

БИЗНЕС
ИДЕИ

БИЗНЕС
РЕШЕНИЯ

БИЗНЕС
ТЕХНОЛОГИИ

БИЗНЕС
ПРОЦЕССЫ

www.TOP-PERSONAL.ru

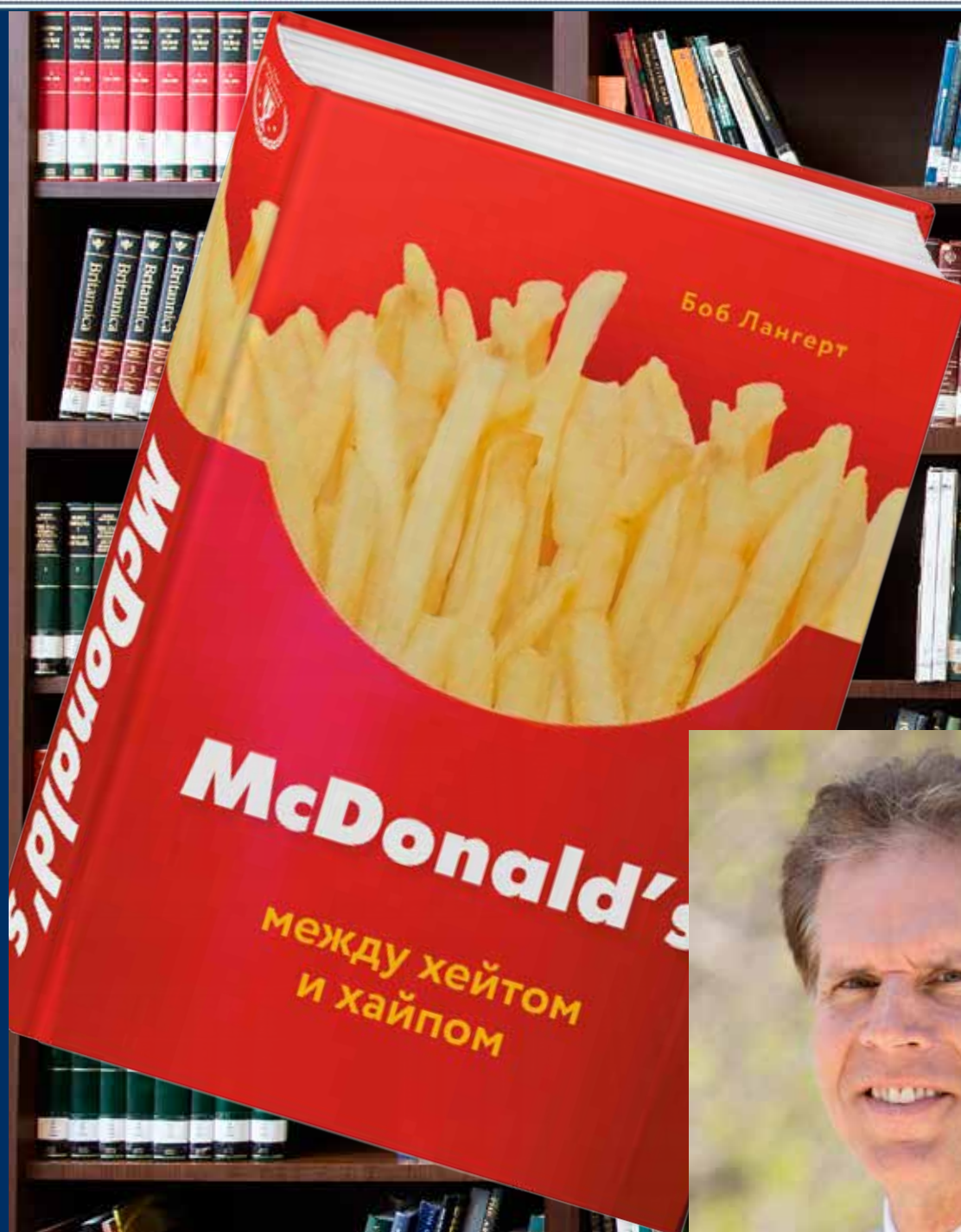
УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ

Важные курсы по каталогу "Ресурсы" – 71852, 70855, 72835;

№ 18
(574)

2020

Главная тема: **МЕЖДУ ХЕЙТОМ И ХАЙПОМ**



Партнёры

**КОЛОНКА РЕДАКТОРА**

**“Обновите стратегию” – совет
А. Усановой (с.13) возможно
покажется вам неактуальным при той
неопределенности, что мы переживаем.**

**Но подумайте – может это и есть та
дверь в конце которой появится свет...**

*Успехов в бизнесе!
Главный редактор ИД
Александр Гончаров*



Главный редактор — Александр Гончаров,
почта TR@TOP-PERSONAL.RU

PR-директор — Надежда Гончарова

Креативное агентство и редакция —
ИП «И. Пронина»

Выпускающий редактор — Павел Кочетков

Секретарь по коммуникациям — Алена
Верещагина, почта: top-personal2018@list.ru

Дизайн и верстка — Наталия Риль

Подписные агентства — агентство «Вектор-Ч»
(Генеральный директор — Андрей Чепайкин)

Сайт — Петр Москвичев, Римма Абол

Логистика — агентство «КУРЬЕР-УНИВЕРСАЛ»
(Генеральный директор — Елена Чечикова)

Главный бухгалтер — Наталья Фомичева

Официальный аудитор — Аудит-Босс
(Генеральный директор — Олег Буйденко)

Юридическая поддержка — «Тарес»

Разработанная стратегия – не тождественна реализованной...

Герман Греф один из первых, кто быстро отреагировал на то, как меняется мир...

Анастасия Усанова,
SBS CONSULTING



Топ-менеджеров будут увольнять или сокращать в зависимости от ситуации в последнюю очередь...

Ирина Обухова



Собственник думает, что именно он справится с ситуацией, поскольку он создавал свой корабль, свою компанию...

Джим Берлин





**Руководитель проекта
Надежда Гончарова**

сертифицированный коуч по стандартам ISF
8 (925) 881-79-01 (WhatsApp)
nvgoncharova0802@yandex.ru



УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ

Содержание

5

УПРАВЛЕНИЕ

Контроль персонала как функция менеджмента

Сергей Половников

13

КОНСАЛТИНГ

Оптимизируйте систему управления и обновите стратегию компании на ближайшие годы

Анастасия Усанова, SBS Consulting

19

ТРИБУНА РЕКРУТЕРА

Риски и тренды нового времени для генерального директора и его команды

Ирина Обухова
Джим Берлин

29

БЕРЕЖЛИВОЕ ПРОИЗВОДСТВО

Бережливое производство – это дух бизнеса воплощаемый в технологии

Галина Абрамова, ЖБК1

34

МЫСЛИ ВЕЛИКИХ БИЗНЕСМЕНОВ

«Не ищите иголку в стоге сена. Просто купите весь стог сена» Джон Богл

Артем Богач, бизнес-тренер

35

ОБЗОР КНИГИ

Боб Лангерт «Между хейтом и хайпом»

Владимир Шумков

43

ЕСТЬ МНЕНИЕ

Мнение о книге Боба Лангерта «Между хейтом и хайпом»

Анастасия Витковская, бизнес-школа АМИ
Елена Фтиц, ООО «Кадры для Вас»
Константин Миревич, Adecco Russia

Светлана Фальковская,
A.S.Wellas Executive Search and Recruitment

Дмитрий Трепольский, Pronline

Владимир Кожухарь, бизнес-тренер

57

МИССИЯ ФИРМЫ

Все должно быть честно
Пётр Меберт, TopCEOTeam

62

АНОНС УП 20

Сделайте серых кардиналов «ручными»
Марина Каримова, ГК «Блок»

63

НОВОСТИ

Дуров бросил их с криком «Спасайся, кто может»: история краха TON глазами инвестора

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

www.top-personal.ru

Подписано в печать 20.05.2020 г.
Формат 60х90 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 >

№18
(574)

Издаётся с 1996 г. 2020 г.

