работы и утилизацию устаревших боеприпасов и боевой техники. Компания закрыта в августе 2016 года. 15 декабря 2004 года ФСБ России арестовала Скрипаль по обвинению в сотрудничестве с разведкой Великобритании. В ходе расследования уголовного дела, возбуждённого по ст. 275 УК РФ («Государственная измена»), выяснилось, что Скрипаль был завербован МИ-6 в 1995 году во время прохождения военной службы в Главном разведывательном управлении Вооружённых Сил Российской Федерации. Это произошло во время командировки в Испанию, где Скрипаль работал военным атташе посольства России.

Русская служба BBC взяла интервью у называющего себя «историком спецслужб и генерал-майором ГРУ в отставке» Валерия Малеванного, согласно которому, для вербовки Скрипаль была использована так называемая «медовая ловушка», что на шпионском жаргоне подразумевает интимную связь с объектом вербовки. Позже появились публикации в которых утверждается, что данный «эксперт» не является генералом ГРУ и не имеет отношения к спецслужбам). По сведениям Life, вербовка была связана с деньгами. Организатором вербовки Скрипаль был британский кадровый разведчик Пабло Миллер, работавший под именем Антонио Ал-

варес де Идальго. После возвращения из Испании Скрипаль руководил управлением кадров ГРУ и в силу этого обстоятельства хорошо знал личности российских военных разведчиков, работавших под прикрытием в разных странах. От Скрипаль британская разведка МИ-6 получила информацию о нескольких десятках российских агентов за рубежом. После увольнения в конце 1999 года с военной службы Скрипаль продолжил сотрудничать с британской разведкой, для встреч с её представителями выезжал за границу — в Испанию, на Мальту и в Великобританию.

По сообщению газеты The Times, он часто посещал Испанию для прохождения курсов реабилитации и «MI6 купила ему дом для отдыха по системе таймшер рядом с Малагой, и ответственный сотрудник [британской разведки] летал туда каждые три дня на встречи, которые продолжались три-четыре часа. После каждой встречи Скрипалью выплачивался гонорар в размере от \$5000 до 6000 наличными, которые он клал на банковский счет в Испании. Установленная в России слежка за Скрипалём подтвердила, что подозреваемый общался с аккредитованными в Москве британскими дипломатами, а в Великобритании — с агентами секретной разведывательной службы МИ-6. Скрипаль передавал британцам секретные сведения о российских военных объек-

Эксклюзивное интервью для  Эксклюзивное интервью для  Эксклюзивное интервью для 

Эксклюзивное интервью для 

Эксклюзивное интервью для 

Эксклюзивное интервью для 

Эксклюзивное интервью для 

тах, среди них — о военном космодроме Плесецк в Архангельской области, в общей сложности около 20 тысяч совершенно секретных документов. Составляющие государственную тайну сведения, которые Скрипаль передавал британцам после увольнения с военной службы, он добывал через бывших сослуживцев. Свой интерес к засекреченным сведениям он объяснял желанием иметь инсайдерскую информацию для успешного ведения бизнеса. По данным следствия, Скрипаль нанёс существенный ущерб обороноспособности и безопасности России. На каждой конспиративной встрече, по данным ФСБ России, представители британской разведки за полученную информацию выплачивали Скрипалю денежное вознаграждение в иностранной валюте. Он также имел счёт в испанском банке, куда ему ежемесячно перечислялись денежные средства. Всего Скрипаль получил от британской разведки за 9 лет сотрудничества более 100 тысяч долларов. В ФСБ считали, что по масштабу ущерба его можно сравнить с «суперагентом» Олегом Пеньковским. В ходе следствия Скрипаль признал себя виновным. Дал подробные показания о своей деятельности, что было учтено судом в качестве смягчающего обстоятельства при назначении наказания. 9 августа 2006 года Московский окружной военный суд вынес обвинительный приговор. Скрипаль был лишён всех званий и наград и

осуждён на 13 лет лишения свободы в колонии строгого режима. Гражданства России Скрипаль лишён не был. 9 июля 2010 года президент России подписал указ о помиловании четырёх граждан России, в том числе и Скрипаля, удовлетворив их прошения о помиловании. При этом учитывалось то, что все осуждённые уже понесли наказание (так, Скрипаль к моменту помилования находился в местах лишения свободы около пяти с половиной лет). Помилование произведено в рамках операции по обмену четырёх граждан России, осуждённых за шпионаж в пользу США и Великобритании и отбывающих наказание в России, на десятирёх агентов российских спецслужб (граждан России), задержанных в США в июне 2010 года. По утверждению сайта Lenta.ru, список российских заключённых для обмена был предложен американскими властями. По данным Би-Би-Си, на включении Скрипаля в список на обмен настояла Великобритания, которая считала его «особо ценным агентом». Великобритания предоставила Скрипалю пенсию и гарантии поддержки в случае возникновения жизненных проблем.

Михаил Бутков



Михаил Бутков родился в 1958 году в семье полковника, кадрового сотрудника ГРУ. С детства стремящийся

всегда и во всем быть первым, он после школы поступил в Институт военных переводчиков, который закончил с красным дипломом. В армии Бутков стал отличником боевой и политической подготовки и получил столь блестящие характеристики, что руководство Особого отдела части рекомендовало молодого перспективного офицера в органы госбезопасности. Благодаря связям отца Бутков был направлен в Краснознаменный институт разведки имени Андропова. И здесь учеба давалась ему легко, поэтому никого не удивило, что парторг группы Бутков закончил Ки с красным дипломом, получив назначение в престижный 3-й отдел ПГУ (внешняя разведка КГБ), сферой деятельности которого были Великобритания, Австралия, Новая Зеландия и страны Скандинавии. Занимался получением политической информации.

Будучи в Осло, Бутков установил связь с женой советского дипломата. В 1990 г. она выехала в Москву, развелась с мужем. Весной 1991 г. Она же выехала с дочерью в Стокгольм, откуда позвонила ему для реализации их совместного плана побега на Запад. Бутков выехал в Стокгольм, где обратился в английское посольство с просьбой предоставить ему политическое убежище. Он выдал англичанам информацию об операции КГБ по приобретению в политических кругах Норвегии так называемых

«агентов влияния», кадровом составе резидентуры советской разведки. В результате из Норвегии были выдворены восемь советских дипломатов. Вскоре в английских газетах последовали несколько публикаций «открытых писем» от имени Буткова, в которых он резко критикует руководство КПСС и КГБ, обвиняет их в стремлении затормозить демократизацию страны и сохранить антинародный режим. Опубликовал книгу «КГБ в Норвегии», где, в частности, заявил о помощи России Ирану в создании оружия массового уничтожения.


В Англии Бутков получил статус пенсионера британских спецслужб с ежегодной пенсией в 14000 фунтов стерлингов и, кроме того, он получил единовременное пособие в 100000 фунтов. Вскоре Бутков вступил в брак с Гремицких, после чего супруги приобрели дом в фешенебельном пригороде Лондона на Темзе. Он создает компанию «Линкольн маркетинг», которая организует в Британии конференции, семинары и туристические поездки для русских предпринимателей. Однако образ жизни Буткова и его жены требовал дополнительных расходов. И когда выпускница Московского архитектурного института Светлана Кузнецова предложила Бутковым-Ньюменам обманывать бывших соотечественников при помощи фальшивых приглашений на стажировку в Калифорнию, они с готовностью со-

Эксклюзивное интервью для  Эксклюзивное интервью для  Эксклюзивное интервью для 

гласились. На фальшивых бланках бизнес-центра английского города Рединг они печатали рекламные материалы, зазывая россиян на учебу в несуществующую коммерческую школу менеджмента в Калифорнии. От доверчивых клиентов ими было получено 2,4 млн долларов, с которыми аферисты собирались скрыться и спокойно доживать свой век в Андорре. В 1996 г. английской полицией они были уличены в мошенничестве и осуждены судом к тюремному заключению – Бутков на три года, а его жена – на полтора года.



Вальтер Германович Кривицкий

 Вальтер Германович Кривицкий (настоящее имя — Самуил Гершевич Гинзберг; 28 июня 1899 — 10 февраля 1941) — деятель советских органов

госбезопасности, высокопоставленный сотрудник ИНО НКВД, невозвращенец. Полиглот, владел польским, русским, немецким, французским, итальянским и голландским языками. Бежал на Запад во время сталинских репрессий в среде РККА и НКВД. Родился в семье торгового служащего в Подволочиске (Австро-Венгрия) в 1899 году; по национальности — еврей.

Вступив в партию в 1919 году, во время работы в тылу белогвардейских войск на Украине, после Гражданской войны постепенно стал одним из крупнейших специалистов Разведывательного управления РККА по Западноевропейским странам. Преподавал в Высшей школе подготовки разведчиков, занимая должность, соответствующую званию командира бригады РККА. С 1933 по 1934 директор Института военной промышленности. В 1934 году командирован в Австрию, затем в Германию. В июле 1936 года раскрыл содержание секретных переговоров между Японией и Германией, получив в переснятом виде полную подборку секретной переписки японского военного атташе с высшим военным и политическим руководством в Токио. В декабре 1936 года Кривицкий неожиданно получил указание Центра «заморозить» всю советскую агентурную сеть в Германии. К этому времени его берлинская агентура донесла, что Сталин начал переговоры с



Гитлером через своего личного представителя. В этой обстановке, в марте 1937 года по срочному вызову прибыл в Москву. К этому времени волна арестов уже коснулась аппарата «РазведУпра» и Иностранного отдела ГУГБ. Когда Кривицкий ожидал ареста, он 22 мая 1937 года был отправлен в срочную командировку в Гаагу.

17 июля 1937 года Игнатий Рейсс, сотрудник, замещавший его во время отъезда в Москву, будучи уверенным, что Сталин ведёт страну к катастрофе, встретился с сотрудницей советского торгпредства в Париже Л. Грозовской и передал через неё московскому руководству пакет. В нём оказалось письмо в ЦК ВКП(б) и орден Красного Знамени, которым Рейсс был награждён в 1928 году за выполнение ответственных правительственных заданий.

Оказавшемуся в сложном положении Кривицкому для реабилитации перед Сталиным и Ежовым было предложено принять активное участие в ликвидации Рейсса. Он не смог этого допустить и предупредил своего бывшего сотрудника о надвигающейся опасности. Тем не менее в том же году Рейсс был обнаружен в Швейцарии и убит. Осенью 1937 года получил указание вернуться в СССР. Поскольку после возвращения в СССР он наверняка был бы репрессирован, Кривицкий принял решение обратиться к французскому правительству с прось-

бой о политическом убежище. В 1937 — 1938 годах проживал во Франции, с 1938 — в США. С этого времени — автор целого ряда разоблачающих сталинский режим статей, издал книгу «Я был агентом Сталина».

Утверждают, что он выдал завербованного в 1934 году шифровальщика британского МИД, который после сентября 1938 года был осуждён к 10 годам тюремного заключения. А. Колпакиди утверждает, что согласно рассекреченным документам британской разведки Кривицкий выдал больше 100 советских агентов по всей Европе и Америке, другой исследователь Н. Долгополов добавляет, что помимо шифровальщика Кинга был выдан и руководитель знаменитой «Кембриджской пятёрки» Ким Филби[4].

