

БИЗНЕС  
ИДЕИ

БИЗНЕС  
РЕШЕНИЯ

БИЗНЕС  
ТЕХНОЛОГИИ

БИЗНЕС  
ПРОЦЕССЫ

WWW.TOP-PERSONAL.RU

# УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ

Выпускные адреса: по адресу "Ресурсы" - 71052, 71055, 72026

№ 15  
(427)  
2017

Корпоративная социальная сеть

Главная тема:

## КОРПОРАТИВНАЯ СОЦИАЛЬНАЯ СЕТЬ



## Партнёры

**КОЛОНКА РЕДАКТОРА**

**Корпоративная социальная сеть — это нечто новое и неожиданное на фоне повального сидения сотрудников в сетях во время работы.**

**Если есть спрос, то есть и...**

*Успехов в бизнесе!  
Главный редактор ИД  
Александр Гонгаров*



# УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ

## Содержание

№15  
(427)

Издаётся с 1996 г.    2017 г.

Объединенная редакция

ИД 

Учредитель:

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

Официальный адрес

TP@TOP-PERSONAL.RU



Сергей Пронин,  
главный эксперт  
по бизнесу



Александр Лапин,  
главный эксперт  
УП по управлению



Эдуард Остроброд,  
бизнес-эксперт УП



Дмитрий Потапенко,  
бизнес-эксперт УП

Эксперты

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

Главный редактор  
Александр Гончаров

PR-директор  
Надежда Гончарова

Ответственный редактор  
Татьяна Ковалева

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

Видеожурнал Александр Жильцов

Фото Владимир Сумовский

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

Подписные агентства  
Андрей Чепайкин

Логистика Андрей Митряков

Главный бухгалтер Наталья Фомичева

Официальный аудитор  
Аудит-Босс

Официальный адрес  
TP@TOP-PERSONAL.RU

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

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

### КОРПОРАТИВНАЯ СОЦИАЛЬНАЯ СЕТЬ

4  
Корпоративная социальная сеть  
Дмитрий Бенц, LOQUI BUSINESS

### Трибуна HRD

11  
Менторство в банке — часть процесса контроля  
и развития

Наталья Лукас, «ТКБ»

### Стартапы

19  
Лидер — это не тот, кто начал, лидер — это тот,  
кто достиг результата

Андрей Волгин, АО «Рестрим»

### Бизнес-литература

23  
Правила инвестирования Уоррена Баффетта  
Джереми Миллер

### Spencer Stuart

39  
Spencer Stuart представляет «Российский индекс  
советов директоров 2016»

Егор Ходасевич, управляющий партнер

### Оргизменения

43  
Можно приноровиться «целоваться на бегу»  
и «висеть на потолке» — был бы в этом реальный смысл

Платон Юрченко, бизнес-тренер

### Социальные вопросы

51  
Ответственность медучреждения за ошибки в лечении  
больных по договору с предприятием.  
Споры и советы компаниям

Герман Бойцов, ООО «Межрегиональная юридическая  
консультация»

### HR-технологии

56  
Эффективная мотивация сотрудников: экономика  
совместного потребления

Ольга Зиновьева, Collaborative Perks

### Успешные предприниматели мира

63  
Бернард Барух

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

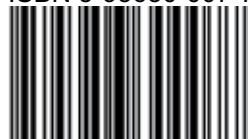
[www.top-personal.ru](http://www.top-personal.ru)

Приглашаем авторов к сотрудничеству: [tp@top-personal.ru](mailto: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 >

Подписано в печать 10.04.2017 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 АО «ИПК «Чувашия»  
428019, г. Чебоксары, пр. И. Яковлева, 13

стр. 4

**О**граничение на связь с топ-менеджментом в чате или приватность некоторых разделов, но в целом корпоративная социальная сеть по своему духу лишена рамок...



Дмитрий Бенц,  
LOQUI BUSINESS

стр. 11

**Р**азбудите художника в шесть часов утра, посадите за холст в девять и к вечеру потребуйте шедевр, не думаю, что результат вас ошеломит, хотя вероятность все же есть...



Наталья Лукас,  
«ТКБ»

стр. 51

**П**исьменная форма договора будет считаться соблюденной путём акцепта потребителем медицинских услуг публичной оферты исполнителя...

Герман Бойцов,  
ООО «Межрегиональная  
юридическая консультация»

стр. 43

**В**мешательство под флагом «я знаю, как надо» обречено почти всегда...



Платон Юрченко,  
бизнес-тренер

# Корпоративная социальная сеть

*КСС — это уход от «сидения» ваших сотрудников в сетях или мечта «ежика в тумане»?*

*Будущее покажет, а пока идея привлекательна как никогда.*



**Дмитрий Бенц**

**LOQUI BUSINESS**



## ❖ Что такое корпоративная социальная сеть и для чего она нужна?



Чтобы ответить на этот вопрос, нужно вспомнить, как работают «обычные» социальные сети, и почему они не подходят в качестве бизнес-инструментов.

У компании N проблемы: на рынок попала информация о судебном иске от одного из клиентов. В Facebook под постом коллеги сотрудник оставил неоднозначный комментарий, журналист ухватился за него, как за инфоповод, и история стала достоянием общественности. Пострадала репутация компании, конкуренты подняли голову, компания терпит убытки.

Этого можно было бы избежать, если заранее были бы оценены риски от использования сотрудниками соцсетей. Бывает так, что кто-то из коммерческого департамента напишет пост, в комментариях появится бухгалтер, и беседа начинает разрастаться. Пока коллеги обсуждают, что в этом месяце дела у компании идут не очень хорошо, рядом «маячат» друзья друзей: сотрудники компаний-партнеров, журналисты, конкуренты, заказчики. Обрывки брошенных вскользь

фраз могут многое сказать о финансовой отчетности, организационной структуре и положении на рынке, а также привести к непредсказуемым последствиям вплоть до разрыва договоров и конфликтов с клиентами. Как предотвратить репутационные риски?

Понятное дело, что речь не идет о запретах на использование соцсетей как таковых: мудрый руководитель понимает, что коммуникации — неотъемлемая часть рабочего процесса, и чем теснее сотрудники общаются, тем больше слаженность команды. Запретить общение не по рабочим вопросам или ограничить доступ к какому-то продукту — тоже не лучшая стратегия. Зато можно минимизировать риски иным способом, предложив в качестве альтернативы — где и как вести обсуждения — корпоративную социальную сеть.

КСС отличается от социальных сетей тем, что носит закрытый характер, а значит, дает одновременно и защиту данных, и уверенность в том, что «сор из избы не выносится». Руководству проще организовать площадку для диалога внутри организации, чем утром бессильно наблюдать за кофе, как высказывание сотрудника разошлось по СМИ. Конечно, нельзя гарантировать, что с появлением корпоративной сети сотрудник не оставит двусмысленный комментарий в Facebook, но и фотоархив с корпоратива, и все рабочие «пикировки» будут скрыты от любопытных глаз.

Эксклюзивное интервью для  Эксклюзивное интервью для  Эксклюзивное интервью для 

## Как корпоративные соцсети помогают рабочему процессу?

— Часто компании задумываются о внедрении корпоративной сети, когда сталкиваются с проблемами внутри команды: разобщенность, низкая мотивация, медленные согласования, потеря материалов и наработок в текучке. Для примера: в первый день работы новому человеку выделяют место, компьютер, а также заводят почтовый ящик для быстрого включения в процесс. Аналогичную роль играет корпоративная соцсеть: туда сотрудник заходит, чтобы «обустроиться», узнать структуру компании, связаться с коллегами или узнать, какие вопросы сейчас находятся на обсуждении в других отделах.

В чем особенность такого подхода? Коллеги чувствуют себя свободнее, поскольку в корпоративную сеть приходят не для контроля времени или учета выполненных задач, а для общения. Безусловно, это неформальная или полунформальная среда, предполагающая иной характер коммуникаций, нежели в почте. По желанию компании, могут оставаться рамки: например, ограничение на связь с топ-менеджментом в чате или приватность некоторых разделов, но в целом корпоративная социальная сеть по своему духу лишена рамок. Это подходящий вариант для организаций, в которых есть проблемы слабых внутренних связей или где большинство сотрудников практически не знакомы друг с другом. Когда коллеги «выключены» из коллек-

тива, это прямым образом влияет на их мотивацию и работоспособность.

Приведем простой пример. Типичная для нашей страны ситуация: крупная компания, 5000 специалистов по всей стране, суровая корпоративная иерархия, отсутствие коммуникаций и затаенная ненависть сотрудников к начальству и друг другу. Рано или поздно перед руководством встает серьезная проблема: специалисты увольняются, а потенциальные сотрудники сомневаются — стоит ли приходить сюда даже на собеседование. Причина этих бедствий банальна: люди оторваны от офисной жизни. Внутри организации им некому рассказать о наблевшем, некуда вылить негатив, не с кем поделиться мнением и высказать критику. Решением этой проблемы могла бы стать корпоративная социальная сеть: это означало бы создание искусственных каналов, по которым ручейки негатива стекались бы в нужное место — в офис. У специалистов появился бы шанс быть услышанными начальством, поделиться с коллегами мнением и проблемами, спросить совета или просто пообщаться. Новички смогли бы быстрее адаптироваться, а эйчары — воочию увидеть то, над чем стоит поработать в коллективе.

## Корпоративная соцсеть — зеркало или рабочий инструмент?

— Если в организации подчиненные недовольны начальством и наоборот, то корпоративная социальная сеть пробле-

му не решит. И негатив, и позитив — это следствие, результат взаимодействия людей. Не нужно думать, что продукт сможет наладить корпоративную жизнь, если она отсутствует в принципе.

Но негатив — важный сигнал, с которым можно и нужно работать. В жизни директоров по внутренним коммуникациям редко возникает идеальная ситуация, когда в компании все прекрасно. Обычно эта должность предполагает целый пласт работы и разработку антикризисных мер — человека зовут исправлять ситуацию, а не констатировать факт, что все плохо. И вот в этом случае корпоративная сеть служит индикатором и способом изучить ситуацию всесторонне: кто вовлечен в конфликт, в чем его причина, каковы настроения сторон. Порой люди недооценивают, как много может дать анализ Big Data (Больших данных). Традиционно под ними понимают разные типы информации: это могут быть и паспортные данные, и материалы по клиентам, и финансовая статистика. В случае с корпоративной социальной сетью анализу можно подвергнуть новостные ленты с комментариями и выяснить, какие темы в компании носят особенно острый характер. Благодаря анализу можно также узнать другие вещи: например, какие мероприятия холдинга вызывают интерес, а на проведении каких можно сэкономить, какие изменения и улучшения стоит внедрить, а также, насколько эффективно работает определенный департамент.

## Как выбрать корпоративную социальную сеть?

— В процессе подбора важно обращать внимание не только на отзывы и информацию о продукте, но и, что более важно, на его удобство. Решение с user-friendly интерфейсом имеет все шансы стать заменой мессенджером и соцсетям, в противном случае сотрудники могут проигнорировать появление нового продукта в компании, что обернется финансовыми потерями вместо ожидаемых результатов. Многие сталкивались с тем, что корпоративный портал превращался в ярмо на шее тех, кто инициировал его внедрение, вместо того чтобы упростить и улучшить работу. До сих пор в резюме HR-специалистов и маркетологов можно увидеть в качестве достижения «увеличение посещаемости корпоративного портала на 12-18%». Чтобы убедить сотрудников зайти в Интранет, почитать новости или оставить запись, требовалось разработать стратегию и придумать бонусную схему — для привлечения и поощрения. В случае с КСС площадка не требует постоянной работы по наполнению и «агитаторов». Жизнь в корпоративной сети появится самостоятельно, как только сотрудники убедятся, что это:

- а) полезно;
- б) безопасно.

Рассмотрим каждый пункт по отдельности.



Эксклюзивное интервью для  Эксклюзивное интервью для  Эксклюзивное интервью для 

До этого мы говорили о глобальных возможностях, которые дает корпоративная социальная сеть — эти доводы понимает руководство, но вряд ли они станут достаточным обоснованием для команды. Люди ищут конкретной пользы: как добиться лучшего результата при меньших усилиях и что поможет сэкономить время. Обратимся к примерам. В компанию приходит новый человек, ему нужно быстро включиться в процесс и освоить все тонкости работы, причем, чем быстрее это произойдет, тем выгоднее и для организации, и для него. В коридоре нельзя подойти к первому попавшемуся сотруднику и начать его расспрашивать. Зато он может зайти в корпоративную сеть, изучить активность коллег, напрямую дать ответы на вопросы активным и компетентным участникам, чтобы влиться в коллектив и войти в рабочее русло. Звучит понятно и убедительно, не правда ли?

Другой пример: отдел маркетинга, уволился один из старейших сотрудников. Его преемник пытается восстановить старые контакты, найти адреса проверенных типографий, посмотреть, что из результатов работы можно использовать сейчас. И оказывается, что файлов нет — документы удалены или потерялись, коллеги помнят о существовании какой-то «exel-таблички», но где она может быть, никто не может подсказать, так как занят своими собственными делами. Знакомая ситуация? Было бы иначе, если бы полезные наработки хранились в одном месте,

наглядно и доступно для всего отдела — как гарантия того, что в текучке не будет потерян файл или забыт контакт, а значит, не придется тратить время на ту же работу.

А теперь представим ситуацию командировки: сотрудник прилетел в незнакомый город, чтобы пообщаться с коллегами из регионального представительства. Огромное количество новой информации, которую нужно как-то структурировать и быстро найти в почте: адрес офиса, имена и телефоны коллег, варианты ресторанов для бизнес-встреч или ланча. Гео-функции КСС позволили бы в этой ситуации сориентироваться быстрее, открыв нужные точки и контакты прямо на карте. Чем полезно корпоративное приложение — там нет мусора, и вся информация уже забита в память. В нашем примере сотруднику пришлось бы открыть «Яндекс.Карты», искать во входящей переписке данные, копировать, искать через третьих лиц контакты, запрашивать дополнительную информацию... Расходы на время катастрофические. И это мы еще не рассматриваем вариант, когда что-то пошло не так: конференцию перенесли и не смогли предупредить, потерян телефон ключевого контакта, сотрудник не имеет доступа к почте под рукой.

### А что нам за это будет?

— Последний вопрос может встать остро. Насколько правомерно и корректно работодателю изучать информацию



в корпоративной сети? Если речь идет о переписках, то, разумеется, запрещено. Это — на наш взгляд. Возможно, что не все владельцы бизнеса с этим согласятся: мы не можем говорить за все решения на рынке, например, самописные. В LOQUI BUSINESS работает чат с внедренным шифрованием AES-256. Для сравнения: 256-битный ключ AES используется в секретных чатах Telegram. Мы убеждены, что у сотрудников должна быть возможность вести приватное общение безопасно и защищенно.