Объединённая 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

Ведущие эксперты УП



Тахир
Базаров



Михаил
Богданов



Татьяна
Ведькалова



Дмитрий
Жирнов



Татьяна
Коженикова



Дарья
Крячкова



Михаил
Молоканов



Марина
Олешек



Виктория
Петрова



Сергей
Пронин

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

Контроль персонала как функция менеджмента

С экспертом беседовал гл. редактор 

А. Гончаров

 Сколько времени руководитель в идеале может себе позволить уделять контролю организации?

 Все время руководителя – это менеджмент организации, то есть постоянное решение вопросов управления и присутствие уверенности в том, что задуманное воплощается именно так, как задумано, а не по-другому. Поэтому руководитель всегда контролирует компанию – будь то внутреннее совещание, где он в роли слушателя, или это бюджетный комитет, где он определяет бюджетные параметры на будущий период. Руководитель выслушивает



Сергей Половников

Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



мнения в коллективе и понимает риск зарождения внутренних конфликтов, то есть он возможно неосознанно, но контролирует, насколько правильны коммуникации в компании. Руководитель анализирует результаты работы за период и делает вывод об эффективности работы – то есть на периодической основе контролирует параметры, которые оказывают существенное влияние на бизнес-показатели деятельности.

Руководитель ощущает рынок и соотносит его с потенциалом своей компании, планируя необходимые изменения. Все это каждодневная и обычная работа руководителя – работать с информацией, анализировать и принимать решения. И самое важное – работать с информацией. Анализируя ее, руководитель контролирует, как и чем живет его компания, каким воздухом она дышит, какая температура отношений внутри. Потому что только здоровая компания, как и здоровый организм, способен дать хороший результат. Важно отметить, что в данном случае здоровая компания - это не гарантия результата, это только возможность получить ту прибыль, на которую надеется руководитель. А вот превратить эту возможность в конкретный результат - и есть задача руководителя. Поэтому контролировать необходимо всегда и всегда сопоставлять результаты этого контроля со своим видением. Здесь есть важный момент – система управления в компании, это именно та

система, которая дает возможность собирать информацию, готовить анализ и доводить принятые управленческие решения. Именно через такую систему руководитель контролирует деятельность компании. Это дает возможность руководителю делегировать полномочия, предварительно готовить информацию для анализа. Но даже эту систему управления приходится контролировать – не искажается ли информация в процессе обработки, правильно ли поняты цели и задачи, правильно ли доведены управленческие решения. Поэтому контроль всегда и везде.

А сколько думать о системе и ее развитии?

— Самым правильным будет думать о системе управления организации и ее развитии на периодической основе. Скажем, один раз в квартал организовывать стратегическую сессию менеджмента компании и обсуждать вопросы управления и развития компании. Как правило, именно такая площадка позволяет поднять актуальные вопросы управления, развития новых продуктов и направлений, необходимости проведения структурных изменений в компании. И именно в формате такой площадки менеджмент имеет возможность обосновать свои предложения и выводы, сформировать управленческие решения и довести их потом до всего коллектива.



Такой подход к системе управления и развития дисциплинирует менеджмент, разделяет функции стратегического и операционного управления в компании и более эффективно расходует время руководителя и ключевых менеджеров компании. Поэтому должно быть правило – не стоит заниматься системой и ее развитием каждый день, иначе некогда будет зарабатывать деньги.

УП Доверие – воздух для снижения давления и контроля? Где золотая середина? Кому и в чем можно доверять?

— Доверять – это делегировать, очень важно это осознавать. К сожалению не все руководители могут одинаково хорошо делегировать. И одна из причин здесь именно в доверии. Можно доверить подчиненному менеджеру проработать ряд вопросов и принять решение, но что если решение принято неверное? А это решение оказывает существенное влияние на деятельность. Кто будет отвечать за результат?

Наверняка правильным подходом будет делегировать лишь возможность проработать вопрос, а согласовать принятие решения необходимо будет, видимо, совместно.

Есть золотое правило – можно делегировать полномочия, но нельзя делегировать ответственность. То есть, доверяя другому полномочия по поиску и принятию решения, руководитель

оставляет ответственность за такое принятое решение за собой. Это правило менеджмента. Поэтому руководитель все равно вынужден осуществлять контроль за тем решением, которое планируется принять. Именно поэтому доверие не является полноценной возможностью для снижения давления и контроля. Элементы контроля все равно остаются и должны в полной мере осуществляться руководителем компании.

Само доверие, как элемент взаимоотношения между людьми, является элементом субъективным и очень сильно зависит от личности руководителя. Кто-то может достаточно легко доверить определенные функции другому, а у кого-то это не получается так легко, даже если руководитель прекрасно понимает, что доверие – это его не самая сильная черта характера.

УП Что никому нельзя доверять?

— Доверять необходимо. И более того, если руководитель не может доверять, то это проблема и ее необходимо решать. И, как правило, такая проблема больше на стороне руководителя. Получается, что в силу субъективных причин руководитель не может доверить решение ряда вопросов своему менеджменту. Такое недоверие приводит к тому, что руководитель вынужден самостоятельно решать вопросы любой значимости в компании – и рабочие, и



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



операционные, и стратегические. Это занимает все свободное время руководителя и разрушает систему управления в компании, поскольку менеджер очень часто воспринимает такое недоверие на свой счет и считает, что в таком недоверии есть недоработка менеджерской команды. Но очень часто причина не в этом, а возможности доверять. Как я уже подчеркнул, доверие – это элемент взаимоотношений. Поэтому, чтобы была возможность доверять, должны быть взаимоотношения между руководителем и подчиненными. Как правило, это взаимоотношения и в рабочем процессе, когда есть возможность конструктивно обсуждать, и у руководителя есть готовность выслушивать менеджеров. И взаимоотношения вне рабочей обстановки: корпоративные мероприятия, совместные выезды на природу, даже возможность вечером

собраться в кафе и пообсуждать вопросы – уже это многое значит.

Только на таких взаимоотношениях строится доверие и, как следствие, возможность делегировать. Но повторюсь – делегирование относится только к полномочиям. Ответственность все равно остается за руководителем.

УП А что обычно ускользает “между пальцев” лидера при личном контроле? При делегировании контроля?

— Каждый руководитель – это личность со своими особенностями, опытом и культурой управления. Именно поэтому у каждого руководителя свой индивидуальный стиль управления и на элементах контроля это, несомненно, отражается. Контролируя самостоятельно те или иные задачи или

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

**ДЛЯ ДОСТУПА К ПОЛНОЙ ВЕРСИИ
надо оформить в любом почтовом или подписном
агентстве подписку на печатную или электронную PDF
версию журнала и прислать нам копию подписки
(мы сотрудничаем с Роспечатью 12 000 отделений
почты и 870 частных подписных агентств):
TP@TOP-PERSONAL.RU**

Оптимизируйте систему управления и обновите стратегию компании на ближайшие годы

С экспертом беседовал гл. редактор 

А. Гончаров

 General Electric стоит перед дилеммой выживания. И, кстати, тратит на стратегию и консалтинг много средств. Почему пока не помогает все это?