10 февраля 1941 года погиб при загадочных обстоятельствах[2] в гостинице «Беллвью» в Вашингтоне. Основная версия гибели — убийство совершено агентами советской разведки. Не подтверждается воспоминаниями Павла Судоплатова. По утверждению Кима Филби, Кривицкий покончил с собой, разочаровавшись в «свободном мире». Это можно было бы считать пропагандистской «уткой», если бы не три предсмертных записки, оставленных Кривицким.



Эксклюзивное интервью для РАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ Эксклюзивное интервью для РАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ Эксклюзивное интервью для РАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ



Игорь Сергеевич Гузенко

Игорь Сергеевич Гузенко (13 января 1919, село Рогачёво, Московская губерния — 8 июня 1982, Миссиссога, Канада) — перебежчик, бывший начальник шифровального отдела посольства СССР в Канаде, криптограф, передавший канадской стороне шифры и документы с данными советской агентуры. В Канаду с супругой прибыл летом 1943 года. 5 сентября 1945 года в Оттаве 26-летний шифровальщик посольства перебежал на сторону Канады. Подробности перехода до сих пор спорны. Захватив 109 секретных документов советского посольства, он вышел из посольства и, благополучно добравшись до одного из комиссариатов канадской полиции, передал их правительству Канады. Переданные им документы представляли собой переписку резидента ГРУ полковни-

ка Николая Заботина (ранее уехал из Канады) с иностранными агентами, внедрёнными в атомную отрасль. Эти материалы привели к аресту 26 человек и осуждению 10 советских агентов, собиравших на Западе «атомные секреты» США. Например, была арестована Кай Уиллшер («Элси»), заместитель архивариуса британского посольства в Канаде. Как пишет Павел Евдокимов, в СССР комиссия по разбору предательства Гузенко признала виновным Заботина.

Игоря Гузенко с семьёй в целях обеспечения их безопасности вывезли из Оттавы и разместили в пустующем туристском лагере, а сообщенную им информацию стали систематизировать и анализировать. Из Лондона прислали двух сотрудников контрразведки МИ-5. Они приняли участие в допросах вместе с представителями американского ФБР. Публике о шпионском скандале поведал известный американский журналист Дрю Пирсон, обозреватель газеты «Вашингтон пост». Советский шпионаж Пирсон назвал частью плана Москвы по захвату власти над миром. Он утверждал, что Гузенко назвал имена тысячи семисот советских агентов в Северной Америке. Очевидно, угроза расправы висела над ним всегда. Семью поселили в пригороде Торонто, предоставив в собственность обширный двухэтажный особняк со всем оборудованием, включая одежду на все сезоны

и обстановкой, о которой Светлана говорит, что, наверное, такая была в сказочной пещере Аладдина. Им назначают пожизненное пособие (сведений о его размере нет). Они сменили фамилию и имена на Стэнли и Анна Крысяк.

В Оттаве жить было опасно – можно случайно встретиться с сотрудниками посольства, которые их знают в лицо. Впрочем, небезопасно жить и в окрестностях Торонто, коль скоро ты перебежчик. Игорь и Светлана жили скрытно, себя не афишировали. Дочь Игоря и Светланы Эвелин, которая родилась в конце 1945 года, через три месяца после расставания родителей с советской властью, рассказывает, что отец с матерью “были очень осторожны... Они не надеялись, что смогут прожить хотя бы три дня после того, как отец передал правительству секретные документы”. Своим детям Игорь и Светлана “запрещали говорить с незнакомцами на улице, не разрешали приглашать в дом мало знакомых людей”.

Гузенко умер в 1982 году. Даже на кладбище не решились отметить могилу его фамилией. Она была безымянной 20 лет – только после смерти Светланы в 2001 году появился на кладбище надгробный камень с именем Гузенко.

Анатолий Михайлович Голицын



Анатолий Михайлович Голицын 25 августа 1926-29 декабря 2008 был советским перебежчиком из КГБ и автором двух книг о долгосрочной стратегии обмана руководства КГБ. Родился в городе Пирятин Украинской ССР. Он предоставлял ЦРУ «широкий спектр разведанных о деятельности большинства «линий» (отделов) в Хельсинки и других резиденциях, а также о методах вербовки и управления агентами КГБ. Он был почетным командиром Ордена Британской империи (СВЕ) и, уже в 1984 году, был американским гражданином.

Голицын работал в отделе стратегического планирования КГБ в звании майора. В 1961 году под именем «Иван Климов» был назначен в советское посольство в Хельсинки, Финляндия, в качестве вице-советника и атташе. 15 декабря 1961 года он перебежал с женой и дочерью в Центральное разведывательное управление (ЦРУ) через Хельсинки, сев на поезд до Хапаранды на финско-шведской границе, откуда был доставлен в Соединенные Штаты через Стокгольм и допрошен директором контрразведки ЦРУ Джеймсом Хесусом Энглтоном.

В январе 1962 г. во всем мире от действий требуется минимизировать

Эксклюзивное интервью для  Эксклюзивное интервью для  Эксклюзивное интервью для 

ущерб. Все встречи с важными агентами должны были быть приостановлены. В ноябре 1962 года глава КГБ Владимир Семичастный утвердил план убийства Голицына и других «особо опасных предателей», включая Игоря Гузенко, Николая Хохлова и Богдана Сташинского. КГБ предпринял значительные усилия по дискредитации Голицына путем распространения дезинформации о его причастности к незаконным контрабандным операциям.

Голицын предоставил информацию о многих известных советских агентах, включая Кима Филби, Дональда Маклина, Гая Берджесса, Джона вассала, двойного агента Александра Копцакого, работавшего в Германии, и других.[2] в то время как не удалось идентифицировать некоторых агентов, таких как Филби, конкретно по имени, Голицын предоставил достаточную информацию, что SIS смогла определить виновников.[4] таким образом, дезертирство Голицына в 1961 году запустило процесс, окончательно утвердивший Филби как Советского крота. Голицын был фигурой значительной полемики в западном разведывательном сообществе. Военный писатель генерал сэр Джон Хаккет и бывший директор контрразведки ЦРУ Джеймс Энглтон определили Голицына как «самого ценного перебежчика, когда-либо достигавшего Запада». Однако официальный историк

МИ-5 Кристофер Эндрю назвал его «ненадежным теоретиком заговора». Эндрю считает, что, хотя данные разведки, предоставленные Голицыным, были надежными, некоторые из его глобальных политических оценок стратегии СССР и КГБ сомнительны. В частности, он оспаривал утверждение Голицына о том, что «советско-китайский раскол был шарадой, чтобы обмануть Запад».

Голицын утверждал, что Гарольд Уилсон (в то время премьер-министр Великобритании) был информатором КГБ и агентом влияния. Это поощряло существовавшие ранее теории заговора в британских спецслужбах в отношении Вильсона во время своего пребывания на посту председателя торгового совета в конце 1940-х годов Вильсон был в торговых миссиях в России и поддерживал дружбу с Анастасом Микояном и Вячеславом Молотовым. Он продолжил эти отношения, когда лейбористы пошли в оппозицию, и по материалам архива Митрохина его взгляды на британскую политику были переданы и высоко оценены КГБ. «Файл разработки агента «был открыт в надежде привлечь Гарольда Уилсона, и ему было дано кодовое имя» OLDING». Однако, согласно архивным записям КГБ, «разработка не увенчалась успехом». Голицын также обвинил КГБ в отравлении Хью Гейтскелла, предшественника Вильсона на посту лидера

Лейбористской партии, с тем чтобы Вильсон взял на себя руководство партией. Гайтскелл умер после внезапного приступа красной волчанки, аутоиммунного расстройства, в 1963 году. Утверждениям Голицына об Уилсоне, в частности, поверил старший офицер контрразведки МИ-5 Питер Райт, хотя Уилсон неоднократно расследовался МИ-5 и был освобожден от этого обвинения, люди в службе продолжали верить, что он был агентом КГБ, и эта Вера сыграла роль в заговорах против него.

был операцией, спланированной президентом Финляндии Урхо Кекконеном совместно с советами для обеспечения переизбрания Кекконена. Голицын утверждал далее, что Кекконен был агентом КГБ под кодовым именем «Тимо» с 1947 года. Большинство финских историков считают, что Кекконен был тесно связан с КГБ, но вопрос остается спорным.

*Алена Коптева

Голицын утверждал после своего дезертирства, что кризис 1961 года

Журнал 2019 г.



**ЗАДАЙТЕ ВАШ ВОПРОС ЭКСПЕРТУ
АЛЕНЕ КОПТЕВОЙ,
НАПИСАВ НА ПОЧТУ
TR@TOP-PERSONAL.RU**

Национальная Деловая Премия

**КАПИТАНЫ
РОССИЙСКОГО БИЗНЕСА**

11-Я ЦЕРЕМОНИЯ

МЕСТО ПРОВЕДЕНИЯ —
**ОТЕЛЬ
«САВОЙ»**

29 МАЯ 2019 Г.
(КОНФЕРЕНЦИЯ И
ЦЕРЕМОНИЯ ПРЕМИИ)

Подробности по почте TR@TOP-PERSONAL.RU
WWW.TOP-PERSONAL.RU

Эксклюзивно для



Говорите с сотрудником на его языке

Эксперт начала свою карьеру в компании Toyota с управления HR-бренда, дальше развивалась в компании Toyota и доросла там до директора по персоналу. После этого перешла в «ЭР-Телеком» на позицию HR-бизнес-партнера и сейчас работает с вице-президентом по инновациям, формирует проектную команду интернета вещей (IoT).



Екатерина
Грибова

«ЭР-Телеком»

ЭКСКЛЮЗИВНО ДЛЯ



У Вопрос к работнику «почему ты это не сделал качественно или вовремя» – в корне неверный?

Желающих изменить мир много, а желающих изменить себя – крайне мало. Задаем вопрос работнику, только после того, как задали вопрос себе: «А все ли я сделал, как руководитель, чтобы сотрудник справился с задачей?» Начинать стоит с самых ранних этапов формирования культуры ответственности – с воспитания детей в семьях, потому что в школу ребенок приходит уже в таком возрасте, когда часть ценностей сформировалась, а в компанию приходит уже полностью сформировавшаяся личность. Мой ребенок (11 лет) приходит и рассказывает историю о том, что оценка плохая или поведение плохое, я говорю: «Вадик, а ты чем занимался на уроке?». Он говорит: «Я не понял задачу». Я его спрашиваю: «Правильно понимаю, что ты поднял руку и сказал, что ты не понял задачу?».

Когда ребенок видит, что ты берешь на себя ответственность, ребенка спрашиваем, как он повлиял на ту

или иную ситуацию, преподаватель задает себе вопрос: «сделал ли я все возможное, чтобы ребенку было интересно?» Так и формируется ответственная позиция на уровне культуры. Начните с себя, как я повлиял на некачественную работу своих сотрудников или срыв сроков.

У Как бы вы изменили в масштабах государства постановку целей? С чего бы начали?

