

БИЗНЕС  
ИДЕИ

БИЗНЕС  
РЕШЕНИЯ

БИЗНЕС  
ТЕХНОЛОГИИ

БИЗНЕС  
ПРОЦЕССЫ

WWW.TOP-PERSONAL.RU

# УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ

Выпуск адрес: по адресу "Россия" - 71052, 71055, 71056

№ 28  
(440)

2017

ЛИДЕРСТВО

Главная тема:



**Туракхия Бхавин**

**Я должен заражать и делиться со своей командой креативностью, драйвом и постоянным стремлением к совершенству**

Партнёры



## КОЛОНКА РЕДАКТОРА

**Порядочность как суть лидерства, как «свет», «кровь» и «нервы» для бизнеса неожиданно назвал В. Путин...**

**Оказалось, он попал в десятку.**

**Предприниматели абсолютно согласны с этим.**

*Успехов в бизнесе!  
Главный редактор ИД  
Александр Лонгаров*



стр. 5

**Я** должен заражать и делиться со своей командой креативностью, драйвом и постоянным стремлением к совершенству ...



Туракхия Бхавин,  
Flock

стр. 7

**В** тот момент времени этой компании в черных списках не было ...



Олег Картамышев,  
«Торговый дом «Эгомания»

стр. 17

**У** работника есть свой пул клиентов, свое видение выполнения бизнес-планов и собственные интересы, идущие вразрез с интересами компании...



Владимир Сулым,  
ООО «Стеклонит  
Менеджмент»

стр. 55

**С**уды отстраняются от контроля по внесению денежных средств на депозитный счёт судебного департамента...

Евгения Кистанова

стр. 23

**Ц**ифровизация — неизбежный, но пока не осмысленный до конца процесс...



Сергей Ожегов,  
«СёрчИнформ»

стр. 37

**Г**одами писать одну книгу и никак не прийти к логическому завершению — это не эффективно, отдача будет равна нулю...



Елена Беляева,  
«Грундфос»

стр. 43

**П**ри создании мобильного приложения нужно держать в уме три пункта: цель, целевую аудиторию и окупаемость...

Вячеслав Семенчук



# УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ

## Содержание

5

**Порядочность — это базовый компонент бизнеса**  
Туракхия Бхавин, Flock

7

**Порядочность действительно определяет все**  
Олег Картамышев, «Торговый дом «Эгомания»

13

**Лидер тот, кто работает во благо людей**  
Михаил Богданов, «CONSORT Group»

17

**KPI – РАЗРАБОТКА И ВНЕСЕНИЕ ИЗМЕНЕНИЙ**

**KPI делает прозрачнее движение компании  
и нацеливает сотрудников на правильные цели**  
Владимир Сулым, ООО «Стеклонит Менеджмент»

23

**ОПТИМИЗАЦИЯ БИЗНЕСА**

**Цифровизация — неизбежный, но пока  
не осмысленный до конца процесс**  
Сергей Ожегов, «СёрчИнформ»

31

**ЦИФРОВИЗАЦИЯ БИЗНЕСА**

**Цифровизация в работе с персоналом требует  
инвестиций, но дает большую отдачу**  
Наталья Колосова, «Хероx Евразия»

37

**ЛИЧНАЯ ЭФФЕКТИВНОСТЬ**

**Личная эффективность в ваших руках**  
Елена Беляева, «Грундфос»

43

**БИЗНЕС-ЛИТЕРАТУРА**

**Мобильное приложение как инструмент бизнеса**  
Вячеслав Семенчук

55

**ВОЗНАГРАЖДЕНИЯ. СПОРЫ**

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

63

**УСПЕШНЫЕ ПРЕДПРИНИМАТЕЛИ МИРА**

**Демис Хассабис**

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

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

Подписано в печать 24.07.2017 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

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 >

№28  
(440)

Издаётся с 1996 г. 2017 г.

Объединенная редакция

ИД «УПРАВЛЕНИЕ  
ПЕРСОНАЛОМ»

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



Михаил Богданов,  
эксперт по  
поиску и подбору  
персонала

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 Чапайкин

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

# Порядочность — это базовый компонент бизнеса

**У** Порядокность — основное качество лидера (по мнению В. Путина). Согласны ли вы с этим и почему?



Абсолютно! Я думаю, порядокность — это неотъемлемая черта любого лидера и каждого бизнеса. Это одно из самых базовых качеств человека, и оно имеет важнейшее значение, когда речь идет о лидерстве в бизнесе. Если вы порядочны, вы можете оказывать влияние и мотивировать других работать с вами и добиваться лучших результатов. Но если этот базовый компонент отсутствует, то люди вряд ли доверятся вам и последуют за вами. Как сказал Стивен Кови, «к вам не может быть доверия, если вы не заслуживаете его».

Во всех моих компаниях я стремился создавать продукты, которые оказывали бы позитивное влияние на жизни миллионов профессионалов. Я глубоко убежден, что бизнес-лидер



*Туракхия Бхавин*

**Flock**  
генеральный директор

Эксклюзивное интервью для  Эксклюзивное интервью для  Эксклюзивное интервью для 

никогда не должен поступаться качеством предоставляемых им услуг или же нанимаемых сотрудников.

### **УТ** Меняется ли это понятие во времени и в разных компаниях?

— Мне кажется очень важным, чтобы каждый бизнес был построен на прочном фундаменте этики, включающем в себя порядочность. Я построил свой бизнес с нуля и всегда лично вовлечен во все процессы, происходящие в моих компаниях. Весь мой бизнес и сервисы имеют в себе неотъемлемую ценность — они направлены на решение отдельных проблем, с которыми сталкиваются потребители. И точно так же, как потребителю необходимы перемены время от времени, необходимо менять и конкурентное преимущество продукта. Но основа — ценность и смысл продукта — остается неизменной.

### **УТ** Нужна ли лидеру харизма, напористость, креативность, выносливость, агрессивность?

— Лидеру необходимо обладать целым набором качеств для эффективного управления командой или целым бизнесом. Помимо увлеченности продуктом, лидер должен стремиться оказывать своей деятельностью позитивное влияние на общество и посто-

янно улучшать жизнь потребителей. Энергия и азарт, с которыми создается продукт, должна передаваться лидером всей команде.

Я стараюсь развивать креативные решения, которые помогают удовлетворять потребности того или иного бизнес-сегмента. Например, одной из моих компаний является Flock — мессенджер для динамичных команд по всему миру. Он не только помогает командам общаться и эффективно взаимодействовать, но также предлагает великолепную интеграцию со множеством сторонних приложений.

Чтобы обеспечить успех этому продукту, я должен заражать и делиться со своей командой креативностью, драйвом и постоянным стремлением к совершенству. В конечном итоге все дело в том, чтобы задать нужный настрой в нужное время.

\* Туракхия Бхавин, генеральный директор командного мессенджера Flock.

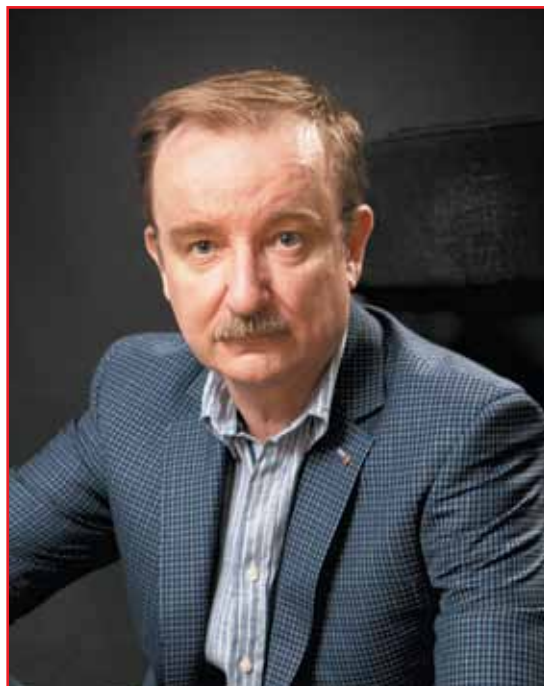
Беседовал Михаил Зайцев

Журнал 

2017 г.

# Порядочность действительно определяет все

*Наболевшая тема  
недобросовестных  
партнеров бесконечна,  
но без нее невозможно  
вести бизнес. Ассоциации  
предпринимателей еще не  
сложились у нас...*



**Олег  
Картамышев**

**«Торговый дом  
«Эгомания»  
управляющий партнер  
компании**



## **VI** **Порядочность — основное качество лидера (по мнению В. Путина). Согласны ли вы с этим и почему?**



огласен. Порядочных людей в бизнесе большинство. Сейчас выигрывает тот, кто порядочно ведет бизнес. Но сложившаяся не всем понятная финансово-экономическая ситуация дает возможность отдельным гражданам, которых, к счастью, не много, вести себя «а-ля 90-е». И когда я с таким сталкиваюсь, то просто с умилением вспоминаю те «славные» времена. Люди могут с полным убеждением в собственной правоте не выполнять свои договорные обязательства.

У меня на днях закончился судебный процесс, который длился более 7 месяцев, с одним из партнеров, в начале нашего сотрудничества заявлявшим, что он практически один из самых серьезных производителей мебели в Москве. При этом за 3 месяца сотрудничества его компания не сделала ни одного из девятнадцати заказанных изделий, что и стало последней каплей терпения и причиной для обращения в суд. Взяв предоплату, гражданин возил непонятные никому детали, а потом в суде

его представитель рассказывал, что запчасти — это именно та мебель, которую я заказывал. Вся тягомотина длилась более года, и за все это время я так и не понял позиции человека. По всем документам ты обещал сделать энное количество изделий, но ты этого не делаешь и говоришь, что прав. В итоге дело дошло до мажоритарных вещей, к решению которых были вынуждены подключаться органы власти и правосудия, пытаюсь доказать этому горе-предпринимателю, что он не прав.

В итоге человек срывает свое производство с места, убегает. Телеканал Москва-24 все это снимает, все пребывают в легком шоке: «Как же так, вот он здесь сидел вчера. Почему его сегодня нет?» Представитель охраны рассказывает, что человек за ночь собрался, убежал, не заплатив арендодателям. И такие предприниматели встречаются в наше время, но это болезнь конкретного человека, а не общества. Хотя есть такие сферы бизнеса, где правила его ведения размыты, и люди могут позволить себе играть таким образом.

Когда я от безысходности начал погружаться в мебельную тему, выяснилось, что на сегодняшний день там существует пирамидальная система — деньгами со следующего заказа закрывается предыдущий заказ, расходы на производство.

Дай бог, если этих денег хватило — тогда повезло. Если не хватило — берется третий заказ. Вот так дело движется вперед. Эти строительно-мебельные схемы весьма запутаны — там нельзя померить конкретную единицу и провести сравнительный

Много есть групп в соцсетях, блэк-листов, которые выкладывают негативные отзывы о подобных компаниях, основываясь на собственном горьком опыте. Вопрос, насколько им можно верить, насколько они объективны? И я предварительно много

## В ТОТ МОМЕНТ ВРЕМЕНИ ЭТОЙ КОМПАНИИ В ЧЕРНЫХ СПИСКАХ НЕ БЫЛО

анализ его точной стоимости. И когда вам говорят «мы вам сделаем вот такой вот шкафчик, здесь будет вырез, тут зеленым, а тут красным покрасим», то в большинстве случаев непонятно, какой товар клиент получит в итоге.

Именно нечистые на руку мошенники, которые называют себя бизнесменами, этим пользуются. Но это не правило — это исключение из правил, которое его подчеркивает. Правда, такие компании могут достаточно долго существовать на рынке. На этого гражданина подано 4 иска — тремя физическими и одним юридическим лицом, которые пострадали в данной пирамидной схеме, оказались крайними, и я в том числе. Но директор все еще работает, компания до сих пор не закрыта.

читал о мебельщиках, но в тот момент времени этой компании в черных списках не было. Не дай Бог попасть под раздачу, но бывают такие случаи, когда просто невозможно собрать правдивую информацию о том или ином предпринимателе. Поэтому очень часто приходится принимать решение по принципу «повезет — не повезет».

**Порядочность — как она раскрывается в спорных ситуациях**

— Я вкладываю в слово порядочность понятие купеческого слова, которое было в царской России, когда не было договоров, печатей, подписей, а все устные договоренности имели совершенно иной вес. Если люди договорились и ударили по рукам, то так тому и быть. На се-

Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



годняшний день в России этому направлению еще предстоит активно развиваться.

Например, был клиент, с которым мы достаточно долго работали. Наш менеджер, отвечающий за этого клиента, уволился, и вдруг выяснилось, что договор был подписан таким образом, что эта сеть может в любой момент времени вернуть

**УП** **Меняется ли это понятие во времени и в разных компаниях?**

— Не меняется. Есть общая экономическая ситуация, есть общество, состоящее из массы людей, среди которых всегда были и будут порядочные и непорядочные. Хочется верить в то, что порядочных больше.

**УП** **Нужна ли лидеру харизма?**

## МНОГИЕ БИЗНЕСМЕНЫ ЖИВУТ ВНЕ ВРЕМЕННЫХ РАМОК

мне весь товар, который у них есть на остатках. Обычно я такие договора не подписываю, но этот как-то оказался подписанным и теперь уже не найти авторов и инициаторов его акцептования. Когда мне выставили возвратную накладную, понятно, что можно было долго бодаться, упираться, судиться и непонятно, какую сторону бы принял суд. Но дешевле было согласиться, поэтому в данной ситуации я принял возврат и решил с их директором вопрос по взаиморасчетам. Я посчитал такой подход наиболее целесообразным, нежели начинать судебную тягомотину. За 18 лет ведения мной бизнеса я добился того, что мое имя стоит достаточно дорого, поэтому не стоит его разминать на подобные мелочи.

— Без определенных качеств лучше сидеть дома на печке и бизнесом не заниматься. Без лидерских качеств построить компанию невозможно. Если ты собираешься заниматься бизнесом, то ты должен понимать, что будешь отвечать за энное количество людей — не важно, это всего пять человек или целых пять тысяч. И чтобы сподвигнуть их на решение нужных вам задач, нужна лидерская харизма.