При этом публичные ленты в корпоративной сети — это общедоступная информация, к которой имеет доступ любой сотрудник. Поэтому обработка этих данных машинным способом не может причинить кому-либо вреда или привести к ущемлению интересов. Тут действует общее правило: если не хотите, чтобы кто-то прочел публикацию, не размещайте ее.

### **И** А прибыль где?

— На рынке есть примеры компаний, в которых владельцы — сами бывшие топ-менеджеры — настолько возненавидели худшие образцы «корпоративной культуры», что принципиально проводят политику изоляционизма. Коллеги занимаются своими делами, не пересекаются во время обеденного перерыва или после работы, а также крайне неохотно вносят предложения. Чем это оборачивается? Люди, сидящие за соседними столами или работающие в одном отделе, не зна-

ют, чем занимается коллега. Огромное количество доработок, идей и знаний пылится без дела.

Иначе действуют территориально распределенные компании. Там не нужно объяснять или мотивировать людей к установке корпоративной сети: регионы понимают, что альтернативного способа получить информацию от коллег просто нет. В городе А продажи поднялись на 14% за квартал, и результат держится. Как этого добились? Топ-менеджмент и региональные представители делятся кейсами, тут же идут обсуждения, всплывают удачные примеры. Не хотелось бы, чтобы такая база знаний попала к конкурентам или оказалась недоступной (как в случае с закрытием LinkedIn в России). Поэтому вложение в корпоративный продукт окупается с лихвой: пока руководство анализирует и спит спокойно, зная, что данные в безопасности, сотрудники получают средство для работы и общения.

### **И** Каким компаниям нужна корпоративная сеть?

— Из приведенных примеров понятно, что КСС помогает с решением вопросов, которые могут стоять остро для одних компаний, а для других — нет. Если в организации 50 человек, все всё знают друг про друга: сильные стороны, компетенции, курируемые вопросы. А теперь вообразим холдинг или быстрорастущий стартап, где даже поиск контактов человека, отвечающего за направление,



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



может занять полдня. В маленькой компании новости не нужно узнавать из мобильного приложения, их расскажут коллеги в обеденный перерыв. В глобальной разветвленной организации нужна даже не одна новостная лента, а несколько, чтобы информация не мешалась и была структурирована — в противном случае в каше из публикаций невозможно будет найти нужное.

Традиционно есть отрасли, специфика работы которых требует применения особых бизнес-инструментов. Например, ритейл: большая часть персонала работает «на точках», а значит, у них нет времени и возможности находиться у компьютера. Конечно, это не повод быть выключенными из корпоративной жизни, новостей компании, а также пропускать объявления — просто все коммуникации строятся через телефон и мобильные приложения. Для корпоративной сети особенно важна подобная быстрота обмена данными, мобильность и скорость.

### **Запретить нельзя оставить?**

— Иногда можно услышать опасения на счет КСС: это, мол, очередная «курилка», место для «трепа» и бесполезная игрушка для топ-менеджмента. Как быть с этими соображениями? Безусловно, корпоративная социальная сеть предполагает определенную степень свободы. Там сотрудники публикуют личный контент, находят единомышленников, «переводят дух» от работы. Сотрудник дол-

жен иметь возможность переключиться, снять стресс, наладить неформальные отношения с коллегами — всё без вреда для рабочего процесса. КСС решает эти вопросы, предоставляя команде площадку для самовыражения и мозговых штурмов, помогая найти нужную информацию и научиться новому от коллег, ускоряя коммуникации и согласования.

Гораздо хуже было бы, если бы в корпоративную сеть приходили с опасением, размышляя над тем, что стоит публиковать, а что нет. Подобная осторожность говорит о том, что внутри компании действует жесткая цензура, даже если она не закреплена на официальном уровне. Люди боятся писать что-то, создавать активность, а значит, они не смогут выдать новую идею или предложить нечто полезное, опасаясь быть подвергнутыми критике. Должностные и субординационные рамки не равнозначны скованности и атмосфере подозрительной недоброжелательности. Поэтому активности много не бывает, ее определяют отношения внутри коллектива, а не факт наличия того или иного бизнес-инструмента.

\* **Дмитрий Бенц, основатель LOQUI BUSINESS**

Беседовала Анна Баграмова

Журнал



2017 г.

# Менторство в банке — часть процесса контроля и развития

*Гора и не должна идти к  
Магомету*



**Наталья Лукас**

«ТКБ»

Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



**У** Понятие «менторство» вас не сильно смущает в дискуссии, по сути, о наставничестве?



езусловно, эти методы похожи между собой, однако разница есть. Наставничество позволяет новому сотруднику быстро и эффективно включиться в рабочий процесс, за короткий срок развить профессиональные навыки и адаптироваться в компании. Менторство предполагает более глубокую работу с сотрудником, когда определяются личные цели, задачи специалиста, выясняется, насколько они схожи с целями компании и тем, чем сотрудник занимается в данный момент. Этот метод позволяет рассмотреть специалисту свой карьерный путь в перспективе, а также понять, как и в какие сроки достичь желаемого, определить, какие личностные качества необходимо развить для достижения цели. На первоначальном этапе создается многосторонний путь развития сотрудника, на который, по сути, встают оба — и «ученик», и ментор — и это очень захватывающий процесс.

**У** Как вы смотрите на то, что в Европе недавно работодателям разрешили требовать от сотрудников соблюдать полные регламенты внешнего вида, включая запрет на хиджабы и прочие религиозные символы?

— Мы все отличаемся друг от друга, у нас разные интересы, вероисповедание, мировоззрение, но если говорить о клиентском сервисе, то вот здесь мы все хотим одного — индивидуального подхода и высокого класса обслуживания, а одним из условий такого обслуживания являются стандарты внешнего вида. Думаю, компании вправе требовать от своих работников соблюдать их. С другой стороны, у каждого соискателя или работника есть свободная воля в принятии решения — работать в такой компании или нет. Выбор есть всегда.

**У** «Чуть-чуть можно нарушить!!!» — возражал у нас в редакции один сотрудник на критику в нарушении регламента. Где же эта грань «чуть-чуть»? Насколько категорично, подробно и точно надо прописывать правила в бизнесе?

— Правила в бизнесе необходимы. Точка. Насколько буквально они должны соблюдаться, во многом зависит от подразделения компании и самой компании. Например, для банка жизненно необходимо, чтобы подразделения, работающие с клиентами, соблюдали эти правила неукоснительно. Если на табличке написано, что отделение бан-





ка работает с 9 часов утра, то работник обязан быть на рабочем месте в это время. Но если мы говорим о каком-нибудь подразделении, деятельность которого связана с внедрением проектов, когда сотрудники трудятся до 10 вечера, а иногда и позже, очевидно, что ни о каких наказаниях за опоздание с утра речи не идет. Что же касается грани «чуть-чуть», то она в первую очередь зависит от такого фактора, как личное отношение к работе. Если сотрудник увлечен своим делом, то и подход к нему будет ответственным, а также осознанным и ответственным будет понимание этой грани.

**И** Наблюдая в банках ошибки менеджеров и скорую помощь им старшего, хочется спросить вас: сколько длится в банках период обучения менеджера middle-звена и каковы критерии увольнения плохо обучаемых?

— Я могу рассказать, как это происходит у нас. В нашем банке обучение — это непрерывный процесс, но наиболее интенсивное обучение происходит в первые три месяца. У нас есть планы на испытательный срок для каждого сотрудника, обучение в них — обязательный пункт. В основном оно связано с рабочими процессами, связанными с его непосредственной деятельностью. Уровень новичков очень разный, зачастую на стартовые позиции к нам приходят студенты или бывшие студенты,

которые сами еще не до конца понимают, чем бы они хотели заниматься в жизни, что им может быть интересно. В этом случае обучение довольно интенсивно, когда начинаешь с ними рассматривать возможные направления карьеры, мастерство ментора играет огромную, я бы даже сказала определяющую роль. Здесь надо отметить работу подразделения подбора и адаптации персонала, работники которого в течение первых трех месяцев довольно часто общаются с новыми сотрудниками, выполняя менторские функции, далее этим занимаются руководители на местах. Но даже если сотрудник до этого работал в банке, все равно для него в процессе обучения есть много нового: кредитные организации работают в разных АБС, у каждого банка своя корпоративная культура и прочее. Что касается критериев увольнения плохо обучаемых сотрудников, то он один — нежелание самого сотрудника обучаться и работать. Я уже говорила о важности увлечения своей работой: вы не сможете заставить человека работать с отдачей, если он в работе не заинтересован. Вкладываться в обучение и развитие такого сотрудника я считаю бессмысленным, более того, это обоюдная трата времени. И здесь важно помочь человеку осознать этот факт, потому как в другой сфере, в которой у него будет искренняя заинтересованность, он будет более успешен, эффективен, полезен, а следовательно — более счастлив.



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



**РАЗБУДИТЕ ХУДОЖНИКА В ШЕСТЬ ЧАСОВ УТРА,  
ПОСАДИТЕ ЗА ХОЛСТ В ДЕВЯТЬ И К ВЕЧЕРУ  
ПОТРЕБУЙТЕ ШЕДЕВР, НЕ ДУМАЮ, ЧТО РЕЗУЛЬТАТ  
ВАС ОШЕЛОМИТ, ХОТЯ ВЕРОЯТНОСТЬ ВСЕ ЖЕ ЕСТЬ**



## **Может ли в компании кто-то быть «злым» ментором, а другой — «добрым» или это лишнее?**

— Нет. По крайней мере у нас это исключено. Ментор — это тот человек, к которому сотрудник приходит с любыми вопросами, и он не должен бояться спросить что-то лишнее или задать глупый вопрос. Наоборот, он должен быть уверен, что ему помогут разобраться, укажут правильное направление для решения задачи, подскажут, как действовать в той или иной ситуации. А ситуации, поверьте, бывают разные, и иногда ментор должен уметь снять стресс у сотрудника, а иногда и настроить на успех.

В нашем банке есть подразделения, в которых работает много студентов и выпускников вузов, одно из них — контакт-центр. Представьте, какое огромное количество информации они должны усвоить за короткий период времени и легко ориентироваться в ней. Когда новичок только приступает к работе — это огромный стресс для него, и как раз менторство нам позволяет управлять этим стрессом, сделать адаптационный период более мягким, а для компании деятельность нового сотрудника наиболее эффективной, а заодно и решает задачу по снижению текучести в этом подразделении.

## **Кто и как готовит менторов?**

— У нас прекрасный корпоративный университет, мы следим за новыми веяниями как в HR-направлении, так и в биз-

несе, и с удовольствием ходим на внешние курсы, плюс саморазвитие не только приветствуется, но и активно поощряется.

## **Кто контролирует менторов?**

— У нас менторами выступают руководители, это абсолютно самостоятельные и состоявшиеся специалисты, которые не нуждаются в контроле, а вот результаты их деятельности говорят сами за себя. В банке существуют определенные маркеры, по которым и контролируется деятельность менторов, такие, как обратная связь от «учеников», текучесть персонала в подразделении, эффективность сотрудников по итогам выполнения бизнес-планов и другие.



Сергей Славский

Ношмар работодателя — работники наступают?

Татьяна Жданович

Споры и ошибки при увольнении в связи с изменением организационных и технологических условий

Ольга Прудоская

Много шума — из-за чего?

Сергей Славский

Увольнение за мошенничество

Елена Зупица

Трудовой кодекс России «на страже» интересов беременных женщин: нормы права и судебная практика

Елена Кисташова

Проблемы оплаты экспертам вознаграждения за подготовку судебной экспертизы в арбитражном и гражданском процессе

А.В. Тавкина

Анализ служебной записки для решения вопроса о привлечении к дисциплинарной ответственности

И.А. Косов

Как оформить снятие дисциплинарного взыскания

Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



**УП** Кто, как и когда меняет правила поведения в компании, общения с клиентами, внешнего вида, ценностей и т.д.?

— Инициатором может выступить абсолютно любой сотрудник вне зависимости от должности и территориального места работы. Чаще всего с инициативами приходят вновь прибывшие работники. Что-то внедряется, а что-то нет, зачастую потому, что уже есть нечто аналогичное.

**УП** Может ли первое лицо компании нарушать правила, когда пожелает, или только в случае форс-мажора?

— На мой взгляд, первое лицо — это стержень всей компании, ее настроение и двигатель, если хотите. Нам очень повезло в этом смысле, наше первое лицо на 200% включено в работу банка и это прекрасный пример для всего коллектива, как надо работать и что значит быть вовлеченным в процесс.

**УП** Как происходит процесс контроля за топ-менеджерами? Кто и как может спрашивать с них за нарушение правил?

— Топ-менеджеры — это люди, на которых равняются все их сотрудники, они уже зарекомендовали себя как профессионалы и управленцы. Не думаю, что они нуждаются в жестком контроле. У нас довольно сильная команда ключевых менеджеров, и все они увлечены общим

делом, а увлеченный сотрудник — ответственный сотрудник.

Что касается правил, то у нас все прописано в кодексе корпоративной этики: внешний вид, поведение с коллегами, клиентами, позиционирование нас как команды и банка в целом и так далее. С кодексом все ознакомлены, и соблюдение этого кодекса является обязательным условием работы в банке.

**УП** Топы-варяги — если они пришли к вам из компаний с иными правилами и культурой, то кто к кому должен идти — Магомет к горе или гора к Магомету?

— В моей практике не было случая, чтобы гора ходила за Магометом. Мы с огромным удовольствием рассматриваем все инициативы, которые предлагают нам наши работники, включая топ-менеджеров, и если благодаря новаторским предложениям есть возможность улучшить процессы в банке, то они, безусловно, внедряются.

**УП** Если варяг предлагает оптимизировать правила, а это шок для персонала?

— Как правило, привлечение новых топ-менеджеров в команду и осуществляется с целью поменять сложившиеся правила, но все нововведения в компании контролируемые, а менторство позволяет нам управлять «шоком» персонала,



если таковой случается. Мы привыкли к изменениям и относимся к ним положительно, это прекрасная возможность для сотрудников узнать что-то новое и попробовать это на практике. И это ценно.

**У** Уже существует немало IT-компаний без прописанных правил и без менторов совсем (бирюзовые и с «распределенным мозгом»), и, говорят, за ними будущее.

— Говорить о будущем очень интересно. Сейчас мир настолько стремительно развивается, что, как писал Льюис Кэрролл: «Приходится бежать со всех ног, чтобы только остаться на том же месте, а чтобы попасть в другое место, нужно бежать вдвое быстрее». Человечество меняется, жизнь становится более цифровой, и IT-компании, о которых вы говорите, находятся на гребне этих изменений, а зачастую являются их причиной. Для них свобода мышления, полет творческой мысли гораздо важнее следования правилам. Разбудите художника в шесть часов утра, посадите за холст в девять и к вечеру потребуйте шедевр, не

думаю, что результат вас ошеломит, хотя вероятность все же есть. Но мы говорим о другой сфере деятельности, где без правил пока не обойтись.