— Если мы говорим, что государство сейчас поддерживает бизнес и дает какие-то директивы бизнесу, то, наверное, это может работать и в обратную сторону. Есть такое пожелание, чтобы те инструменты, которые успешно используются в бизнесе, могли применяться и на государственном уровне. Когда мы говорим о постановке задач, постановке целей в бизнесе, они ведь очень четкие и оцифрованные, с понятными зонами ответственности. В бизнесе есть KPI: когда мы говорим, что задача не выполнена или выполнена, но не в той мере, которой нам хотелось бы, соответственно есть определенные меры наказания и финансовые в том числе. Поэтому, если бы мы применяли бизнесовый подход в управлении государством, мне кажется, это бы уже дало некие плоды.

Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



УП Почему у нас в стране нацпроекты стоят на месте и почему «Роснано» почти ничего не сделало (как пишут СМИ), когда деньги были выделены и поставлены задачи?

— На уровне президента страны решение принимать в разы сложнее, чем на уровне корпорации, и масштабы абсолютно другого размера. Я понимаю, что это крайне трудоёмкий процесс, изменить что-то на уровне страны. Даже для изменения культуры компании требуется годы, чтобы мы увидели результаты.

В то же время мы видим и положительную реализацию проектов в стране. Думаю, что нужна прозрачность и информирование – трансляция успешных проектов наряду с неуспешными. Прозрачность придаёт бы некую степень ответственности тем, кто берётся за эти проекты. Недавно прочитала про интереснейший кейс, когда жители города имели доступ к отчету по бюджетным средствам в режиме он-лайн. Думаю, что диджитализация может значительно помочь, например, если через он-лайн платформу мы видим с вами, как выделили средства на тот или иной проект, и как идет реализация. Например, как мост строится в режиме онлайн.

УП Вы работали в системе Toyota, где все четко, и цели поставлены. А как быть, когда цели нельзя так четко поставить, например, продать миллион машин? Вот компания индустриальный интернет – новое направление, где вообще не известно, как оно повернется. Или еще один пример – Mail.ru – это была последняя из 20 компаний холдинга и чисто убыточная, просто решили давать бесплатный трафик, посмотреть, что получится. Они даже хотели закрыть этот проект. Но кто думал, что из 20 отличных проектов, именно маленький «мышонок» станет гигантом. Вот как здесь ставить цели? Как вы считаете?

— Я недавно участвовала в Сессии Стратегического планирования по формированию повестки Технопарка, который запускается в Перми. Там присутствовали директора по развитию и инновациям нескольких компаний. Мы обсуждали интересный кейс развития одной из крупных компаний и пришли к выводу, что наукоёмким производствам не хватает современных инструментов управления проектами и продуктами.

Самое ключевое, что нужно держать в голове – все инновации и разработки не могут быть без ошибок.

Освещать необходимо как успехи, так и неудачи. Важно вовремя оста-

новиться, если на каком-то этапе проекта вы поняли, что рынка сбыта нет, или что экономика не сойдется в конце проекта, то именно безопасность среды, возможность признаться в ошибке спасёт ваш бизнес от убытков на более поздних стадиях.

Если мы с вами посмотрим на воронку, которую пропускает через себя Фонд развития интернет-инициатив, то конверсия невысокая. Степень неопределённости в инновациях крайне высока, и важно уметь принимать как успехи, так и провалы.

Сейчас идет целая волна в корпорациях, называются такие мероприятия «Fuckup Nights» – вечера, когда люди приходят и рассказывают про свой неудачный опыт, какие выводы они из этого сделали. Поэтому мне очень откликается ваш пример с Mail.ru, потому что, прежде чем достичь успеха, был ряд неуспешных историй, но в итоге один затмил предыдущие 20.

Ваши 10 советов о том как командам ставить задачи и спрашивать за результат ?

— 1) Начинайте с цели – зачастую, руководители дают распоряжения, приказы, но не задачу. Начните с «для чего», а дальше обсудите с сотрудником «как».

2) Поставьте и обоснуйте сроки, удостоверьтесь, что сроки реальные, и сотрудник действительно сможет выполнить этот объем за отведенное время.

3) Определите формат результата, что будет считаться успешным завершением, чтобы потом не столкнуться с ситуацией «ожидание-реальность».

4) Говорите с сотрудником на его языке: иногда руководители переходят на достаточно сложный для восприятия язык, оперируя англоязычной терминологией из продуктового, проектного управления. Удостоверьтесь, что у вас одинаковое понимание «словаря».

5) Самый ожидаемый совет – ставьте цели по SMART, только в своих командах мы заменяем классическую «А» на слово «амбициозную». Пусть задачи будут на развитие, на желание сделать чуть больше «достижимого».

6) Договоритесь о промежуточных точках контроля, не ждите дедлайна.

7) Используйте современные инструменты постановки задач, например, Jira.

8) Сделайте среду безопасной, в которой можно прийти и открыто озвучить, если что-то пошло не так.

Эксклюзивное интервью для  Эксклюзивное интервью для  Эксклюзивное интервью для 

9) Хвалите. Да, именно так. Мы всегда находим время, чтобы сказать, как не надо было работать, но не находим время, чтобы оценить проделанную работу.

10) Берите ответственность. Закончу тем же, с чего начала – задайте себе вопрос: «все ли я сделал, как руководитель, чтобы мой сотрудник выполнил задачу».

***Екатерина Грибова, вице-президент по инновациям «ЭР-Телеком»**

Журнал




2019 г.


Справка. АО «ЭР-Телеком Холдинг» — ведущая российская телекоммуникационная компания, предоставляющая услуги широкополосного доступа в Интернет, телефонии, цифрового ТВ, доступа к сетям Wi-Fi, VPN, LoRaWAN, видеонаблюдения и комплексных решений на базе технологий промышленного интернета вещей (IoT).

Оператор входит в ТОП-10 крупнейших телеком-компаний России. По данным независимых аналитиков, по количеству обслуживаемых клиентов, компания занимает 2-е место среди национальных интернет-провайдеров и 3-е среди операторов платного ТВ. Магистральная сеть АО «ЭР-Телеком Холдинг» является одной из самых протяженных в стране. Покрывая 2/3 территории Российской Федерации, она обслуживает более 13 млн. домохозяйств.

Холдинг предоставляет телекоммуникационные услуги под торговыми марками — «Дом.ru», «Дом.ru Бизнес», «Энфорта». Деятельность компании ведётся в 567 городах России. В 57 городах присутствия работают центры продаж услуг «Дом.ru».



**ЗАДАЙТЕ ВАШ ВОПРОС ЭКСПЕРТУ
ЕКАТЕРИНЕ ГРИБОВОЙ,
НАПИСАВ НА ПОЧТУ
TR@TOP-PERSONAL.RU**



Эксклюзивно для



Эксклюзивное интервью для 

Забастовка экипажа в космосе

УТ Почему в ЦУПе она стала неожиданной?

Скорее всего неожиданным для ЦУПа протестное выступление космонавтов стало потому, что предварительные тесты космонавтами были пройдены удовлетворительно, и разработанные для них интенсивные программы задач не казались невыполнимыми. На мой взгляд, протестная динамика развития группы получилась в том числе из-за того, что кто-то из космонавтов встал на позицию скептика, и его лидерские качества и влияние на остальных членов команды стали катализатором «разброда и шатания». Не секрет, что в замкнутом пространстве, в состоянии интенсивного и постоянного стресса, без возможности выйти из ситуации физически, все негативные тенденции в группе и индивидуальные проявления тех или иных человеческих качеств обостряются.

УТ Почему никак не наказали космонавтов?

— Сотрудники ЦУПа смогли найти верное решение, космонавты выполни-

ЭКСКЛЮЗИВНО ДЛЯ



*Надежда
Киракосова*

ЦНИИ «Электроника»



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



ли поставленные перед ними задачи в необходимом объеме, и, так как ситуация стала следствием в том числе и неверно подобранной к взаимодействию команды, ответственность за «бунт на корабле» лежала не только на исполнителях, но и на тех, кто в этом случае принимал решение. Люди в этом случае – рабочие инструменты. Неверно отрегулированные инструменты имеют тенденцию скверно работать или ломаться в самый неподходящий момент.

УП Что делать если так “забастуют” работники вашей компании будучи “в космосе” (в командировке или став незаменимыми реально)?

— В случае забастовки удаленных работников или работников, находя-

щихся в командировке, проблему придется решать комплексно, выявляя не только внешние причины, но и глубинные процессы, сформировавшие ситуацию. Как правило, для подобных ситуаций существует одновременно несколько причин как в личностном, так и в профессиональном, в мотивационном и гигиеническом плане. Для начала надо верно «поставить диагноз», а потом уже устранять последствия.


***Надежда Киракосова,**
начальник отдела кадров
ЦНИИ «Электроника»

Беседовала А. Верещагина


Журнал

2019 г.

Справка. ЦНИИ «Электроника» — уникальный информационно-аналитический центр российской радиоэлектронной промышленности, координирующий деятельность предприятий отрасли в области экономики, научно-технической политики и международного сотрудничества. ЦНИИ «Электроника» обладает широким набором компетенций, необходимых для эффективного управления радиоэлектронной промышленностью в целом, а также координации деятельности отдельных холдинговых структур и предприятий, входящих в состав отрасли.



**ЗАДАЙТЕ ВАШ ВОПРОС ЭКСПЕРТУ
НАДЕЖДЕ КИРАКОСОВОЙ —
НАПИСАВ НА ПОЧТУ
TR@TOP-PERSONAL.RU**



Эксклюзивно для





Издательство «Альпина Паблишер»

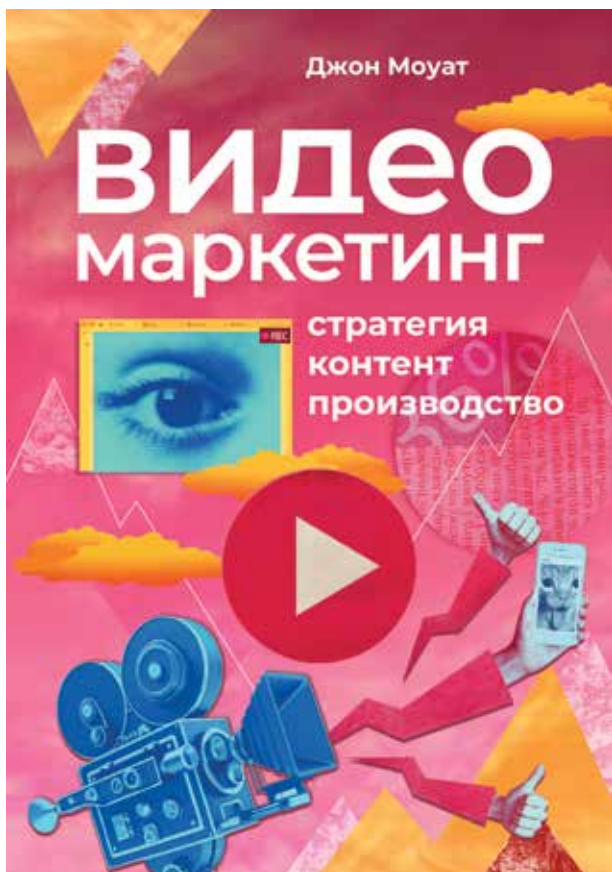
+7 (495) 120-07-04

+7 (800) 550 53 22

www.alpinabook.ru

Джон Моуат

Видеомаркетинг: Стратегия, контент, производство



ЧАСТЬ ПЕРВАЯ

Стратегия видеомаркетинга:
введение

Что такое видеомаркетинг?