**УП** **Напористость?**

— Это одно из моих любимых качеств. На мой взгляд, оно очень свойственно русскому бизнесу. Зачастую люди живут в вялотекущем



режиме, и без этой черты, без напористости в характере можно сидеть на берегу и ждать предложения, ответа на твой вопрос очень долго и нудно. Многие бизнесмены живут вне временных рамок. Если письмо получено сегодня, то это не значит, что на него нужно ответить сегодня же, ведь можно позволить себе ответить

стить эти опции, но на практике такие уникамы встречаются очень редко.

### Выносливость?

— Без нее никуда не денешься. Рабочий день любого предпринимате-

## ЗА 18 ЛЕТ ВЕДЕНИЯ МНОЙ БИЗНЕСА Я ДОБИЛСЯ ТОГО, ЧТО МОЕ ИМЯ СТОИТ ДОСТАТОЧНО ДОРОГО

и через неделю. А этот ответ нужен будет вам и писавшему через неделю? На мой взгляд, напористость в принятии решений и достижении целей — важная черта.

### Креативность?

— Тут для меня не совсем все однозначно, потому что гендиректор в большей степени администрирующее звено, нежели креативное. Счастье, если этот человек вместе с административными функциями может еще и генерить креатив, но я таких людей знаю мало. Либо ты силен в администрировании, либо ты творческий — тогда ты весь в картинках, цветах, идеях. Идеально бы совме-

ля — 24 часа. Предпринимательство — это забег на очень длинные дистанции, которые порой делятся всю сознательную жизнь, поэтому крайне важно правильно рассчитать силы. Но без большого запаса выносливости преодолевать такие расстояния и препятствия в бизнесе вряд ли получится. Очень важно уметь находить отдушину для того, чтобы успеть отдохнуть и подзарядить батарейки, иначе ты далеко ты не уйдешь.

### Агрессивность?

— Это вторичная опция. Проявлять агрессию незачем и никому особо не нужно. Но если возвращаться к первому вопросу, то есть граждане,



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



которые считают, что вести бизнес нужно в стиле 90-х: через хамство и силу. На них не действует никакая другая мотивация и доводы, кроме

Но позволять человеку садиться себе на шею, хамить, учитывая, что он видит тебя первый раз в жизни, точно не стоит.

## ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСТВО – ЭТО ЗАБЕГ НА ОЧЕНЬ ДЛИННЫЕ ДИСТАНЦИИ

как обратная агрессия, когда человеку просто дают понять, что не стоит так вести себя. Вторичный вопрос — надо ли в этом процессе участвовать либо дешевле из него просто выйти.

\* Олег Картамышев, управляющий партнер компании «Торговый дом «Эгомания».

Беседовала Ольга Кошарная

Журнал



2017 г.

### Справка:

Компании «Торговый дом «Эгомания». Сайт компании <https://www.egomania.ru/> Торговый Дом «Эгомания» более 17 лет представляет на российском рынке красоты собственные бренды по уходу за волосами, кожей лица и тела. Все бренды портфеля изготавливаются в Израиле на заводе по производству косметической продукции E.L. Erman cosmetics manufacturing Ltd, сейчас идет налаживание производства в России.

# Лидер тот, кто работает во благо людей

**Порядочность — основное качество лидера (по мнению В. Путина). Согласны ли вы с этим и почему?**



Согласен с этим мнением нашего президента. Сам очень высоко ценю это свойство и всегда применяю при характеристике людей. Для меня порядочность – это стремление к тому, чтобы выполнить взятые на себя обязательства и не наносить умышленного вреда окружающим.

**Как порядочность раскрывается в спорных ситуациях?**

— На мой взгляд, могут быть два вида ситуаций. Первая, это когда лидер, стремясь к достижению своих целей, сознательно берет на себя заведомо невыполнимые обязательства и не задумывается о потенциальном вреде для окружающих. Пример: политики или



**Михаил Богданов**

**«CONSORT Group»  
руководитель  
компании, «эксперт  
по поиску и подбору  
персонала»**

Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



руководители всех уровней, которые готовы наобещать с три короба, лишь бы их избрали/назначили на пост. Потом, думают такие, как-нибудь отмажусь, наплету что-нибудь про изменившиеся обстоятельства, форс-мажор... Вторая ситуация, это когда у лидера самые честные намерения, но он не берет на себя труд (или не способен) заранее просчитать сложность выполнения взятых обязательств и их последствия для окружающих. К примеру, начал масштабную модернизацию производства, а о профессиональной переподготовке выбрасываемых на улицу работников заранее не подумал. Ирония в том, что в отличие от первого примера, где порядочностью и не пахнет, во втором случае «честный» лидер искренне считает себя порядочным человеком – он же хотел как лучше. Отсюда вывод: человек, считающий себя порядочным, должен еще и хорошо думать наперед.

**УП** **Меняется ли это понятие во времени и в разных компаниях?**

— - Нет. Об этом моральном качестве примерно в том же смысле высказывались еще Платон с Аристотелем. А по мнению замечательного гуманиста Фазиля Искандера, которое я полностью разделяю, порядочным можно оставаться в лю-

бых условиях при любой власти. И, добавим, на любой работе в любой компании.

**УП** **Почему Путин считает, что без порядочности «все остальное бессмысленно»?**

— Действительно, а какой смысл в профессиональных управленческих качествах, современных знаниях и постоянной учебе, если отсутствует главный мотив – использовать все это «богатство» на благо окружающим людям?!

**УП** **Нужна ли лидеру харизма?**

— Безусловно, нужна. Харизма притягивает, убеждает следовать за собой, помогает решать массу внутренних и внешних проблем организации. Попадаются, конечно, и не харизматичные преуспевающие лидеры, но, как правило, их успех обеспечен мощным административных (властным) ресурсом.

**УП** **Напористость?**

— Замечательное и крайне необходимое для лидера качество. Ненапористый, обмякший руководитель постепенно теряет моральное право считаться лидером, и в кон-

це концов его заменяют на «свежую кровь».

### Креативность?

— Не креативного лидера я представляю себе с трудом. Если не хватает собственной креативности (такое вполне может быть), то необходимо обеспечить подпитку свежими нестандартными идеями со стороны (формирование команды креативщиков, организация мозговых штурмов, выбор правильного внешнего консультанта и т.д.).

### Выносливость?

— Даже не обсуждается. Куда же без нее? Работать лидеру приходится ненормированно, в условиях стресса. Лучшая отдушина – спорт, а также умение оперативно переключаться с одной сферы деятельности на другую.

### Агрессивность? Где, когда и кому она помогает?

— При всей нелюбви к этому понятию я вынужден признать, что современный лидер должен владеть и этим «видом оружия». Применять его дозированно, только в ситуациях, когда надо справиться с

наглостью, непорядочностью, хамством или агрессией, проявленными в отношении тебя и вверенной тебе организации.

*На встрече с рабочими Лебединского ГОКа Президент России Владимир Путин, отвечая на вопросы, заявил, что современный лидер должен в первую очередь обладать порядочностью, передает корреспондент «Газеты.Ru».*

*«Порядочностью. На это все остальное накладывается. Если этого нет, то все остальное бессмысленно», — заявил президент.*

*Также он отнес к важным чертам современного лидера профессиональные качества, современные знания и умение постоянно учиться у тех, кто «в чем-то лучше тебя».*

*«Таких людей много», — добавил президент.*

\* Михаил Богданов, «эксперт по поиску и подбору персонала», руководитель компании «CONSORT Group».





*Светлана Васильева*

## **КРП: судебные тяжбы за бонусы и премии**

*Ольга Москалёва*

## **Сложное увольнение ветеранов**

*Ольга Байдина*

## **Минимальный размер оплаты труда: значение и практика**

*Татьяна Горошко*

## **Проблемы и судебные споры при предоставлении дополнительного отпуска «чернобыльцам»**

*Татьяна Николаенко*

## **Увольнение иностранного топ-менеджера на испытательном сроке: споры и анализ вопроса**

*Алексей Петров*

## **Увольнение за неоднократное неисполнение работником без уважительных причин трудовых обязанностей (п. 5 ч. 1 ст. 81 ТК РФ)**

*Владимир Алистархов*

## **Имеют ли право прокурорские работники писать статьи?**

*Анна Артамонова*

## **Проблема срока давности в наказании уволившихся виновных в хищении или порче материальных ценностей**

# КРІ делает прозрачнее движение компании и нацеливает сотрудников на правильные цели

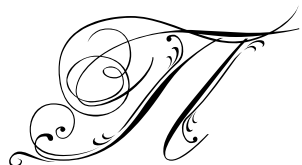
*Внедрить КРІ не так-то легко. Особенно если сотрудники привыкли зарабатывать премии и бонусы иначе и не за то, что вы им предложите сейчас.*



*Владимир Сулым*

**ООО «Стеклонит  
Менеджмент»  
заместитель  
генерального  
директора**

## ❖ Тема KPI как-то поутихла или просто стала нормой успешной компании?



Показатель **Key Performance Indicators** впервые начал использоваться в 50-е в США и западных странах. В тенденциях моды постепенно он начал использоваться во всем мире и получил широкое распространение, т.к. данный инструмент действительно помогает анализировать эффективность деятельности и уровень достижения поставленных целей. В России, как и каждая модная новинка, KPI поначалу применялся в компаниях по принципу «нам обязательно надо, но мы не знаем зачем» и «у всех же есть». Сегодня бум бездумного внедрения закончился, и система KPI стала нормой с четко определенной стратегией.

## ❖ Разумная середина с критериями оценки работы — что это на практике?

— На практике KPI бывает двух видов: KPI процесса и KPI результата. Для успешной и детальной оценки деятельности работников и процесса необходимо применять оба вида. Однако многие компании используют только KPI результата. Сложность за-

ключается в том, что не каждый результат можно измерить конкретным показателем, например, в денежном эквиваленте. То же самое можно сказать и про KPI процесса. Здесь нельзя доводить до абсурда работу коллектива, заведомо устанавливать невыполнимые показатели сотрудникам. Для оценки результатов процесса стоит разработать свои критерии, в зависимости от сферы деятельности и конечного результата можно установить такие показатели, как скорость выполнения, объем выполненных работ, количество полученных контактов или звонков и другие.

Кроме того, существуют нюансы, влияющие на успешность внедрения KPI. Выделить среди них можно следующие: четкое понимание компанией общих целей внедрения KPI с продуманным планом действий и вовлеченность работников в разработку KPI — чем она больше, тем легче сотрудникам понимать новую систему и достигать необходимых результатов. KPI, если не для каждого сотрудника, то для каждого из отделов, нужно разрабатывать в соответствии с общим бизнес-планом, стратегией и должностной инструкцией.

## ❖ Какие причины споров бывают с применением KPI?

— Причин для споров несколько, первая из них заключается в непо-

нимании работниками устройства системы оценки их работы. Из-за этого сотрудники не могут найти способа достижения максимального результата. Другой спорный момент возникает

Данный фактор является психологически тяжелым. Решить его можно с помощью четких регламентов, в которых подробно прописаны все критерии. Они должны быть доступны сотрудни-

## У РАБОТНИКА ЕСТЬ СВОЙ ПУЛ КЛИЕНТОВ, СВОЕ ВИДЕНИЕ ВЫПОЛНЕНИЯ БИЗНЕС-ПЛАНОВ И СОБСТВЕННЫЕ ИНТЕРЕСЫ, ИДУЩИЕ ВРАЗРЕЗ С ИНТЕРЕСАМИ КОМПАНИИ

в разногласии стратегий между компанией и сотрудником. Это происходит тогда, когда у работника есть свой пул клиентов, свое видение выполнения бизнес-планов и собственные интересы, идущие вразрез с интересами компании.

Поэтому руководители компаний или те, кто устанавливает критерии оценки эффективности, должны постоянно учитывать изменяющуюся ситуацию как внутри коллектива, так и на рынке, и в соответствии с этим утверждать новые показатели или пересматривать прежние.

Еще одна причина недовольства наличием системы KPI – боязнь не получить премиальную часть зарплаты.

ку, и при возникновении недопонимания он всегда может к ним обратиться.

**❗ Ранее разработку KPI вели штучные специалисты. Как сегодня?**

— Сегодня ситуация немного изменилась, в настоящее время большинство компаний, использующих KPI, делают это самостоятельно. Например, в ООО «Стеклонит менеджмент» ответственность за KPI и его разработку несут руководители подразделений. Именно руководитель подразделения или отдела знает текущие задачи и ставит цели, соответственно коррелируя их с основной бизнес-стратегией всей компании. Однако иногда в кризисных ситуациях в компанию эффективно приглашать экспертов и специ-

Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



алистов со стороны, которые, оценив обстановку свежим взглядом, могут указать скрытые проблемы и помочь исправить ситуацию.

### **УП** Ошибки при разработке — как их избежать?

— Основных ошибок несколько. Одна из них – установление жестких критериев без анализа текущей ситуации и привязки к реалиям. Решить ее можно только при активном взаимо-

трудников. Для каждого отдела должны быть свои показатели, коэффициенты, методы оценки.

### **УП** Как при помощи KPI добиться вежливости, например, ресепшен? Судьи кто?

— Разрабатывая KPI, нужно учитывать, что не только финансовые показатели можно и нужно вводить в создаваемый проект. Так, например, для ресепшн можно создать показатель

## **ЗА КАЖДУЮ СКАЗАННУЮ ФРАЗУ СОТРУДНИК ПОЛУЧАЕТ ИЛИ НЕ ПОЛУЧАЕТ БАЛЛ**

действию с сотрудниками. Следующая ошибка – ключевая — заключается в отсутствии планирования. Начиная разработку KPI, необходимо четко, при этом желательно в цифрах, ответить на три вопроса: зачем разрабатывается KPI? Какой результат ожидает получить компания, внедрив KPI? Что, как и кто будет реализовывать систему? Только имея ответы на эти вопросы можно приступать к работе. Еще одна проблема — двойные стандарты. Избежать их можно, только утвердив внутрикорпоративные документы, в которых прописаны все критерии и показатели оценки эффективности со-

удовлетворенности клиента, «судьями» в котором будут гости компании. Варианты осуществления оценки могут быть самые разные, например, давно применяется и очень популярна система «кнопок качества», когда в процессе обслуживания клиент может поставить отрицательную, удовлетворительную и отличную оценку сотруднику, работающему с ним. Еще один метод оценки работы ресепшен — прослушивание телефонных звонков. Так, согласно инструкции, секретарю на ресепшен необходимо сказать определенный набор фраз, которые клиент, возможно, и не принимает во

внимание, но из которых складывается общее впечатление о компании. Например, поприветствовать, назвать компанию, представиться, спросить, чем может помочь, попрощаться и т.д. За каждую сказанную фразу сотрудник получает или не получает балл, из общей суммы которых сложится целостная картина.