**У** Генетические заболевания уже могут исправлять... но тогда люди никогда не получают гениев. Как быть с бунтарями? Иногда один бунтарь создает будущее компании.

— Иногда создает — Стив Джобс прекрасный тому пример. Самое главное, чтобы это не был бунт ради бунта. Если в идеях бунтаря есть разумное зерно, новаторство и искренняя вера в то, что это сработает, прекрасно! Нам повезло!

\* Наталья Лукас, директор департамента по работе с персоналом банка «ТКБ»

Беседовала Анна Баграмова

Журнал

2017 г.



ЧИТАЙТЕ В СЛЕДУЮЩИХ НОМЕРАХ

ЕЖЕМЕСЯЧНЫЙ ПРАКТИЧЕСКИЙ ЖУРНАЛ  
**ТРУДОВОЕ  
ПРАВО** МАЙ 2017

# УЧАСТИЕ В КОРПОРАТИВНЫХ МЕРОПРИЯТИЯХ: ОБЯЗАННОСТЬ ИЛИ ПРАВО?

Ольга Байдина

**ПРОАНАЛИЗИРОВАННЫЕ ПРАВОВЫЕ ПОЗИЦИИ СУДОВ  
ПОЗВОЛЯЮТ СДЕЛАТЬ СЛЕДУЮЩИЕ ВЫВОДЫ:**

**НАЛИЧИЕ ТРУДОВЫХ ОТНОШЕНИЙ МЕЖДУ РАБОТНИКАМИ  
И РАБОТОДАТЕЛЕМ САМО ПО СЕБЕ НЕ МОЖЕТ ИМЕТЬ  
ОПРЕДЕЛЯЮЩЕГО ЗНАЧЕНИЯ ПРИ КВАЛИФИКАЦИИ  
НЕСЧАСТНОГО СЛУЧАЯ И ОПРЕДЕЛЯТЬ ЕГО СВЯЗЬ С  
ПРОИЗВОДСТВОМ.**

**ПОСЕЩЕНИЕ КОРПОРАТИВНОГО МЕРОПРИЯТИЯ, РАВНО КАК  
И УЧАСТИЕ В КОНКУРСАХ, ЯВЛЯЕТСЯ ОБЯЗАТЕЛЬНЫМ ДЛЯ  
РАБОТНИКА, А ОТКАЗ ОТ УЧАСТИЯ МОЖЕТ ПОВЛЕЧЬ КАКОЕ-  
ЛИБО ДИСЦИПЛИНАРНОЕ ВЗЫСКАНИЕ, УСТАНОВЛЕННОЕ  
ТРУДОВЫМ КОДЕКСОМ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ, ТОЛЬКО  
ПРИ НАЛИЧИИ ПОДТВЕРЖДАЮЩИХ ОСНОВАНИЙ.**

# Лидер — это не тот, кто начал, лидер — это тот, кто достиг результата

*Важно понимать  
временные рамки  
стартапа, чтобы  
правильно им управлять.*



**Андрей Волгин**

**АО «Рестрим»**

Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для

## **УП** Как вы просчитываете (взвешиваете) риски ИННОВАЦИОННЫХ проектов?



Для оценки инновационных проектов существуют разные подходы, например, можно подготовить бизнес-модель, оценить рынок и т.д. Этот подход зачастую принят в крупных компаниях, но ведет к тому, что на подготовку такой аналитики тратится большое количество времени, и в связи с этим он недостаточно эффективный. Любые оценки можно подвести под желаемый результат и, говоря начистоту, у нас никогда нет информации при старте нового бизнеса. Еще хуже ситуация, когда мы пытаемся сформировать новый рынок. Мне ближе подход по модели stop-loss, здесь мы в узком кругу взвешиваем решение, насколько нам верится в бизнес-гипотезу, формулируем его и делаем пилот для того, чтобы подтвердить ее или опровергнуть. Подтвердили — успех, опровергли — значит пересмотрели или отклонили.

## **УП** Стадии, когда можно сказать «взлет удачный»?

— Стадий, на которых можно сказать такие слова много, вопрос, что вкладывать в эту фразу. Наверное, первый раз так можно сказать, если выпустили ре-

лиз в срок, второй раз, когда получили входящий поток денег, и, наконец, когда входящий поток денег превзошел ожидания начального плана.

## **УП** Крупные компании почти перестали запускать свои инновационные стартапы и перешли к покупке чужих. Почему?

— Во-первых, это не совсем так. Я бы сказал, что крупные компании не запускают стартапы внутри своей структуры. Вот поэтому появляются дочерние компании, такие как «Рестрим» у «Ростелекома», «Сбертех» у Сбербанка, «Газпром-авиа» у «Газпрома» и т.д. Запуска стартапов там не происходит, так как у крупной компании внутренние механизмы рассчитаны на большой объем бизнеса и, как следствие, на высокую стоимость ошибки. Такой подход формирует определенные правила управления, которые не совместимы с созданием стартапа.

## **УП** Бюджет — как сделать его оптимальным?

— Смотря с какой стороны посмотреть — акционера, директора или сотрудника. Если серьезно — просто стараться зарабатывать больше, а тратить меньше. Единственное, на чем не стоит экономить, так это на поддержке рыночного уровня оплаты труда и достаточном комфорте в офисе, а его можно создать весьма малыми средствами.

## **У** В естественных стартапах лидер тот, кто все и начал. Как правильно подбирать лидера в ваш стартап?

— Лидер — это не тот, кто начал, лидер — это тот, кто достиг результата. Любой стартап — это путь с известной конечной точкой, но неизвестной траекторией. Только человек с видением этой конечной точки и волей к победе может ее достичь.

## **У** Кто подбирает команду — лидер или акционеры?

— Однозначно — лидер. Это его зона компетенций, ему работать с командой и отвечать за ее результат.

## **У** Инвесторы предпочитают держать стартапы впроголодь. Что это значит в вашем случае, ведь иногда так можно уморить голодом курицу, несущую золотые яйца?

— Мотивация и нацеленность на результат, когда основной приз ждет на финише — это нормальный и правильный подход. Надо сказать, что такой подход хорошо работает на коротких дистанциях (до 5 кварталов) и перестает работать на более длинных проектах. Так что, дабы не уморить ту самую курицу, необходимо понимать временные рамки проекта.

## **У** Надо ли вмешиваться в конфликты в команде инновационного проекта, и как?

— Главное, чтобы команду не разо-

рвало от конфликтов. Атмосфера должна быть направленной на результат, а не на выяснение отношений внутри. Если конфликт профессиональный и обе стороны преследуют единую цель, то это конструктивно, а если нет, то надо принимать меры.

## **У** Как максимально долго удержать в тайне важные технологические или управленческие секреты?

— Тут нужно либо быть первыми, либо лучшими. Меры безопасности должны быть, но надеяться на них полностью нельзя — есть человеческий фактор, случайность и т.д.

## **У** Когда и почему надо менять сотрудников в выросшем успешном инновационном стартапе?

— Я бы сказал — не менять, а укреплять более узкими специалистами, привыкшими к работе в зрелых компаниях, где все более структурировано и упорядочено, функции делегированы, где важным является не только рост, но и поддержание уровня качества проекта.

\* Андрей Волгин, генеральный директор АО «Рестрим»

Беседовала Анна Баграмова

Журнал

2017 г.

# КС

ПРАКТИЧЕСКИЙ ЖУРНАЛ

# Коммерческие споры

№ 1 | 2017

Подписной индекс по каталогу РОСПЕЧАТЬ 36061



**Наследственные споры в отношении  
акций**

**Прекращение полномочий единоличного  
исполнительного органа ООО без ведома  
единственного участника общества:  
судебная практика**

**Кибератаки**

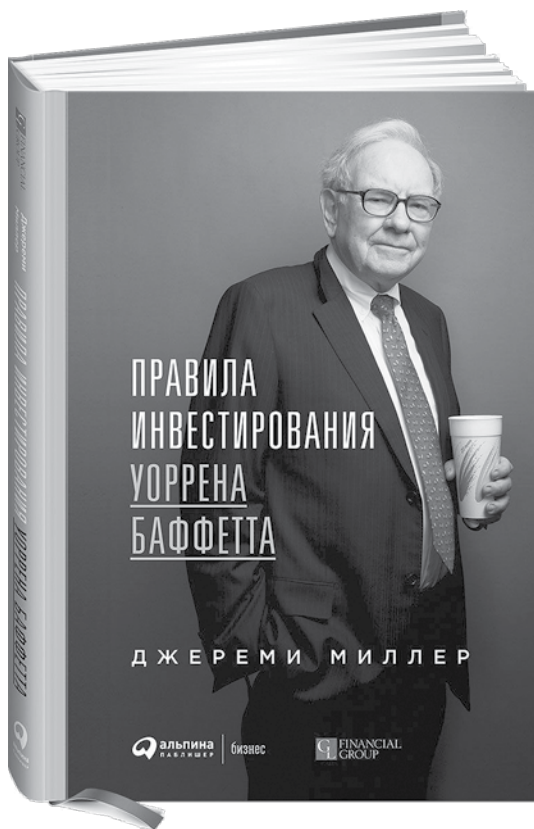
**Правовые проблемы взыскания  
заказчиком с подрядчика убытков по  
договору на строительство нефтяных  
скважин**

**Проблемы оценки ущерба, причиненного  
кибератакой**



Джереми Миллер

# Правила инвестирования Уоррена Баффетта



Часть III

Глава 10

## КОНСЕРВАТИВНЫЙ ПОДХОД ПРОТИВ ОБЩЕПРИНЯТОГО

*Выяснение мнения публики ни в коей мере не является заменой самостоятельного обдумывания.*

18 января 1965 г.

Следование за толпой является удивительно эффективной стратегией в большинстве ситуаций. Когда вы идете на матч в незнакомом месте, движение вместе с толпой перед началом игры практически безошибочно приведет вас к стадиону. Аналогичным образом, если вы видите, что люди в панике покидают кинотеатр, то лучше всего воздержаться от его посещения. В следующий раз,



когда вы увидите группу людей, пристально вглядывающихся в одном направлении, попробуйте не сделать то же самое, держу пари, что вам вряд ли это удастся. Это инстинктивное действие, которое заложено в поведении людей, называют социальным влиянием, и оно чаще всего очень полезно.

Социальное влияние также является важнейшим фактором инвестиционного процесса. Оно заманивает вас комфортом, который приносит принадлежность к толпе, но зато уничтожает все шансы на получение более высоких результатов, поскольку принадлежность к стаду, по определению, означает отсутствие значительных расхождений взглядов. Большинству крайне трудно добиться чего-то лучшего, чем среднее.

Успешное инвестирование требует самостоятельного мышления и умения идти против толпы. Можно сказать, что хорошие результаты являются, прежде всего, следствием тонкого баланса самомнения и смирения — самомнения должно быть достаточно для того чтобы считать себя выше коллективной мудрости рынка, а смирения должно быть достаточно для того, чтобы знать пределы своих способностей и быть готовым к изменению курса после признания ошибок.

Вы должны оценивать факты и обстоятельства, на основе логики и рассудка формировать гипотезы, а затем действовать, когда факты выстраиваются нужным образом, независимо от того, согласна толпа или не согласна с вашими

умозаключениями. Успешное инвестирование — это движение против природы социального влияния. Оно противоречит инстинктам, которые генетически заложены в нашу сущность. Именно этот аспект делает его таким трудным делом.

Говард Маркс, современник Баффетта, известный помимо прочего своим литературным талантом, призывает своих читателей «не стесняться быть выдающимися», если они хотят стать более успешными инвесторами. По его словам, «реальный вопрос в том, осмелитесь ли вы делать то, что необходимо для величия. Готовы ли вы быть не такими, как все, и готовы ли вы делать ошибки? Чтобы иметь шанс на получение выдающихся результатов, вам необходимо быть открытыми и для одного, и для другого»<sup>1</sup>. На протяжении своей карьеры Баффетт добивался успеха, потому что не стеснялся быть не таким, как все, и редко ошибался.

Письма партнерам раскрывают две ключевые идеи, лежащие в основе его строго независимого подхода. Во-первых, консерватизм в инвестировании опирается исключительно на правильные факты и здравую логику. Он может быть традиционным, но нередко является неординарным. Инвестиция должна иметь для вас смысл, предпочтения толпы не должны преобладать над вашими собственными предпочтениями. В реальности тот, кто последним «присоединяется к толпе», чаще всего является тем, кто платит самую высокую цену. Лучшие по-



купки совершаются совершенно в другой момент, когда ваше умозаключение идет вразрез с общепринятым мнением или с сильным трендом.

Во-вторых, концентрированный портфель может реально быть более консервативным, чем диверсифицированный портфель, при соблюдении правильных условий. Традиционное, научное мышление нередко расходится с этой идеей. От более качественного вывода по принципу «лучше меньше, да лучше» его уведут кажущиеся убедительными расчеты, которые исходят из ошибочной предпосылки, идеи о том, что бета акции (т. е. размах ее колебаний) является хорошим показателем ее рискованности (вероятности безвозвратного убытка). Эта ошибочная связь затем экстраполируется в вывод о том, что портфель с более низкой бетой менее рискован. Поскольку математически добавление еще одной акции понижает общую бету портфеля, поэтапная диверсификация рассматривается как поэтапное снижение совокупного риска. Если  $A = B$ , а  $B = C$ , то  $A = C$ , так ведь? Уверенность в том, что бета = риску, приводила (и продолжает приводить) к туманному инвестиционному мышлению. Мангер и Баффетт говорят, что это заблуждение так распространено из-за очевидности математических выкладок. Практики, использующие технический инструментарий и расчеты, могут приходить к ошибочным заключениям, несмотря на точность в несколько знаков после запятой. Такая точность

дает ложное чувство безопасности. Лучше уж быть примерно правым, чем точно неправым, как любил повторять Кейнс.

Баффетт осуществлял высококонцентрированные инвестиции и считал свои действия очень консервативными. Зачем вкладывать что-то в идею десятого порядка (не говоря уже об идее сотого порядка), когда у вас есть возможность покупать то, что находится на первом месте, по привлекательной цене? Из комментариев Баффетта относительно истинного смысла консерватизма можно очень многое почерпнуть в плане искусства управления риском и затратами на инвестированный доллар.