В 2014 году в Скиллмане, Нью-Джерси, всего в 45 минутах езды от шумного и суетливого Нью-Йорка, команда маркетологов бренда Clean & Clear компании Johnson & Johnson собралась в ничем не примечательном бизнес-парке. Специалисты столкнулись с суровой действительностью: несмотря на все затраты на телерекламу, продукция не пользовалась успехом у целевой аудитории, а ее доля рынка падала. Всем было ясно: пора что-то менять.



Исследования показали, что рекламу бренда показывают не там, где смотрит аудитория. Более того, с ней разговаривают на непонятном языке: с девочками-подростками общались так же, как в далеком 1992 году, — с помощью рекламных роликов, привязанных к ключевым демографическим показателям.

Решительно и смело команда разработала стратегию, вовлекающую потенциальную подростковую аудиторию бренда в процесс общения, который полностью отвечал ее интересам. Основой стала видеомаркетинговая кампания, непохожая на все, что бренд пытался делать раньше. Команда должна была менее чем за год снять более 120 роликов, в том числе с участием блогеров и конечных пользователей. Это был смелый шаг — не сработай он, это могло бы иметь для команды самые неприятные последствия.

К лету 2015 года стало понятно, что принятые за год до этого решения определили судьбу бренда. Серия видео-роликов «Посмотри на настоящую меня» — ядро запущенной маркетологами кампании — принесла бренду миллионы зрителей и, самое важное, привела к двузначному росту доли рынка.

Эта реальная история еще привлечет внимание множества специалистов, снова и снова повторяясь на мировом ландшафте маркетинга.

В современном мире телевизионная реклама сдает позиции — она все еще эффективна и все еще используется, но

уже не та, что раньше. Более того, вся рекламная отрасль меняется до неузнаваемости. Раньше самые крупные игроки тратили больше всего на рекламу в СМИ, за счет этого получали самую большую долю рынка и диктовали правила игры другим брендами. Именно так более 50 лет Procter & Gamble и Unilever удерживали лидирующие позиции на полках супермаркетов. Телевидение еще не умерло, и компании платят за попытки от него оказаться: например, 5%-ное падение продаж вовсе не то, на что Pepsi надеялась, полностью уйдя в цифровое пространство. Тем не менее модель полностью трансформируется.

Упадок телевизионной рекламы не единственная кардинальная перемена на горизонте. Блокировщики рекламы (программы, автоматически предотвращающие появление рекламы в лентах социальных сетей и на сайтах) уже не отключить. Их активно используют обеспеченные миллениалы, родившиеся между 1980 и 2000 годами, — «головная боль» брендов, желающих занять этот рынок. Я говорю «обеспеченные», поскольку блокировщики рекламы и подписка без рекламы обычно платные сервисы, и это значит, что менее благополучные пользователи скорее увидят рекламу в своих лентах (и это особенно неприятно для тех, кто предлагает товары класса люкс и рассчитывает на состоятельных людей). С 2010 по 2015 год количество пользователей блокировщиков рекламы во всем мире выросло с 21 млн до 198



млн. Более того, «лишь 6% миллениалов считают, что реклама заслуживает доверия». Этот рынок скорее будет благосклонен к контенту, который его чем-то заинтересует, или к агентам влияния (инфлюенсерам) — блогерам или другим пользователям, на которых подписаны в социальных сетях.

Любой торговой марке важно, чтобы ее быстро и без усилий вспоминали потребители, и большие вложения в телевизионную рекламу — уже не лучший способ этого достичь. Долю рынка брендов, чувствовавших себя в безопасности целое поколение, отъедают новички с бюджетами на цифровую рекламу и «горячим» продуктом, который интересно обсуждать. Быстрее всего растут бренды подвижные, легко реагирующие на настроение потребителей, которые поддерживает точно таргетированная рекламная кампания в интернете и социальных сетях.

Итак, телевизионная реклама теряет свое могущество, а блокировщики ограничивают онлайн-показ роликов...

Довольно мрачная картина с точки зрения рекламодателя. И так оно и есть, если вам не удастся найти замену этим каналам.

Лучше всего ситуацию иллюстрирует пример «бритвенных войн» между Gillette и новыми выскочками «по подписке». Глобальный бритвенный исполин Gillette (P&G) вливает миллионы долларов в борьбу со своим конкурентом Unilever методами традиционной телевизионной

рекламы. Но оба гиганта вдруг начали терять свою долю в пользу неожиданного конкурента, которым управляют два парня — говорят, что они придумали свою идею на семейном барбекю. Это стартап Dollar Shave Club, который вырос сверх всяких ожиданий благодаря своим скандальным видеокампаниям в Сети. Бренд со свежим предложением и вирусными видео оказался достойным соперником «большим мальчикам».

В марте 2012 года Dollar Shave Club начал продавать подписку и выпустил на YouTube видео с основателем Майклом Дубиным в главной роли. Это был не просто новый способ продажи бритвенных лезвий, а совершенно новый подход: Майкл сам провел для зрителей экскурсию по складу компании, то и дело восклицая, что лезвия «ох...енно хороши» и «такие мягкие, что может бриться даже младенец». Это видео можно посмотреть на канале Dollar Shave Club в YouTube (www.youtube.com/watch?v=ZUG9qYTJMSI).

Вершиной стремительного восхождения Dollar Shave Club стала его покупка Unilever за \$1 млн. Ни технического преимущества, ни новаторской идеи в этих лезвиях не было. Более того, говорят, что лезвия Dollar Shave хуже лезвий Gillette. Но, используя новаторские технологии маркетинга, компания изменила расстановку сил на игровом поле и всего за четыре года создала крупный бренд. Unilever не мог пройти мимо — для этого он был слишком велик, поэтому ком-



пания купила этот бренд. Кроме того, Unilever было важно не позволить поглотить нового игрока своему основному конкуренту — P&G.

Однако это еще не конец истории. После того, как бренд был продан, Dollar Shave Club уже не могли вести дела как прежде — теперь компания дает рекламу на телевидении, и кто-то может посчитать это возвратом к «старой школе». Может быть, так и надо. А может быть, это лишь доказывает, что крупнейшие компании все-таки не должны оставлять массовую телевизионную рекламу.

Интересно и то, что Gillette, в свою очередь, не только создает свой собственный продукт по подписке, но и принимает маркетинговую битву в онлайн.

СКОТТ ГАЛЛОУЭЙ: ГИБЕЛЬ РЕКЛАМНОЙ ОТРАСЛИ

Скотт Галлоуэй, профессор кафедры маркетинга в нью-йоркской Школе бизнеса Леонарда Штерна, вызвал смещение в умах рекламщиков: он предположил, что тем маркетингу и рекламе, которые позволяли крупнейшим игрокам сидеть на троне более 50 лет, внезапно пришел конец.

Презентация Галлоуэя заставила सोдрогнуться сотни тех, кому повезло услышать его выступление в Каннах или на других площадках. Очевидно, что, когда

вы видите, как некто со знанием дела и вполне категорично предрекает близкую кончину выбранной вами карьеры и всей отрасли, становится очень неуютно.

Радикальные перемены, происходящие в маркетинге, негативно влияют на способность бренда транслировать свое послание через рекламу. Сегодня потребители имеют возможность прочесть отзывы других пользователей о заинтересовавшем их продукте, и поэтому в своих решениях они перестали полагаться только лишь на заявления самих брендов.

Больше всего ощутят это на себе традиционная телевизионная и печатная реклама. А все потому, что потребители, особенно молодые и обеспеченные, платят за сервисы без рекламы — Netflix или Amazon Prime — и уходят с каналов с большим количеством рекламы, таких как MTV (чья доля рынка, в свою очередь, проседает).

Галлоуэй прекрасно описывает телевизионную рекламу:

«Человек, смотрящий эфирное телевидение, похож на несчастного пловца, перед носом которого каждые 11 минут кто-то с шумом шлепается в воду... Вас прерывает что-то отвратительное, лишённое смысла, раздражающее, оно совершенно не в тему, и вы каждый раз вынуждены останавливаться с мыслью “Да что же такое здесь происходит?”, но две минуты спустя вы снова плывете вперед».

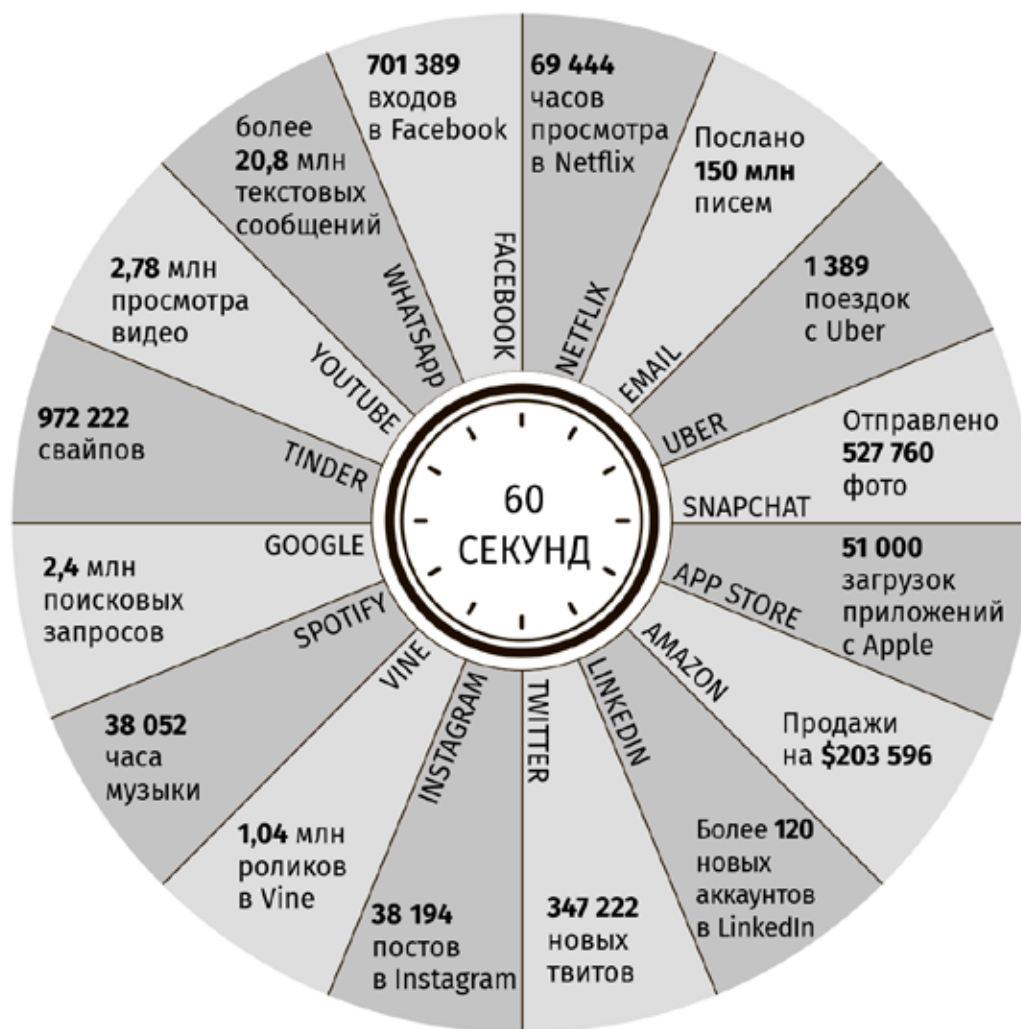
Прочтя это описание, вы начинаете

понимать, почему люди не хотят видеть рекламу.