### **И В. Путин обещал вежливые ресепшен в больницах. Это реально?**

— Да, это вполне реально. Внедрив KPI и разработав показатель удовлетворенности клиента, обязательно связав его с системой мотивирования, можно добиться положительного результата. Делается это точно так же, как и в предыдущем случае, когда пациенты оценивают работу сотрудников ресепшен, используя систему «кнопок качества», прослушивание звонков, отзывов на сайте и в книге жалоб и предложений. Подобная система уже применяется в государственных организациях, например, в центре «Мои документы», благодаря чему сотрудники вежливы, а клиенты довольны.

### **И Какие критерии, шаблоны пришлось пересмотреть в процессе применения KPI?**

— Расскажу на примере отдела продаж в ООО «Стеклонит менеджмент». У нас есть четыре базовых критерия: основной бизнес-план компании, при-

быль, оборот продукции и штрафы, или понижающие коэффициенты. Естественно, внутри каждого из этих критериев есть дополнительные – индивидуальные для каждого из направлений. В течение года мы несколько раз корректируем KPI в соответствии с текущей ситуацией на рынке, сложностями, о которых говорят менеджеры, меняющимися ценами, курсом валют и т.д.

Важно также контролировать процесс системных ошибок. Например, в проект изначально были заложены низкие коэффициенты эффективности, в течение нескольких месяцев менеджер перевыполняет план в 3-5 раз, соответственно, стоит пересмотреть начальные показатели.

### **И Опишите основные фишки KPI для директора по IT.**

— Основные значения будут схожи вне зависимости от сферы применения KPI, но так как показатели разные для каждой сферы, то и фишки тоже разные. Так, для директора по IT основными нюансами будут примерно следующие показатели: процент завершенных в срок проектов по ПО, потери информации, утечка информации, время на обучение сотрудников IT, процент новых IT-сервисов. Крайне важен индивидуальный подход для каждой сферы деятельности IT — от компании к компании.

Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



### **УП** Что не может сделать система?

— При всей своей универсальности и возможностях, которые дает KPI, она все же не панацея от всего. Существуют некоторые ограничения, которые не подвластны системе. Так, например, KPI никак не сможет улучшить атмосферу в коллективе и повысить уровень командной работы. Это понятно, ведь каждый будет стараться выполнить свои показатели – от них зависит его зарплата. Также система не подойдет сотрудникам, результат работы которых невозможно оценить количественным показателем, например, различные творческие профессии.

### **УП** Почему много компаний откровенно игнорируют KPI?

— Все больше и больше компаний разрабатывают или уже внедрили KPI, однако да, есть еще достаточное количество компаний, не стремящихся к этому. Причин этому несколько: сопротивление сотрудников, невозможность количественной оценки, трудоемкий и затяжной процесс по разработке и внедрению KPI. Так, во многих уже сложившихся коллективах сотрудники привыкли к стандартной системе без показателей эффективности и выступают против нововведений, поэтому руководство и не спешит вводить KPI. Ввод в эксплуатацию и окончательная регулировка KPI – длительный процесс, поэтому многие ру-

ководители предпочитают не тратить на это ресурсы.

### **УП** Какие горизонты будущего у этой системы?

— KPI в настоящее время активно развивается. К этой системе прибегают не только коммерческие компании, но и государственные. Растет качество, подход и целесообразность применения. KPI применяют не бездумно и потому что «модно», как было ранее, а для достижения определенных результатов. Данная система при грамотной реализации дает множество возможностей как для руководителей (наблюдение за эффективностью работы, стимулирование сотрудников и выделение успешных), так и для работников (карьерный рост, увеличение заработной платы). Поэтому можно с уверенностью сказать, что у KPI перспективное будущее.

\* Владимир Сулым, заместитель генерального директора ООО «Стеклонит Менеджмент».



Беседовала Светлана Беженцева

Журнал



2017 г.

# Цифровизация — неизбежный, но пока не осмысленный до конца процесс

*Оптимизация — это не только и даже не столько лин технологии бережливого производства, и она кроется порой в деталях или там, где вы ее и не искали, особенно в функционале менеджеров.*



*Сергей Ожегов*

**«СёрчИнформ»  
генеральный директор**



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



**У** С выходом на внешние рынки вы занялись оптимизацией компании. Что конкретно вам предстоит сделать?



е совсем так. Для нас оптимизация — непрерывный процесс. Я не представляю устойчивое развитие без постоянного анализа бизнес-процессов, без желания отшлифовать сложившуюся модель. При условии, конечно, что это желание продиктовано практическими задачами и есть понимание цели, а не из «любви к искусству».

Так что выход «СёрчИнформ» на рынки Латинской Америки, Ближнего Востока и Европы означает только то, что начался новый виток оптимизации. Нам предстоит оценить устоявшиеся бизнес-процессы в свете новых обстоятельств и, возможно, перестроить работу.

Например, на начальном этапе развития компании в обязанности менеджера по продажам входило: привлечение заказчиков, ведение переговоров, оформление сделок и обучение клиентов на этапе внедрения и тестирования продукта. Это казалось естественным — так менеджеры лучше чувствовали

«болевы точки» клиентов и более аргументированно представляли продукт новым заказчикам.

Наступил момент, когда мы увидели: функции отдела продаж «размываются», менеджеры все больше обучают и все меньше продают. Это следствие переполненных операциями бизнес-процессов, когда сотрудник превращается в «человека-оркестр» и выполняет сразу все действия.

Как делегировать часть операций другим сотрудникам и не навредить? Мы выделили сопровождение клиентов на начальном этапе в самостоятельный процесс и передали в новое подразделение — отдел внедрения. Это не классическая техническая поддержка (она у нас выделена в отдельное направление), а такой симбиоз техподдержки, учебного класса и уголка психологической разгрузки — отдел «по счастью», в задачи которого входит обеспечение максимального комфорта клиенту и пользы во время пробного испытания и последующей эксплуатации ПО. Разделение процессов принесло двойной эффект: сервис стал лучше, контроль и оценка эффективности работы — проще.

Наш отдел внедрения существует пять лет, и только недавно мы узнали, что такой же отдел с подобными задачами существует в компании Bloomberg. Мы пришли к этому са-

мостоятельно, когда оптимизировали структуру компании, интуитивно выбрав верное направление.

**И** Вы анализировали готовность персонала к изменениям привычного ритма и правил?

— Сотрудники никогда не готовы к переменам. Новый порядок вещей вы-

наша задача — провести оптимизацию так, чтобы сотрудники погрузились в новую реальность с удовольствием.

Если сдвиги позитивные, упрощают работу, например, можно не согласовывать типовой договор с юристами или самостоятельно принимать решение по скидке или отсрочке платежа до определенной суммы, то подго-

## СОТРУДНИК ПРЕВРАЩАЕТСЯ В «ЧЕЛОВЕКА-ОРКЕСТР» И ВЫПОЛНЯЕТ СРАЗУ ВСЕ ДЕЙСТВИЯ

зывает настороженность, неосознанное сопротивление — это в человеческой природе. Так что еще на стадии планирования руководитель в общих чертах представляет, как большинство воспримет нововведения.

Если есть ощущение, что процесс станет болезненным, нужно готовить почву. Провести индивидуальную работу с ключевыми сотрудниками, с лидерами мнений, а это не всегда одни и те же люди. Такой подход требует больше времени и сил, чем директивный, когда перемены «добровольно-принудительные». Нужно хорошо знать своих людей, знать, когда достаточно поставить в известность, а когда — «включить харизму». В конце концов

товка не нужна. Хорошие новости мы сообщаем в корпоративной рассылке.

**И** Как доводить до людей цели оптимизации? В чем их интерес?

— Зависит от целей, конечно, но всегда нужно оставаться честным. Для успешной оптимизации нужна комфортная среда. Неизвестность пугает, поэтому надо открыто объяснить, как изменится процесс работы. Сократить расходы и увеличить рентабельность бизнеса — не единственная цель оптимизации. Например, у нас распределенная команда, офисы в разных регионах России и СНГ, а теперь еще и в Латинской Америке и в Европе. Особенность не только в

Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



дистанционной работе, но и в разных часовых поясах. Поэтому одна из важных задач — оптимизировать взаимодействие сотрудников и отделов. Идея в том, чтобы привести операции к

собственную систему учета рабочего времени, которая не просто фиксирует хронометраж операций. Наша программа автоматически генерирует отчеты, которые помогают вычислить

## СОТРУДНИКИ НИКОГДА НЕ ГОТОВЫ К ПЕРЕМЕНАМ

единому стандарту и в конечном счете упростить процесс. Когда сотрудники поймут, что смысл оптимизации — сделать работу проще, понятнее, преобразования пойдут гладко.

Может сработать и дополнительная мотивация. Например, договоритесь с руководителями отделов о поощрении, если на время оптимизации у сотрудника увеличивается нагрузка, или хотя бы о том, чтобы в переходный период не применять штрафные санкции.

**УП** Какие нематериальные ресурсы (инструменты) могут понадобиться при оптимизации?

— И снова нужно отталкиваться от того, зачем мы затеваем оптимизацию. Если мы решили сократить временные затраты, то первый шаг — понять, из каких действий состоит рабочий день сотрудников. Здесь пригодятся тайм-трекеры. Мы используем

средние показатели и нормировать повторяющиеся функции по времени и по содержанию.

Например, мы проанализировали работу колл-центра и обнаружили, что разные сотрудники тратят разное время на поиск информации о компаниях. Тогда мы обновили скрипт: выделили эту операцию и закрепили задачу за «поисковиками» — и звонков стало больше за счет экономии времени.

Если мы оптимизируем документооборот, то для начала нужно зафиксировать жизненный цикл документа: понять, где находится документ, как перемещается по сети, кто и какие операции с ним совершает. Это одна из задач DLP-системы.

Нам проще в этом смысле, потому что мы используем собственные продукты: программу учета рабочего времени, DLP-систему.

**И** Цифровизация, как и ранее компьютеризация, может не оптимизировать расходы, а, наоборот, увеличить. Что вы думаете о цифровизации?

— С одной стороны, переход на «цифру» ускоряет работу и сокращает традиционные издержки бизнеса. Нам не нужно больше вызывать в москов-

каждый день, три четверти компаний — минимум раз в неделю. И в то же время 43% компаний признаются, что у них нет ясной политики безопасности данных.

Так что цифровизация — неизбежный, но пока не осмысленный до конца процесс. Мы понимаем, что

## КОГДА СОТРУДНИКИ ПОЙМУТ, ЧТО СМЫСЛ ОПТИМИЗАЦИИ – СДЕЛАТЬ РАБОТУ ПРОЩЕ, ПОНЯТНЕЕ, ПРЕОБРАЗОВАНИЯ ПОЙДУТ ГЛАДКО

ский офис руководителей филиалов и оплачивать командировки — есть Skype. Чтобы узнать, как продвигаются сделки в Латинской Америке, мне не нужно ждать, когда мы с региональным менеджером пересечемся во времени — я вижу прогресс в CRM. Все это быстро и дешево.

С другой стороны, переход к цифровой экономике сопровождается взрывным ростом объема данных. Свежее исследование Business Performance Innovation Network показывает, что треть компаний, независимо от размера и сферы деятельности, создают документы с конфиденциальным содержанием

живем в цифровой эпохе, но пока не совсем понимаем правила жизни. И оптимизация бизнеса как раз должна учитывать особенности цифровой трансформации, в том числе и то, что появляются новые статьи расходов, включая расходы на защиту информации.

**И** Ошибки оптимизации и ее нежелательные риски: как их просчитывать?

— Мне кажется, самая большая ошибка — использовать готовые, типовые наборы бизнес-процессов. Они годятся только для теории, на практике все сложнее. Нет двух одинако-

Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



вых бизнесов. Каждый — со своей организационной структурой, подходом к производству и продажам, взаимоотношениями с контрагентами; каждый в конце концов ограничен своей территорией и правовым полем.

план, а, скорее, пошаговое руководство.

Представьте, что вы с друзьями отправляетесь в поход. Вы идете по выбранному маршруту из точки А в

## ОПТИМИЗАЦИЯ, КАК РЕМОНТ У ЖВАНЕЦКОГО, ЕЕ НЕВОЗМОЖНО ЗАКОНЧИТЬ, МОЖНО ТОЛЬКО ПРЕКРАТИТЬ

Еще одна ошибка — рассматривать бизнес-процессы изолированно. Всегда есть риск, что, оптимизируя один участок, мы вредим другому. Выбор наилучшего варианта должен быть обоснованным, учитывать взаимосвязь, взаимовлияние процессов.

точку в Б. Это стратегия. На второй день вы замечаете, что кто-то идет медленнее остальных. Вы ищите причину — и устраняете ее. Это оптимизация.

Оптимизация, как ремонт у Жванецкого, ее невозможно закончить, можно только прекратить.

**УП** Нужна ли стратегия оптимизации или она зависит от генеральной стратегии компании? Как вы действуете: по плану или по ситуации?