## САМОСТОЯТЕЛЬНОЕ МЫШЛЕНИЕ

Для Баффетта все рациональное является консервативным. Точка. В одних случаях такой подход совпадает с традиционным, а в других нет. Как говорит Баффетт, «вы оказываетесь правыми во множестве сделок, если ваша гипотеза правильна, факты корректны, а логика безупречна. Истинный консерватизм возможен только при наличии знания и логики». При инвестировании толпа обычно ошибается. Лучший момент для покупки ценных бумаг наступает тогда, когда страхи толпы достигают пика. Когда даже водители такси рассказывают о своих портфелях акций, разумнее всего воздержаться от покупок.



На Уолл-стрит есть старая поговорка: «То, что выглядит как хорошая идея вначале, нередко оборачивается плохой идеей в конце». Баффетт не чувствовал себя увереннее, когда многие соглашались с ним, и вообще не обращал внимания на то, что считают влиятельные люди и авторитеты. Он признавал, что нечто традиционное действительно отвечает критериям консерватизма, когда множество людей согласно с этим, включая «экспертов». При этом, однако, всячески подчеркивал отличие своего взгляда на то, что следует считать консервативным, от общепринятой точки зрения.

Опыт товарищества показывает инвесторам, что есть только одно сочетание обстоятельств, при которых вам или кому-либо другому следует инвестировать, — полное понимание всех важных фактов, связанных с ситуацией, и абсолютная ясность характера действия. Например, в ситуации с Sanborn Баффетт пошел на крупные вложения только тогда, когда понял, что он практически гарантированно заработает на акции, если купит портфель ценных бумаг по 70 центов за доллар с картографической компанией в виде бесплатного приложения. Когда стало ясно, что Dempster продается ниже стоимости одних только запасов, он вложился по полной. В каждом случае, когда Баффетт был в своем круге компетенции и понимал факторы, определяющие вероятные исходы, он действовал: «Когда мы реально можем расслабиться и улыбнуться, так это в си-

туации, которая доступна нашему пониманию, где факты определены и ясны, а характер действий очевиден. Именно в этом случае — традиционный он или нет, согласны другие с нашим мнением или не согласны — мы действуем консервативно».

## МАССИРОВАННЫЕ ВЛОЖЕНИЯ

Баффетт говорил партнерам, что, конечно, было бы чудесно иметь с полсотни возможностей, каждая из которых с высокой вероятностью обещает превзойти Dow на 15 %. Тогда даже в случае ошибки в паре случаев результаты все равно были бы невероятно высокими. Однако, по его словам, «в жизни так не бывает... мы должны очень много работать, чтобы найти хотя бы несколько привлекательных инвестиционных ситуаций».

Выгоды постепенной диверсификации становятся заметными в основном после добавления в портфель 6–8 некоррелирующих компаний (акций). Здесь мы говорим о диверсификации факторов, определяющих прибыли каждой компании, а не о совпадении движения цен акций или каких-либо других технических показателей. Нейтрализовать массу непреднамеренных ставок можно с помощью всего лишь нескольких идей. Например, если вы держите ExxonMobil (интегрированная нефтяная компания) и Sherwin-Williams (компания по производству строительных красок), на-



правление движения цены на нефть не будет иметь для вас особого значения. Рост цен обычно хорошо сказывается на прибылях Exxon, но плохо на прибылях Sherwin, поскольку нефть и нефтепродукты приносят львиную долю выручки Exxon и при этом составляют львиную долю производственных затрат Sherwin. Скорее всего вы купили эти две акции по причине, не связанной с вашими представлениями о направлении движения цены на нефть, и поэтому было бы неплохо нейтрализовать его потенциальное влияние на портфель при прочих равных условиях. Если вам удастся найти 6–8 разных идей, вы сможете нейтрализовать подавляющее большинство этих непреднамеренных последствий.

Так или иначе после этой первоначальной группы добавление новых акций сокращает риск все в меньшей мере. Выгоды очень быстро начинают меркнуть на фоне снижения ожидаемой доходности портфеля. Дело в том, что хорошие идеи — низкий риск при высокой доходности потенциальной инвестиционной возможности — встречаются не так часто, как хотелось бы. В большинстве случаев ожидаемая доходность седьмой идеи намного ниже доходности первой идеи.

Баффетт все более убеждался в выгодах покупки большого пакета, когда условия были такими, как надо. В 1965 г. он внес изменение в свои «Основные правила» и включил в них положение, позволявшее вкладывать до 40 % капитала BPL в одну ценную бумагу при ус-

ловии «сочетания чрезвычайно высокой вероятности того, что наши факты и заключения правильны, с очень низкой вероятностью того, что какие-либо события сильно изменят внутреннюю стоимость инвестиции». Иными словами, когда факты определены и ясны, характер действий очевиден, а вероятность убытка минимальна, в ценную бумагу можно массированно вкладываться.

В конце 1990-х гг. Баффетт дал группе слушателей следующий совет:

*«Если вы можете идентифицировать шесть превосходных компаний, то это вся диверсификация, которая вам необходима. Вы заработаете кучу денег. И я гарантирую, что покупка седьмой компании вместо вложения дополнительных средств в первую обернется ужасной ошибкой. Мало кому удастся разбогатеть на седьмой по счету идее. Вместе с тем многие сделали капитал на своей лучшей идее. Поэтому я говорю, что для любого работающего с нормальным капиталом, кто реально знает компании, в которые он вкладывает, шести вполне достаточно. Я бы, наверное, вложил половину в те из них, которые мне нравятся больше всего»<sup>2</sup>.*

Тем не менее активных менеджеров, управляющих портфелями из сотни с лишним акций, по-прежнему много, ничуть не меньше, чем во времена существования товарищества. Баффетт с сарказмом отзывается об этой группе в своих письмах:

*«Любой, кто держит столько акций, надо полагать, после исследования их*



*инвестиционных достоинств (неважно, насколько престижны их названия), является последователем того, что я называю “ноевой школой инвестирования” — каждой твари по паре. Такие инвесторы управляют ковчегами. Но если Ной действовал в соответствии с определенными испытанными временем биологическими принципами, то инвесторы теряют голову в отношении математических принципов. (Сам я не выхожу за пределы двумерной геометрии и делаю лишь одно исключение — заботливо ограждаю наше товарищество от математиков.)»*

## ТЕСТ НА КОНСЕРВАТИЗМ

Баффетт быстро признал, что его идеи очень субъективны, и предложил количественный подход к вопросу: «единственный рациональный путь оценки консервативности прошлой политики — это анализ результативности на падающих рынках». Именно поэтому он приводил свидетельства, показывающие, что VPL стабильно переигрывает рынок в годы падения. Этот прием и сейчас остается хорошим тестом любого инвестора на консерватизм.

С момента основания VPL и до 1965 г. индекс Dow падал на протяжении трех лет. При объединении этих трех лет кумулятивная результативность товарищества составила +45 %, тогда как у Dow она была отрицательной (–20 %). Другие менеджеры, с которыми Баффетт регулярно сравнивал себя, демонстри-

ровали падение от –9 % до –24 % на сопоставимой основе.

Хотя Баффетт и допускал, что сравнение «не так уж и важно», он все же говорил, что «оценка консерватизма любой инвестиционной программы или стиля управления (включая самостоятельное управление) должна базироваться на рациональных объективных стандартах, и, на мой взгляд, результативность на падающих рынках является как минимум одним из значимых тестов».

Тот факт, что у Баффетта не было ни одного года с отрицательными результатами в эру товарищества, поистине замечателен. Стэнли Дракенмиллер, который в прошлом делал миллиарды вместе с Джорджем Соросом, тоже ни разу не получал убытка в своем хедж-фонде Duquesne, где он управлял инвестициями на протяжении 20 лет. За 10 лет с 1985 по 1994 г. не было убытка и еще у одного известного инвестора, Джоэла Гринблатта, у которого средняя годовая доходность в хедж-фонде Gotham составляла 50 %. Способность показывать хороший результат на падающих рынках является отличительным признаком всех трех выдающихся инвесторов.

## ЛУЧШАЯ ИДЕЯ ОПРЕДЕЛЯЕТ ВЫБОР СЛЕДУЮЩЕЙ АКЦИИ

При оценке выгод от добавления новой идеи к существующим инвестициям сравнивайте ее с лучшим из того, что у вас уже есть. Рассмотрение идей





в таком ракурсе удержит вас от покупки слишком большого числа акций и разведения ожидаемой доходности.

Если вы никогда не слышали о таких вещах, как «стоимость привлечения собственного капитала» или «модель оценки капитальных активов», то у вас намного больше шансов на успех. Эти довольно сложные инструменты, созданные математически ориентированной толпой, предназначены для поиска ответа на довольно простой с иной точки зрения вопрос: при наличии доступных в любой момент инвестиционных возможностей какую минимальную ожидаемую доходность должна иметь новая идея, чтобы ее стоило включать в портфель? Те, кто определяет этот показатель с помощью калькулятора

или электронной таблицы, ошибочно смешивают бету и риск и нередко создают математически превосходный, но не очень полезный инструмент. Забудьте все это. Когда появляется новая идея, покупайте ее только в том случае, если она более привлекательна, чем увеличение размера уже имеющихся позиций.

Баффеттовская версия «истинного» консерватизма коренным образом отличается от традиционных определений. В ее основе лежат мощь самостоятельного мышления и применение здравой логики. Консерватизм действия определяется фактами, а не популярностью. Именно это позволяет Баффетту идти против толпы и концентрироваться на лучших идеях.

## ИЗ ПИСЕМ ПАРТНЕРАМ: ОБЩЕПРИНЯТЫЙ ПОДХОД ПРОТИВ КОНСЕРВАТИВНОГО

24 января 1962 г.

### ВОПРОС КОНСЕРВАТИЗМА

...Описание различных сфер нашей деятельности может дать определенные представления о том, насколько консервативно составлен наш портфель. Несколько лет назад многие считали, что они действуют очень консервативно, приобретая средне- и долгосрочные муниципальные или правительственные облигации. Во многих случаях эта политика приводит к значительному сниже-

нию рыночной стоимости и вне всякого сомнения не поддерживает и тем более не увеличивает реальную покупательную способность.

Серьезно, возможно излишне серьезно, опасаясь инфляции, многие сейчас считают, что ведут себя консервативно, когда покупают голубые фишки, практически не глядя на отношение «цена / прибыль», дивидендную доходность и т. п. Даже не имея ретроспективных данных, как в примере с облигациями, я могу сказать, что такое поведение



чревато опасностями. На мой взгляд, в гадании о том, насколько высоко жадная и непредсказуемая публика может задрать цену по отношению к прибыли, нет абсолютно ничего консервативного.

Тот факт, что большое число людей соглашаются с вами в данный момент, сам по себе не делает вас правым. Вашу правоту не доказывает даже согласие с вами важных персон. Для многих одновременного появления двух названных выше факторов достаточно, чтобы считать характер действий отвечающим критерию консерватизма. Вы оказываетесь правыми во множестве сделок, если ваша гипотеза правильна, факты корректны, а логика безупречна. Истинный консерватизм возможен только при наличии знания и логики.

Я могу добавить, что нетрадиционность нашего портфеля сама по себе совершенно ничего не говорит о том, более или менее консервативен наш подход, чем стандартные методы инвестирования. Это можно определить лишь путем исследования методов или результатов.

На мой взгляд, самый объективный тест консервативности нашего подхода к инвестированию — это анализ результативности на падающих рынках. Лучше всего, если Dow при этом падает очень значительно. Наша результативность при довольно мягких падениях в 1957 и 1960 гг. подтверждает мою гипотезу о том, что сделанные нами инвестиции исключительно консервативны. Я буду рад, если кто-нибудь из пар-

тнеров предложит другой объективный тест на консервативность, чтобы можно было сравнивать результаты. Мы ни разу не реализовали убыток более 0,5 % от 1 % совокупных чистых активов, а отношение совокупного реализованного прироста к совокупному реализованному убытку в долларах составляет у нас примерно 100 к 1. Конечно, это является отражением того факта, что в целом мы работаем на растущем рынке. Тем не менее и на нем существует множество возможностей для убыточных сделок (вы можете найти их при желании самостоятельно), поэтому, я считаю, изложенные выше факты имеют определенную значимость.

18 января 1965 г.

## ВОПРОС КОНСЕРВАТИЗМА

При взгляде на... результативность инвестиционной компании может возникнуть вопрос: «Конечно, но разве эти компании управляются не более консервативно, чем наше товарищество?» Если вы зададите этот вопрос руководителям инвестиционных компаний, то они совершенно искренне скажут, что их компании более консервативны. Если вы спросите об этом у первой сотни аналитиков по ценным бумагам, которых встретите, я уверен, подавляющее их большинство будет на стороне инвестиционных компаний. Я с этим не согласен. Я держу более 90 % своего капитала в BPL, и большинство моих родственников участвуют в нем, впрочем, это лишь демон-



стрирует искренность моих взглядов, а не их правильность.

Истинная правда, что инвестиционные компании вкладывают свои средства более традиционным образом, чем мы. Для многих традиционность и консерватизм — это одно и то же. На мой взгляд, это ошибочное представление. Ни традиционный подход, ни отступления от него как таковые не являются консервативными.

Подлинный консерватизм — результат рациональных гипотез, правильных фактов и здоровой логики. Эти факторы могут приводить к традиционным действиям, однако нередко они требуют отступления от традиций. В каком-нибудь уголке мира, возможно, все еще проходят регулярные собрания Общества плоской Земли.

Мы не успокаиваемся, когда важные персоны, всяческие комментаторы или большое число людей соглашаются с нами. Мы не успокаиваемся, и когда они не соглашаются с нами. Выяснение мнения публики ни в коей мере не является заменой самостоятельного обдумывания. Когда мы реально можем расслабиться и улыбнуться, так это в ситуации, которая доступна нашему пониманию, где факты определены и ясны, а характер действий очевиден. Именно в этом случае — традиционный он или нет, согласны другие с нашим мнением или не согласны — мы действуем консервативно.

Сказанное выше может показаться крайне субъективным. Так оно и есть. Вам нужен объективный подход к вопросу. Я лично придерживаюсь именно

такого взгляда. На мой взгляд, единственный рациональный путь оценки консервативности прошлой политики — это анализ результативности на падающих рынках. В нашем распоряжении всего три года, в течение которых рынки падали, и, к сожалению (исключительно в целях тестирования), каждый раз падение было умеренным. Во всех трех случаях мы получали заметно более высокие результаты, чем большинство традиционных портфелей.

В частности, если бы эти три года шли один за другим, то кумулятивные результаты были бы следующими:

Tri-Continental Corp. – 9, 7 %

Dow – 20, 6 %

Mass. Investors Trust – 20, 9 %

Lehman Corp. – 22, 3 %

Investors Stock Fund – 24, 6 %

Партнеры с ограниченной ответственностью 45,0 %.