 ама идея разработки стратегии во многих компаниях существует, приглашают дорогостоящих консультантов с мировым именем, но разработанная стратегия – не тождественна реализованной.

General Electric несколько лет назад приглашала крупную консалтинговую



Анастасия Усанова

SBS Consulting

Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



компании для оптимизации, но насколько я знаю многие решения так и остались на бумаге, их не реализовали, к сожалению, что и пошатнуло такого гиганта.

Когда менялась ситуация на рынке, менялись потребности покупателей, то продукты, которые они выводили с учетом прошлой стратегии, уже в данный момент не были актуальны. Возможно, у GE основная причина заключается в финансовых проблемах компании, т.к.

Собственник ТЕХНОНИКОЛЬ говорит, что они стали мировым лидером в производстве разных материалов... **СЕО** много раз делился с читателями ценными знаниями. Как Вы думает, в чем причина успеха?

— Мне очень нравится история становления Технониколь и подход к развитию лидеров компании.

Ведь ТЕХНОНИКОЛЬ – одна из многих российских компаний, кото-

ПРОДУКТЫ, КОТОРЫЕ ОНИ ВЫВОДИЛИ С УЧЕТОМ ПРОШЛОЙ СТРАТЕГИИ, УЖЕ В ДАННЫЙ МОМЕНТ НЕ БЫЛИ АКТУАЛЬНЫ

в прошлом году был слабый спрос на ведущую продукцию концерна – газовые турбины. Ответить с легкой руки, не зная финансовых показателей компании сложно.

Одна из версий – своевременно не был сделан анализ рынка и отраслей, входящих в группу, не были оптимизированы процессы. Смею предположить, что стратегии и меры, которые разработаны своевременно и внедрены, а также реализованы с поддержкой консультантов почти в 100 эффективны, чего, к сожалению, не было сделано в GE.

рая успешно выросла из маленького стартапа в крупную компанию мирового уровня, которая имеет свою миссию, создает огромное количество рабочих мест и постоянно стремится создавать что-то новое, улучшать. Мне очень импонирует подход лидера к развитию сотрудников и компании в целом, принципы которые он транслирует и прививает сотрудникам – мастерство, профессионализм, ответственность и безопасность. Ориентируясь на эти принципы, он выстраивает свой бизнес, что позволяет ему быть управленцем в числе лидеров, которые понимают ситуацию, умеют



на нее реагировать, умеют вдохновлять людей, с которыми они идут рядом и умеют чувствовать тот продукт, который здесь и сейчас нужен рынку. И при этом он всегда щедро делится с другими, поддерживает различные инновационные программы, активно работает с молодыми предпринимателями. Я считаю, что успех ТЕХНОНИКОЛЬ обусловлен именно подходом к работе, стремлением сделать все профессионально и качественно, быть впереди других в каких-то инновационных решениях и уметь их применять.

ТИНЬКОФФ Тинькофф-банк имеет 27 000 удаленных сотрудников а Альфа-Банк – 25000 офисных сотрудников. Кто победит в конкуренции диджитал и классики?

— Это две абсолютно разные корпоративные культуры и подходы в бизнесе. Альфа-Банк – крупнейший банк,

входит в пятерку в России, он активно развивает продуктовую линейку как для физических, так и для юридических лиц, клиентоориентирован, быстро реагирует на запросы потребителей, выводы новых продуктов. Я не могу сказать, что кто-то из них будет успешней. У каждого из них своя стратегия и своя ниша клиентов.

Считаю, что оба банка имеют все возможности успешно развиваться в ближайшие годы. Но учитывая, что Альфа-Банк ориентирован еще и на крупные компании в отличие от Тинькофф банка, то вероятней, он будет более успешным и в рейтинге будет выше. Тинькофф пытается выйти на рынок юридических лиц, но пока получается не очень. Возможно из-за того, что Альфа банк демонстрирует нацеленность на партнерство, что не всегда есть в Тинькофф. Я была клиентом обо-

ПОЛНЫЕ ТЕКСТЫ МАТЕРИАЛОВ ЖУРНАЛА ДОСТУПНЫ ТОЛЬКО ДЛЯ ПОДПИСЧИКОВ

**ДЛЯ ДОСТУПА К ПОЛНОЙ ВЕРСИИ
надо оформить в любом почтовом или подписном
агентстве подписку на печатную или электронную PDF
версию журнала и прислать нам копию подписки
(мы сотрудничаем с Роспечатью 12 000 отделений
почты и 870 частных подписных агентств):**
TP@TOP-PERSONAL.RU



Риски и тренды нового времени для генерального директора и его команды



Ирина Обухова



Джим Берлин

Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



С экспертами беседовал гл. редактор



А. Гончаров



Если мы берем начало года, январь-февраль 2020, то картина была примерно следующая – рос потребительский рынок, рос рынок более дорогих товаров. В принципе, с точки зрения карьерного консалтинга, подбора топ-менеджеров в Executive search росли заработные платы до марта месяца. И в принципе, мы могли говорить о том, что топ-менеджеров перекупают, хантят. И это была устойчивая тенденция последних лет. Да, перекупали уже не

в 2 раза, но какой-то приличный прирост при переходе из одной компании в другую или при уходе из компании всегда можно было проговаривать и получать. Казалось, что все довольно таки стабильно, ситуация не меняется. Но вот текущая ситуация по факту обнулила все, что мы имели ранее.

Главное в этой ситуации для нас и для ваших читателей помнить, что текущее трудовое право писалось, когда никто и предположить не мог, что случится ситуация с коронавирусом. Это примерно, как в Штатах никто не предполагал 11 сентября. И потом президент Джордж Буш-младший, сказал: «Давайте, мы немножко подправим нашу конституцию. Потому что отцы-основатели, которые писали конституцию, не предполагали, что случится 11 сентября». Вот такой он привел аргумент.

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

**ДЛЯ ДОСТУПА К ПОЛНОЙ ВЕРСИИ
надо оформить в любом почтовом или подписном
агентстве подписку на печатную или электронную PDF
версию журнала и прислать нам копию подписки
(мы сотрудничаем с Роспечатью 12 000 отделений
почты и 870 частных подписных агентств):
TP@TOP-PERSONAL.RU**

Международная он-лайн конференция

«Лучшие HR-практики. Будущие стратегии. Международный опыт»

Формат конференции:

- он-лайн встреча;
- количество участников — 30;
- синхронный перевод 2 языков — русский и английский;
- возможность задавать вопросы спикерам.

В рамках международной он-лайн конференция «Лучшие HR-практики. Будущие стратегии. Международный опыт» мы будем говорить о том какими способами компании поддерживают вовлечение своих сотрудников и управляют человеческими ресурсами в сложившихся экономических, эпидемиологических и пост эпидемиологических условиях.

Приглашенные спикеры из компаний Engie (Франция), Schneider Electric (Сингапур), Atlas Copco (Швейцария), CocaCola (Румыния), Росатом (Россия) и многие другие поделятся работающими стратегиями и своим опытом в эру цифровой трансформации HR. Какие технологии лучше применить сейчас, для того, что бы в будущем оптимизировать расходы на штат сотрудников и приумножить прибыль компании.

Очень важным и неизбежным процессом является формирование культуры виртуального обучения. Докладчики раскроют тему дистанционного обучения. Как успешно перейти и не потерять в качестве.