— Стратегия — это представление о том, где окажется компания через 25 лет и как туда попадет. Оптимизация — повседневная работа, для которой важна не стратегия как глобальный

**УП** Нужен ли ответственный за оптимизацию или их может быть несколько по направлениям?

— В одном деловом издании я встретил такую рекомендацию: «На этапе подготовки нужно сформировать рабочую группу проекта по оптимизации бизнеса». Но сама идея

оптимизации как раз в обратном, в том, чтобы избавиться от промежуточных действий, ненужной бюрократии. По-моему, рабочая группа — это

Например, мы пропагандируем открытость и «свободу слова», принимаем и обсуждаем идеи независимо от того, кто их предложил: менеджер по про-

## ЦИФРОВИЗАЦИЯ — НЕИЗБЕЖНЫЙ, НО ПОКА НЕ ОСМЫСЛЕННЫЙ ДО КОНЦА ПРОЦЕСС

перебор. Кроме того, это не одноразовый проект, а постоянная работа, и ответственна за нее, по сути, вся команда.

**УИ** Где искать идеи, примеры оптимизации? Можно ли использовать у нас, например, японский подход?

— Если речь идет о кайдзене, то сама эта идея — непрерывного совершенства технологий и процессов — лежит в основе любого успешного проекта. То, что в середине XX века казалось откровением от японцев, сегодня — по крайней мере для меня — выглядит проявлением здравого смысла в бизнесе.

Мы, может, и не оперируем такими понятиями, как «кружки качества», но принципов кайдэзна придерживаемся.

дажам, специалист отдела внедрения или директор по производству. В процесс оптимизации вовлечены все сотрудники, и каждый вправе предложить улучшения везде, где видит такую возможность.

**УИ** Какие примеры оптимизации вам нравятся?

— Мне нравится, как налажена работа в «Макдоналдсе». Процесс производства и обслуживания клиентов, по сути, не зависит от конкретного человека. Функции сведены до короткого, понятного алгоритма, их просто запомнить, поэтому каждую позицию в любой момент может занять сотрудник, который знает протокол. Не удивительно, что многие компании перенимают схему работы «Макдоналдса». Для российских реалий — это идеальный пример оптимизации биз-

Эксклюзивное интервью для  Эксклюзивное интервью для  Эксклюзивное интервью для 

нес-процессов, когда стандартизация операций сводит на нет влияние человеческого фактора.

**УП Почему глобальные компании проводят оптимизацию в стиле чистки Аудиевых конюшен, когда проблемы уже перезрели?**

— Молодые растущие компании не нуждаются в регламентации процессов. Пока мы описывали процессы, они изменились, выросли. Четкий регламент на начальном этапе, наоборот, может ограничить рост.

Когда бизнес дорастает до желаемых показателей: количества клиентов, размера прибыли — очень велик соблазн зафиксировать модель. Если все работает, зачем что-то менять? Я

бы сравнил это с работой над нашими программными продуктами. Можно оставить решения как есть — они вполне удовлетворяют клиентов, а можно провести рефакторинг, сделать продукты еще быстрее, еще понятнее.

\* Сергей Ожегов, генеральный директор компании «СёрЧИнформ».



Беседовала Светлана Беженцева

Журнал



2017 г.

**ПРОДЛИТЕ ПОДПИСКУ НА 2-е ПОЛУГОДИЕ  
В АГЕНТСТВЕ «УРАЛ ПРЕСС»  
(Безупречная система доставки)  
[www.ural-press.ru](http://www.ural-press.ru) / 8-(499)-700-05-07**



# Цифровизация в работе с персоналом требует инвестиций, но дает большую отдачу

*Кто не успел — тот опоздал!!!*

*Не отстать от конкурентов, быть привлекательным для персонала и в этой области, экономить ресурсы и время с помощью современных технологий управления и связи...*



**Наталья  
Колосова**

**«Херох Евразия»  
директор  
департамента по  
работе с персоналом**



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



## ❖ Цифровизация — в чем она выражается на практике в контексте развития бизнеса и управления персоналом?



Цифровизация уже давно превратилась из туманной перспективы в неотъемлемую часть нашей жизни. Интеграция современных цифровых технологических решений изменила базовые принципы офисной работы. Удалось автоматизировать многие операции, которые прежде выполнялись вручную, а прикрепление сотрудника к офисному рабочему месту перестало быть обязательным. Готовность перестраивать бизнес-процессы с учетом новейших IT-трендов и в первую очередь цифровизации — важное условие конкурентоспособности компаний, а иногда и их выживания на рынке.

В управлении персоналом цифровизация — это в первую очередь организация удобной цифровой среды для сотрудников. Например, сотрудник может планировать отпуск и командировки в виртуальном «личном кабинете». При этом ему не надо тратить время на поиск образцов заявлений — вся информация представлена в одном месте. Или, например, мож-

но автоматизировать такие процессы, как регистрация переработок и согласование найма персонала. С помощью IT-решений можно создать систему электронного обучения, где каждый работник сможет выбрать для себя набор курсов повышения квалификации.

Благодаря цифровизации процесс постановки задач и оценки качества их выполнения становится автоматизированным, прозрачным, централизованным, эффективным и главное — его результатом становится накапливаемая структурированная информация. Можно отслеживать, как развивался тот или иной сотрудник с момента его вступления в должность. Раньше при-



Чаталина Ялсастинина

**Региональные кадастровые палаты получили право самостоятельно проводить работы по землеустройству и формированию объектов недвижимости**



Наталья Расчикина

Виктория Маринковская

**Арест квартиры за неоплату ЖКХ**



Виктория Маринковская

Артём Ломакин

**Каковы риски эксплуатации здания без разрешения?**



Артём Ломакин

Чаталина Фомина

**Судебные споры, касающиеся жилых помещений лиц, освободившихся из мест лишения свободы**



Чаталина Фомина

Владимир Локарев

**Тарифы на электроэнергию: оспаривание в судах**

Кирилл Антонов

**«Кутузовская миля» Полонского**



Кирилл Антонов



ходилось заполнять и сканировать такие документы вручную, а сейчас этот процесс полностью автоматизирован и унифицирован. Это сводит риск ошибок к минимуму и сокращает время на обработку информации. Более того, анализ данных о сотрудниках позволяет оценить эффективность отдельных департаментов компании. И что важно тут отметить, этот анализ не является более трудоемким и дорогим.

**И** Какие плоды должна принести цифровая трансформация — по каким показателям оценивать ее способность помочь бизнесу, а не стать лишней финансовой нагрузкой?

— Прежде всего цифровая трансформация должна повышать эффективность и открытость бизнес-процессов компании. Она увеличивает скорость обработки информации и позволяет получать более глубокую, масштабную и качественную аналитику. Это открывает простой доступ к множеству важных для бизнеса показателей и тем самым помогает руководителям компаний принимать более взвешенные стратегические решения в более сжатые сроки. Во-вторых, цифровая трансформация должна менять бизнес-процессы компании в сторону изменения предпочтений внутренних и внешних заказчиков, влиять на создание новых бизнес-процессов. Краудсорсинг — один из таких примеров.

Конечно, цифровая трансформация требует инвестиций, но выгода от нее значительно превышает сопутствующие ей расходы. Здесь я говорю об организациях с достаточно крупным оборотом и большим количеством сотрудников в штате. При планировании цифровой трансформации важно учитывать масштаб компании и прогнозируемый эффект. Для компаний с небольшим числом сотрудников внедрение сложных систем автоматизации чаще всего экономически нецелесообразно. Для них лучшей альтернативой является использование облачных и SaS решений.

**И** Кто должен быть драйвером цифровизации и может объединять усилия всех? Можно ли и надо ли назначить на этот процесс ответственного?

— Каждое подразделение компании должно выступать драйвером цифровизации в своей зоне ответственности. Например, HR-департамент может принимать решения о внедрении инструментов автоматизации, отталкиваясь от запросов сотрудников, бизнес-необходимости и базируясь на современных трендах. А цифровая трансформация фронт-офиса может планироваться на основе сигналов, которые специалисты по работе с клиентами получают от внешних партнеров и заказчиков.



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



В современных компаниях в управлении процессом цифровизации участвует не только генеральный директор, но и руководители подразделений. В крупных бизнес-структурах к внедрению новых практик иногда привлекаются профессиональные визионеры. В Xerox за внедрение новых практик на уровне разработки продуктов отвечают научно-исследовательские центры, а на локальном уровне — руководители направлений бизнеса.

#### **УП Кто и как должен оценивать готовность персонала к цифровизации?**

— В первую очередь я хочу отметить, что в условиях современного рынка и быстрого развития цифровых технологий компаниям необходимо использовать новый, прогрессивный подход к организации внутренних процессов и корпоративной культуры. Одна из его основ — желание и готовность идти в ногу со временем и следовать тренду цифровизации.

Способствовать цифровой трансформации и оценивать отношение к ней персонала должны руководители всех уровней и, разумеется, HR-департамент. О готовности сотрудников к цифровизации можно делать выводы на основании того, как они воспринимают нововведения, насколько активно участвуют в их инте-

грации, предлагают ли свои идеи по автоматизации бизнес-процессов.

#### **УП Как подготовить персонал к цифровой трансформации? Как преодолеть сопротивление цифровым изменениям со стороны сотрудников?**

— В основе цифровой трансформации лежат три составляющие: технологическая, которая позволяет выстроить цифровую инфраструктуру, образовательная и коммуникационная. Необходимо постоянно развивать эти направления и тем самым способствовать формированию культуры, которая делает сотрудников более гибкими и проактивными. Это поможет создать в компании среду, в которой цифровизация будет проходить наиболее эффективно.

Для того чтобы преодолеть сопротивление сотрудников нововведениям, в первую очередь надо сделать максимально открытой и доступной информацию о преимуществах цифровизации с примерами успешных практик. Будут полезны семинары, инструктажи и другие образовательные инициативы. Но в любом случае адаптация к новым практикам и переход к их активному применению в работе могут произойти лишь постепенно.

Цифровые технологии окружают нас и влияют на наше восприятие и то,

Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



как мы живем и работаем. При этом очевидно, что чем моложе сотрудник, тем больше оказанное на него цифровой средой влияние и тем эффективнее использование им цифровой среды. Разворачивание цифровой трансформации необходимо осуществлять с учетом этого фактора — из зон максимального восприятия цифровой среды.

**Говоря о цифровизации корпоративной культуры, как превратить просто компанию в smart company?**

— Обычная компания превращается в так называемую smart company не когда она начинает внедрять и полноценно использовать современные технологии, а когда цифровая экосистема становится основой компании. Еще один важный фактор — готовность сотрудников генерировать и применять в работе новые идеи. Чтобы создать такие условия, топ-менеджерам и HR-департаменту необходимо выстроить «цифровую» корпоративную культуру и подобрать сотрудников, которые будут разделять взгляды компании на технологические вопросы.

**Что такое «цифровая зрелость», и какова роль человеческого фактора в ее достижении?**

— Абсолютная «цифровая зрелость» в условиях постоянно эволюциониру-

ющей цифровой среды является просто недостижимой. Чтобы достичь относительной «цифровой зрелости», компания должна учитывать последние технологические тенденции. При этом управление персоналом и внутренними бизнес-процессами должно выстраиваться так, чтобы максимально способствовать внедрению новых технологий.

Успешность вовлечения персонала в процессы цифровизации зависит в первую очередь от желания самих сотрудников участвовать в таких активностях. Кроме того, важную роль играет наличие обучающих материалов и корпоративной культуры, выстроенной с учетом современных тенденций. Также следует учитывать потенциал оптимизации и автоматизации бизнес-процессов в компании.

**От интернета вещей — к интернету людей? На каких принципах строится управление мобильными и дистанционными сотрудниками как часть цифровой трансформации?**

— Благодаря современным технологиям вполне возможно обеспечить эффективное взаимодействие членов команды, даже если они живут в разных городах. Сотрудники могут подключаться к сеансам голосовой или видеоконференцсвязи из любого места как со стационарных, так и с мобильных устройств. Более того, со

Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



смартфона или с помощью облачных сервисов можно удаленно распечатывать документы на офисных принтерах и МФУ, которые поддерживают эту технологию.

Однако следует помнить, что при удаленной работе очень важно выстроить эффективную систему управления персоналом. Она должна давать руководителям точное представление о том, находится ли сотрудник в режиме онлайн, а также о статусе задач и процессов, входящих в его зону ответственности. Современные технологии позволяют сделать и это.

Если подытожить, цифровизация открывает перед бизнесом такие при-

влекательные возможности, что игнорировать этот тренд — все равно что сознательно препятствовать развитию компании. В современном мире очень важно быстро реагировать на новые рыночные тенденции и внедрять перспективные технологии, иначе первыми это сделают конкуренты.

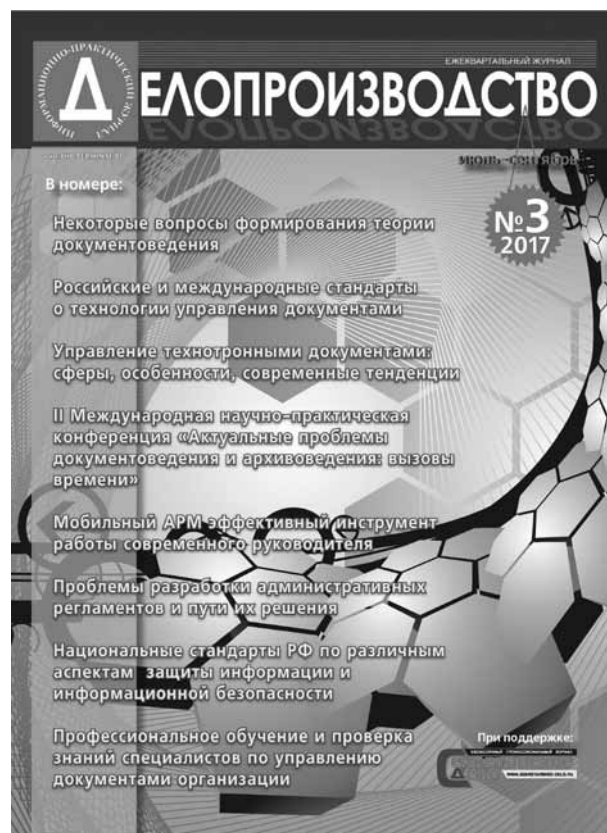
- \* Наталья Колосова, директор департамента по работе с персоналом «Херох Евразия».