Мы не считаем, что это сравнение является решающим, однако оно довольно показательным. На наш взгляд, оно несомненно более убедительно, чем утверждение: «Мы держим (независимо от цены) A. T.&T., General Electric, IBM и General Motors и, следовательно, действуем консервативно». В любом случае, оценка консерватизма любой инвестиционной программы или стиля управления (включая самостоятельное управление) должна базироваться на рациональных объективных стандартах, и, на мой взгляд, результативность на падающих рынках является как минимум одним из значимых тестов.



20 января 1966 г.

## ДИВЕРСИФИКАЦИЯ

В прошлогоднем комментарии относительно неспособности подавляющего большинства инвестиционных менеджеров добиться результатов выше случайных я объяснил это, прежде всего, совокупностью: «(1) коллегиальных решений — с моей, возможно небеспристрастной, точки зрения, выдающееся управление инвестициями почти нереально, когда им занимается группа любого размера, в которой все стороны участвуют в принятии решений; (2) желания копировать политику и (в определенной мере) портфели других крупных уважаемых организаций; (3) организационной среды, в которой среднее является “безопасным”, а персональное вознаграждение за независимое действие совершенно не соответствует общему риску, связанному с этим действием; (4) строгого соблюдения определенных правил диверсификации, которые являются иррациональными; и, последнее и самое важное, (5) инерции».

В этом году в материале, который был разослан в ноябре, я специально привлек ваше внимание к новой формулировке «Основных правил»: «7. Мы диверсифицируем вложения значительно меньше, чем большинство инвестиционных компаний. Мы можем вкладывать до 40 % нашего капитала в одну ценную бумагу при условии сочетания чрезвычайно высокой вероятности того, что наши факты и заключения правильны, с очень

низкой вероятностью того, что какие-либо события сильно изменят внутреннюю стоимость инвестиции».

Наша политика в области диверсификации, безусловно, отличается от политики практически всех публичных инвестиционных компаний. Честно говоря, мне бы очень хотелось иметь с полсотни инвестиционных возможностей, у каждой из которых математическое ожидание (эта величина характеризует диапазон всех возможных относительных результатов, включая отрицательные, с учетом вероятности — попросу не зевать в этом месте) результата, скажем, на 15 % годовых выше Dow. Если 50 отдельных возможностей не имеют взаимной корреляции (т. е. движение одной не повторяется всеми остальными), то я могу вложить по 2 % нашего капитала в каждую из них и спокойно рассчитывать на очень высокую вероятность того, что наш совокупный результат будет очень близок к заветному 15 %-ному преимуществу.

Однако в жизни так не бывает.

Мы должны очень много работать, чтобы найти хотя бы несколько привлекательных инвестиционных ситуаций. Такая ситуация, по определению, должна иметь ожидание результата (как описано выше) не менее чем на 10 % годовых выше Dow. Среди того, что удастся найти, ожидания варьируют очень сильно. Вопрос всегда один: «Сколько следует вложить в номер один (ранжирование по ожидаемым относительным результатам), а сколько в номер восемь?» Это



зависит в значительной мере от широты спреда между математическим ожиданием номера один и номера восемь. Это также зависит от вероятности того, что номер один продемонстрирует в реальности плохой относительный результат. Две ценные бумаги могут иметь одинаковые математические ожидания, но у одной вероятность получения результата на 15 % хуже Dow может составлять 0,05, а у другой всего 0,01. Более широкий диапазон ожидания в первом случае снижает желательность значительной концентрации на нем.

Сказанное выше может создать ореол высокой точности вокруг политики компании в целом. Однако это лишь видимость. Наш бизнес требует выявления фактов и применения к этим фактам опыта и логики с целью реализации ожиданий. Вместе с тем на деле он по сути своей неточен и подвержен влиянию эмоций. Только результаты многолетнего опыта принятия решений в сфере ценных бумаг показывают насколько хорошо вы справляетесь с такими расчетами, независимо от того, понимаете ли вы, что занимаетесь расчетами, или нет. Я считаю, что инвестор имеет явное преимущество, когда он осознает, как идет его мыслительный процесс.

Есть одна вещь, которую я могу гарантировать вам. Если хорошая результативность фонда не является хотя бы второстепенной целью, ни один портфель, содержащий сотню акций (неважно, какими суммами оперирует менеджер, тысячей долларов или мил-

лиардом), не может претендовать на логичное управление. Добавление сотой акции просто не способно снизить потенциальный разброс результативности портфеля в достаточной мере, чтобы компенсировать отрицательный эффект ее включения на совокупное ожидание портфеля.

Любой, кто держит столько акций, надо полагать, после исследования их инвестиционных достоинств (неважно, насколько престижны их названия), является последователем того, что я называю “ноевой школой инвестирования” — каждой твари по паре. Такие инвесторы управляют ковчегами. Но если Ной действовал в соответствии с определенными испытанными временем биологическими принципами, то инвесторы теряют голову в отношении математических принципов. (Сам я не выхожу за пределы двумерной геометрии и делаю лишь одно исключение — заботливо ограждаю наше товарищество от математиков.)

Конечно, тот факт, что кто-то ведет себя нелогично, владея сотней акций, не подтверждает нашу правоту. Если они и заблуждаются в своем пристрастии к чрезмерной диверсификации, то нам нужно абсолютно логично добиваться через надлежащую политику диверсификации достижения наших целей.

Состав оптимального портфеля зависит от ожиданий доступных возможностей и приемлемого уровня разброса результативности. Чем больше число выбранных акций, тем меньше среднее от-



клонение текущих фактических результатов от ожидаемых. Кроме того, тем ниже будут ожидаемые результаты с учетом того, что разные возможности имеют разную ожидаемую результативность.

Я готов пожертвовать довольно многим с точки зрения выравнивания текущих результатов (не забывайте, когда я говорю «результаты», я имею в виду результативность относительно Dow) ради достижения более высокой общей долгосрочной результативности.

Проще говоря, я готов сконцентрироваться очень сильно на том, что считаю лучшей инвестиционной возможностью, прекрасно понимая, что в отдельно взятом году это может принести очень плохие результаты — возможно хуже, чем были бы в случае более значительной диверсификации.

Хотя это означает более сильные колебания наших результатов, по моему мнению, такой подход должен повышать маржу нашего долгосрочного преимущества.

Вы уже видели примеры этого. Наша маржа относительно Dow колебалась от 2,4 процентного пункта в 1958 г. до 33,0 процентных пунктов в 1965 г. Если сравнить ее с отклонениями [других инвестиционных] фондов... вы увидите, что наши отклонения имеют значительно большую амплитуду. Я мог бы управлять нашим портфелем так, чтобы уменьшить эту амплитуду, однако это сократило бы также нашу общую результативность, хотя она и осталась бы заметно выше результативности других инвестици-

онных компаний. Оглядываясь назад и продолжая анализировать эту проблему, я считаю, что, если уж на то пошло, мне бы следовало концентрировать инвестиции еще больше, чем я это делал. Именно в этом кроется причина появления нового основного правила и настоящего длинного и нудного объяснения.

Еще раз хочу подчеркнуть, что это довольно нетрадиционный взгляд (он не делает что-либо правильным или неправильным — он означает, что вы должны сами все обдумать и принять решение), и у вас может быть другое мнение, но если это так, то наше товарищество не подходит вам. Понятно, что мы будем наращивать вложения до 40 % только в очень редких случаях — именно редкость обнаружения таких возможностей делает необходимой столь высокую концентрацию.

За девятилетнюю историю товарищества ситуации, в которых наши вложения превышали 25 %, встречались всего пять или шесть раз. Каждая такая ситуация должна обещать значительно более высокий результат относительно Dow по сравнению с другими доступными на тот момент возможностями. Она также должна характеризоваться такими качественными и/или количественными факторами, которые сводят к минимуму серьезный безвозвратный убыток (в краткосрочной перспективе в плане котировок может произойти что угодно, и это в определенной мере объясняет более высокий риск широких колебаний текущих результатов). При выборе предела, до





которого я могу идти в любой инвестиции, я стараюсь снизить до ничтожного значения вероятность того, что отдельно взятая инвестиция (или группа инвестиций при наличии взаимной корреляции) принесет для нашего портфеля результат на 10 с лишним процентных пунктов ниже Dow.

В настоящий момент у нас есть две ситуации в категории более 25 %: одна из них — контролируемая компания, а другая — крупная компания, где мы не предпринимаем активных действий. Стоит отметить, что наши показатели в 1965 г. полностью определялись результатами пяти инвестиционных ситуаций. Прирост капитала в 1965 г. (в некоторых случаях мы получили прирост, распространяющийся на те же акции в прошлые годы) от этих ситуаций варьировал от \$800 000 до \$3,5 млн. Если взять общую результативность наших пяти самых маленьких инвестиций в недооцененные акции в 1965 г., то она далеко не блестящая (я использую очень мягкое определение).

Довольно любопытно, что в литературе по управлению инвестициями практически отсутствуют материалы по дедуктивному определению оптимальной диверсификации. Во всех текстах проповедуется «адекватная» диверсификация, однако там, где приводится количественная характеристика «адекватности», практически никогда не объясняется, как она была получена. Таким образом, чтобы подвести итог нашего обсуждения понятия чрезмерной дивер-

сификации, мы обращаемся к определению известного ученого Билли Роуза, который говорит: «Когда у вас гарем из 70 жен, вы не можете знать каждую из них очень хорошо».

25 января 1967 г.

Наша относительная результативность в этой категории [недооцененные акции — относительно недооцененные акции] была наилучшей за все времена благодаря одной акции, на которую приходилось наше крупнейшее вложение на конец 1965 г., а также на конец 1966 г. Эта инвестиция значительно превосходила широкий рынок в каждом году (1964, 1965, 1966 гг.), в течение которого мы ее держали. Хотя результативность в отдельно взятом году может быть совершенно непредсказуемой, мы считаем, что шансы на получение превосходного результата в течение трех- или четырехлетнего периода очень благоприятны. Именно привлекательность и относительная определенность этой ценной бумаги заставили меня ввести основное правило № 7 в ноябре 1965 г., позволяющее увеличивать долю индивидуальных вложений до 40 % от наших чистых активов. Мы не жалеем сил на непрерывную оценку каждой особенности этой компании и постоянно тестируем нашу гипотезу относительно того, что эта ценная бумага лучше альтернативных инвестиционных возможностей. Непрерывная оценка и сравнение при движении цен абсолютно необходимы для нашей инвестиционной деятельности.



Было бы намного приятнее сообщить (и указать на более благоприятное будущее), что наши результаты в категории «недооцененные акции — относительно недооцененные акции» представлены 15 ценными бумагами в 10 отраслях, практически все из которых превосходят рынок. Однако у нас просто нет такого количества хороших идей. Как говорилось выше, новые идеи непрерывно оцениваются относительно существующих идей, и мы не переключаемся на них, если они снижают ожидаемую результативность. Такая политика привела к ограничению нашей активности в последние годы, когда у нас была уверенность в относительных достоинствах текущих вложений. Из этой ситуации следует, что на реализованный прирост приходится значительно меньшая доля совокупной результативности, чем в предыдущие годы, когда поток хороших идей был более существенным.

Такая концентрация в этой категории неизбежно ведет к широким колебаниям краткосрочной результативности, некоторые из которых, без сомнения, нельзя назвать приятными. Мы уже сталкивались с ними на более коротких отрезках времени, чем период, который я использую для отчетов перед партнерами. Это одна из причин, по которым я считаю частую отчетность неразумной и потенциально вводящей в заблуждение в таком ориентированном на долгосрочную перспективу бизнесе, как наш.

Я лично, в пределах, обозначенных в прошлогоднем письме о диверсификации, готов терпеть неприятности (и забыть о

радостях) значительных краткосрочных колебаний в обмен на максимизацию долгосрочной результативности. Вместе с тем я не хочу принимать риск значительных безвозвратных капитальных убытков в стремлении повысить долгосрочную результативность. Во избежание недопонимания скажу, что при нашей политике концентрации вложений партнеры должны быть полностью готовы к периодам значительного проигрыша рынку (вероятнее всего на резко растущих рынках), которые будут снижать периодические высокие результаты, подобные полученным нами в 1965 и 1966 гг., и являться своего рода ценой, которую мы платим за ожидаемую хорошую долгосрочную результативность.

Пространные рассуждения о долгосрочности заставили одного из партнеров заметить, что «даже пять минут длятся очень долго, когда ты находишься под водой». Именно по этой причине мы используем в наших операциях заемные средства предельно осмотрительно. В среднем банковские заимствования в 1966 г. составляли намного меньше 10 % нашего среднего капитала.

## КВИНТЭССЕНЦИЯ

Как замечает Баффетт, при достижении минимальной диверсификации (6–8 акций разных компаний) текущая амплитуда колебаний результативности обычно становится шире, однако ожидаемая кумулятивная доходность возрастает. Он



говорит: «Оглядываясь назад и продолжая анализировать эту проблему, я считаю, что, если уж на то пошло, мне бы следовало концентрировать инвестиции еще больше, чем я это делал».

Стэн Дракенмиллер, размышляя о причинах своего невероятного успеха как инвестора, говорил, что единственный способ получения высокой доходности — это сильная концентрация. Он считает, что «диверсификация и вся прочая дребедень, которой учат в школах бизнеса сегодня, является, пожалуй, самой бессмысленной концепцией. Если взять выдающихся инвесторов, таких разных, как Уоррен Баффетт, Карл Айкан и Кен Лангон, то все они делают очень, очень концентрированные ставки. Они видят что-то, они играют на этом и они ставят все на это... Ошибка, которую, я бы сказал, совершают 98 % инвестиционных менеджеров и индивидуальных инвесторов, заключается в том, что они пытаются играть, делая множество ставок»<sup>3</sup>.

Взгляды Баффетта на консерватизм и традиционализм содержат множество основополагающих концепций, критически важных для успешного стоимостного инвестирования: думайте самостоятель-

но, не обращайтесь внимания на толпу и доверяйте собственным взглядам. Наилучший баланс — это когда сомнения достаточно, чтобы не следовать за толпой, а смирения достаточно, чтобы знать пределы своих способностей. Если вы находите возможности, которые явно нравятся вам, ставьте на них и при этом делайте большие ставки.

Те, кто чрезмерно увлекаются диверсификацией, полагают, что они снижают риск, однако выгоды от диверсификации неограничены, и нужно постоянно напоминать себе, что инвестирование — это не математическое упражнение. Несмотря на широкое распространение математических инструментов, все они основаны на ошибочных предположениях и приводят к ошибочным выводам.

Непродуманность налоговых вопросов является ошибкой того же рода. Как мы увидим в следующей главе, инвесторы нередко идут очень далеко, чтобы минимизировать налоги, а в результате снижают прирост капитала после налогообложения.