Вы можете посмотреть презентацию Галлоуэя по этой ссылке: www.youtube.com/watch?v=yOpSpQAxCNU.

Не нужно быть специалистом, чтобы заметить: социальные сети и интернет навсегда изменили нашу жизнь.

Рис. 1.1. Минута в интернете
ЧТО ПРОИСХОДИТ
ЗА МИНУТУ В ИНТЕРНЕТЕ



Источник: www.visualcapitalist.com.



И в этот беспокойный мир входит онлайн-видео, которое дает вам такое же ощущение эмоциональной связи, как и телевизионная реклама, но поддерживается гораздо более таргетируемыми технологиями, использующими анализ данных и интерактивность. Оно попадает в руки 1,3 млрд человек и его поддерживают такие гиганты, как Facebook и Google. Поэтому награду получают те достаточно ловкие бренды, что сумели разорвать оковы старых моделей. И так, самые большие расходы, конечно, гарантируют успех, но уже не обещают постоянное доминирование на рынке. Демократизация интернета означает, что дверь открылась для брендов меньшего размера и они заставили потесниться самые крупные.

«Суп из контента»

Мы установили, что старые модели подачи рекламы находятся в упадке, а социальные сети и видео — это путь к потребителям (особенно молодым и обеспеченным), и тут мы попадаем в сложное положение: нам грозит опасность начать считать контент чудодейственным средством для наших брендов и клиентов. Но огромной проблемой становятся и сами по себе расходы на рекламу, и связанный с ними объем контента. Рынки все более фрагментированы, и из-за этой фрагментации возникает невероятно острая конкуренция за внимание людей. Самый

страшный враг самого великого контента — чудовищный контент вокруг.

Просто на наших целевых потребителей сваливается слишком много контента. Мы окружены вязкой смесью из слов и картинок, сверкающей в поле нашего внимания как зеркало на солнце. Что-то из этого привязчиво, что-то безвкусно, а что-то сразу забывается, но все это — контент, который борется за наше внимание. Бренды, пытающиеся увеличить свою долю, вовлеченность аудитории или просто сохранить актуальность, конкурируют в мире информационной перегруженности. В Hurricane мы называем эту проблему «суп из контента».

Как брендам проложить свой путь в этом «супе из контента», как вести эффективные кампании, которые будут оккупаться? Бренд-менеджерам и владельцам, мечтающим выделяться из общей массы, необходим ряд четких стратегий — от разработки живых продуктов, точно попадающих в преобладающие в данный момент тенденции рынка, до быстрой реакции на отзывы, и не только. Но нас в этой книге интересуют маркетинговые стратегии.

По мере того, как движущееся изображение занимает все более значимое место на ведущих социальных платформах, бренд-менеджеры и команды соответствующих агентств ищут сокровенное знание, которое поможет им раскрыть потенциал видео. В этой книге мы рассматриваем и берем за основу предположение, что переход к стратегии «видео



в первую очередь» станет ответом для многих — больших и маленьких — брендов, которые хотят обеспечить себе рост.

Как извлечь максимум пользы из книги

Как-то мы с одним моим клиентом обсуждали некую книгу о бизнесе, и он заметил, что вся она подпадала под «правило третей»: одну треть того, что он прочел в этой книге, он уже знал, вторая треть была не особо интересной и лишь последняя треть оказалась действительно полезным материалом. Я держал в голове этот ненаучный, но полезный анализ, пока писал свою книгу, и сделал все, что мог, чтобы вы спокойно прошли сквозь то, что вы, должно быть, уже знаете, не слишком интересную часть постарался свести к минимуму, а полезную — сделать максимально полезной.

Кроме того, я знаю, что эту книгу будут читать люди с самым разным опытом — лишь начинающие свое путешествие в маркетинге и уже опытные игроки из отделов маркетинга с существенными ресурсами и персоналом. Из-за этого я делюсь довольно большим объемом информации, чтобы каждый мог узнать то, что надо именно ему. Книга разделена на четыре части — это позволит как можно быстрее получить максимум полезной информации.

Первая часть — рассказ о состоянии

современного маркетинга и описание того, какое место в нем занимает видеостратегия. Мы посмотрим, как в социально ориентированном мире маркетинг меняется, почему видео — такой важный канал и как он работает. Я предлагаю всем читателям вспомнить также психологию, которая лежит в основе успеха видеомаркетинга, а также поговорить о его истории, формах и потенциале.

Прежде чем изучать создание широко-масштабных, многоканальных стратегий, нам нужно узнать, что такое действенный видеоконтент, — этим мы займемся во второй части. Мы узнаем, что делает видео сильным и эффективным. В эту часть входит вводная глава для новичков в маркетинге или для тех, кто хочет заполнить пробелы в своих знаниях. Затем мы переходим к тому, как создать волшебную формулу, позволяющую придумывать сильнодействующие и эффективные сообщения.

Почти каждый в какой-то момент сталкивается с необходимостью самому снять видео, будь это «говорящая голова» к видеоконференции на вашем iPhone или нечто более продвинутое, предназначенное для более широкой аудитории. Третья часть ответит на возникшие в связи с этим вопросы.

И наконец, в четвертой части мы переходим от успеха отдельных роликов к созданию серий, кросс-платформенных кампаний и контент-хабов. Здесь я проведу вас сквозь процесс построения эффективной стратегии видеомаркетинга,



которая дополнит ваши другие маркетинговые усилия. Эта часть для тех, кто работает с крупными брендами и ищет пути повышения финансовой эффективности через разные каналы или же с брендами поменьше и видит реальную

ценность перевода своего маркетинга на видеостратегию.

Журнал



2019 г.

*Благодарим Издательство «Альпина Паблишер»
за право публикации отрывка из книги
+7 (495) 120-07-04 www.alpinabook.ru*

Национальная Деловая Премия КАПИТАНЫ РОССИЙСКОГО БИЗНЕСА 11-Я ЦЕРЕМОНИЯ

29 МАЯ 2019 Г.
(КОНФЕРЕНЦИЯ И
ЦЕРЕМОНИЯ ПРЕМИИ)

МЕСТО ПРОВЕДЕНИЯ —
**ОТЕЛЬ
«САВОЙ»**



RU Подробности по почте TP@TOP-PERSONAL.RU Подробности по почте TP@TOP-PERSONAL.RU Подробности по почте TP@TOP-PERSONAL.RU .I
J WWW.TOP-PERSONAL.RU WWW.TOP-PERSONAL.RU WWW.TOP-PERSONAL.RU U

FuckUp Night в действии



Сколько книг об историях успеха вы прочли? Сколько видео- и инстаблогеров вы отсматриваете сейчас, чтобы понять, в чем их секрет успеха, и как его можно переложить на свою жизнь, свою карьеру?

Джеймс Альтушер – человек, который в одночасье оказался на дне, три месяца не выходил из дома после краха бизнеса и вывел формулу не столько успеха, сколько умения подниматься!

Если вы планируете создавать инновации в компании – распечатайте цитаты Джеймса крупными буквами и включите их в программу обучения. Что важно, когда ты создаешь новое?

Дать возможность ошибаться, не пытаться достичь перфекционизма, тот что враг новых идей, не мыслить оправданиями! Мы настолько привыкли быть правыми, быть правильными, что доводим до конца даже те проекты, которые очевидно будут неуспешными. В этом году мы запускаем в компании формат встреч «FuckUp Night».



Екатерина
Грибова

«ЭР-Телеком»

ЭКСКЛЮЗИВНО ДЛЯ



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



FuckUp Nights – это всемирное движение предпринимателей, рассказывающих истории о своих падениях и рычагах, которые дают ресурсы для дальнейшего движения. Корпоративный формат будет отличаться только тем, что ошибки будут ваших сотрудников, а не предпринимателей. Рассказывать о победах просто: ты рассказываешь, как победил дракона, построил город-сад, в конце все хлопают, и ты, слегка наклонив голову, смущаясь принимаешь овации. Рассказывать же об ошибках непросто – страх быть оценённым, заклеимённым, неправым сковывает тебя. Со своими спикерами мы проводим подготовительную работу, проговариваем цель. Сделать среду открытой, безопасной, той, в которой рождаются инновации, даже, если из 20 - 17 окажутся провальными, как у Джеймса Альтушера.

Второй важный аспект, который отражает в своих концепциях автор – это внутренние ресурсы! Где же взять энергию для того, чтобы двигаться дальше? Читайте книги, которые нравятся, посещайте мероприятия, кото-


рые заставляют смеяться, слушайте, что говорят вокруг, но не рассчитывайте на всецелую поддержку того, что вы делаете, ведь 30% будут в восторге, 30% в бешенстве, остальным будет все равно, советует Джеймс. Реализуйте свои идеи, способные изменить мир через ваши проекты и бизнесы, находите смысл. Мысли Джеймса абсолютно применимы и в компаниях. Создайте энергию движения через бизнес-завтраки, мозговые штурмы, литературные клубы, стратегические сессии, порталы идей. И в тот момент, когда среда станет безопасной и творческой, вы сможете создать новые продукты и выйти на новые рынки. Если за 50 лет жизни Джеймс смог заработать миллионы долларов, обнулиться, заработать снова, думаю его опыту можно доверять и брать во внимание, что я и сделала.

*Екатерина Грибова, HR бизнес-партнер по проектам «ЭР-Телеком»


Журнал



2019 г.



**ЗАДАЙТЕ ВАШ ВОПРОС ЭКСПЕРТУ
ЕКАТЕРИНЕ ГРИБОВОЙ,
НАПИСАВ НА ПОЧТУ
TR@TOP-PERSONAL.RU**



Эксклюзивно для



О чем говорит первая практика споров по самозанятым после принятия закона?



Александр
Чакински

Эксклюзивно для



Новый налог на профессиональный доход

В последнее время наше государство стоит перед животрепещущей проблемой, которая заключается в том, где и как раздобыть денег. Для того, чтобы ее решить, оно обратило внимание на людей, которые на шее государства не сидят, пособий от него не просят, но и на работу «с девяти до шести» не ходят. Короче говоря, на самозанятых граждан, работающих «на себя» на свой страх и риск.

В результате недавно был принят закон об установлении специального налогового режима «Налог на профессиональный доход» (правда установили этот режим только в четырех регионах бескрайней России – Москве, Московской области, Калужской области и Республике Татарстан), который окрестили в народе «законом о самозанятых». Это закон вступил в силу 1 января 2019 г.