Беседовала Ольга Кошарная

Журнал



2017 г.



Эксклюзивное интервью для

Эксклюзивное интервью для

Эксклюзивное интервью для

Эксклюзивное интервью для

Эксклюзивное интервью для

Эксклюзивное интервью для

Эксклюзивное интервью для

Эксклюзивное интервью для

# Личная эффективность в ваших руках

*Неэффективные  
сотрудники никому не  
нужны. Можно ли поднять  
их эффективность?  
Эксперт профессионально  
дает срез проблемы...*



**Елена Беляева**

**«Грундфос»  
PR-директор и  
директор по работе с  
персоналом**

Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



**УП** В каких профессиях и в каких должностях личная эффективность крайне важна для компании?



чертить конкретный круг тяжело: любая профессия, начиная от топ-менеджера и заканчивая консультантом или кассиром в точке продаж, подразумевает определенную личную эффективность. Нерезультативный человек приносит компании убытки: финансовые, репутационные, временные и пр. Даже творческие специальности, где многое зависит от вдохновения, несут в себе коммерческую составляющую, и отказаться от каких-то элементов эффективности здесь не получится. Например, годами писать одну книгу и никак не прийти к логическому завершению – это не эффективно, отдача будет равна нулю.

**УП** Но есть немало ситуаций и должностей, где излишняя личная эффективность может нанести вред?

— Где личная эффективность, где продуктивность может быть излишней? Разве бывает излишней хорошая и продуктивная работа? Я не сталкивалась на практике с подобными ситуациями.

**УП** А насколько самому человеку важна личная эффективность? Ведь многие люди и не помышляли бы, наверно, о росте личной эффективности, если бы не общая гонка за успехом и благами?

— Личная эффективность – обширное понятие. Для одних это и правда гонка за благами, а для других, например, способность структурировать свое время: в меру тратить его на работу и больше – на семью. Я бы определила личную эффективность как средство достижения необходимого уровня комфорта в жизни. Не обязательно стремиться работать больше, занять высокую позицию, получать высокую зарплату. Можно сделать своей целью высвобождение максимального количества времени для хобби, общения с друзьями и прочих жизненных составляющих. Важно структурировать жизнь так, чтобы желания стали реализуемыми.

**УП** В мире есть масса книг и тренеров по росту личной эффективности. Какова их роль в вопросе реальной личной эффективности?

— Мне кажется, что главной отправной точкой является внутренняя мотивация. Если человек хочет и готов меняться, то ему поможет все: чтение литературы, просмотр обучающих видеороликов, тренинги, общение с консультантами и просто опытными людьми. Когда же такого внутреннего



желания перемен нет, то даже посещение большого количества семинаров и общение с тысячами экспертов не изменит ситуацию.

Безусловно, если вы решили идти по пути работы над собственной эффективностью, то необходимо выбирать качественную литературу и профессиональных тренеров (коучей, консультантов). Рынок сейчас переполнен специалистами данной категории, но, к сожалению, не все являются действительно опытными профессионалами, которые могут принести пользу клиенту.

### **❗ Не происходит ли выгорание менеджеров от погони за личной эффективностью?**

— Выгорание происходит не от погони за эффективностью как таковой, а от чрезмерного количества поставленных целей, неспособности расставить приоритеты, обилия непосильных и трудноразрешимых задач. Когда человек работает эффективно и достигает желаемого, о профессиональном угасании речи не идет.

### **❗ Можно ли поднять в отделе компании личную эффективность слабаков без ущерба для их здоровья в широком смысле?**

— Мне не нравится термин «слабак». Кого считают таковыми? Людей,

не демонстрирующих ожидаемые от них результаты? В таком случае нужно оперативное вмешательство. Ведь у организации есть планы, связанные с каждым сотрудником (ожидаемые результаты работы), и если они нарушаются, то либо человек не на своем месте, либо его эффективность недостаточно высока, либо ему не хватает ресурсов. Безусловно, решить проблему можно и нужно без ущерба для здоровья. Не стоит применять стрессовые методики. Достаточно исследования процессов, находящихся в зоне ответственности специалиста. Линейные руководители или топы анализируют, насколько быстро, эффективно или качественно выполняются те или иные задачи, затем ищут слабые места, выявляют, чего не хватает для лучшей работы. Результат нужно преподносить в конструктивном режиме, без обвинений. При неготовности сотрудника к самосовершенствованию стоит с ним расстаться. Ничего страшного в подобной ситуации нет – вероятно, человек лучше проявит себя на другой позиции. Как пример могу рассказать о сотрудниках, которые от природы рассеянные и невнимательные. Как показывает практика, сколько ни указывай им на это слабое место, сколько ни анализируй – все бесполезно. А решение простое – не нужно изначально ставить такого человека на позицию, где необходимы внимательность и скрупулезность к деталям (например, работа с цифра-





Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



ми, статистикой, большими объемами информации). Конечно, и белку можно научить летать, но будет ли это эффективно?

**УП** Чаще мы слышим о личной эффективности топов, вернее, о секретах ее роста. Поделитесь с УП примерами такого развития из практики?

— Сложно говорить о секретах роста других – у каждого они свои. Люди работают по-разному: одни сосредотачиваются на важном, откладывая часть дел, другие делегируют полномочия и т.д. Набор инструментария широк и зависит от конкретного специалиста, поэтому я поделюсь личным опытом. Специфика моей работы такова, что у меня всегда много разноплановых задач, и основное в такой ситуации – это расстановка приоритетов. Нужно начинать не с простых и понятных, а может, просто более приятных дел, а понимать, что реально должно быть сделано в первую очередь, а что может немного подождать. Задаче, требующей концентрации, следует отводить достаточное количество времени, то есть посвящать выделенные часы исключительно ей. Постоянное ментальное переключение с одного вида работы на другой требует больших эмоциональных и умственных ресурсов. Мультизадачность – необходимый навык, но иногда стоит концентрироваться на чем-то одном

для повышения эффективности и качества выполнения работы.

Есть вопросы, которые важны стратегически, но при постоянной текучке до них просто не доходят руки. Это приводит к тому, что деятельность, способная принести глобальные изменения, откладывается неделями, а то и месяцами. Во избежание подобных ситуаций я в течение недели в календаре резервирую некоторое количество часов для «работы на перспективу». И в установленное время занимаюсь только ею, не отвлекаясь на текучку.

Также, на мой взгляд, в деле повышения собственной эффективности важно двигаться постепенно, не пытаться объять необъятное и стать совершенством в один день. Услышав или прочитав где-то совет по повышению эффективности, пусть даже небольшой, стоит сразу же ввести его в практику, если он, конечно, к вам применим. И так шаг за шагом получится прийти к результату.

**УП** Иногда в бою самый слабый солдат становится героем и спасает отряд. Бывает ли такое в бизнесе?

— Я не сталкивалась с подобным. Бой в бизнесе – это, как правило, кризисная ситуация, в которой решения принимают топ-менеджеры. Вряд ли они сделают ставку на человека,

мало что из себя представляющего в профессиональном плане. Развитие событий, когда рядовой сотрудник сам вдруг выступит героем, тоже кажется маловероятным.

**И** Как и почему преследуют отстающих сами коллеги в компаниях? Почему акционерам часто не до этой борьбы – им нужна эффективность компании, а не отдельных ее индивидуумов?

— В любой организации много конфликтов, и не только с малоэффективными сотрудниками. Если влезать во все споры и конфликты, то акционеры только этим и будут заниматься. Люди сами должны разбираться в созданных ими же ситуациях. Когда человек не демонстрирует эффективности в работе, из-за чего вызывает неодобрение коллег, нужно понять, откуда такая реакция берется. При недостатке профессионализма стоит стремиться к совершенствованию навыков и компетенций. Люди оценивают всех и всегда, в большинстве случаев это происходит даже неосознанно. Это совершенно нормальная ситуация, это человеческая природа. А рабочий коллектив состоит из живых людей. Почему коллеги должны уважать человека, не демонстрирующего необходимых знаний, навыков и определенного рабочего поведения? Ведь вполне вероятно, что за этим «отстающим» сотрудником коллегам придется

что-то доделывать или переделывать. Надо работать над собой, и подобных ситуаций не возникнет.

Конечно, и люди могут быть излишне строгими. Тогда вопрос к их отношению, и опять же надо выяснять, откуда оно взялось. Может, это не пренебрежение, и конфликт изначально возник вообще на другой почве.

**И** Самодиагностика личной эффективности – это миф, кривое зеркало, фантастика?

— Нет, это вполне реальная вещь, просто, мне кажется, подобным мало кто занимается. Большинство людей устраивает текущее положение дел: ситуация ровная, они делают то, к чему привыкли. Зачем думать о личной эффективности, когда все и так в порядке? Самодиагностику проводят при желании перешагнуть на ступень выше – стать руководителем, освоить новую область профессиональной жизни, перейти на следующий организационный уровень или просто изменить качество и структуру своей жизни. Тут помогает оценка действий: что получается хорошо, а что не очень хорошо, от каких слабых мест можно избавиться уже сейчас, а от каких – постепенно. Это глубинная работа, и человек должен быть к ней готов. Но все реализуемо, главное – задаться целью и обращать внимание на свои поступки в той или иной ситуации,

Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



анализировать их, понимать, что ты сегодня сделал лучше или хуже, чем обычно.

### **УП** Личная эффективность вообще или конкретно в чем-то – что важнее менеджеру?

— Сложно судить, ведь мы не можем сказать человеку – концентрируйся на чем-то одном и не думай о другом: например, посвети себя карьере и забудь про семью (или наоборот). Развивать все вместе реально, вопрос в масштабах успевания. Мы не способны увеличить количество часов в сутках, поэтому, чем больше областей, на которые хочется потратить свое время и энергию (работа, семья, хобби, друзья и т.п.), тем меньше времени получится тратить на каждую область. Придется сформулировать конечные цели и ожидания, расставить приоритеты и определить временные резервы на каждое занятие.

### **УП** Как бы вы рекомендовали провести самодиагностику личной эффективности, например, HRD или CEO?

— Прежде всего надо определить свои цели, понять, что нужно сделать для их достижения или же что мешает

их достичь и как справиться со сложностями. Может быть, проблема и не в личной эффективности, а в чем-то другом. Для самодиагностики стоит почитать тематические книги, статьи, попытаться примерить на себя какие-то советы, посмотреть, работают они или нет. Самодиагностика личной эффективности – это практика. Не получится просто сесть и подумать пару часов над своими поступками. Здесь скорее нужно постоянно наблюдать за собой со стороны: сейчас я на это потратил столько-то времени, можно ли было сделать иначе и получить иной результат, что я изменю в следующий раз. Затем проанализировать, действительно ли произошли перемены, и если нет, то по какой причине. Работа над собой всегда была очень непростой историей, но зато она приносит действительно хорошие результаты и повышение качества жизни человека.

\* Елена Беляева, PR-директор и директор по работе с персоналом, «Грундфос».

Беседовала Анна Баграмова

Журнал 2017 г.

2017 г.

Вячеслав Семенчук

# Мобильное приложение как инструмент бизнеса

Глава 5

## ДЛЯ БИЗНЕСА И КАК БИЗНЕС

### Трудности классификации

*Сейчас только тот является менеджером, кто заставляет знания работать.*

Питер Друкер, классик менеджмента

Классифицировать мобильные приложения можно по предназначению, целевой аудитории, тематике, модели монетизации, способу создания, стоимости и десяткам других критериев. Практической пользы от такой подробной классификации почти нет, поэтому я не буду ее приводить. Для общего представления достаточно разделить мобильные приложения на две большие группы: корпоративные приложения и коммерческие приложения.





Корпоративные приложения решают задачи автоматизации бизнес-процессов, что приносит прибыль компании прямо и опосредованно через снижение затрат на ведение бизнеса. Целевая аудитория корпоративных приложений — владельцы, сотрудники и партнеры компании.

Доступ к базе клиентов, анализ данных, формирование отчетов, выставление счетов, финансовое планирование, управление (сотрудниками, финансами, знаниями), отслеживание статуса заказа — это самые востребованные функции корпоративных приложений, которыми пользуются сотрудники компании. Партнерам важнее получать сведения о товарах, услугах, ценах, акциях и отчетности, а также иметь возможность быстрой связи с любым сотрудником компании. Владельцам и руководителям бизнеса нужна быстрая связь с сотрудниками и возможность удаленно управлять ресурсами (люди, деньги, время).

Коммерческие приложения чаще всего создаются как отдельный продукт непосредственно для заработка на продаже товаров, услуг, рекламы или покупках внутри приложения. Их тоже условно можно разделить на две группы: полезные (для личного использования или бизнеса) и развлекательные.

К полезным можно отнести приложения, предназначенные для личного пользования или упрощения работы (календари, блокноты, планнеры, навигаторы, пульсометр, шагомер), к развлекательным — мобильные игры и тому подоб-

ные программы. Иногда бизнес использует те же приложения или сотрудники используют личные смартфоны и планшеты для работы, поэтому грань между личными и рабочими приложениями бывает стерта. К примеру, ничто не мешает сотруднику использовать блокнот Evernote на персональном мобильном устройстве и для личных, и для рабочих записей.

При создании мобильного приложения нужно держать в уме три пункта: цель, целевую аудиторию и окупаемость. Цель — решить конкретную проблему целевой аудитории. Целевой аудиторией могут быть клиенты (существующие или потенциальные), сотрудники или деловые партнеры. Окупаемость зависит от того, сколько вы потратите на создание приложения и сколько заработаете или сэкономите на готовом приложении.

Поскольку идея мобильного приложения — это бизнес-идея, для ее реализации обязательно нужно составить бизнес-план. Вы должны знать, сколько денег понадобится на разработку, поддержку и продвижение. Для этого вы должны взять свое техническое задание (как его составить, я расскажу в следующих главах) и узнать в нескольких компаниях, занимающихся разработкой, во сколько вам обойдется его реализация. Зная приблизительную стоимость и сроки разработки, вам не составит труда определить, сможете ли вы заказать желаемое приложение и рассчитать сроки окупаемости вложений в его разработку.