Пандемическая ситуация в мире в начале 2020 года повлекла за собой переоценку эффективности работы на местах и повлияла на то, что в краткие сроки большинству компаний удалось перевести сотрудников на удаленную работу. В связи с этим мы будем говорить о том как будет развиваться бизнес после текущей ситуации, какие решения принимают компании и как поменяется взаимодействие и среда.

Даты проведения: 24-25 июня, 2020.
Место проведения: on-line

info@bravoforums.com
+357-22-007896
+7499-6776-159

Бережливое производство – это дух бизнеса воплощаемый в технологии

С экспертом беседовал гл. редактор 

А. Гончаров

 Сколько людей
работает в Вашей компании?



Если брать в целом корпорацию ЖБК1, у нас и производственный комплекс, строительное направление – мы строим многоквартирные дома, также у нас есть управление – это около 2500 человек.

 Плюс много на аутсорсе?

— Аутсорсинга у нас не так много. Но для строительства мы периодически привлекаем, когда появляются повышенные объемы, подрядные организации или специализированные организации. Но это редко, общей численностью 200-300 человек.

Галина Абрамова

ЖБК1

Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



УП У нас тема – бережливое производство. Почему, несмотря на то, что тема давно себя оправдала и сверху на правительственном уровне поддерживается, но почему нет массового увеличения этой технологии? Как Вы думаете, в чем причина?

— Я думаю, что бережливым производством, наверняка, занимались практически все компании. Другое дело, что если не освоена методология и не все инструменты изучены, не выбраны самые эффективные для направления, соответственно, где-то на полпути люди не доводят до эффективного завершения системы постоянных улучшений, совершенствований. Но, тем не менее, не хватает выдержки, чтобы достичь определенных промежуточных результатов, которые дадут энергию для дальнейшего роста. И недостаток, в первую очередь, знаний. Вот вы приводили в

пример Выкса, что у них японские специалисты участвуют. Мы тоже занимались производительностью и постоянными усовершенствованиями, но на это, наверно, не хватало темпов и системности. И поэтому когда поступило предложение от Департамента экономического развития области, чтобы вступить в эту федеральную программу - национальный проект повышения производительности, мы с удовольствием приняли его. И было заключено соглашение сначала между Федеральным центром компетенций, которое это направление ведет с Белгородской областью, потом у нас было соглашение нашего предприятия с Федеральным центром компетенций. И Федеральный центр компетенций выделил своих специалистов, которые уже у нас на предприятии помогали нашей проектной группе реализовывать поставленные задачи. Информации много везде, и мы изучали практики и опыт в

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

**ДЛЯ ДОСТУПА К ПОЛНОЙ ВЕРСИИ
надо оформить в любом почтовом или подписном
агентстве подписку на печатную или электронную PDF
версию журнала и прислать нам копию подписки
(мы сотрудничаем с Роспечатью 12 000 отделений
почты и 870 частных подписных агентств):
TP@TOP-PERSONAL.RU**

Джон Богл

"Не ищите иголку в стоге сена. Просто купите весь стог сена"



Один из известнейших инвесторов с Уолл Стрит Джон Богл делится своим опытом инвестиций. В том числе и рекомендуя вкладывать в низкозатратный индексный фонд вместо взаимного.

Однако, с его фразы можно взять ещё один смысл. В моей жизни я много раз убеждался, что выигрывают те, кто не готов размениваться по мелочам. О чем бы ни шёл разговор.

Можно поверхностно охватить много тем, но стать экспертом реально только углубляясь в одну тему. Оттачивая профессионализм и приобретая опыт, работать в выбранном направлении много часов.

Можно уделять внимание мелким, незначительным делам и быть

«занятым», но так и не добраться до чего-то более значимого, существенного.

Можно погрязнуть в рутине и бесконечно «тушить пожары», вместо того, чтобы один раз собраться и упорядочить свою работу, систематизировать дела, задачи, определить место и время каждому.

Можно мечтать о пицце на ужин, а можно о восходе на Эверест.

Живите по-крупному – вот к чему призывает нас инвестор Джон Богл.

*Арте́м Бога́ч,
Руководитель-практик, бизнес-тренер



Боб Лангерт
«Между хейтом и хайпом»





В сегодняшнем обзоре представляем подписчикам книгу Боба Лангерта «McDonald's. Между хейтом и хайпом». Автор на примерах из жизни компании наставляет читателя, как придать бизнесу постоянное развитие, обратить хейт в лояльность, а лояльность – в клиентское обожание, как постоянно увеличивать продажи по правилам McDonald's. По убеждению Б. Лангерта, «лидерство сегодня требует не только понимания принципов управления бизнесом. Оно предполагает знания в области социальных проблем и умения чутко на них реагировать».

Когда вы откроете хотя бы содержание книги, вы увидите, что почти все главы имеют в названии слово «битва»: против отходов, за сельскохозяйственных животных, за ценности и т. д. Мы в обзоре рассмотрим только пару-другую «сражений», надеясь, что тем

самым вызовем у читателя активный интерес к самой книге.

Немного об авторе: Б. Лангерт с конца 1980-х и до увольнения в 2015 году возглавлял работу компании McDonald's в области корпоративной социальной ответственности.

Вначале был хейт

По желанию тогда директора McDonald's Дона Томпсона в повестку управляющей команды фирмы были включены корпоративная социальная ответственность (КСО) и экологическая устойчивость. Томпсон умело использовал цитату Рэя Крока, основателя McDonald's: «Я не знаю, что мы будем продавать в 2000 году, но что бы это ни было, его объемы будут большими». Фраза была изменена и звучала так: «Я не знаю, что будут думать о нас люди, но хочу, чтобы они думали о McDonald's как о компании с высоким уровнем социальной ответственности. Социальная компания лучше любой обычной компании».

Автор книги замечает, что Д. Томпсон описал свое видение McDonald's, известное как сила добрых дел: «Оно существенным образом отличалось от всеобщего на тот момент восприятия нашей организации, которое формиро-



валось отчасти на основе популярного мнения о том, что McDonald's была паразитической язвой на теле общества. Он хотел, чтобы мы создали стратегию экологической устойчивости компании с целью искоренить негативное социальное восприятие McDonald's. И Томпсон попросил нас о том, чтобы наша компания была дерзкой и агрессивной».

McDonald's была яркой и неоднозначной международной компанией, обливаемой грязью и оклеветанной людьми извне, преследовавшими свои интересы. Она олицетворяла бесчисленные проблемы, в частности эпидемию ожирения, вырубку лесов, неоплачиваемый труд, нарушение прав животных. И после долгих лет общественных нападок наконец-то McDonald's собралась разработать полноценную стратегию экологического развития, определить ценности, за которые предстояло бороться, и выйти из защитной позиции, порочащей нашу репутацию

Б. Лангерт предупреждает: сегодня бизнес-мир находится в центре крупного преобразования взаимоотношений компаний и общества: «В условиях се-

годняшней среды потребность компании в успешном управлении социальными проблемами с помощью грамотных и стратегических методов играет более важную роль, чем когда-либо, потому что как возможности, так и риски становятся все более обширным явлением. Прежняя модель действий, заключавшаяся в том, чтобы затаиться и избегать сложностей, с которыми сталкивается бизнес, приведет лишь к замедлению роста компании и может с легкостью причинить ей репутационный вред такой степени, что это серьезным образом отразится на различных бизнес-показателях. Отныне успешные компании обязаны воспринимать КСО как основу бизнеса. Лучшие организации будут успешно стремиться к работе, одновременно приносящей пользу обществу и ведущей к преуспевающему бизнесу».