Журнал УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ

2017 г.



## В номере:

Стандарты в области автоматизации ДОО

Роль нормативных актов при внедрении информационных технологий в социальном управлении

Организация работы с обращениями граждан в военной прокуратуре Каспийской флотилии

Особенности документирования работы частного кадрового агентства

Документирование процедуры государственной итоговой аттестации в вузе

Документирование института наставничества в кадровых службах

Надо ли увеличивать сроки хранения документов?

Судебная ответственность при утрате документов

Как оформить снятие дисциплинарного взыскания

№1  
2017

При поддержке:

# **Spencer Stuart представляет «Российский индекс советов директоров 2016»**

*11 апреля 2017  
года — Российский  
офис международной  
консалтинговой  
компании Spencer  
Stuart представляет  
результаты исследования  
«Российский индекс  
советов директоров  
2016».*

**Егор Ходасевич**

**управляющий партнер**



Обзор содержит данные о советах директоров 45 компаний из списка «Эксперт-400», по которым была зарегистрирована крупнейшая рыночная капитализация на конец июня 2016 года. В документе представлена актуальная информация о текущих практиках в российских советах директоров, а также показано сравнение с советами директоров крупнейших компаний США и Европы по ряду ключевых управленческих показателей.

«Анализ структуры и деятельности российских советов директоров позволяет выявить специфику функционирования этого органа управления, хотя компании продолжают настороженно относиться к вопросу раскрытия информации в целом и к теме вознаграждения членов совета директоров в частности. Однако мы отмечаем положительную динамику — если в 2015 году сведения о вознаграждении отдельных директоров сообщили лишь 24% компаний, а в 2016 — 23%, то в этом году информацию предоставили 36% анализируемых структур. Исходя

из наших данных, уровень вознаграждения директоров российских компаний колеблется от 22 259 евро до 458 463 евро», — комментирует Ярослав Глазун, управляющий российским офисом Spencer Stuart.

Ниже представлены основные выводы, полученные в рамках обзора текущих практик в российских советах директоров:

- Директора российских компаний посещают заседания чаще своих коллег из Европы. Среднее количество заседаний советов директоров на одну компанию в 2016 году составило 25, из них очных в среднем всего 6, что ниже, чем в большинстве европейских компаний.
- Из 456 директоров, проанализированных в обзоре, независимых всего 34% (155 человек). Это самый низкий показатель в Европе.
- Самый малочисленный совет директоров в компании «РусАгро» — 5 человек; самый многочисленный — в РУСАЛе, в него входит 18 директоров.
- Среднее базовое вознаграждение неисполнительного директора в 2016 году составило 135 267 евро. Среднее



вознаграждение председателя — 209 834 евро. Самыми высокооплачиваемыми директорами являются члены СД ПАО «Роснефть». Самый низкий размер базового вознаграждения в ПАО «РусГидро».

- Доля иностранных директоров в советах российских компаний увеличилась до 28,2% с 22,2% в 2015 году. 55% независимых директоров не являются гражданами России. В 11 компаниях (24%) иностранцев в составе советов директоров нет.

- Средний возраст директоров крупнейших российских компаний — 52,9 лет. Члены советов директоров в России остаются самыми молодыми в Европе. Средний возраст председателя совета директоров — 57,1 год — в остальных странах Европы председатели старше.

- Представленность женщин в советах директоров составляет всего 7,2% — количество женщин-директоров сни-

жается второй год подряд и расходится с европейской тенденцией увеличения доли женщин в советах директоров.

- Средний срок службы неисполнительных директоров составил 3,1 года, председателя — 4,4 года, исполнительных директоров — 6,1 лет.

- В 2016 году назначение получили 17,7% директоров. Показатель ротации сопоставим с уровнем ротации в Германии, Италии и Норвегии.

- Оценку эффективности совета директоров провели всего 11% компаний.

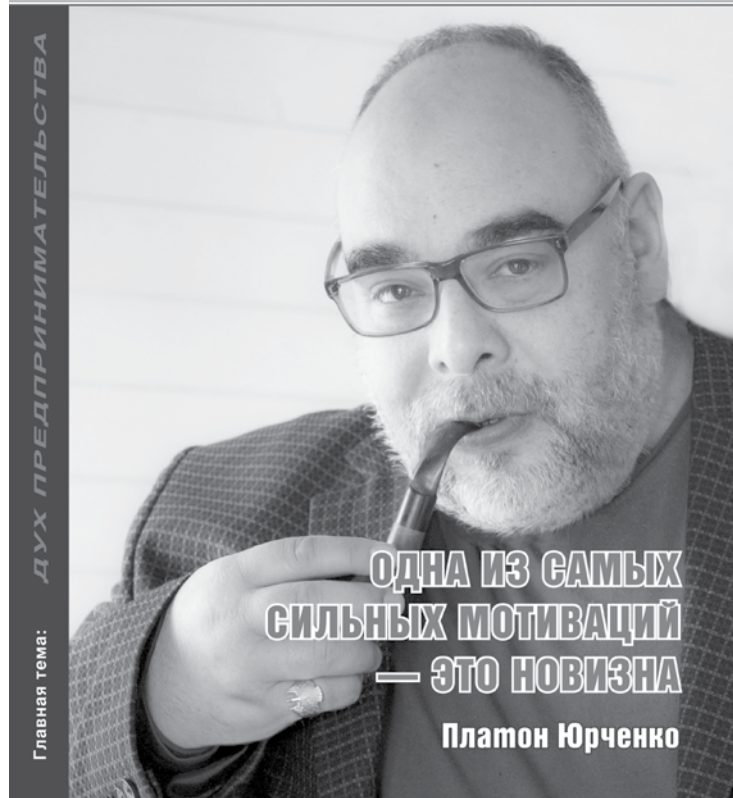
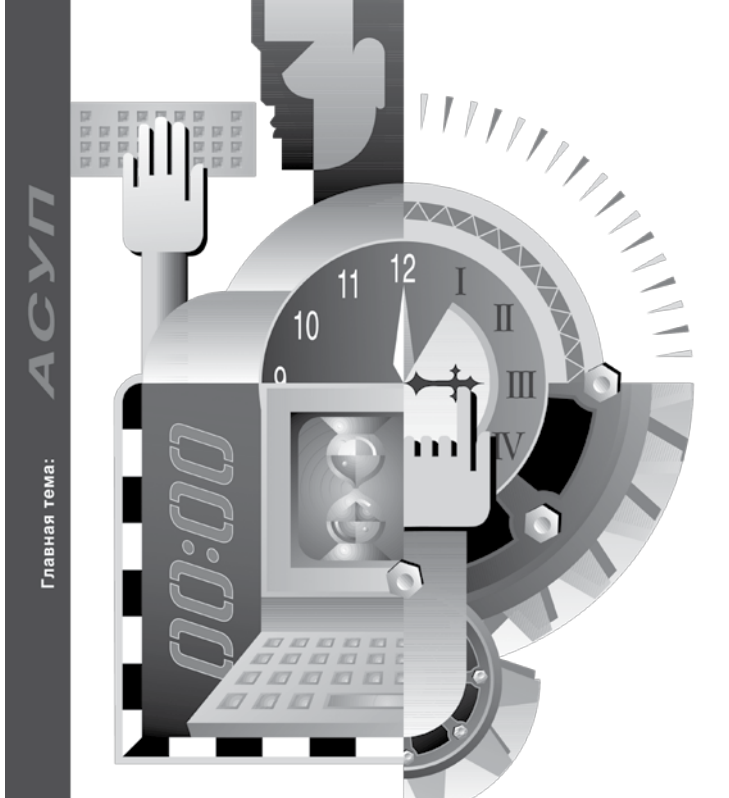
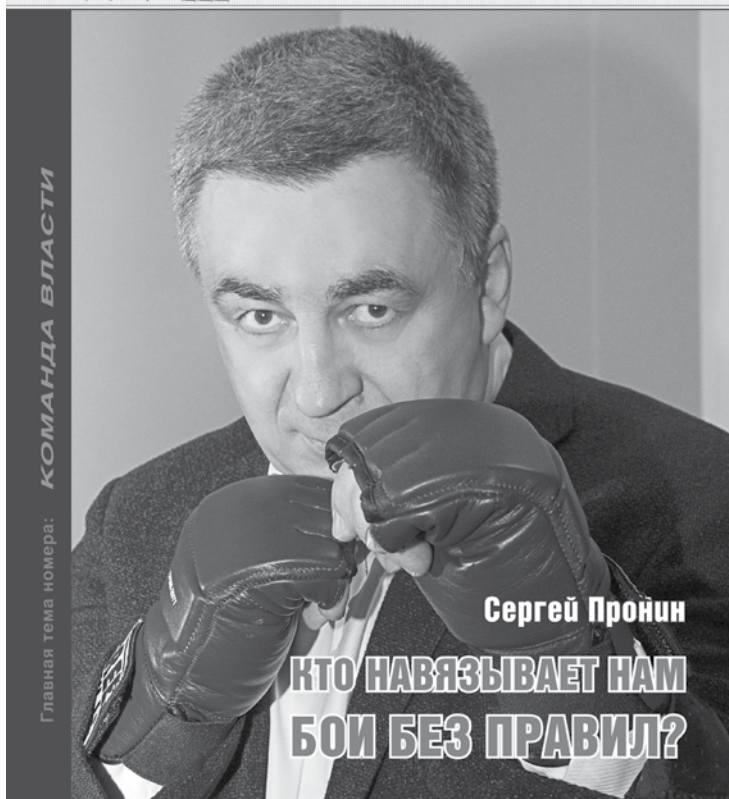
Для исследования были использованы открытые данные из открытых источников (годовые отчеты и веб-сайты компаний) и из сервиса BoardEx.

Журнал 

2017 г.

## Справка:

Spencer Stuart — международная консалтинговая компания, основанная в 1956 году и представленная 54 офисами в 29 странах мира. Специализация компании — формирование и развитие советов директоров и управленческих команд, оценка их эффективности, планирование преемственности и др. Первый проект Spencer Stuart для российской компании был выполнен в 1998 году. Клиентами российского офиса Spencer Stuart являются компании из ТОП-50 рейтинга крупнейших компаний России и российские подразделения крупнейших международных корпораций.



# Можно приноровиться «целоваться на бегу» и «висеть на потолке» — был бы в этом реальный смысл

*Убирайте из бизнес-  
модели все лишнее и  
устаревшее, постоянно  
мониторьте свежим  
взглядом процессы...*



**Платон Юрченко**

**бизнес-тренер**

Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для

## **УП** Почему персонал так не любит организационные изменения в компании, да и акционеры чаще пасуют перед ними?



азревают организационные изменения... О чем это? К примеру, о том, что уже достаточно давно, чтобы не удивлять сотрудников, собственник на оперативках заводит речь о слабости, если не о злом умысле управляющей команды, которая забыла, что, чем больше чисел календаря остается за спиной, тем больше там же остается личных средств собственника, вынужденного лично компенсировать влияние кризиса, на который бодро валят ответственные управленцы всех уровней.

Для собственника становится характерной роль доверчивой жертвы обмана со стороны коварных наймитов.

В действиях всех уровней появляется импульсивность, а от нее, как мы знаем из детской психологии, лишь шаг до «гиперактивности», что в случае с компанией выражается в массовой имитации бурной деятельности вплоть до комедии абсурда. Пропустим несколько страниц мучительной оргрефлексии...

И вот в управление персоналом компа-

нии поступает требование пустить кровь. Процесс цикличен. Прерывается отъездами собственника или отпускными периодами. Ну и как персоналу любить такие процессы? Бессилие собственника нередко очевидно ему самому. Это ситуация изменений изнутри. Изменения снаружи — в среде самой компании: это сказ про выскочку, популистские заявления, незнание глубинных причин, злостный карьеризм... Тут тоже нечему нравиться.

Нравиться должен результат организационных операций, обоснованных опытом специалиста-«хирурга», который защитил свою «программу», убедив, для начала, знающего себе цену, очень неглупого собственника.

## **УП** Неудобно «целоваться на бегу» и «висеть на потолке» — порой компании, начав изменения, видят, что неплохо бы их подкорректировать, а то и изменить изменения.

— Для наших современников-соотечественников работа — значимая часть жизни. Структурные схемы взаимодействия подразделений компании очень редко отражают истинное движение энергий — если только потоки финансирования, да и то не всегда. Велика роль межличностных связей, эмоций... Вмешательство под флагом «я знаю, как надо» обречено почти всегда. Консультанты уходят с лицами оболганных еретиками мессий,



а проблемы остаются. Их вспоминают как авторов поспешных и неприемлемых рекомендаций. И так будет до тех пор, пока к собственнику не придет понимание — первая ступень движка отработала и отошла. Работать должна следующая.

А «целоваться на бегу» и «висеть на потолке» можно приноровиться — был бы в этом реальный смысл. И тонкая донастройка реформ всегда необходима по мере отстоя пены.

**И** При изменениях всегда нужен план или ваш опыт консалтинга высвечивает и наполеоновские подходы как успешные (вначале ввяжемся в бой — а там видно будет)?

— Наш известный актер-рассказчик Евгений Вестник описывал ситуацию, произошедшую с ним сразу после Великой Отечественной войны. Он в звании старшины возвращался из Берлина в Москву на поезде, когда на одной из станций в их вагон поднялся сам Рокоссовский! Он прошел с охраной по вагону и присел в пустом купе старшины. Тот был в восторге от оказанной ему чести, к тому же он очень уважал маршала, под командованием которого воевал на Курской дуге. После рюмочки старшина с интересом спросил, помнит ли маршал, как лихо был совершен фланговый удар наших войск. «Вы заранее это предвидели, товарищ маршал или ориентировались по ситуации?» — спросил он. «...А

хрен его знает, старшина, если честно!» — ответил Маршал. Утром, сходя с поезда, он шепнул старшине: «Я тут наболтал вчера, ты забудь...»

По-моему, план необходим, но вместе с тем готовность идти и импровизировать очень важна.

**И** Как определить, нужен ли для изменений отдельный штаб, команда? Например, лидер решил заменить штатную бухгалтерию на аутсорсинг — как проводить этот жестокий переход, с кем советоваться о безопасности изменений (не с аудиторской же фирмой-аутсорсером)?

— Штаб изменений, или оргреформ, — дело хорошее. Он позволяет придать органичность переменам и сохранить мир на переходном этапе. В него должны быть допущены или даже приглашены все руководители, кого решено сохранить. По факту реальной деятельности он может весить и не много, но сам его созыв — это красивый, лояльный коллективу шаг. Если решено меняться радикально и тотально под нож пускать прежние кадровые наработки, можно легко обойтись без штаба.