## Игровая индустрия

*Мне кажется, ничто в мире уже не будет развиваться так быстро, как мобильные игры. Вы слышали, что в следующие пять лет количество обладателей смартфонов вырастет до пяти миллиардов?*

Дэвид Хельгасон, Unity technologies

Многие недооценивают возможности развлекательных приложений, поэтому начну с них. Как вы уже знаете, игровое приложение Pokemon Go завоевало популярность во всем мире буквально за считанные дни. Для создателей и издателей Pokemon Go — это отдельный коммерческий продукт, для всех остальных — возможность дополнительного заработка. По данным Sensor Tower, за первый месяц игра Pokemon Go заработала \$200 млн<sup>25</sup>, а за первые 80 дней, как сообщает Newzoo, — \$470 млн, зарабатывая на пике популярности по \$16 млн в сутки. В сентябре 2016 г. прибыль Pokemon Go упала до \$2 млн в сутки<sup>1</sup>.

Игра или иное развлекательное приложение может быть отличным способом рекламирования бренда, который имеет ту же целевую аудиторию. Например, если вы производите и продаете одежду для подростков, вы можете создать бесплатную мобильную игру для подростков с рекламой вашего бренда.

Исследователи отмечают, что игро-

вая индустрия стремительно набирает обороты. Людям нужно все меньше работать, чтобы обеспечить основные потребности, поэтому развлечения интересуют нас все больше. Пока одни морщат нос, думая о развлекательной индустрии как о чем-то несерьезном, другие делают на этом деньги. Очень большие деньги.

Взрослые не меньше детей любят игры и, собственно, оплачивают всевозможные игры для детей и себя. Особенно взрослые любят дурачиться с фотографиями и видео и разыгрывать других, поэтому приложения, позволяющее превратить свое лицо в львиную морду, пририсовать другу уши осла, создать себе одним кликом образ римского императора или восточной женщины быстро становятся популярными. К примеру, через белорусское приложение MSQRD для Android и iOS можно надеть на свое или чужое изображение маску тигра, обезьяны, Сталина, Джокера, Леонардо Ди Каприо и множества других персонажей, причем это можно делать в режиме реального времени (во время видеочата, веб-конференции). Приложение появилось в декабре 2015 г., в течение первых двух месяцев набрав 10 млн пользователей, и в 2016 г. Facebook купил компанию Masquerade Technologies, которая создала MSQRD. Кажется, это такая ерунда: изменение внешности в режиме реального времени. Но люди любят такие развлечения, поэтому создатели заработали миллионы.

<sup>1</sup> Analysis of Pokemon GO: A Success Two Decades in the Making, 2016. URL: <https://newzoo.com/insights/articles/analysis-pokemon-go/>



Приложение Yo скачали миллионы пользователей. Все, что оно делает, позволяет отправить одно слово («Yo») другому пользователю приложения. Это такой способ общения. Простое приложение с чрезвычайно простой идеей, написанное за несколько часов, стало очень популярным. Никакой реальной пользы оно не приносит, поэтому неудивительно, что оно бесплатное. Мы сомневаемся, что, будь оно платным, оно имело бы такой же успех. Хотя всякое может быть, ведь за развлечения люди готовы платить деньги, причем немалые.

Можно создать развлечение наподобие приложения Prisma для iPhone, превращающее фотографии в рисованные картины. Не удивительно, что люди надолго погружаются в это занятие. Если развлекательное приложение сделано правильно, то пользователь может тратить в нем по несколько часов каждый день на протяжении продолжительного времени.

Еще в 2015 г. исследования показывали, что жители США больше времени проводят в мобильных приложениях, чем перед телевизором<sup>2</sup>, и этот тренд только возрастает. С тех пор разрыв по времени в пользу приложений только увеличивается. Ежедневно в приложении Pokemon Go американцы проводят больше времени, чем в Facebook,

<sup>2</sup> The Cable Industry Faces The Perfect Storm: Apps, App Stores and Apple, 2015. URL: <http://flurrymobile.tumblr.com/post/128773968605/the-cable-industry-faces-the-perfect-storm-apps>

а количество активных пользователей у Pokemon Go больше, чем у Twitter<sup>3</sup>, при этом скачивают это приложение чаще, чем Tinder.

Игры не только развлекают и отнимают время. Они сближают людей, учат работать в команде, развивают мышление и воображение. Многие говорят, что мобильная игра Pokemon Go решила проблему малоподвижного образа жизни. Если раньше людям трудно было оторваться от телевизора или компьютера, то сейчас они готовы пройти больше 10 000 шагов в день (норма ходьбы, ВОЗ), лишь бы поймать покемона. Иногда нужно пройти несколько километров, чтобы из «яйца» вылупился очередной покемон. Учитывая, что малоподвижный образ жизни ведет не только к ожирению, но и к множеству различных заболеваний, мобильная игра произвела благотворный социальный эффект. Это развлекательное приложение, которое приносит пользу здоровью игроков.

Итак, наибольшее количество развлекательных приложений — игры. Также к развлекательным относятся приложения для просмотра видео и прослушивания музыки. Социальные сети, приложения для знакомств частично можно отнести к развлекательным, поэтому любое разделение приложений на группы довольно условно.

<sup>3</sup> Pokemon Go tops Twitter's daily users, sees more engagement than Facebook, 2016. URL: <https://techcrunch.com/2016/07/13/pokemon-go-tops-twitters-daily-users-sees-more-engagement-than-facebook/>



## Брендированное приложение

*Мобильное приложение — это способ коммуникации с постоянными клиентами.*

Ираклий Беселидзе, «Премьер СВ»

Брендированное приложение может быть сделано в виде промо-приложения, событийного приложения, мобильной игры, другого развлекательного приложения или в виде полезного приложения, предоставляющего клиенту информацию или услуги.

Компания Zippo, продающая зажигалки, сделала промо-приложение Virtual Zippo Lighter, имитирующее настоящие зажигалки. Пользователь может просмотреть виртуальные зажигалки, чтобы выбрать одну из коллекции для покупки. Кажется, что такое приложение не может привлечь многих пользователей, но это не так: в течение первых 1,5 лет оно было в числе лучших приложений в США.

Кроме того, что развлекательные приложения приносят деньги, они могут приносить и другую пользу. С их помощью можно рекламировать свой бизнес, обучать потребителей или пользователей. Вовлекайте развлекаая. Сделайте игровое мобильное приложение, чтобы потенциальные клиенты узнали о вашем бренде.

Главная цель любого развлекательного приложения — дарить пользователю радость и удовольствие и за счет этого надолго удерживать возле себя. Основ-

ное преимущество таких приложений — им удастся надолго удержать внимание и интерес пользователей.

Чем больше времени человек играет, тем больше он привязывается к игре, тем самым становится лояльным к бренду, выпустившему ее.

Самый яркий пример промоприложения — это мобильное приложение Magic Coke Bottle, рекламирующее Coca-Cola. Установите приложение, встряхните телефон, с ним встряхнется нарисованная бутылка Coca-Cola и предскажет ваше будущее. Люди любят печенье и бутылки с предсказаниями.

Событийные мобильные приложения обычно делают для событий международного уровня: олимпиад, чемпионатов, фестивалей, конкурсов. К примеру, если вы спортивный фанат или спортивный журналист, то наверняка знакомы с официальным приложением Олимпийских игр Rio 2016, а также можете скачать приложение Олимпийских игр в Токио в 2020 г.

## Онлайн-сервис

*Будущее мобайла — это будущее онлайн. Это то, как люди получают доступ к онлайн-контенту прямо сейчас.*

Дэвид Мерфи, Mobile marketing dail

Если вы едете на другой конец города, почему бы вам не захватить с собой чужую коробку и заработать на достав-





ке? Так подумали создатели мобильного приложения **Bringo Work** и создали площадку, на которой собирают заказы на доставки от служб доставки, магазинов и частных лиц, где каждый может зарегистрироваться в качестве курьера. Как **Uber** дает возможность каждому человеку стать водителем и подзарабатывать таксованием, так и **Bringo Work** дает возможность каждому человеку стать курьером и подзарабатывать доставкой. **Bringo Work** — это пример отдельного коммерческого продукта.

Любой бизнес может значительно облегчить заказ своих товаров и услуг для клиентов, а также оптимизировать свои затраты. К примеру, бизнес может выпустить бесплатное приложение, позволяющее купить товар, заказать услугу, забронировать что-то. Клиенту, который установит себе это приложение, больше не нужно звонить куда-либо, ждать ответа, долго объяснять, что он хочет: приложение сделает это за него с помощью заранее заложенных вариантов выбора.

Многие совершают ошибку, полагая, что приложения подходят только для тех видов бизнеса, которые работают с доставкой либо выездом к клиенту. Вы можете сделать приложение, облегчающее и ускоряющее заказ даже в самом месте проведения бизнеса, например, сделать электронную очередь. Также приложение может заранее формировать заказ, например, на приготовление пиццы, чтобы клиент мог забрать его быстро, без ожидания. Это же приложение мо-

жет автоматически снимать средства с платежной карты, чтобы сделать процесс продажи-покупки более быстрым и удобным. Всемирно известная сеть кофеен **Starbucks** именно так и поступила, выпустив приложение с похожими функциями.

Бронирование номеров в отеле, квартир, билетов и путевок через мобильное приложение тоже набирает популярность. Это можно делать через такие приложения, как **Hotellook**, **Skyscanner**, **Aviasales**, **Kayak**, **Airbnb**, **Aerofl от**. Люди выбирают мобильные приложения потому, что они дают возможность экономить, отслеживать акции, хранить денежные бонусы, бесплатно звонить и ускоряют заказ услуг.

## Способ связи с клиентами

*Мобильность — это не дополнительный канал, а совершенно другой способ взаимодействия.*

Дэниэль Йеллин, IBM Mobile platform

Любой бизнес может сделать простое и недорогое приложение с информацией о своей компании, товарах и услугах, с калькулятором стоимости, программой лояльности, техподдержкой клиентов, ответами на их вопросы, обратной связью, контактами и картой. Клиенту гораздо удобнее запустить мобильное приложение на смартфоне, оно может качественнее преподнести информацию,



чем веб-сайт. Можно даже сделать так, что приложение не будет требовать доступа к интернету, либо же работать как с доступом к сети, так и без нее. Это же приложение может информировать клиента о будущих и проводимых акциях с их детальными условиями, последних новостях, а также о появлении интересных его товаров.

Мобильное приложение с программой лояльности позволяет выстраивать отношения с клиентами, автоматизировать обслуживание и контроль качества обслуживания (к примеру, через выставление оценок и написание отзывов клиентами), что дает возможность решать проблемы в режиме реального времени; опрашивать клиентов; быстро делать предложения клиентам и проверять эффективность своих идей.

Мобильное приложение с программой лояльности избавляет клиентов от необходимости носить с собой пластиковые карты. Карты люди часто забывают, а смартфоны всегда с владельцами.

«Мобилизация продемонстрировала, что даже в условиях унификации и стандартизации лучшее решение возможно — на рынке побеждает тот, кто быстрее и качественнее обслужит клиента, обеспечив его лояльность за счет, например, оперативно сформированного индивидуального предложения»<sup>4</sup>, — пишет Дмитрий Волков. Клиенты хотят индивидуального подхода. Через мобильное

приложение вы можете его предоставить.

Мобильное приложение может приносить пользу и прибыль абсолютно для любого бизнеса. Если ваша компания занимается распространением контента, то есть распространяет информацию (газета, журнал, ТВ, радио), вы можете делать все это через мобильное приложение гораздо эффективнее. С мобильным приложением у вас появится возможность распространять весь или отдельный контент за плату, более эффективные инструменты для рекламодателей и более удобный способ получения контента для пользователей. Что может быть этим контентом? Да что угодно: акции, курсы валют, блоги, новости, RSS, газеты и журналы, ТВ, видео, аудио; обучающие материалы для самых разных категорий пользователей (клиентов, сотрудников, партнеров); справочные материалы, автоматические переводчики и т. д.

Мобильное приложение позволит провести анкетирование и опрос клиентов. Каждый желающий может сделать это через свое приложение либо непосредственно в помещении компании. Например, в одной из частных клиник на стойке регистрации стоит планшет, при помощи которого любой пациент может оценить работу клиники путем нажатия нескольких кнопок без необходимости отвечать на вопросы рукописным способом.

Приложения для клиентов повышают их лояльность к вашей компании, что

<sup>4</sup> Д. Волков. Персональные ИТ.2013.URL: <http://www.osp.ru/os/2013/01/13033834/>



выражается как в удержании клиента и превращении его в постоянного клиента, так и в увеличении их среднего чека. С помощью приложения можно индивидуализировать процесс продажи. Вы как продавец сможете заранее знать, что хочет купить ваш постоянный клиент и то, как он хочет это купить. Вы будете знать, что он любит покупать, когда и каким образом и тем самым сможете не только обеспечить лучшие условия для него, но и ускорить процесс обслуживания и снизить возможные риски возникновения неблагоприятных ситуаций. Проведение акций, открытие новых торговых точек, расширение ассортимента — все это можно адресовать непосредственно тем, кто является потенциальным покупателем, а не всем подряд, чтобы уменьшить свои затраты, а прибыль — увеличить.

### **Автоматизация бизнес-процессов**

*Все внутренние процессы необходимо сделать электронными и интегрировать друг с другом.*

Билл Гейтс, основатель Microsoft

Еще совсем недавно человеку, находящемуся вне офиса, необходимо было звонить туда по сто раз в день, чтобы выяснить ответы на очень простые вопросы, будь то получение накладной, оплаты, размера задолженности кли-

ента и всего остального. Сегодня каждая компания может автоматизировать большинство бизнес-процессов, чтобы значительно сократить время и другие ресурсы, затрачиваемые от момента начала создания продукта до момента получения от него денег. Чем быстрее в компании проходят все бизнес-процессы, тем выше производительность труда и, естественно, выше прибыль.