McDonald's в битве с отходами

30 лет назад прозвучали залпы первого конфликта между компанией McDonald's и обществом. В центре внимания была злосчастная упаковка из PSF для бигмака. Несмотря на свой необычайно легкий вес (состоящая на 98% из воздуха, она весила всего лишь 0,004 килограмма), упаковка оказалась тяжелым бременем для репутации McDonald's, превратившись в символ общественной борьбы с отходами, ее репутация с каждым днем ухудшалась. Тогда одни сотрудники посчитали, что



в качестве новой упаковки McDonald's могла бы использовать экологически безопасные и функциональные альтернативы в виде бумажной упаковки. Но другие фанатично преследовали цель оставить практику использования PSF. Они считали, что «ракушка» из пенополистирола была одним из лучших пищевых контейнеров. Безусловно, этот материал отличается превосходными изолирующими качествами, он достаточно жесткий, чтобы защитить бигмак и другие крупные сэндвичи, а его производство дешево. В то время «ракушка» стоила не больше 1,6 рубля за штуку.

Бумага или пластик?

Многие сотрудники McDonald's считали, что бумага лучше пластика. Чтобы укрепить позиции пенополистирола, McDonald's обратилась к Franklin Associates, ведущей консультационной

компании по оценке жизненных циклов продукции, с просьбой изучить и сравнить степень воздействия на окружающую среду полноценного жизненного цикла PSF и альтернативных бумажных упаковок. Поскольку PSF обладает исключительно легким весом, результаты исследования были в пользу PSF и говорили о том, что контейнеры из пенополистирола сопряжены с меньшими объемами выбросов в окружающую среду при производстве, а их транспортировка более экологична. Бумажная упаковка тяжелее, ее изготовление и перевозка требуют больших объемов материалов, к тому же ее получают посредством грязного производства.

Слово гарбологу

McDonald's поддерживала работу, выполненную доктором Уильямом Ратье – гарбологом (специалистом, изучаю-

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

**ДЛЯ ДОСТУПА К ПОЛНОЙ ВЕРСИИ
надо оформить в любом почтовом или подписном
агентстве подписку на печатную или электронную PDF
версию журнала и прислать нам копию подписки
(мы сотрудничаем с Роспечатью 12 000 отделений
почты и 870 частных подписных агентств):
TP@TOP-PERSONAL.RU**

Мнение о книге Боба Лангерта «Между хейтом и хайпом»

Читая книгу Боба Лангерта “The Battle to be good: inside McDonald’s sustainability journey” и, погружаясь в проблемы стратегии корпоративной ответственности, невольно вспомнилась первая встреча с джазом. Воспитанной на классике, мне эта музыка казалось какофонией, лишенной мелодики, смысла, сочетания инструментов. И много позже удалось привыкнуть, оценить многогранность, разобраться в переплетении мелодий и полюбить джаз.

Также и с темой корпоративной ответственности – сначала вообще не понимаешь, о чем идет речь, потом начинаешь видеть глубинные связи между бизнесом и социумом, влиянием бизнеса на окружающую среду и проникаешься этим.

Очевидно, бизнес – про деньги и идеи, но бизнес движим клиентами. А эти клиенты не всегда слышат логику и разум, и, если они во что-то поверили, то выбор будет делаться сердцем. Особенно если удовлетворены базовые потребности в насыщении и безопасности. То есть эмоции побеждают в современном бизнесе. Невольно задаешь вопрос, а не связан ли с этим такой спрос бизнеса на изучение Эмоционального Интеллекта?!



Анастасия
Витковская

бизнес-школа АМИ

Подтверждением является с одной стороны желание клиента МакДональда поесть быстро и вкусно, и при этом заботиться об окружающей среде с одной стороны, и нежелание пользоваться многоразовой посудой, с другой стороны.

в светлое будущее для себя и окружающих, не так ли?

Подводя итоги, могу сказать, что данная книга, безусловно, интересная, немного пропагандистская, полностью соответствует страновой культуре, прочитать её стоит, поскольку во всем мире есть запрос на изменение в сторону ответственности компаний перед обществом за то, как они влияют на окру-

жающее, и нам предстоит делать свои компании более экологически грамотными, сочетающими как результаты бизнеса, так и позитивное влияние на общество.

***Анастасия Витковская,**
руководитель открытых программ и
директор программы АЕМВА
бизнес-школы АМИ

Интересная книга, но немного не хватает сюжетной линии. В конечном итоге – это люди двигают бренды, а не наоборот: имя Боба Ламберта, не все хорошо запомнят, зато все запомнят – историю нападок на известный бренд, коварство условий внешней среды, взаимные трения руководства, и как отважно маркетологи рискнули одним из основных брендов своей компании. Людям не нужны идеальные «бренды», им нужны истории и легенды. Книги и фильмы.

Эта книга написана американским бизнесменом, и далеко идущих выводов по ней сделать трудно, однако можно сделать небольшие заметки на полях:

1. Люди пытаются управлять событиями, но это не всегда получается. Любое событие – как монета, которую подбрасывают в воздух, в ожидании



Елена Фтиц

ООО «Кадры для Вас»

лучших традициях китайской стратегии принял решение присоединиться к тому, с чем было сложно бороться – со стремлением общества жить благополучно и заботиться об окружающей среде. В книге автор делится личным опытом внедрения изменений в процессы компании, которые помогли Макдональдсу конструктивно отреагировать на общественные запросы и продолжить рост, сфокусировавшись на том, чтобы становиться “лучше, а не больше”.

“Макдональдс между хейтом и хайпом” представляет собой корпоративные мемуары. Книга описывает реализацию инициатив КСО и интересна, как пример действий компании при которых работа на благо общества ведет к преуспеванию бизнеса.

*Константин Минович,
Генеральный директор **Adecco Russia**



Константин
Минович

Adecco Russia



Для меня эта книга не просто рассказ про корпоративную социальную ответственность, экологическую устойчивость и специфику устройства и деятельности крупной корпорации. Она про жизнь и карьеру человека в предлагаемых об-

стоятельствах. Мы всегда считаем, что то время, в котором мы живём – самое сложное. И отчасти так оно и есть. Потому что мы – это мы, и для нас важно прежде всего то, что происходит с нами. В книге Боба Лангерта описан период с конца 1980-х по 2015 год. В этот период он пришел работать в McDonald's Corp, одну из крупнейших и известнейших компаний в США. В 2006

Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



году он стал вице-президентом компании.

За 25 лет в американском обществе и бизнесе произошли колоссальные изменения. Компания McDonald's была создана хорошими людьми, стремившимися быть отзывчивыми и надежными. Вплоть до конца 1980-х компания McDonald's считалась образцовой. Базовая модель корпоративного бизнеса McDonald's обеспечивала качество продуктов и услуг, чистоту и ценность (QSC&V) и показывала невиданный рост. В течение десятилетий компания пользовалась незапятнанной репутацией звезды. Лангерт пишет, что к 1990му году империя McDonald's в США включала в себя 8500 ресторанов.

Но если в 1970-х годах у бизнеса была только одна социальная ответственность – использовать свои ресурсы и увеличивать прибыль, то к середине 1980-х граждане уже ждали от компаний чего-то большего, чем простое обеспечение товарами и услугами.

В книге очень хорошо описаны кризисные моменты, к которым компания была не готова: экстремизм ПЕТА, необходимости нести ответственность за полный цикл поставок. На McDonald's внезапно обрушилась ответственность и за детское ожирение, и за вопросы содержания и обращения с животными, за проблемы переработки мусора и за экологию.