На первый взгляд, закон очень заманчивый. Если ты оказываешь какие-либо услуги (таксист, репетитор, швея...), твой доход не чрезмерен (не более двух миллионов четырехсот тысяч рублей в год), работников в подчинении у тебя нет, то устанавливаешь себе мобильное приложение

«Мой налог». Потом все свои доходы учитываешь в этом приложении, и платишь 4% с оборота, если оказал услуги физическому лицу, и 6% – если юридическому. В последнем случае, процент чуть выше, чтобы с «упрощенкой» не конкурировать. Кассовый аппарат не нужен, деклараций никаких не подаешь, все в «Моем налоге» рассчитывается и учитывается.

Вместе с «пряниками», законодатель и «кнуты» в законе предусмотрел. Куда же без них, родимых и «национально-скрепных»? Если не хочешь выходить из «самозанятой» тени на свет честного налогоплательщика, родное государство может оштрафовать тебя так, что «мало не покажется». В первый раз возьмут штраф в размере пятой части сокрытого дохода, а, если второй раз за полгода попадешься, то, в буквальном смысле, все отберут. В смысле, весь сокрытый доход.

Итак, да здравствует законодательная удача? Самозанятые массово бегут становиться на учет в налоговую, легализуя свой статус, а государство получает бонус в виде увеличения доходов бюджета? Но не все так просто!

Держись подальше от Левиафана!

Давным-давно английский философ Томас Гоббс написал трактат



«Левиафан», в котором обосновал необходимость существования «чудовища-государства». Оно тебя защищает и от внешних врагов, и от других недружественно настроенных граждан, обеспечивает тебе достойную жизнь, а ты ему за это плату в виде налогов. Такая конструкция «общественный договор» называется.

Большинство самозанятых, конечно же, люди простые. И «Левиафана» вряд ли читали. Но чувствуют и знают, что от нашего государства лучше держаться подальше. Поскольку, это чудовище – «обло, озорно, стозевно и лайяй». (Это уже великий русский философ и писатель Радищев написал. Тоже, кстати, давным-давно). Ты ему (государству) – налоги, «потом и кровью» заработанные, а оно, куда их пустит? Да и проведенная пенсионная реформа народом еще не забыта. К тому же в условиях, когда подавляющее большинство самозанятых выживает, а не живут, отдавать даже четыре процента с оборота как-то не хочется. И, наконец, эти трудяги боятся, что расскажут государству о своих доходах, а оно налоговую ставку-то по ним и повысит! В итоге, на текущий момент в самозанятые записалось всего несколько тысяч человек. То есть, менее одного процента от их общего количества.

Отсюда следует первое направление складывающейся судебной прак-

тики. Существуют случаи привлечения самозанятых к административной ответственности за сокрытие от государства получаемых доходов. Например, самозанятый не проводит расчет с клиентом через приложение «Мой налог», а клиент настоящим Павликом Морозовым оказывается и «куда следует» сообщает. Однако, такие случаи – единичные. Чаще в залах судебных заседаний встречаются дела, в которых основными «действующими лицами» являются... не самозанятые.

«Самозанятое» трудовое рабство

Как говорил покойный писатель-сатирик Михаил Задорнов, «соображалка у нашего народа работает хорошо». Особенно, применительно к тому, где и как свою выгоду получить. Поэтому, после того, как закон о самозанятых вступил в силу, работодатели стали сокращать стройные ряды своих официальных сотрудников, перекалывая их в самозанятые. Ведь самозанятому не надо платить сверхурочных за переработку, предоставлять отпуск. Ни государству налоги не отчисляешь, ни платежи в социальные фонды не совершаешь. Короче говоря, никакого вреда, кроме пользы!

Соответственно, возникают судебные дела, во-первых, по искам «фиктивных» самозанятых о признании отношений трудовыми, во-вторых, по



искал налоговых органов и государственных внебюджетных фондов о сокрытии налоговых и неналоговых платежей. И здесь в судебной практике складываются следующие тенденции.

В судах отношения с самозанятыми, как правило, признают трудовыми, применяя положения статьи 19.1 Трудового кодекса РФ. Так, например, если будет установлено, что самозанятый осуществлял оказание своих «услуг» исключительно в офисе работодателя, подчиняясь его трудовому распорядку, то при вынесении решения суд учтет Определение Судебной коллегии по гражданским делам Верховного Суда РФ от 23.04.2018 №57-КГ18-4, в котором говорится следующее. Суды первой и апелляционной инстанций при рассмотрении исковых требований Дорогановой Г.И. об установлении факта нахождения в трудовых отношениях с ООО Торговый дом «Стандарт-Энерго» и иных исковых требований неправильно применили нормы материального права, не определили обстоятельства, имеющие значение для рассмотрения дела, и то, какой стороне надлежит их доказывать, не установили эти обстоятельства, в нарушение норм процессуального пра-

ва не оценили в совокупности имеющиеся в материалах дела доказательства, не дали полной, надлежащей правовой оценки характеру и условиям сложившихся между сторонами правоотношений, в связи с чем выводы судебных инстанций об отказе в удовлетворении исковых требований Дорогановой Г.И. не могут быть признаны основанными на законе. В данном случае, хотя предметом рассмотрения дела является наличие гражданско-правового договора, применима аналогия трудового законодательства в соответствии с положениями статьи 11 Трудового кодекса РФ.

Не спасет работодателя и отсутствие должности «самозанятого» в штатном расписании. В Определении Конституционного Суда РФ от 19.05.2009 №597-О-О «Об отказе в принятии к рассмотрению жалобы гражданки Равинской Ларисы Вадимовны на нарушение ее конституционных прав статьями 11, 15, 16, 22 и 64 Трудового кодекса Российской Федерации» указывается, что отсутствие в штатном расписании должности само по себе не исключает возможности признания в каждом конкретном случае отношений между работни-

ком, заключившим договор и исполняющим трудовые обязанности с введома или по поручению работодателя или его представителя, трудовыми – при наличии в этих отношениях признаков трудового договора. Схожий вывод содержится и в Определении Судебной коллегии по гражданским делам Верховного Суда РФ от 05.02.2018 №34-КГ17-10. Дело было направлено на новое рассмотрение, так как суды общей юрисдикции, разрешая подобного рода споры и признавая сложившиеся отношения между работодателем и работником либо трудовыми, либо гражданско-правовыми, должны не только исходить из наличия (или отсутствия) тех или иных формализованных актов (гражданско-правовых договоров, штатного расписания и т.п.), но и устанавливать, имелись ли в действительности признаки трудовых отношений и трудового договора, указанные в статьях 15 и 56 Трудового кодекса Российской Федерации. Из приведенных в этих статьях определений понятий «трудовые отношения» и

«трудовой договор» не вытекает, что единственным критерием для квалификации сложившихся отношений в качестве трудовых является осуществление лицом работы по должности в соответствии со штатным расписанием, утвержденным работодателем, – наличие именно трудовых отношений может быть подтверждено ссылками на тарифно-квалификационные характеристики работы, должностные инструкции и любым документальным или иным указанием на конкретную профессию, специальность, вид поручаемой работы.

Если самозанятые, привлеченные работодателем, оказывают услуги за пределами офиса, то, при квалификации отношений в качестве трудовых, суд будет оценивать, носят ли они разовый или систематический характер. В Определении Верховного Суда РФ от 27.02.2017 №302-КГ17-382 по делу №А58-547/2016 указано, что действительным экономическим смыслом деятельности привлекаемых обществом индивидуальных предпринимателей, применяющих упрощенную систему налогообложения (контрагентов по договорам возмездного оказания услуг, которые носили не разовый, а

Эксклюзивное интервью для  Эксклюзивное интервью для  Эксклюзивное интервью для 

систематический характер), являлось осуществление последними трудовой деятельности в качестве наемных работников, то есть фактически между обществом и контрагентами сложились трудовые отношения; обществом осуществлялась деятельность, направленная на получение необоснованной налоговой выгоды путем уклонения от обязанности налогового агента по исчислению, удержанию и перечислению сумм НДФЛ, предусмотренные пунктом 6 статьи 226 Налогового кодекса Российской Федерации. И здесь аналогия законодательства также применима.

Не следует забывать и то, что при неустранимых сомнениях в том, являются ли отношения трудовыми или нет, чаша весов Фемиды склоняется

к признанию этих отношений трудовыми (статья 19.1 Трудового кодекса РФ).


Выводы

Судебная практика по самозанятым еще только формируется. Но уходить с помощью использования закона о самозанятости от налогов не стоит!


*Александр Чакински

Журнал 

2019 г.



**ЗАДАЙТЕ ВАШ ВОПРОС ЭКСПЕРТУ
АЛЕКСАНДРУ ЧАКИНСКИ,
НАПИСАВ НА ПОЧТУ
TR@TOP-PERSONAL.RU**



Эксклюзивно для



Эксклюзивное интервью для 

Сколько самозанятых может привлекать компания и как доказывать в суде необходимость именно этой формы трудоустройства?

Ирина Симич

Понятие «самозанятость» появилось в законодательстве в 2017 году. С 1 июля 2017 года няни, сиделки, репетиторы, уборщицы и некоторые другие лица могли зарегистрироваться в качестве самозанятых. Согласно предложенному Минюстом проекту поправок в закон о занятости «самозанятые» – это физические лица, самостоятельно осуществляющие на свой риск деятельность по оказанию услуг другим физлицам, направленную на систематическое получение прибыли, основанную исключительно на личном трудовом участии, в том числе – во время, свободное от исполнения обязанностей по трудовому договору. Самозанятые не могут быть зарегистрированы в качестве индивидуальных предпринимателей. Стать самозанятым может любой человек старше 16 лет. Данный статус закрепляется за лицом после направления в налоговую инспекцию уведомления, что занимается работой, относящейся к самозанятости.

С 01 января 2019 года вступил в силу Федеральный закон № 422-ФЗ от 27.11.2018 «О проведении эксперимента по установлению специального налогового режима «Налог на профессиональный доход» в городе федерального значения Москве, в Московской и Калужской областях, а также в республике Татар-

стан», которым был установлен специальный налоговый режим для «самозанятых» – «Налог на профессиональную деятельность». Применять специальный налоговый режим вправе физические лица, в том числе ИП, получающие доходы от деятельности, при которой они не имеют работодателя и не привлекают наемных работников. Законом определен ряд ограничений для применения данного спецрежима. Это, в том числе: реализация подакцизных товаров и товаров, подлежащих обязательной маркировке; добыча и (или) реализация полезных ископаемых; получение доходов, превышающих в текущем календарном году 2,4 миллиона рублей.