Есть компании, которые не поспешили на создание мобильного приложения для автоматизации внутренних бизнес-процессов, что через несколько лет им окупилось несколько раз, не говоря уже о снижении стрессовой составляющей сотрудников. До появления мобильных технологий все это делалось с помощью обыкновенных персональных компьютеров и веб-сайтов, для которых создавалось специальное программное обеспечение. Но компьютер не всегда с вами, в отличие от смартфона, к тому же компьютер потребляет много электроэнергии, занимает много места, требует сложного обслуживания и стоит дороже смартфона.

Сегодня многие компании вместо закупки ноутбуков и персональных компьютеров покупают своим сотрудникам планшеты и смартфоны и разрабатывают мобильные приложения. К примеру, чтобы получить дебетовую или кредитную карту Тинькофф Кредитные Системы, можно встретиться с сотрудником банка в любом удобном месте. Клиенту достаточно предоставить паспорт, со-



трудник банка сфотографирует его на месте, заполнит документы он-лайн и выдаст карту. Людям нравится индивидуальный подход и не нравится стоять в очереди, поэтому мобильность сотрудников приводит банкам больше клиентов.

Еще люди любят делать все самостоятельно и в любое удобное время, не общаясь с сотрудниками компаний лично, поэтому мобильные банки тоже становятся все популярнее. К примеру, сервис «Рокетбанк» — это посредник между обычным банком и клиентом. Можно открыть дебетовую карту MasterCard «Открытие–Рокет», которую клиенту привезут бесплатно. После получения карты клиент может бесплатно пользоваться счетом, оплачивать покупки, получать бонусы и проценты на остаток счета через приложение, которое работает на операционных системах iOS, Android и Windows Phone.

Автоматизация бизнес-процессов не приносит денег напрямую, но дает возможность работать больше, качественнее и быстрее, что в конечном итоге значительно снижает затраты компании и повышает прибыль. В частности автоматизация бизнес-процессов позволяет сократить штат, обслужить большее количество клиентов за определенное время и повысить цену услуг в связи с повышением качества сервиса.

Рядовым сотрудникам автоматизация даст возможность упростить и ускорить выполнение работы. Особенно это важ-

но для тех специалистов, в чьей работе важна мобильность. Причем я имею в виду не только тех, кто работает вне предприятия, например, постоянно разъезжая по городу или городам, но и тех, кто работает в большой компании и не может постоянно носить с собой ноутбук, чтобы иметь доступ к самой свежей рабочей информации.

Как пишет Леонид Черняк, мобильные технологии дают возможность не только эффективнее управлять бизнес-процессами, но и эффективнее управлять корпоративными знаниями: «Специалисты по управлению знаниями оценивают объем зафиксированных знаний, содержащийся в документах, базах данных и других местах, всего лишь в 20% от общего корпоративного знания, а оставшееся скрыто в головах»<sup>5</sup>. Корпоративные сети позволяют сотрудникам в любое время из любого места получить доступ к общему знанию, получить совет и поделиться опытом. Они могут объединять свои знания, тем самым повышая эффективность и количество правильно принятых решений.

Для специалистов, постоянно находящихся в дороге, вообще не существует никакой альтернативы мобильным технологиям. Сотрудник склада будет всегда на связи, имея при себе смартфон или планшет и сможет гораздо быстрее находить нужный ему товар, выписывать его и отгружать. Бухгалтеру не придется

5 Л. Черняк. Мобильная революция и ее последствия, 2013. URL: <http://www.osp.ru/os/2013/01/13033978/>



звонить торговому представителю, потому что тот неверно выписал счет клиенту — он вышлет правильный счет клиенту на смартфон. Секретарь не будет звонить шефу по мелочам, а просто отправит уведомление. В некоторых случаях выгоднее и дешевле создать мобильное приложение, чем нанимать колл-центр и организовывать его работу.

Автоматизация предприятия с помощью мобильных приложений сводит ошибки сотрудников к минимуму. Теперь сотрудник не сможет сказать, что плохо расслышал, потому что к нему на смартфон придет конкретный текст. Сотрудник не сможет сказать, что застрял в пробке, либо долго искал дорогу и поэтому объездил весь город, потому что можно отследить все его перемещения. И сотрудник не сможет сказать, что не знал о задании, потому что полученное задание сразу высветится на экране его смартфона.

## Управление бизнесом

*При разработке продукта для мобильного устройства остаются только самые важные функции. Это очень дисциплинирующий момент.*

Дэвид Маркус, основатель Zong

**В 2015 г. Роберт Илиясон открыл в шведском городке Викен супермаркет Naraffar, в котором нет продавцов. Обычный офлайновый магазин, в обыч-**

**ном городе, продающий обычные товары, полностью управляется владельцем через мобильное приложение.**

Покупатели Naraffar скачивают программу BankID, сканируют отпечаток пальца, чтобы биометрический сканер, установленный на двери магазина мог идентифицировать их, а потом скачивают мобильное приложение, чтобы, открыв его и проведя пальцем по экрану, зайти в магазин, выбрать товары и отсканировать штрих-коды для последующей автоматической оплаты по купки. Ежемесячно магазин выставляет покупателю счет. Естественно, магазин работает круглосуточно.

Роберт Илиясон на экране смартфона видит, когда кто-то заходит в магазин и снимает с полки товар. Идентификация покупателя проводится во время вхождения в магазин, а если дверь открыта дольше, чем требуется для входа, то владельцу приходит оповещение. Так как городок небольшой (всего около 4000 жителей), содержать магазин с продавцом невыгодно. Автоматизация процесса продажи-покупки полностью снимает эту проблему<sup>6</sup>. Naraffar — яркий пример новой бизнес-модели в традиционном офлайн-бизнесе с автоматизацией почти всех основных бизнес-процессов.

**Точно так же через мобильное управление можно управлять салоном красо-**

<sup>6</sup> Магазин без продавцов открылся в Швеции, 2016. URL: <http://www.retail-loyalty.org/news/magazin-bez-prodavtsov-otkrylsya-v-shvetsii/>



ты, службой доставки, пиццерией: вести запись клиентов, автоматически брать оплату, отправлять push-сообщения, отвечать на звонки (технология click to call), планировать рабочий график сотрудников, вести финансовый учет, удаленно следить за рабочей обстановкой.

Если вы руководитель, мобильное приложение позволит вам управлять своим предприятием 24 часа в сутки и из любого места планеты, где есть доступ к интернету. Ваше мобильное приложение будет выступать в роли чудесного пульта управления, с помощью которого вы можете:

- ставить задачи подчиненным и контролировать их выполнение;
- отслеживать эффективность как отделов, так и отдельных проектов;
- очень быстро реагировать на любые события.

Мобильные приложения выводят защиту вашего предприятия на новый

уровень, что крайне важно для тех компаний, которые озабочены безопасностью. Сотруднику нет необходимости иметь отдельный ключ-карту — его может заменить приложение, автоматически открывающее замки при приближении сотрудника. Можно отслеживать перемещения всех сотрудников: где они были, когда и как угодно долго.

Самое главное, что мобильное приложение можно интегрировать в уже существующую систему автоматизации. Если вы используете 1С Бухгалтерию, то к ней можно подключить приложение, если у вас есть сайт на Битрикс, то можно подключить приложение к нему, объединив все звенья в единое целое.

Журнал  "УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ"

2017 г.

**Обзор судебной практики по вопросам совершенствования налогового администрирования в 2017 году**

**Двойной налог за неосвоение приобретенного земельного участка**

**Преднамеренное и фиктивное банкротство**

**Способы разрешения ситуации дедлока: анализ судебной практики**

**Уголовная ответственность за незаконную банковскую деятельность**

**Ответственность работодателя за «зарплатное рабство»**

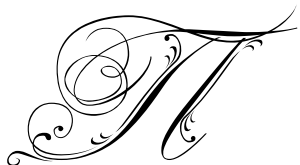
**Аванс или задаток? Вот в чем вопрос...**

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

*Актуальность данной темы обусловлена большим количеством спорных ситуаций в рамках выплаты эксперту, экспертному учреждению, организации (далее – эксперт) вознаграждения и отсутствием чёткого понимания процессуального положения эксперта при рассмотрении споров по вопросу защиты права эксперта на получение такого вознаграждения за подготовку судебной экспертизы.*

**Евгения  
Кистанова**





роанализировав действующее законодательство РФ, судебную практику, можно сделать следующие выводы.

Одной из распространённых проблем является отсутствие гарантии эксперта на выплату вознаграждения в гражданском процессе. Данная проблема вызвана игнорированием судами и сторонами части 1 статьи 96 Гражданского процессуального кодекса РФ (далее — ГПК РФ).

Согласно ч. 1 ст. 96 ГПК РФ денежные суммы, подлежащие выплате свидетелям, экспертам и специалистам или другие, связанные с рассмотрением дела, расходы, признанные судом необходимыми, предварительно вносятся на счёт, открытый в порядке, установленном бюджетным законодательством Российской Федерации, соответственно Верховному Суду Российской Федерации, Верховному суду республики, краевому, областному суду, суду города федерального значения, суду автономной области, суду автономного округа, окружному (флотскому) военному суду, управлению Судебного департамента в субъекте Российской Федерации, а также

органу, осуществляющему организационное обеспечение деятельности мировых судей, стороной, заявившей соответствующую просьбу. В случае, если указанная просьба заявлена обеими сторонами, требуемые суммы вносятся сторонами в равных частях.

Однако на сегодняшний день при назначении судебной экспертизы судами не предлагается сторонам внести на депозитный счёт судебного департамента вознаграждение за проведение экспертизы. Практика судов по гражданским делам при назначении судебной экспертизы складывается таким образом, что в определении прописывается, в какой части и на кого возложена обязанность оплаты судебной экспертизы, а стороны самостоятельно оплачивают экспертизу по реквизитам эксперта. Данными действиями суды отстраняются от контроля по внесению денежных средств на депозитный счёт судебного департамента.

Отметим, что абзацем 6 ст. 85 ГПК РФ предусмотрено, что эксперт или судебно-экспертное учреждение не вправе отказаться от проведения порученной им экспертизы в установленный судом срок, мотивируя это отказом стороны произвести оплату экспертизы до её проведения.

Таким образом, законодатель предлагает «свободу действий» сторонам

по вопросу предварительной оплаты судебной экспертизы.

С учётом вышеизложенного можно сделать вывод, что игнорирование ч. 1 ст. 96 ГПК РФ негативно сказывается на деятельности экспертов, которые принимают на себя риски подготовки экспертного заключения «бесплатно».

Так, абз. 6 ст. 85 ГПК РФ ограничивает право эксперта на гарантийное получение денежных средств за проделанную работу и влечёт за собой ряд дополнительных действий по взысканию денежных средств.

смотреть данное ходатайство при вынесении решения суда, в мотивировочной части которого отразить, с кого подлежит взыскание денежных средств по экспертизе. Далее эксперт ждёт вступления в законную силу решения суда, обращается с заявлением о выдаче исполнительного листа.

После вступления решения суда в законную силу эксперт получает исполнительный лист и обращается к судебным приставам о возбуждении исполнительного производства, возбуждается исполнительное производство, ведётся исполнительное

## **ЕСЛИ УКАЗАННАЯ ПРОСЬБА ЗАЯВЛЕНА ОБЕИМИ СТОРОНАМИ, ТРЕБУЕМЫЕ СУММЫ ВНОСЯТСЯ СТОРОНАМИ В РАВНЫХ ЧАСТЯХ**

В том случае, если эксперту не перечислили денежные средства до направления экспертного заключения в суд, эксперт вынужден просить суд рассмотреть вопрос о взыскании судебных расходов с приложением документов, подтверждающих такие расходы на проведение экспертизы, что предусмотрено абз. 6 ст. 85 ГПК РФ.

По общему правилу суд обязан рас-

производство по взысканию. Вышеперечисленные действия влекут за собой дополнительную потерю времени и дополнительных средств для эксперта по получению денежных средств за подготовку экспертного заключения.

Согласно Обзору судебной практики по применению законодательства, регулирующего назначение и прове-

дение экспертизы по гражданским делам, утв. Президиумом Верховного Суда Российской Федерации от 14 декабря 2011 года, отмечено, что требует особого внимания и скорейшего исправления довольно распространённая в судебной практике ситуация, когда при вынесении решения суды не указывают в его мотивировочной части на распределение судебных расходов, касающихся оплаты проведённой по делу экспертизы. Крайне редко этот вопрос решается путём вынесения дополнительного решения (п. 3 ч. 1 ст. 201 ГПК РФ). В результате экспертные учреждения вынуждены обращаться в суд с самостоятельными требованиями о возмещении расходов на произведённую по поручению суда экспертизу.

К сожалению, на сегодняшний день данная проблема не устранена, и экспертам после вынесения решения суда действительно приходится обращаться с заявлением о возмещении расходов на произведённую по поручению суда экспертизу.

Думаю, что данное обстоятельство связано с тем, что судьи при рассмотрении дел акцентируют внимание на рассмотрение дела по существу по заявленным со стороны истца, заявителя требованиям. Рассмотрение же вопроса по возмещению расходов на произведённую экспертизу является для суда второстепенным.

Негативно пассивное действие ст. 96 ГПК РФ сказывается и на процессуальных сроках в связи с тем, что на практике эксперты при отсутствии предварительной оплаты вознаграждения за проведение экспертизы возвращают определение о назначении экспертизы и гражданское дело без исполнения со ссылкой на отсутствие возможности произвести такую экспертизу в связи с отсутствием времени и по иным причинам, которые можно считать уважительными, но проверить которые нельзя. Данные действия со стороны экспертов приводят к тому, что затягивается время рассмотрения дела, но понять такое поведение со стороны эксперта можно, так как такая работа для экспертов «невыгодна».

Обозначенные проблемы, возникающие у судов при назначении экспертиз по гражданским делам, могут быть устранены закреплением на законодательном уровне обязанностью внесения сторонами на депозитный счёт суда денежных средств с негативными последствиями для той стороны, которая уклоняется от оплаты.