**Светлана
Фальковская**

**A.S.Wellas Executive
Search and Recruitment**

Как компания справлялась с кризисами? Как взаимодействовала с общественностью и акционерами? Что делали конкретные сотрудники на местах? Об этом подробно написано в книге.

Лидерство сегодня требует не только понимания принципов управления бизнесом.

Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Книга Боба Лангерта

«Между хейтом и хайпом»

– очень информативный и правдивый труд человека, стоявшего у истоков создания одного из самых узнаваемых в мире транснациональных брендов. В книге представлен внушительный объём фактической информации, позволяющий осознать гигантский объём проблем, стоявших на пути McDonalds к глобальному росту.

Главы книги не случайно отождествляются с битвами и отнюдь не стилистический приём для усиления экспрессии. «Битва за улучшение жизни свиней», «Борьба с экстремизмом: McCruelty», «Битва за улучшение качества говядины»... Несмотря на стереотипы, жёсткую конкуренцию и настоящие кампании ненависти, развёрнутые против компании различными группами псевдозоактивистов и недобросовестных конкурентов McDonalds не только сумел выстоять в этой битве, но и в несколько раз увеличить свою прибыль и уровень капитализации.

Книга читается на одном дыхании. Фактически – это азбука бизнесмена, переросшего локальный уровень и планирующего выходить на новые

.....



Дмитрий Трепольский

Pronline

рынки. Не сомневаюсь, что она займёт почётное место в коллекции любого предпринимателя.

***Дмитрий Трепольский,**
Директор по развитию PR-агентство
Pronline

СОЦИАЛЬНАЯ ОТВЕТСТВЕННОСТЬ



Что такое социальная ответственность?

Так получилось, что в этом месяце я наконец посмотрел фильм «Основатель» (достаточно поздно надо сказать), и вот не прошло двух недель, как ко мне в руки попала книга «Между хейтом и хайпом». И книга, и фильм о McDonald's, о людях внутри и людях вокруг транснациональной компании.

Это бизнес-книга, и если вы профессиональный маркетолог или руководитель высшего звена, то она будет вам полезна. Это не развлекательная книга, не стоит её читать просто для того, чтобы скоротать время или развлечься. Навряд ли у вас это выйдет.

Это книга о социальной ответственности, о большом бизнесе, о больших деньгах и о противоречиях. Противоречиях между людьми, компаниями, группами лиц и социальными классами общества.

Если вы задумываетесь о социальной ответственности, то вам эта книга будет полезна и интересна. Если вы наблюдаете за собой и своим окружением, то скорее всего уже заметили,



Владимир
Кожухарь

бизнес-тренер

как растут границы ответственности каждого, кто начинает о них задумываться.

В McDonald's более шестидесяти лет назад эти границы простирались только до стен ресторанов и лишь позднее продолжились до поставщиков продукции. И автор подробно рассказывает, как эти границы росли

Эксклюзивное интервью для  Эксклюзивное интервью для  Эксклюзивное интервью для 

дальше. Если вы любите факты, вы многое что узнаете из книги. Даты, фамилии, суммы и названия компаний, это документальное повествование.

Стоит отметить, мне это понравилось, что компания не только принимала участие в повышении качества продукции своих поставщиков. Она принимала также участие и в росте их границ социальной ответственности, от экологичности упаковочных материалов и этичного обращения с животными, до уровня заработной платы их работников и даже работников их поставщиков! И это через два, три и четыре колена от компании чьи продавцы вручают вам биг-мак.

ЗНАЧИТ ВОЙНА?

Большой бизнес = большие деньги
= большие скандалы. Это равенство

возникает в голове при чтении книги. Не успевает закончиться одна история информационного конфликта, автор начинает следующую. И это не аврал. Это будни. То, что мы не видим за фасадом. Это война. Более или менее холодная. Когда члены семьи руководителя компании, включая его детей, получают настойчивые электронные сообщения неприятного содержания.

Почему конфликты информационные? Мы живём в век, когда информация распространяется с огромной скоростью. И эта скорость намного опережает физические процессы. И зачастую то, что мы видим и слышим не является тем, чем выглядит. И автор описывает конфликт идей и смыслов. Когда факты пасуют перед суждениями и эмоциями. И эмоциональные суждения инициируют решения, с которыми мы с вами живём дальше.

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

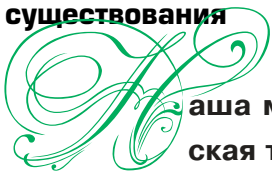
**ДЛЯ ДОСТУПА К ПОЛНОЙ ВЕРСИИ
надо оформить в любом почтовом или подписном
агентстве подписку на печатную или электронную PDF
версию журнала и прислать нам копию подписки
(мы сотрудничаем с Роспечатью 12 000 отделений
почты и 870 частных подписных агентств):
TP@TOP-PERSONAL.RU**

Все должно быть честно

С экспертом беседовал гл. редактор 

А. Гончаров

 Какова цель существования Вашей компании?

 Наша миссия – стратегическая трансформация среднего бизнеса через участие в советах директоров и помощь с привлечением ресурсов на развитие. Сама идея TopCEOTeam родилась в тот момент, когда я окончательно осознал, что в России нет реально работающего механизма, позволяющего стать драйвером развития для среднего бизнеса. За 25 лет карьеры я побывал на обеих сторонах баррикады: работал как вице-директор The Boston Consulting Group и частным образом с акционерами среднего сегмента в России, США и Гонконге, плюс сам выступал в роли заказчика услуг консультантов, будучи вице-президентом TNK-BP.

Не секрет, что люди, реально болеющие за судьбу бизнеса – это его акционеры. Именно они, а не менеджмент, заинтересованы в развитии,



Пётр Меберт

TopCEOTeam

Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



причём – быстро. И это особенно чётко проявляется в сегменте среднего бизнеса.

У крупных компаний и госсектора свои требования к эффективности и источники конкурентного преимущества. Среднему же бизнесу, задавленному со всех сторон, часто не имеющему «подушки безопасности» и времени на раскачку, нужен результат здесь и сейчас.

Именно поэтому при всех его преимуществах обучение создателя компании или его топов в бизнес-школе, с отрывом от процессов – не всегда лучшая идея. Экспертная и управленческая поддержка, конкретные бизнес-навыки в острые для компании моменты требуются в режиме «срочно»: при реализации антикризисных программ, перед привлечением инвестиций, продажей актива или в период прорывного роста и развития. Где ее взять?

Классика жанра – привлечь консультантов. Увы или к счастью, на «Большую тройку» (McKinsey, The Bain, BCG) у среднего бизнеса просто нет денег. Да и нанимать топовые компании имеет смысл при обороте не менее 100 млрд.руб.

Дополнительный фактор – у консалтинга как явления есть ряд особенностей, которые в случае со средним бизнесом могут оборачиваться недостатками:

- Стратегию мало разработать, ее нужно реализовать. Самый выдающийся шедевр от McKinsey будет бесполезен в руках не особо опытных и квалифицированных менеджеров.

- Работать нужно не только с бизнесом, но и акционером и его топами. Если акционер зовёт консультантов по принципу «чтоб как у людей», либо не понимает, как они работают, либо изначально относится к ним с пренебрежением – деньги будут потрачены впустую. Должна быть глубокая внутренняя мотивация, потребность в изменениях, готовность слышать стороннюю оценку и учитывать ее. И часто создание стратегии оказывается равно перестройке мозга акционера – при условии, что он к этому готов.

- Консультанты бывают чрезмерно осторожны в оценке бизнеса и ситуации. Пресловутыми «областями развития» часто подменяются необходимые жесткие формулировки.