преимуществах и рисках организаций, привлекающих данных лиц к работе по гражданско-правовым договорам. На первый взгляд работать организациям с самозанятыми гражданами крайне выгодно. В отношениях с самозанятыми гражданами, как и с индивидуальными предпринимателями по аналогии, юридические лица – заказчики не выступают налоговым агентом, не уплачивают за данных лиц НДФЛ и прочие взносы. Юридические лица экономят на налогах, социальных взносах и оформлении дополнительных бумаг в виде кадровой документации. Стоимость услуг включается в расходы организации. Бумажный или электронный чек, полученный от самозанятого гражданина, можно списать

ВСТАЕТ ВОПРОС О ПРЕИМУЩЕСТВАХ И РИСКАХ ОРГАНИЗАЦИЙ, ПРИВЛЕКАЮЩИХ ДАННЫХ ЛИЦ К РАБОТЕ ПО ГРАЖДАНСКО-ПРАВОВЫМ ДОГОВОРАМ

Постановка на налоговый учет и уплата налога могут производиться с помощью бесплатного мобильного приложения «Мой налог». Налоговым периодом признается календарный месяц. Ставки налога – 4 процента, если реализация осуществляется физлицам, и 6 процентов, если реализация осуществляется ИП и ЮЛ. Налоговая декларация по данному налогу не представляется.

Итак, разобравшись «кто такие самозанятые граждане», встает вопрос о

в затраты и снизить налогооблагаемую базу.

Но не все так безоблачно, как кажется на первый взгляд!

Основной существенный для работодателя риск привлечения к работе самозанятых граждан – это перекалфикация гражданско-правовых договоров (далее – ГПД) с данными физическими лицами в трудовые правоотношения.

Переквалификация ГПД в трудовой договор регулируется статьей 19.1 Трудового кодекса РФ, вступившей в силу с 1 января 2014 года. Данная статья установила несколько способов признания отношений, возникших на основании гражданско-правового договора, трудовыми отношениями, а именно:

ний вправе обратиться в суд напрямую, минуя обращение к заказчику, либо при получении от последнего отказа в переквалификации);

4) судом на основании материалов, поступивших от ГИТ или иного уполномоченного органа.

ПАНИКА БЫЛА ПРЕЖДЕВРЕМЕННОЙ. СУДЕБНАЯ ПРАКТИКА ПОКАЗАЛА, ЧТО СУДЫ ДОВОЛЬНО ПАССИВНО ОТНЕСЛИСЬ К ПРЕЗУМПЦИИ ТРУДОВЫХ ОТНОШЕНИЙ, НЕСМОТРЯ НА ЯВНЫЕ ПРИЗНАКИ ПЕРЕЧИСЛЕНИЯ ЗАРАБОТНОЙ ПЛАТЫ ДВАЖДЫ В МЕСЯЦ, ВЕДЕНИЯ ТАБЕЛЕЙ РАБОЧЕГО ВРЕМЕНИ И ПРЕДОСТАВЛЕНИЯ ПРОЧИХ ГАРАНТИЙ СВОИМ «ЯКОБЫ» НЕШТАТНЫМ РАБОТНИКАМ

1) добровольно заказчиком по письменному заявлению физического лица — исполнителя по договору;

2) заказчиком на основании предписания Государственной инспекции труда (ГИТ), если данное предписание не было в установленные сроки обжаловано в суде;

3) судом на основании заявления исполнителя-физического лица (послед-

Таким образом, два способа переквалификации могли быть реализованы заказчиком во внесудебном порядке, а два — в судебном путем подачи иска о признании отношений, возникших на основании гражданско-правового договора, трудовыми.

Данная статья Трудового кодекса в 2014 году наделала много шума у работодателей, которые часто использовали

Эксклюзивное интервью для  Эксклюзивное интервью для  Эксклюзивное интервью для 

подобные правовые отношения, прикрывающие трудовые. Многие компании отказались от ГПД вообще, либо перешли на срочные трудовые договоры.

Однако паника была преждевременной. Судебная практика показала, что суды довольно пассивно отнеслись к презумпции трудовых отношений, несмотря на явные признаки перечисления заработной платы дважды в месяц, ведения табелей рабочего времени и предоставления прочих гарантий своим «якобы» нештатным работникам. Чаще всего суды, отказывая в переквалификации

ско-правового договора, трудовыми отношениями, немногим позже воспользовались государственные фискальные органы в виде налоговых инспекций и ПФР, внебюджетных фондов и прочих при проведении проверок. Институт переквалификации, появившийся в трудовом праве, подсказал фискальным органам механизм раскрытия факта занижения облагаемой базы в административных отношениях. Позиция судов о праве фискальных органов на придание трудового характера сложившимся отношениям полно изложена в постановлении Восьмого арбитражно-

ПРОТИВ НЕОСМОТРИТЕЛЬНЫХ РАБОТОДАТЕЛЕЙ, «ОПТИМИЗИРУЮЩИХ» НАЛОГООБЛОЖЕНИЕ ЧЕРЕЗ ФИЗИЧЕСКИХ ЛИЦ, В ТОМ ЧИСЛЕ ИНДИВИДУАЛЬНЫХ ПРЕДПРИНИМАТЕЛЕЙ

ГПД в трудовой договор, указывали на отсутствие в ГПД обязательных условий трудового договора, предусмотренных в статье 57 Трудового кодекса. (Апелляционное определение СК по гражданским делам Верховного Суда Республики Саха (Якутия) от 30.03.2016 г. по делу № 33-1205/2016; апелляционное определение СК по гражданским делам Ярославского областного суда от 16.05.2016 г. по делу № 33-3394/2016).

Однако правом признания отношений, возникших на основании граждан-

го апелляционного суда от 24.08.2016 г. № 08АП-8593/16 (применительно к Фонду социального страхования РФ). Налоговые органы, заинтересованные в наибольших сборах в бюджет не только налогов, но и штрафных сборов за нарушение налогового режима и законодательства, сложили довольно весомую судебную практику против неосмотрительных работодателей, «оптимизирующих» налогообложение через физических лиц, в том числе индивидуальных предпринимателей.

Показательным решением стало дело Арбитражного суда Республики Саха (Якутия) № А58-547/2016, в котором, несмотря на привлечение по гражданско-правовым договорам индивидуальных предпринимателей, отсутствия на предприятии какой-либо кадровой документации, суды пришли все равно пришли к выводу о том, что действительным экономическим смыслом деятельности привлекаемых обществом предпринимателей являлось осуществление ими трудовых функций в качестве наемных работников. В деле было установлено, что в договорах с индивидуальными предпринимателями указывался график работы, прописывались должности и специальности, предусматривалась материальная ответственность, договоры носили не разовый, а систематический характер. Привлеченные обществом предприниматели в своей деятельности пользовались принадлежащими организации помещениями, оборудованием безвозмездно. Верховный Суд РФ согласился с выводами налогового органа о том, что организация создала незаконную «схему» минимизации налогообложения, заключая договоры гражданско-правового характера со своими работниками, зарегистрированными как ИП. В связи с этим инспекция доначислила компании НДС, налог на прибыль, НДФЛ, пени и штрафы (Определение Верховного Суда РФ от 27.02.2017 г. по делу № 302-КГ17-382).

В случае переквалификации в трудовые отношения договоров, заключенных

с самозанятыми лицами, самостоятельно уплачивающими НДФЛ и освобожденными от уплаты ЕСН и страховых взносов, заказчик-работодатель попадает в еще более сложное положение. В соответствии с ч. 3 ст. 19.1 ТК РФ признание гражданско-правовых отношений трудовыми влечет за собой установление их таковыми со дня начала выполнения работ по гражданско-правовому договору. К этому моменту у работника, коим ранее был самозанятый гражданин-исполнитель, могут накопиться несколько очередных непредоставленных отпусков и прочих невыполненных социальных гарантии в виде больничных, оплаты сверхурочного труда, компенсации за вредные условия труда и прочее. В отношении работодателя-заказчика могут быть начислены недоимки по ЕСН и страховым взносам в ФСС РФ, а также штрафы и пени за несвоевременную уплату. В соответствии со ст. 5.27 КоАП РФ - нарушение законодательства о труде и об охране труда – на работодателя может быть возложен административный штраф как на юридическое лицо - от 30 тыс. до 50 тыс. руб. или наказание в виде административного приостановления деятельности на срок до девяноста суток.

При этом взыскать недоимку инспекторы смогут во внесудебном порядке. Например, если инспекция вынесла решение о взыскании в результате переквалификации сделки, а фирма не согласилась и обратилась в суд, но суд признал это решение законным (Постановление

Эксклюзивное интервью для  Эксклюзивное интервью для  Эксклюзивное интервью для 

Президиума ВАС РФ от 16 июля 2013 г. № 3372/13).

Внимание налоговых органов в любом случае привлечет массовое заключение договоров с самозанятыми лицами в отношении деятельности, не предполагающей разовый характер. Отсутствие направленности деятельности самозанятого на конечный результат так же может вызвать подозрение в гражданско-правовом характере отношений. Например, лицо, оказывающее услуги в должности

Массовое привлечение из организаций-партнеров, либо аффилированных лиц, бывших работников, которые стали после увольнения самозанятыми гражданами, также будет привлекать внимание налоговиков с целью установки схем ухода уплаты налогов.

В 2017 году Минфин, ФНС и Следственный комитет выпустили совместное письмо о том, как в ходе налоговых проверок установить умысел должностных лиц, направленный на неуплату на-

ПО ЗАКОНОДАТЕЛЬСТВУ НЕ ПОЛУЧИТСЯ ПРИВЛЕЧЬ К РАБОТЕ БЫВШИХ РАБОТНИКОВ, ПОСЛЕ УВОЛЬНЕНИЯ КОТОРЫХ ПРОШЛО МЕНЕЕ ДВУХ ЛЕТ

секретаря-делопроизводителя не предполагает фиксацию определенного объема работ и направленность на конечный результат ее выполнения.

По законодательству не получится привлечь к работе бывших работников, после увольнения которых прошло менее двух лет. Согласно статье 6 Закона № 422-ФЗ для целей настоящего Федерального закона не признаются объектом налогообложения доходы от оказания (выполнения) физическими лицами услуг (работ) по гражданско-правовым договорам при условии, что заказчиками услуг (работ) выступают работодатели указанных физических лиц или лица, бывшие их работодателями менее двух лет назад.

логов (письмо от 13.07.2017 № N ЕД-4-2/13650@). Другими словами, в руках инспекторов появилась подробнейшая инструкция по выявлению и доказыванию схем ухода от налогов (см. публикацию «В Налоговом кодексе прописали презумпцию виновности налогоплательщиков: как работать в рамках закона 163-ФЗ?»). Если инспектор в ходе проверки вычислит одну из «рассекреченных» схем, компании придется не только доплатить налоги, но и погасить выставленный инспекторами штраф. Умышленная неуплата или неполная уплата налога влечет взыскание штрафа в повышенном размере 40% от неуплаченной суммы налога, по сравнению с 20% от неуплаченных сумм в ситуации с право-



нарушением, совершенным по неосторожности.

Нельзя забывать, что обороты набирает и практика по ст. 54.1 Налогового кодекса, запрещающая искажение сведений о фактах хозяйственной жизни и применение которой означает не только доначисление налогов, штрафов и пени, но и последующее привлечение к уголовной ответственности.

Таким образом, любой ГПД, заключенный с физическим лицом, несет в себе потенциальный риск для привлекающей стороны в виде значительных материальных убытков в случае переквалификации заключенного с ним договора в трудовой.

Однако, привлечение самозанятых лиц компаниями не запрещено! При грамотном юридическом оформлении правовых отношений и экономическом обосновании их необходимости вышеуказанные риски не страшны добросовестным предпринимателям.