Передача на аутсорсинг деятельности целых подразделений — иногда очень удачный шаг. В случае с бухгалтерией такой выбор позволяет решить одновременно массу тонких проблем. Тут и

Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



фильтрация информации, и значительное упрощение подхода (от требований налоговой), и подбор лучших исполнителей—аудиторов. Налоговая общается с подготовленными людьми, имеющими на руках выверенную чистую информацию — риск роковой бухгалтерской ошибки снижается многократно. Внутреннее делопроизводство при этом можно не отменять. Оно становится более личным для руководства и законно закрытым от внешнего контроля. А вот советы по переводу бухгалтерии на аутсорсинг — удел высокодоверенных специалистов. Аудиторы обычно сами подсказывают систему взаимодействия и необходимо достаточную актуальность информации.

**УП** «Юлмарт» первым в России полностью перешел на онлайн HR (включая кадровое делопроизводство), вызвав восторг сотрудников (личные кабинеты), резко снизив расходы и сократив сроки, но почему-то не видно последователей.

— «Юлмарт», на мой взгляд, как и многие онлайн-проекты, чем-то похож на град Китеж. Можно складывать о нем легенды, а можно и не заметить. Многие живут в среде самопиара. Для большинства интернет-проектов работать с аутсорсерами — абсолютно естественно. Корневая команда — авторы ключевой идеи, а вся необходимая обвеска решается через онлайн-братьев на аутсорсинге.

**УП** Нередко коучи жалуются **УП**, что лидеры, заказав изменения для своих топов через тренинги и коучинг, не желают сами переучиваться и работать с коучем.

— Я не вижу ничего странного в этом факте. Собственники и настоящие лидеры выделяются из кадровой массы компании. Они, как правило, обладают свободами, которые сами же и присваивают себе, часто вопреки кодексам. Они имеют опыт движения против течения, опыт открытого конфликта. Главное — у настоящих лидеров есть опыт самостоятельного выхода из кризисов. Эти отличия часто очень заметны. Предлагая таким людям тренинги, надо понимать различия в «степенях посвящения», если так можно выразиться. Конечно, нет предела совершенству, но что дозволено Юпитеру — не дозволено Быку. Лидеры решают, что коллектив или его топы нуждаются в более тонкой настройке или подготовке, а структура в изменениях. Собственный же запрос лидера будет иным, если будет. Тут еще важно личное доверие коучу.

**УП** «Эриксон», поглотив «Сони», измучился, пытаясь совместить культуры, и вернул центр разработки домой. Каковы правила изменений или пути, возможно, были игнорированы «Эриксон»?

— «Сони» и «Эриксон»... Не помню, кого поглотил, но вы очень точно сказали про попытки совместить культуры. Задача сложная, но не редкая. Имеет



несколько путей решения — мультикультура, демократия и тоталитаризм... где-то что-то промелькнуло знакомое. Я — за тоталитаризм, или, по-другому, за авторитарный путь решения. Жесткий кодекс, приказ сверху и контроль с наказаниями за саботаж.

**И** Роботы-кассиры уже тестируются повсюду и скоро заменят людей. Потребуются ли кардинальные изменения в ритейле или все здесь очевидно?

— Предлагаю не пугать себя роботизацией. Кассы самообслуживания с высокой степенью автоматизации — вот что это. Роботизация в своей реальной форме, как мне кажется, выше нашего уровня на несколько высоченных технических ступеней. Пока играем и привыкаем к терминам.

**И** Большие заводы ранее имели в каждом цеху своих ремонтников. Сегодня это общая структура, но завтра — техника, которая «сама себя ремонтирует». К чему стоит готовиться службам заводов, ведь поломки будут, а ремонтников-то не будет?

— Я как инженер-авиационщик скажу, что на таких производствах потребуется еще более высокая квалификация ремонтных спецов. И потребность в Кулибиных будет вечной. Вот как ее обеспечивать — это очень острый вопрос уже

сегодня. Мне исторически привелось несколько лет работать директором небольшого авиамоторного завода. К моменту моего прихода средний возраст работников зашкаливал за 50 лет. Мы, скорбя, провожали в последний путь по несколько ветеранов-рабочих ежегодно и с уходом каждого из них кожей ощущали невосполнимые потери возможностей. Надо возрождать институт наставничества! Поощрять передающих свой опыт мастеров. Еще надо возвращать заводы-втузы. Это мое выстраданное мнение, к слову.

**И** Журналы, где рекламные службы работают вдали от редакции, эффективнее. Почему?

— Журналы, которые уподобляют себя по структуре промышленно-финансовым группам, где разделены производственные подразделения, логистика, финансы и добывающие деньги отделы, нашли для себя довольно ясную модель управления, которая снижает роль эмоций, интриг и снижает количество людей, занимающих не свои места. Как следствие они часто бывают более эффективны, чем единые творческие коллективы...

**И** Как определить, когда совместная работа лучше, чем изоляция служб?

— Определить, что выбрать — «совместную» работу или изоляцию служб, на мой взгляд, не сложно: если ответственное направление выросло в само-

Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



стоятельную службу, ее уместно изолировать или хоть как-то выделить. А вообще — на стартапе лучше быть вместе, на мозговом штурме — так же, а при картине устойчивого развития пора структурироваться.

**УП** Дмитрий Медведев предложил чиновникам для оперативности работать в опенспейс (как давно делают японцы), чем вызвал шквал критики...

— Опенспейс — открытый космос, в котором болтаются в одном помещении все сотрудники... От себя скажу — психологически очень тяжелая среда. Люди устают в разы больше, особенно, когда есть с чем сравнивать. А вот эффективность, прозрачность и управляемость такой среды выше, чем в случае кабинетного деления, и на много. Как бы сами собой отмирают лишние согласования, укорачиваются релаксы, почти любое задание можно выполнить в течение одного рабочего дня, если это теоретически возможно.

**УП** Какие усилия потребуются министерству для реализации идеи премьера, если дело дойдет до практики?

— Министерство, запущенное в опенспейс, будет обречено пережить глубочайшую реформу. Резко устареет «технологическая карта» результата, да и сам результат изменится до неузнаваемости.

Скорее всего, через некий немалый срок все начнет работать и даже очень хорошо, если открывшиеся детали не убьют министерство раньше.

**УП** Пенсионный фонд проигрывает ФНС в объеме работы в разы, имея ту же численность (100 тыс. чел.). Как бы вы реформировали его?

— Пенсионный фонд... Признаться, я не очень готов говорить о нем. Эмоции в перехлест. Считаю ПФР одной из самых позорных организаций постсоветского периода. Вообще, все, что присосалось под видом служения народу к социальной сфере, напоминает паразитарную инвазию и требует немедленного уничтожения, а далее — курса продолжительной реабилитации общества. Хотел бы ответственно поработать над предложениями по реформам ПФР. Со всем знанием повадок врага, со всем, что с ужасом говорят о «ловле ведьм»...

**УП** Если замом шефа большой компании назначен внутренний мидл-менеджер, с какими организационными проблемами столкнется фирма?

— Менеджер среднего звена попадает в топы? Это нормально. Почти всегда заслуженно... или выслужено. Месяц панибратства с бывшими равными и посредничества в решении залежавшихся под сукном личных просьб друзей к руководству, и вот настает момент, когда но-



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



вые задачи требуют демонстрации сил. Именно в этой точке бывший средний должен показать, что он не понаслышке знает материал, впитал и осмыслил собственный опыт. Его предложения должны быть особенно практичны, решения черпать из понимания скрытых в мелочах проблем. И еще: он должен быть БЛАГОДАРЕН бывшим равным. Тогда все пойдет. А дальше — судьба...

### **И** А если замом пришел варяг?

— А если замом пришел варяг, то у него появляется возможность не повторить ошибки прошлого места работы. Это главное, о чем должен думать человек, работая над текущими задачами. Опыт — это наше почти все! Заметьте, о корпоративной дисциплине и служебной вертикали подчинения я не говорю вообще. Места, где себя надо загонять в неестественные рамки внутренних инструкций общения, которые заметно уже норм хорошего воспитания, как правило, — театр одного актера, а не предприятие.

### **И** IT-компании игнорируют дисциплину и иерархию, но эффективны. Почему же Насим Талеб в новой книге все равно называет персонал офисными рабами?

— Такие люди есть всегда и на всех уровнях. Это их выбор. Выбор их страхов. Им можно помочь и нужно. Дело в том, что, напряженно соблюдая себя, человек нормальный теряет работоспособность.

### **И** Ваши советы бизнесу?

— Что касается советов бизнесу, то, простите, это, как «скажем наркотикам нет»... И на этом перестанем разговаривать с наркотиками.

\* Платон Юрченко,  
бизнес-тренер.

Беседовал Александр Гончаров

Журнал ,

2017 г.



ЧИТАЙТЕ В СЛЕДУЮЩИХ НОМЕРАХ

ЕЖЕМЕСЯЧНЫЙ ПРАКТИЧЕСКИЙ ЖУРНАЛ  
**ТРУДОВОЕ  
ПРАВО** МАЙ 2017

**...Врач осмотр не производил и выписал больничный лист по мнимым симптомам. Доказательствами послужили свидетельские показания, видеозапись...**

**...Возможность оформления трудовых договоров в электронном виде является одной из ключевых задач на сегодня...**

**...Применение налогоплательщиком договоров аутсорсинга привело не только к налоговой выгоде, но и к планируемому экономическому результату...**

# **Ответственность медучреждения за ошибки в лечении больных по договору с предприятием. Споры и советы компаниям**

*«ДМС или ОМС?»*

*Медосмотр, лечение  
— что выгоднее для  
компании?*

*Как минимизировать  
риски, проплыть между  
«Сциллой и Харибдой?»»*

**Герман Бойцов**

**«Межрегиональная  
юридическая  
консультация»**





сновное заблуждение российского здравоохранения — декларация того, что медицина в России является бесплатной. Государственная система здравоохранения в России — это государственные денежные средства плюс денежные средства, полученные от обязательного медицинского страхования.

В соответствии со ст. 19 Федерального закона «Об основах охраны здоровья граждан в Российской Федерации» каждый имеет право на медицинскую помощь в гарантированном объёме, оказываемую без взимания платы в соответствии с программой государственных гарантий бесплатного оказания гражданам медицинской помощи, а также на получение платных медицинских услуг, в том числе в соответствии с договором добровольного медицинского страхования. Граждане имеют право на бесплатную медицинскую помощь в государственной и муниципальной системах здравоохранения в соответствии с законодательством РФ, её субъектов и нормативными правовыми актами органов местного самоуправления.

Гарантированный объём бесплатной медицинской помощи предоставляется гражданам в соответствии с Програм-

мой государственных гарантий оказания гражданам Российской Федерации бесплатной медицинской помощи (далее — Программа государственных гарантий). Граждане также имеют право на оказание им медицинских услуг за счёт средств предприятий, учреждений и организаций.

Несмотря на то, что заключение договора добровольного медицинского страхования значительно выгоднее, чем заключение соответствующих договоров с медицинскими учреждениями напрямую, по-прежнему множество работодателей предпочитают поступать именно так. Договоры с медицинскими учреждениями очень часто заключают страховые компании, которые занимаются непосредственно страхованием жизни и здоровья населения. Но также в число заключающих договоры на медицинские услуги входят и те организации, которые заинтересованы в повышении производительности труда, дальнейшем развитии и, следовательно, вынужденные заботиться о здоровье своих сотрудников и заключающие договоры на платное медицинское обслуживание своего персонала.

В ряде случаев работодатели заключают договоры с медучреждениями, так как обязаны проводить медосмотр своего персонала, причём за счёт собственных средств. Организация имеет право сама перечислить денежные средства медикам со своего расчётного счёта, а может выдать денежные средства свое-

му работнику, чтобы он сам рассчитался с медицинским учреждением.

Именно так обстоит дело на предприятиях пищевой промышленности, общественного питания и торговли, в лечебно-профилактических и детских учреждениях. Таким же образом придётся проводить медосмотры сотрудников водопроводных сооружений, а также персонала, который занят на тяжёлых работах и на работах с вредными (опасными) условиями труда или связанных с движением транспорта. Приведённый список значительно расширяется как Перечнем вредных или опасных производственных факторов, при наличии которых проводятся медицинские осмотры, так и Перечнем работ, при выполнении которых осмотр обязателен (утв. приказом Минздравсоцразвития РФ от 12 апреля 2011 г. № 302н). Например, сотрудник любой сферы бизнеса, чья работа предполагает использование компьютера более 50 % рабочего времени, должен проходить медосмотр у невролога и офтальмолога. Причём не только периодический (один раз в 2 года), но и перед устройством на работу. Также практически во всех организациях имеются водители, которые также должны обследоваться и, кроме того, проходить психиатрическое освидетельствование. В различных субъектах РФ могут быть введены дополнительные основания для проведения медосмотров. Например, в Москве действует перечень категорий работников, которые подлежат обязательным медосмотрам, утверждённый постановлением Прави-

тельства Москвы от 28 декабря 1999 г. № 1228. В этом Перечне помимо прочего упоминаются работники торговли промышленными товарами.

Таким образом, в каждой организации найдётся хотя бы один сотрудник, которого необходимо отправлять на медосмотр. С развитием науки, промышленности люди, работающие на предприятиях, всё чаще подвергаются риску получить различные профессиональные заболевания, многие из которых ранее редко встречались в медицине. Отсюда растёт число предприятий, вынужденных заключать договоры с организациями здравоохранения, и процесс этот нескончаем.

Насколько серьезно наше государство относится к профилактическому медосмотру работников предприятий, мы можем судить по действующему постановлению Правительства РФ от 24 декабря 2007 г. № 922, а также Трудовому кодексу РФ. Из указанных правовых актов следует, что за сотрудником на время прохождения осмотра сохраняется средний заработок по месту работы, который исчисляется в соответствии с Положением об особенностях порядка исчисления средней заработной платы (утв. постановлением Правительства РФ от 24 декабря 2007 г. № 922). При этом время прохождения осмотра в выходной или праздничный день (только с согласия работника) оплачивается в двойном размере (ст. 153 ТК РФ). Вме-

сто двойной оплаты сотрудник может взять отгул, тогда день прохождения осмотра оплачивается в одинарном размере. Если обследование не пройдено по

видуальных предпринимателей (далее — ИП), которые зарегистрировались в соответствии с законодательством как работодатели.