- Качество работы консультантов зависит от техзадания. А если того, кто способен создать качественное ТЗ, нет внутри компании, и по ходу пьесы оно постоянно расширяется, что влечёт дополнительные расходы?

- Консультанты не особо спешат и перестраховываются.



И наконец, консультанты – вне бизнеса, у них нет реальных рычагов влияния на ситуацию. А главное – они не несут ответственности за результат реализации предложенной ими стратегии.

В общем, правильно «приготовить» консультанта, чтобы с удовольствием и пользой его «съесть» – само по себе непростая задача.

Я задумался: что может стать заменой консалтингу и возможна ли она в принципе? Основные требования сформулировал для себя так: должно быть честно, больно, быстро, с разделённой ответственностью и отсроченными платежами. И понятие «консультант» в этом случае однозначно и окончательно трансформируется в «партнёр».

Если вдаваться в подробности, я выделил бы следующие требования:

- Предельная честность. Никаких туманных формулировок – эффективные акционеры среднего бизнеса готовы к правде.

- Солидарная ответственность и отсроченные платежи. Самый эффективный инструмент на сегодня – членство в совете директоров (чуть хуже – экспертном или наблюдательном совете) с правом отслеживания выполнения поставленных задач и небольшим фик-

сированным вознаграждением. Более серьезные выплаты – из дополнительной прибыли, возникающей в результате конкретных действий. Идеальный вариант – доля в компании, от 5% до 20%.

Если работа ведётся по схеме долевого участия, то доля выплачивается только при достижении оговорённых показателей: успешной продаже бизнеса, привлечении крупного инвестора и проч. В этом случае партнёр кровно заинтересован в том, чтобы вложиться по максимуму, а акционер может быть уверен в том, что партнеру не все равно. Да, невероятно, но факт: если результата нет, партнёр получит «прожиточный минимум», покрывающий расходы на командировки.

- Быстрота и оперативность. Первичная диагностика бизнеса может (и должна!) занимать от двух-четырёх часов до трёх дней. Более того, она может быть сделана дистанционно, если акционер или его актив в отдалённом регионе или ему просто удобнее именно так. После этого – день на предприятии или в офисе в плотной связке с акционером и топами. Лишь после этого – решение о дальнейшей работе. Важно, что выбирает не только акционер! Мы тоже выбираем, с кем работать. И результат будет лишь там, где обе стороны действительно «захотят» друг друга, совпав в базовых взглядах на то, каким должен быть



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



эффективный бизнес и качественное взаимодействие.

- Работа шире ТЗ за те же деньги. Это важно, во-первых, потому, что не все способны сформировать грамотное ТЗ. А во-вторых, потому, что при выборе схемы солидарной ответственности нелепо торговаться в мелочах.

Эти мысли «зрели» в моей голове несколько лет. Окончательно они оформились летом 2018 года, когда я совершал прыжок с парашютом с высоты 4000 метров. Я вообще очень люблю экстремальные виды спорта: занимаюсь фрирайдом и хелискиингом (разновидность фрирайда, при которой к началу спуска лыжники добираются на вертолете – Ред.); не упускаю случая прыгнуть в пропасть с тарзанки и т.д.

Экстрим отлично прочищает мозг и за минуты позволяет мыслям и идеям, зревшим в голове долгое время, выйти на поверхность. Так вышло и на этот раз. 40 секунд свободного падения с высоты 4000 м – и идея оформилась окончательно, плюс я понял, кто поможет воплотить ее в жизнь – мои многочисленные знакомые из числа российских и зарубежных топ-менеджеров.

Ведь чтобы такой проект состоялся, команда должна состоять не просто из хороших специалистов. Нужны реаль-

но матёрые человечки, этакий бизнес-спецназ высшей квалификации, с руководящим опытом в крупнейших компаниях от 10-15 лет, причём каждый с углублённой специализацией: стратегии, привлечение инвестиций, M&A, маркетинг и брендинг, HR и др. Они уже много добились, им не нужно делать карьеру и зарабатывать здесь и сейчас. Они хотят интересных задач и готовы ждать долгосрочного результата.

Практически сразу я начал переговоры с такими людьми. Со многими мы были знакомы со времён работы в Оргкомитете Сочи-2014 (Пётр занимал пост вице-президента по стратегии – Ред.) Уже через три месяца у нас была вполне готовая и сыгранная команда. Это те, кто ранее занимал топовые позиции, от вице-президента и первого лица, крупнейших российских и международных компаний (ГК «Сбербанк», ТНК ВР, Газпром, Walt Disney, Philips, Gillette, Росатом, СТС, The Boston Consulting Group, ATKearny, Morgan Stanley, Merrill Lynch и др.) У всех есть не менее двух-трёх высших образований, из них одно-два – топовых мировых бизнес-школ (Wharton, Harvard, Kellogg, MIT, Insead и др.). Их совокупный опыт в бизнесе – более 150 лет, и это опыт реальных трансформаций, разработки стратегий, привлечения миллиардных инвестиций, знаковых M&A.

Мы сформировали стратегию развития компании и выделили следующие направления деятельности:

-TopCEODesk. Экспресс-диагностика бизнеса за 1-3 часа (да, это реально!), позволяющая выявить болевые точки. Это мы делаем бесплатно. И в большинстве случаев дистанционно.

-TopCEOCheck. Двухдневный мозговой штурм в офисе или на предприятии клиента при участии его топов. Это тоже бесплатно, за исключением компенсации наших расходов на перелёт и проживание. Мы, кстати, прекрасно летаем «Победой» и живём в бюджетных отелях.

После этого, если принимается решение о дальнейшей работе, совместно решается вопрос о форме участия в жизни компании, вырабатываются цели стратегического уровня (M&A, рост до определенных показателей, выход на те или иные рынки и т.д.), ставятся необходимые для их достижения задачи; при необходимости обучается или формируется команда топ-менеджеров; ведётся работа по личному развитию акционера и т.д.

Направлений может быть несколько: стратегия, планирование, продажи, маркетинг, финансы и инвестиции, управленческая отчетность, операционная деятельность, организационное

развитие, корпоративная культура, IT-процессы и др.

Если мы входим в совет директоров, работа строится в соответствии с традиционной схемой работы СД. Это формат TopCEOBoard. Здесь мы работаем до победы.

Сейчас члены TopCEOTeam входят в советы директоров более десяти компаний среднего бизнеса в России и за рубежом с совокупным оборотом около 100 млрд.руб. Большинство задач, которые мы поставили совместно с акционерами, имеют трёх-пятилетний горизонт.

***Пётр Меберт, управляющий партнёр TopCEOTeam**

Редактор: П. Кочетков
Организация, сопровождение
и согласование: А. Юрова
Эксклюзивно для

Приглашаю стать спикером, обратившись ко мне. Профессионально помогу выбрать тему, провести интервью, отредактировать и опубликовать в на сайте и в рассылках Ваш материал.

Алёна Юрова
почта: yurova.yr@yandex.ru
8 (985) 441-53-81 (WhatsApp)



Дуров бросил их с криком «Спасайся, кто может»: история краха TON глазами инвестора

 Forbes опубликовал мнение Павла Черкашина – инвестора в блокчейн-платформу Telegram Open Network (TON). «До недавнего времени проект Павла Дурова, обещавший изменить мировую финансовую систему, выглядел очень привлекательно для инвесторов, но закончился разочарованиями и убытками. Мы тоже поверили в идею и команду, собрали синдикат на \$20 млн и поучаствовали в размещении», – не без горечи высказывается П. Черкашин.