В арбитражных судах ситуация иная, ст. 108 АПК РФ не соблюдается за редким исключением.

Согласно п. 1 ст. 108 АПК РФ денежные суммы, подлежащие выплате экспертам и свидетелям, вносятся на

депозитный счёт арбитражного суда лицом, заявившим соответствующее ходатайство, в срок, установленный арбитражным судом. Если указанное ходатайство заявлено обеими сторонами, требуемые денежные суммы вносятся сторонами на депозитный счёт арбитражного суда в равных частях.

Согласно п. 26 Постановления Пленума ВАС РФ от 04.04.2014 № 23 «О некоторых вопросах практики применения арбитражными судами законодательства об экспертизе» денежные суммы, причитающиеся эксперту согласно ч. 1 ст. 109 АПК РФ, выплачиваются после выполнения им своих обязанностей в связи с производством

## **СУДЫ ОТСТРАНЯЮТСЯ ОТ КОНТРОЛЯ ПО ВНЕСЕНИЮ ДЕНЕЖНЫХ СРЕДСТВ НА ДЕПОЗИТНЫЙ СЧЁТ СУДЕБНОГО ДЕПАРТАМЕНТА**

АПК РФ не предусмотрено, что эксперт не вправе отказаться от проведения экспертизы, если стороны не произвели оплату экспертизы до её проведения или если не внесли денежные средства на депозитный счёт.

Отметим, что в арбитражном процессе вопрос перечисления денежных средств эксперту за подготовленную экспертизу разъяснён Постановлением Пленума Высшего Арбитражного Суда Российской Федерации от 04 апреля 2014 года № 23 «О некоторых вопросах практики применения арбитражными судами законодательства об экспертизе».

экспертизы, за исключением случаев применения ч. 6 ст. 110 АПК РФ. Перечисление денежных средств эксперту (экспертному учреждению, организации) производится на основании судебного акта, в резолютивной части которого судья указывает размер причитающихся эксперту денежных сумм. Суд выносит такой акт по окончании судебного заседания, в котором исследовалось заключение эксперта.

Однако в п. 26 вышеуказанного Постановления Пленума ВАС РФ не разъяснено, о каком именно судебном акте идёт речь, в связи с чем между экспертами и судами возникают спорные ситуации.

С одной стороны, можно говорить о том, что исследование заключения эксперта подлежит на одном из судебных заседаний путём оглашения и при необходимости вызова в судебное заседание эксперта, которому могут быть заданы дополнительные вопросы.

Так, на практике определение о перечислении денежных средств эксперту может быть вынесено судом до рассмотрения дела по существу, если экспертное заключение исследовано и отсутствуют к эксперту дополнительные вопросы. Например, по делам № А41-72329/2014, № А41-43100/15, № А41-16465/2015 определения о перечислении денежных средств эксперту были вынесены до рассмотрения дела по существу.

С другой стороны, итоговое исследование заключения эксперта возможно только путём оценки такого заключения судом при вынесении решения. Данная позиция подтверждается Постановлением Арбитражного суда Уральского округа от 28 мая 2015 года по делу № А07-271/2014, согласно которому рассмотрение вопроса о выплате вознаграждения эксперту до вынесения решения суда преждевременно, в связи с чем суду первой инстанции было предложено отложить рассмотрение вопроса о выплате вознаграждения эксперту до разрешения дела по существу.

Ещё одним проблемным вопросом в рамках арбитражного процесса является выплата вознаграждения эксперту при признании экспертного заключения ненадлежащим доказательством.

По данному вопросу судебная практика противоречива и разнообразна.

Так, некоторые суды отказывают экспертам в выплате вознаграждения за проведение судебной экспертизы, ссылаясь на отсутствие выполненной работы на основании определения суда, что влечёт за собой неисполнение обязанности эксперта по выполнению обязательства по подготовке экспертного заключения, в связи с чем назначалась повторная экспертиза.

Такая позиция подтверждается Постановлением Одиннадцатого арбитражного апелляционного суда от 30.04.2013 по делу № А72-1498/2010, Постановлением Тринадцатого арбитражного апелляционного суда от 21.12.2016 года № 13АП-9227/2016 по делу А56-2097/2015.

Между тем существует судебная практика, согласно которой частично удовлетворяют заявление о выплате вознаграждения эксперту.

Например, Постановлением Третьего арбитражного апелляционного суда от 09.04.2015 по делу № А33-20563/13

заявление о выплате вознаграждения удовлетворено частично, согласно представленному расчёту расходов, понесённых экспертом в связи с проведением экспертизы.

Отметим, что по данному делу суд акцентировал внимание на добросовестном отношении эксперта к подготовке экспертного заключения.

по делу № А56-40272/2014, Постановлением Арбитражного суда Северо-Западного округа от 13 февраля 2017 года по делу № А56-41347/2014, Постановлением Арбитражного суда Северо-Западного округа от 27 сентября 2016 года по делу № А56-7186/2014 и Постановлением Арбитражного суда Восточно-Сибирского округа от 24 ноября 2016 года по делу А33-11257/2012.

## **ЭКСПЕРТИЗА БЫЛА ПРОВЕДЕНА ДВУМЯ ЭКСПЕРТНЫМИ ОРГАНИЗАЦИЯМИ, ОДНАКО ВЫПЛАТИЛИ ДЕНЕЖНЫЕ СРЕДСТВА С ДЕПОЗИТНОГО СЧЁТА ТОЛЬКО ОДНОЙ ИЗ НИХ**

Третья позиция сводится к тому, что выплата вознаграждения не ставится в зависимость от соответствия или несоответствия экспертного заключения предъявляемым к нему требованиям и оценки его судом. Непринятие его в качестве доказательства по делу не может являться основанием для освобождения стороны, заявившей о назначении экспертизы.

Данная позиция подтверждается Постановлением Тринадцатого арбитражного апелляционного суда от 21 февраля 2017 года № 13АП-34558/2016

В судебной практике можно столкнуться и с таким случаем, когда экспертиза была проведена двумя экспертными организациями, однако выплатили денежные средства с депозитного счёта только одной из них. Тому примером может служить дело А41-39500/2015. Судья назначил экспертизу изначально в одной организации, после получения экспертного заключения была назначена повторная экспертиза иной организации, которой и перечислил денежные средства с депозитного счёта суда, прекратив производство по делу.

Такие действия приводят экспертов в замешательство, ходатайство о выплате вознаграждения так и осталось проигнорированным судьей.

В связи с этим предлагаю рассмотреть процессуальное положение эксперта. Определение процессуального положения необходимо для исследования прав эксперта при проблеме выплаты экспертам вознаграждения, если суд принял решение об отказе в выплате эксперту денежных средств или проигнорировал такое ходатайство.

Согласно ч. 1 ст. 55 АПК экспертом в арбитражном суде является лицо, обладающее специальными знаниями по касающимся рассматриваемого дела вопросам и назначенное судом для дачи заключения в случаях и в порядке, которые предусмотрены настоящим Кодексом.

ГПК РФ определения «эксперт» не содержит. Следует обозначить, что процессуальное положение эксперта законодателем не определено.

Однако в судебных актах нередко можно встретить следующую фразу: «Согласно действующему законодательству эксперт как специальный участник судопроизводства является лицом, оказывающим содействие правосудию», что подтверждается апелляционным определением Томского

областного суда от 14 октября 2014 года по делу № 33-2859/2014, апелляционным определением Кировского областного суда от 27 августа 2015 года по делу № 33-3490/2015, апелляционным определением Московского городского суда от 30 июня 2015 г. по делу № 33-22561, однако норма права или анализ норм права, из которых вытекает данная формулировка, судами в судебных актах не отражена.

Отметим, что в теории придерживаются аналогичного мнения, что и суды, указывая на то, что в рамках процессуальных отношений эксперт привлекается для оказания содействия правильному и быстрому разрешению дела и входят в группу тех лиц, которые содействуют осуществлению правосудия (Гражданский процесс: учебник / В.В. Аргунов, Е.А. Борисова, Н.С. Бочарова и др.; под ред. М.К. Треушникова. 5-е изд., перераб. и доп. М.: Статут, 2014. 960 с.).

Таким образом, эксперт, как лицо, содействующее правосудию, ограничен в своих правах на защиту при проблеме выплаты эксперту вознаграждения в связи с тем, что его права в данной области на законодательном уровне не закреплены.

# Демис Хассабис



Демис Хассабис — британский исследователь искусственного интеллекта, невролог, дизайнер компьютерных игр, предприниматель, родился 27 июля 1976 года в семье, где отец — был грек по национальности, а мать — китаянка из Сингапура.

Хассабис в 13 лет уже стал вундеркиндом по шахматам, и вторым по величине игроком в мире. В возрасте 14 лет он в качестве приза получил место тестера

в известной английской игровой студии Bullfrog Productions, где познакомился с Питером Молиньё — разработчиком компьютерных игр. Хассабис учился в колледже Христа в Ист-Финчли, Северном Лондоне и в 16 лет сдал досрочно экзамены. После этого он начал карьеру по проектированию компьютерных игр в Bullfrog Productions (известной как Bullfrog) — английской студии Питера Молиньё и Ле Эдгара, основанной в 1987 году. В 17 лет за разработку и программирование классической игры он получил премию Золотой джойстик. В 1998 году Хассабис покинул Lionhead. Дальнейшая карьера молодого ученого связана с Bullfrog Productions, где он создает сверхпопулярный экономический симулятор Theme Park и является ведущим программистом игры Black and White.

Демис Хассабис в 1998 году основывает свою собственную игровую компанию Elixir Studios, разработавшую и выпустившую в 2000 году еще две «известных стратегии: Republic: The Revolution и Evil Genius games», которые были оценены в £12 млн. Спустя пять лет он закрывает Elixir и в тот же год, в апреле 2005 г. интеллектуальная собственность и права на





технологии были проданы и студию закрыли. С 2006 года студия входит в состав Microsoft Game Studios. Разработчик игр навсегда покинул игровую индустрию.

С этого момента Демис уходит в мир нейронауки и занимается технологическими проектами и новыми алгоритмами по искусственному интеллекту, исследуя человеческий мозг. В 2009 году ученый вернулся в научные круги — в университетский колледж Лондона, где получил степень PhD по когнитивной психологии, включая функции по снижению памяти, умственной работоспособности и др. Вскоре Хассабис получил докторскую степень, после чего совместно с учеными Массачусетского технологического института и Гарвардского университета продолжил изучение и исследования в областях нейробиологии и искусственного интеллекта.

Демис Хассабис выпустил сразу несколько высоко цитируемых и влиятельных работ в Proceedings of the National Academy of Sciences. После публикации результатов исследований, посвященных амнезии, где Хассабис выступает в качестве ведущего автора, журнал Science в 2006 году включил его в ТОП-10 главных научных открытий года.

Хассабис в 2010 году основал DeepMind с участием своего друга детства Мустафы Сулеймана и Шейна Легга, из области Нейронауки университетского колледжа Лондона и нанял своего университетско-

го приятеля и партнера Дэвида Сильвера. Перед DeepMind стояла задача — объединить выводы из нейронауки и машинного обучения с новыми разработками в области вычислительных аппаратных средств. В декабре 2013 года Хассабис заявил, что он завершил учебный алгоритм, называемый DQN. В 2009 году были опубликованы исследования Хассабиса и Магуайера, по результатам которых ученые впервые доказали возможность «чтения» человеческой памяти посредством наблюдения за мозговой деятельностью.

Хассабис и в настоящее время продолжает заниматься исследованиями технологий по сканированию мозга и, судя по результатам довольно успешно. По версии журнала «Наука» труды Хассабиса вошли в Топ-10 научных открытий 2007 года, затем в Топ-10 научных прорывов 2016 года, с 2009 года он член Королевского общества искусств (FRSA), в 2014-м — занял третью позицию среди самых влиятельных лондонцев, в тот же год обладатель Премии соперник Королевского общества, в 2015-м — вошел в список Топ-50 предпринимателей в Европе, и стал Почетным сотрудником университетского Колледжа Лондона и т.д.

В рейтинге еженедельника Time в 2017 году Демис Хассабис внесен в список Топ-100 самых влиятельных людей в категорию «новаторы».

Журнал  ПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ

2017 г.

**19-20**  
сентября

МОСКВА  
КОНГРЕСС-ЦЕНТР ЦМТ

*Майкл  
Роуч*

4 уровень программы  
Института Алмазного  
огранщика — DCI!

**БИЗНЕС —  
НЕ ТОЛЬКО ДЕНЬГИ**

*Успешное личное партнерство — найти,  
сохранить и быть счастливыми*

СКОРО В МОСКВЕ

ЛЕКЦИЯ

# Я СЛЫШУ ВАС НАСКВОЗЬ

Как убедить абсолютно любого



**Марк  
Гоулстон**

«Марк обладает  
почти магической  
способностью склонять  
на свою сторону кого  
угодно»

*Кейт Феррацци*

**Специальные условия для подписчиков  
журнала «Управление персоналом»**

Укажите при регистрации на лекцию  
специальный промо-код **TOPPERSONAL**  
и получите **скидку 7%** на билет.



8 (800) 333 67 02  
[www.bbi.club](http://www.bbi.club)



# Лидерство — СУТЬ ВОПРОСА

Место проведения — бизнес-центр MEETIN  
POINT, Охотный ряд, дом 2, 9 подъезд, 5 эт.  
По вопросу участия — [TP@TOP-PERSONAL.RU](mailto:TP@TOP-PERSONAL.RU)  
подписчикам УП – комплиментарно

## ТЕМЫ

- 1а. Порядочность как основное качество лидера (по мнению В. Путина). Согласны ли вы с этим и почему?
- 1б. Порядочность — как она раскрывается в спорных ситуациях?
- 1в. Меняется ли понятие во времени и в разных компаниях?
2. Почему Путин считает, что без порядочности «все остальное бессмысленно»?
3. Нужна ли лидеру харизма?
4. Напористость?
5. Креативность?
6. Выносливость?
7. Агрессивность? Где, когда и кому она помогает?