## **ПИСЬМЕННАЯ ФОРМА ДОГОВОРА БУДЕТ СЧИТАТЬСЯ СОБЛЮДЁННОЙ ПУТЁМ АКЦЕПТА ПОТРЕБИТЕЛЕМ МЕДИЦИНСКИХ УСЛУГ ПУБЛИЧНОЙ ОФЕРТЫ ИСПОЛНИТЕЛЯ**

причинам, не зависящим ни от работодателя, ни от работника (например, болезнь), то время отстранения сотрудника от работы оплачивается в размере не менее 2/3 тарифной ставки (оклада), как время простоя. А в случае, когда осмотр не пройден по вине работодателя (например, не выдано направление), время отстранения оплачивается в размере не менее 2/3 средней заработной платы. Время отстранения от работы, причиной которого стал отказ от прохождения осмотра или от временного перевода на другую должность, не оплачивается.

Когда стали понятны причины и цели заключения договоров различных организаций на оказание медицинской помощи, перейдём непосредственно к теме нашей статьи. Для начала необходимо условиться, что в дальнейшем под словом «предприятие» мы будем понимать как юридические лица, так и инди-

Ответ на вопрос, стоит ли вообще заключать договор на оказание платных медицинских услуг, мы получим в Постановлении Правительства Российской Федерации № 1006 от 04.10.2012. В п. 2 указано, что «платные медицинские услуги оказываются пациентам на основании договоров», а п. 16 оговаривает, что «договор между медицинским учреждением и потребителем (заказчиком) медицинской услуги заключается в письменной форме». Без оформления и подписания договора лечебное учреждение не вправе оказывать платные услуги пациентам.

Договор необходим для защиты прав пациента в случае возникновения конфликтных ситуаций: претензий по поводу качества, объёма или сроков выполнения предоставленных услуг, нарушения гарантийных обязательств со стороны медицинского учреждения. До-

говор составляется перед началом проведения медицинского обслуживания. Из двух заполненных экземпляров один получает пациент, второй находится в лечебном учреждении.

Теперь необходимо выяснить, что такое договор на оказание медицинских услуг с медицинским учреждением, что именно должен содержать и какими правовыми нормами регламентируется.

#### **ДОГОВОР НА ОКАЗАНИЕ МЕДИЦИНСКИХ УСЛУГ: СОДЕРЖАНИЕ И ПРАВОВОЕ РЕГУЛИРОВАНИЕ**

Для начала отметим, что Федеральный закон от 21.11.2011 № 323-ФЗ «Об основах охраны здоровья граждан в Российской Федерации» (далее — Закон об охране здоровья) не даёт определения платных медицинских услуг. Правила предоставления медицинскими организациями платных медицинских услуг, утверждённые Постановлением Правительства РФ от 04.10.2012 № 1006 (далее — Правила), под платными медицинскими услугами понимают медицинские услуги, предоставляемые на возмездной основе за счёт личных средств граждан, средств юридических лиц и иных средств на основании договоров, в том числе договоров добровольного медицинского страхования.

Сторонами договора возмездного оказания медицинских услуг являются

исполнитель медицинской услуги и заказчик медицинской услуги. Исполнителем выступает медицинское учреждение, предоставляющее платные медицинские услуги. Необходимо знать, что к таким учреждениям приравниваются индивидуальные предприниматели, осуществляющие медицинскую деятельность.

Заказчиком медицинской услуги может быть физическое или юридическое лицо, имеющее намерение заказать (приобрести) либо заказывающее (приобретающее) платные медицинские услуги в соответствии с договором в пользу потребителя. Потребителем медицинской услуги именуется заказчик медицинской услуги — физическое лицо, имеющее намерение получить либо получающее платные медицинские услуги лично в соответствии с договором. Заказчик — потребитель, получающий платные медицинские услуги, приобретает статус пациента, на которого распространяется действие Закона об охране здоровья.

\* Герман Бойцов, генеральный директор ООО «Межрегиональная юридическая консультация»

Полный текст статьи читайте в журнале «Трудовое право» № 5.

Журнал 

2017 г.

# Эффективная мотивация сотрудников: экономика совместного потребления

## Новая эра компенсаций и бенефитов

*Сферу компенсаций и бенефитов с каждым днем все больше завоевывает новомодное явление совместного потребления (sharing economy). Основной принцип «шеринг экономики» заключается в том, что делиться и обмениваться намного дешевле, чем покупать и владеть.*

**Ольга Зиновьева**

**Collaborative Perks**



## В ОТПУСК ПО ОБМЕНУ



Теперь, отправляясь в отпуск, сотрудникам международных компаний не обязательно тратить огромные деньги на отели за границей, они просто могут договориться между собой и обменяться жильем на некоторое время.

Теперь, отправляясь в отпуск, сотрудникам международных компаний не

обязательно тратить огромные деньги на отели за границей, они просто могут договориться между собой и обменяться жильем на некоторое время.

Возможно, на первый взгляд идея кажется нереальной и даже пугающей. Но руководители HR-отдела компании Assor совместно с IT-компанией Collaborative Perks воплотили ее в жизни и разработали портал, своеобразный интранет, который одновременно доступен всем сотрудникам, работающим в разных уголках мира. На сайте в числе прочего коллеги размещают объявления о своем жилье, которое они хотят обменять, а также указывают те страны, куда бы им было интересно отправиться.



«На данный момент на портале выложено более 200 объявлений с абсолютно различными направлениями», — рассказал сотрудник компании Евгений, который со своей семьей недавно вернулся из Франции. Найдя предложение коллеги Паулины обменять квартиру в Париже на жилье в Москве, он связался с ней в разделе личных сообщений. Все организационные вопросы были улажены за месяц, и молодые люди отправились на встречу приключениям в новые для них страны. Для обоих стало большим плюсом, что сэкономленные на проживании средства они смогли потратить на развлечения.

### ДОВЕРИЕ И ОТВЕТСТВЕННОСТЬ — ЗАЛОГ ШЕРИНГ-УСПЕХА

Как отмечает Анн-Софи Ленуар, контролирующая развитие данного портала, самое важное в подобного рода программах — это ответственность каждого человека. «Участник обмена должен добросовестно подойти к процессу подготовки своего жилья: ему следу-

ет навести порядок, выделить место в шкафу и, возможно, даже оставить что-то вкусненькое в холодильнике или букет цветов на столе. Почему бы не сделать коллеге приятно?» — поясняет HR-специалист.

Участники данных программ соглашаются, что, останавливаясь в чужой квартире, нужно уважительно относиться к его владельцу и вести себя там так же, как у себя дома. Кроме того, важно помнить, что, к примеру, вода и электричество в Европе стоят дороже, чем в России.

Второй принципиальный момент экономики совместного потребления — это выработка доверия между людьми. В корпоративной среде оно возрастает в несколько раз по сравнению с общими сервисами по обмену или аренде жилья. А не это ли одна из составляющих успешной компании?!

Журнал



2017 г.

# Новая экосистема образования

*12 апреля в 75 павильоне ВДНХ открылся Московский международный салон образования 2017, организованный Министерством образования и науки Российской Федерации. В этом году ММСО впервые проходит под патронатом ЮНЕСКО: с 2017 года Салон официально вносит вклад в выполнение стратегических целей программ ЮНЕСКО в сфере образования.*





тема **ММСО-2017** — «Новая экосистема образования». В деловой программе Салона предусмотрено более 600 мероприятий, запланировано выступление более 4 500 спикеров. В первый день Салона 75-й павильон ВДНХ посетили уже более 17 тыс. человек.

Торжественная церемония открытия началась с приветственного слова Министра образования и науки Российской Федерации Ольги Юрьевны Васильевой. «Я рада приветствовать вас на открытии Московского международного салона образования: в этом году он проходит в четвертый раз. Важным событием для нас стало сотрудничество с ЮНЕСКО», — заявила Ольга Юрьевна Васильева. Министр отметила большую роль многих ведомств и организаций в подготовке Салона.

«Особые слова благодарности — нашим коллегам учителям, которые будут в течение нескольких дней показывать свое мастерство. Это специалисты высочайшего класса. Вместе с вами я хочу сказать большое спасибо нашим детям, потому что для них и с их участием организовывается этот Салон. И в заключение хочу поблагодарить прессу: с



*Министр образования  
Васильева О. Ю.*

большим удовольствием отмечаю, что сегодня на Салоне в два раза больше представителей СМИ, чем в прошлом году», — добавила Ольга Юрьевна Васильева.

Космонавт, Герой России Сергей Ревин поздравил участников с открытием Салона и Днём космонавтики, под-



черкнув, что день открытия салона, 12 апреля, особый — в этот день впервые российский гражданин Юрий Гагарин совершил полет в космос.

На площадке Салона состоялись двухсторонние переговоры Министра образования и науки Российской Федерации Ольги Васильевой с Министром просвещения Сирийской арабской Республики Хазван Аль-Ваззом и Министром высшего образования Сирийской арабской Республики АтефНаддафом. «Мы обсуждали вопрос о расширении наших связей, возможности расширения квот для студентов и преподавателей русского

языка», — рассказала Ольга Васильева после завершения встречи.

В результате встречи было подписано соглашение о сотрудничестве, по которому Минобрнауки России увеличивает квоту бюджетных мест для граждан Сирии в российских вузах с 400 до 455. «20 мест будут отданы для будущих преподавателей русского языка, остальные — на приоритетные для Сирии специальности», — отметила глава Минобрнауки России.

На пленарной дискуссии «Глобальное образование: Новые вызовы и возмож-

*Министр образования Васильева О. Ю. и зам.министра Каганов В. Ш.*





ности», модератором которой выступил заместитель Министра образования и науки Российской Федерации Вениамин Каганов, российские и зарубежные эксперты обсудили современные тренды международного образования. Присутствовавшим на обсуждении международным экспертам – вице-председателю компании NetDragon, председателю совета директоров компании Promethean Саймону Леунгу, старшему директору по работе с системами образования (регионы Европа, Ближний Восток, Африка) корпорации Microsoft Education Реджине Мюррей, Президенту Ассоциации Didacta Василиосу Фтенакису Microsoft Education Реджине Мюррей, Президенту Ассоциации Didacta Василиосу Фтенакису – были вручены первые медали Салона за большой вклад в сотрудничество по развитию образования. Медаль для Банка России получил Михаил Мамута, Руководитель службы по защите прав потребителей финансовых услуг и миноритарных акционеров Банка России.

В рамках Салона прошло очередное заседание Совета ректоров московских вузов, на котором обсуждались вопросы развития научно-технического творчества молодёжи. Состоялось заседание оргкомитета Второго Всероссийского фестиваля «Наследники традиций» с участием заместителя председателя Совета федерации Юрия Воробьева.

Несколько важных событий этого дня были посвящены дополнительному об-

разованию. Состоялось заседание рабочей группы стратегического проекта «Развитие дополнительного образования для российских детей» и установочный семинар для участников этого проекта из регионов России.

Традиционно на площадке Салона анонсируется старт новых программ и проектов Министерства образования и науки Российской Федерации. В первый день работы ММСО состоялось официальное открытие Федерального ресурсного центра по образованию детей с нарушениями интеллектуального развития. Выступая на церемонии, заместитель Председателя комитета по образованию Государственной Думы Олег Смолин поздравил участников и подчеркнул важность вовлечения регионов в методическую работу. Этот Центр будет создан на базе Псковского госуниверситета при поддержке Правительства Псковской области.

На ММСО состоялось подведение итогов Всероссийского фестиваля Детской робототехники «Деталька», церемония собрала несколько сотен родителей с юными участниками.

Всего в течение первого дня работы Салона образования прошло более 150 мероприятий.

# Бернард Барух



Бернард Барух, американский финансист и биржевой спекулянт, был государственным советником при президентах США Вудро Вильсоне и Франклине Д. Рузвельте.

Родился Барух 19 августа 1870 года в г. Камден, штат Южная Каролина, США, в семье военного хирурга — немецкого иммигранта еврейского происхождения, приехавшего в 1855 году в Америку из Германии, чтобы избежать службы в армии.

Когда в 1881 году семья переехала в Нью-Йорк, Бернард поступил в Сити-колледж. После окончания колледжа в





1889 году Барух начинает свою карьеру с работы курьера с оплатой в \$3 в неделю. Работая курьером, молодой Барух по долгу службы часто появлялся на Уолл-Стрит. В свободное время он усердно изучает экономику и финансы и в итоге получает место брокера в фирме A. A. Housman and Company. Имея достаточный доход, он в дальнейшем приобретает место на Нью-Йоркской фондовой бирже. В 1903 году, занимаясь успешными спекуляциями сахарными контрактами, он вместе с братом — Хартвигом Барухом — основывает собственную брокерскую фирму Baruch Brothers и вскоре становится миллионером. В последующие годы он неоднократно терял и возвращал свое состояние. Барнард Барух все свои финансовые операции проводил один, не-

смотря на то, что в то время на практике создавались различные совместные компании.

В 37 лет Барнард с братом купили международную товарную компанию H. Hentz and Company, имеющую офисы не только на Уолл-Стрит, но и в Париже, Лондоне, Берлине и др. К 1910 году Барух становится одним из финансовых лидеров Уолл-Стрита.

С 1912 года Барнард Барух активно занялся политической карьерой и был советником при президентах США.



Некоммерческая Национальная Деловая Премия

# «КАПИТАНЫ РОССИЙСКОГО БИЗНЕСА»

25 апреля в «Империал Парк Отель & SPA»

Номинации:

**ЛУЧШИЕ РАБОТОДАТЕЛИ**

**ДЕЛОВАЯ РЕПУТАЦИЯ**

**ЛУЧШИЕ HRD**

**ЛУЧШИЕ SEO**

А так же

**ЛУЧШИЕ КАПИТАНЫ**

- бизнес-школы • вузы • деловые журналы • деловые сайты • издательства • кадровые агентства
- консалтинговые компании • коучинговые центры • тренинговые компании • юридические фирмы

По вопросам участия и спонсорства

**TP@TOP-PERSONAL.RU**



*Ольга Байдина*

## **Участие в корпоративных мероприятиях: обязанность или право?**

*Андрей Криницын*

## **Электронный расчётный листок: блажь или необходимость**

*Екатерина Денисова*

## **Актёры в рекламе: правовые аспекты**

*Павел Хлебников*

## **Особенности повременной, сдельной оплаты труда и аутсорсинга программистов. Споры**

*Герман Бойцов*

## **Ответственность медучреждения за ошибки в лечении больных по договору с предприятием. Споры и советы компаниям**

*Мария Бубнова*

## **«Договорные» больничные листы**





# Национальная Деловая Премия Капитаны Российского Бизнеса

# ДИПЛОМ

25.04.2017

Награждается

---

---

---

номинация



Генеральный  
партнер



Партнеры

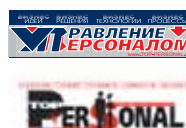


Генеральный  
партнер по  
обучению



Инфопартнеры

[www.TOP-PERSONAL.ru](http://www.TOP-PERSONAL.ru)



Юридическая  
поддержка

Консалтинговая  
компания «ТАРЕСС»

Полиграфия