В случае реальной необходимости привлечения самозанятых граждан рекомендуется обратить внимание на следующие факторы:

Вопрос взаимодействия юридических лиц с самозанятыми физическими лицами возникает только в том случае, если такой статус они получили в результате применения режима, введенного в качестве экспериментального законом

№ 422-ФЗ на период 2019-2028 годов и в определенных данным законом четырех регионах - Москва, в Московской и Калужской области, в республике Татарстан. Статус самозанятого лица должен быть подтвержден справкой в ПДФ-формате с электронной подписью самозанятого внизу бланка, распечатанного по форме из официального сайта налоговой службы.

Юридические лица и индивидуальные предприниматели, взаимодействующие с самозанятыми, в отношении выплачиваемых им доходов освобождаются от платежей и отчетности по НДФЛ и страховым взносам только при условии получения от самозанятого оформленного по всем правилам чека. И только при наличии этого чека выплаченный самозанятому доход попадет в расходы, учитываемые юрлицом или ИП при формировании налоговой базы по ОСНО, УСН или ЕСХН.

Существенным обстоятельством предупреждения рисков является грамотное составление гражданско-правового договора с самозанятым физическим лицом.

При составлении договора рекомендуется исключать любые условия и термины, свойственные трудовым отношениям.

Договор с физическим лицом могут признать трудовым, а правоотношение переквалифицировать в трудовое, при наличии следующих признаков:



Эксклюзивное интервью для  Эксклюзивное интервью для  Эксклюзивное интервью для 

1. Личный характер прав и обязанностей работника, то есть невозможность передачи возложенных обязанностей на третьих лиц (закрепление в предмете договора трудовой функции (выполнение работником лично работ определенного рода, а не разового задания заказчика) (Постановление ФАС Восточно-Сибирского округа от 15.09.2010 по делу N А33-21611/2009).

2. Условие в договоре о ежедневном выполнении одних и тех же обязанности;

Например, по договору выполнялась не какая-либо конкретная разовая работа, а исполнялись определенные функ-

округа от 09.02.2011 N Ф03-10021/2010 по делу N А59-2316/2010).

3. Работа выполнялась под контролем и руководством работодателя, которым выдавались допуски, удостоверение, проводилась аттестация (Определение ВС РФ от 25 сентября 2017 г. № 66-КГ17-10).

4. Наличие условия в договоре о получении фиксированной или почасовой оплаты труда ежемесячно за процесс труда, а не за конечный результат.

Например, оплата труда по договорам была гарантирована в определенной сум-

ПРИ СОСТАВЛЕНИИ ДОГОВОРА РЕКОМЕНДУЕТСЯ ИСКЛЮЧАТЬ ЛЮБЫЕ УСЛОВИЯ И ТЕРМИНЫ, СВОЙСТВЕННЫЕ ТРУДОВЫМ ОТНОШЕНИЯМ

ции, входящие в обязанности физического лица — исполнителя, при этом отношения сторон носят длительный характер (Постановление ФАС Поволжского округа от 02.08.2010 по делу N А55-35154/2009).

Если в договоре указано, что работник обязуется выполнить определенную работу, а общество — оплатить ее, то следует вывод, что предметом договора являлось выполнение работ определенного рода, носящих системный характер (Постановление ФАС Дальневосточного

округа от 14.07.2010 N Ф03-4384/2010 по делу N А59-5463/2009)

5. Указание в договоре и иных внутренних документах организации на конкретную должность, наличие должностной инструкции.

В Определении Верховного суда РФ от 5 февраля 2018 г. № 34-КГ17-10), Верховный суд уточнил, что отношения можно признать не гражданско-правовыми, а трудовыми, если есть указания: на тарифно-квалификационные характеристики работы; должностные инструкции. Также в качестве подтверждения могут быть любые документальные и иные указания на профессию, специальность, вид поручаемой работы. Одним из таких подтверждений был документ из центра занятости, который направил гражданина на работу в организацию. В

функция выполняется в условиях коллективного труда с подчинением правилам внутреннего трудового распорядка и соблюдением трудовой дисциплины

8. Вменение исполнителю по договору материальной ответственности.

9. Отсутствие риска, связанного с трудом.

10. Отсутствие в договорах конкретного объема работ (значение для сторон имел сам процесс труда, а не достигну-

ДЛЯ НАЛОГОВЫХ ОРГАНОВ И СУДОВ ФОРМАЛЬНЫЙ СТАТУС ФИЗИЧЕСКИХ ЛИЦ, А ТАКЖЕ НАИМЕНОВАНИЕ ДОГОВОРА НЕ ЗНАЧАТ РОВНЫМ СЧЕТОМ НИЧЕГО В ОТСУТСТВИЕ ЭКОНОМИЧЕСКОГО ОБОСНОВАНИЯ СОТРУДНИЧЕСТВА, ДЕЙСТВИЙ И ИЗМЕНЕНИЙ ВО ВЗАИМООТНОШЕНИЯХ

этом направлении были указаны конкретная должность, режим работы компании и информация о факте трудоустройства.

6. Указание на рабочее место по адресу местонахождения компании, автоматизацию рабочего места.

7. Установление в договоре графика работы. Признаки того, что трудовая

функция выполняется в условиях коллективного труда с подчинением правилам внутреннего трудового распорядка и соблюдением трудовой дисциплины

тый в результате этого результат). Цель договора подряда (оказания услуг) – получение конкретного результата, а не выполнение работы как таковой. Работодатель, как правило, заинтересован не столько в конкретном результате деятельности работника, сколько в личном выполнении им определенной трудовой функции (ч. 2 ст. 58 ТК РФ, п. 13 Постановления Пленума Верховного Суда РФ

Эксклюзивное интервью для  Эксклюзивное интервью для  Эксклюзивное интервью для 

от 17.03.2004 N 2 «О применении судами Российской Федерации Трудового кодекса Российской»).

Также рекомендуется указать в договоре с самозанятыми физическими лицами дополнительные условия, обосновывающие статус плательщика налога на профессиональный доход, закрепляющие ответственность исполнителя за убытки, которые понесет Заказчик в случае недобросовестного выполнения Исполнителем налоговой отчетности. Следует обозначить размер штрафа — 30%, если человек перестанет быть самозанятым раньше срока действия договора. Из этой суммы работодатель сможет компенсировать доначисленные страховые взносы. Также можно указать пункт о том, что самозанятый не имеет право сниматься с учета на время действия договора.

В заключение вышеизложенному хочется сделать вывод, что привлечение компаниями самозанятых граждан должно иметь экономическое обоснование данного сотрудничества. Использование

самозанятых вместо работников, только потому, что это позволяет экономить на налогах, в глазах ФНС организацию не оправдает. При принятии бизнес-решений необходимо руководствоваться не только соображениями налоговой экономии, но и обосновать разумную деловую цель, планируя реструктуризацию.


Для налоговых органов и судов формальный статус физических лиц, а также наименование договора не значат ровным счетом ничего в отсутствие экономического обоснования сотрудничества, действий и изменений во взаимоотношениях. Об этом неоднократно напоминала ФНС России (письмо ФНС России от 31 октября 2017 года № ЕД-4-9/22123@, письмо ФНС России от 11 августа 2017 № СА-4-7/15895@).

***Ирина Симич**

Беседовала А. Верещагина

Журнал 

2019 г.



**ЗАДАЙТЕ ВАШ ВОПРОС ЭКСПЕРТУ
ИРИНЕ СИМИЧ —
НАПИСАВ НА ПОЧТУ
TR@TOP-PERSONAL.RU**

Эксклюзивно для



Александр Чакински

Перевод внутри компании, но в иной регион. Споры

Сергей Слесарев

Споры компаний по ДМС

Светлана Щербатова

**Неумышленная порча дорогого имущества
компании: споры**

Сергей Слесарев

Техника безопасности — а что это такое?

Александр Чакински

**Психические заболевания и трудовые вопросы при
диагностике и увольнении**

Татьяна Торошко

**Обзор судебной практики по трудовым спорам
с использованием в качестве доказательств
данных из социальных сетей**

Ольга Байдина

**Сокращаем без последствий. Трудовые споры по
увольнению работников при сокращении
численности или штата**

Светлана Щербатова

**Как может измениться практика HR и юристов
в связи с изменениями в трудовом
законодательстве РФ в 2019 году**

Алгоритм принятия решений

Думай
как инженер

Джон Адэр

HR БРЕНД – ЭФФЕКТИВНЫЙ ПРОЕКТ ИЛИ ПУСТАЯ ТРАТА СРЕДСТВ?

Тема актуальная. Благодаря премии hh.ru тема стала очень известной. Но много ли компаний реализуют проект? Многие не уверены в полезности проекта. Многие просто не видят отличия от обычного бренда.

29 МАЯ

С 10⁰⁰ ДО 20⁰⁰

ОТЕЛЬ САВОЙ (ЭКОНОМ САЛ)

ПРОГРАММА КОНФЕРЕНЦИИ:

10⁰⁰-10¹⁵

Александр Гончаров
главный редактор УП
АКТУАЛЬНОСТЬ ТЕМЫ HR BRAND



11³⁰-12⁰⁰

Борис Жалило
Бизнес-Школа BSI
International Consulting Group
HR BRAND И КАЧЕСТВО ВАШЕГО ПЕРСОНАЛА

10¹⁵-10³⁰

Михаил Молоканов
бизнес-тренер
ЧЕТЫРЕ СИСТЕМООБРАЗУЮЩИЕ ДЛЯ БИЗНЕСА СОСТАВЛЯЮЩИЕ HR-БРЕНДА И ИХ ПУБЛИЧНОЕ ДОНЕСЕНИЕ АМБАССАДОРАМИ БРЕНДА?



12⁰⁰-12³⁰

Валерия Дворцевая
Визави Консалт
БРЕНД РАБОТОДАТЕЛЯ ГЛАЗАМИ КАНДИДАТОВ

10³⁰-11⁰⁰

Александр Ерохин
бизнес-тренер
СТРАТЕГИЯ ПРЕВОСХОДСТВА В HR-БРЕНДЕ



13⁰⁰-13³⁰

Татьяна Кожевникова
HRD ЧМ по футболу 2018
СЕКРЕТЫ ПРОФЕССИИ HRD И HR БРЕНД

11⁰⁰-11³⁰

Антон Коваль
Апостроф
ЧЕТЫРЕ СИСТЕМООБРАЗУЮЩИЕ ДЛЯ БИЗНЕСА СОСТАВЛЯЮЩИЕ HR-БРЕНДА И ИХ ПУБЛИЧНОЕ ДОНЕСЕНИЕ АМБАССАДОРАМИ БРЕНДА?



14⁰⁰-14³⁰

Виктория Петрова
«ЛюдиПипл»
СОСТАВНЫЕ АСПЕКТЫ HR-БРЕНДА В ПРОИЗВОДСТВЕННЫХ КОМПАНИЯХ. ЗДОРОВЬЕ ПЕРСОНАЛА - ВАЖНАЯ ЧАСТЬ HR БРЕНДА.

Подробности по почте TP@TOP-PERSONAL.RU

WWW.TOP-PERSONAL.RU