По сути, проект П. Дурова – один из стартапов 2018 года, запускавших свои криптовалюты. Как замечает П. Черкашин, у дуровского стартапа имелись абсолютно реальные шансы на изменение мировой финансовой системы.

Проект П. Дурова базировался на идее обеспечения необходимыми

финансовыми инструментами сотни миллионов человек, работающих удаленно. Сегодняшние возможности оплаты труда таких работников имеют ряд существенных недостатков, и вот как это поясняет П. Черкашин: «Простой банковский перевод сейчас стоит \$20, а перевести 10 центов или доллар в принципе нереально. Заплатить небольшую сумму фрилансеру из Бангладеш в таких условиях практически невозможно».

Проект П. Дурова предполагал, что через цифровой паспорт в Telegram обеспечивалось бы соответствие требованиям банковских регуляторов, препятствующих отмыванию денег. При этом сотни миллионов человек получили бы возможность оплачивать товары и услуги без грабительских комиссий. П. Черкашин отмечает, что за счет саморегулирования такая валюта могла бы заменить кондовую банковскую систему «с ее миллионами клер-

Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



ков, миллиардами накладных расходов и КПД первых паровозов».

Поначалу, отмечает П. Черкашин, со стороны инвесторов наблюдался беспрецедентный интерес к проекту, была даже ограничена квота для желающих участвовать в синдикате.

В 2019 году ситуация внезапно изменилась – не в лучшую сторону для автора идеи. Успешное ICO Telegram и привлеченные П. Дуровым \$1,7 млрд – всё это вызвало неприязнь со стороны конкурентов П. Дурова, в частности, владельца Facebook Марка Цукерберга. По фактам, изложенным П. Черкашиным, можно судить о том, что вместе с М. Цукербергом в дело против П. Дурова вступила сначала политика, а затем и вся система национальной безопасности США. Американский суд запретил запуск технологического продукта даже за пределами США, аргументируя: платформа создается для зарабатывания денег компанией Дурова и инвесторами, и это недопустимо.

Предварительное резюме от П. Черкашина: «Двухлетняя эпопея по созданию альтернативной мировой экономики уперлась в железобетонную стену государственной бюрократии и начала рассыпаться на глазах. Сложившаяся ситуация расценивается как фактор непреодолимой силы, форс-мажор».

Поначалу сам Дуров предложил вернуть инвесторам TON 77% вложений или перенести последний срок запуска платформы на 30 апреля 2020 года. Тем не менее, до наступления этой даты инвесторы П. Дурова проголосовали было за отсрочку выхода из проекта, убеждаемые П. Черкашиным: «Дуров знает, что делает, и должен найти выход. Для нас это просто финансовый риск. Для него – дело всей его жизни, шанс войти в историю, изменить мир».

Далее в материале П. Черкашина – опять же загодя до вышеуказанной даты – следует небольшой набор пожеланий: возможных контрмер от П. Дурова. Увы, ни одна из черкашинских «хотелок» не сбылась. 12 мая 2020 года Павел Дуров в своем Telegram-канале объявил, что закрыл блокчейн-проект TON. Что касается инвесторов, по оценке П. Черкашина, они «потеряли почти полмиллиарда, не получив ни цифровую валюту, ни долю в мессенджере, несмотря на то, что эти разработки делались на их деньги».

* источник: https://www.forbes.ru/tehnologii/400483-durov-brosil-ih-s-krikom-spasaysya-kto-mozhet-istoriya-kraha-ton-glazami-investora?utm_referrer=https%3A%2F%2Fzen.yandex.com

Эксклюзивно для



HR-экспертиза

ЛюдиPeople

Повышение эффективности
и производительности без затрат

Девиз «ЛюдиPeople»:
«Практика – критерий истины»



Консалтинговая компания
«ЛюдиPeople» – эксперт в вопросах
повышения производительности.

НАС ВЫБИРАЮТ ДЛЯ:

- Сокращения затрат на труд, логистику, закупки;
- Сокращения производственных потерь;
- Повышения эффективности бизнеса;
- Оптимизации бизнес-процессов;
- Нормирования и организации труда;
- Построения систем оплаты труда и мотивации;
- Создания оптимальных оргструктур;
- Проведения обучения по развитию управленческих навыков и внедрения бережливого производства.



С 2009 года мы накопили более
100 кейсов повышения
производительности.

НАШИ КЛИЕНТЫ –
ЛИДЕРЫ В СВОИХ ОТРАСЛЯХ:

- Машиностроении;
- Metallургии;
- Добыче и переработке полезных ископаемых;
- Транспорте;
- Здравоохранении;
- Химии и газохимии;
- Государственных и бюджетных организаций.

НАША ПРАКТИКА



КЕЙС 1

Крупное предприятие черной
металлургии

Задача:

оптимизация ФОТ пилотных
подразделений не менее
чем на 25%

Результат:

комплекс мероприятий,
снижающих ФОТ на 37%



КЕЙС 2

Крупнейший оператор
контейнерных перевозок

Задача:

сокращение расходов на
аппарат управления, создание
его новой оргструктуры и
штатного расписания

Результат:

сокращение численности
управленческого персонала на
28%, автоматизация ее расчета



КЕЙС 3

Атомная промышленность.
Управляющая инжиниринговая компания.

Задача:

повысить производительность
труда, оптимизировать
бизнес-процессы.

Результат:

построена стратегическая
функциональная матрица, КПЭ,
рассчитана оптимальная численность
на планируемый объем производства,
описан план достижения результата
по каждой функции.

Даже самый успешный бизнес имеет резервы повышения эффективности.

МЫ НАЙДЕМ ИХ!



www.hr-people.ru
petrova@hr-people.ru



+7 (495) 105-93-73
+7 (985) 774-10-08

ПРАКТИЧЕСКИЙ ДЕЛОВОЙ ЖУРНАЛ

Административное № 2 право 2020

Подписной индекс по каталогу РОСПЕЧАТЬ 36061



Оспаривание в административном праве

Возврат страховой премии. Анализ споров

Новое по должникам микрокредитов

Нотариус — мошенник

Выдворение иностранных граждан

Верховный суд запретил наказывать водителей, если они скрылись с места ДТП

Опекуны — анализ споров

Споры по ПО с разработчиками и заказчиками

Банкротства автодилеров. Анализ ситуаций и советы

ЕЖЕМЕСЯЧНЫЙ ПРАКТИЧЕСКИЙ ЖУРНАЛ

www.TOP-PERSONAL.RU

ПРУДОВОЕ ПРАВО

№ 6 (239)

ИЮНЬ 2020

Подписные индексы: «Почта России» – 99724 Агентство «Роспечать» – 47489, 80995

*Анастасия Алексеевская, Инна Демидова, Анастасия Балдынова
Анастасия Кирина, Михаил Джикя*

Комментарий к законопроекту об ускоренном увольнении сотрудников во время эпидемии

Элина Шакирова, Анастасия Кирина, Анастасия Балдынова

Комментарий к статье: «Uber предложила экс-сотруднику выплатить штраф \$180 млн из собственного кармана»

Наталья Тихонова

Ошибки важные в кадровом делопроизводстве. Анализ споров

Ольга Яковлева

Обучение за счет компании и попытки работодателей взыскать стоимость обучения при увольнении по инициативе работника

Михаил Джикя

Всегда ли уволившийся работник обязан возместить работодателю затраты на свое обучение?

Инна Демидова

Пилоты — споры по профзаболеваниям, больничным и лечению, недопуску к полетам

Анна Бедарева

Договор подряда: обзор судебной практики