

ЕЖЕМЕСЯЧНЫЙ ПРОФЕССИОНАЛЬНЫЙ ЖУРНАЛ

# Секретарское Дело

[WWW.SEKRETARSKOE-DELO.RU](http://WWW.SEKRETARSKOE-DELO.RU)



Подписные индексы  
по каталогу «Роспечать»:  
72034, 71851, 80933



Подписные индексы  
по каталогу  
«Почта России»:  
99723, 99591

№ 4 2021



*Роман Трищенко*



*Магомед Газдиев*



*Максимилиан Гришин*



*Дарья Шкиттина*



*Александр Карпухин*



*Ирина Володина*



*Светлана Кавнева*



*Андрей Князев*



*Руслан Маннапов*



*Олег Матюгин*



*Анна Устюшенко*



*Михаил Чернокоз*



*Андрей Ермошкин*



*Кирилл Марин*



*Андрей Саунин*



*Михаил Холодков*



*Анастасия Мельникова*



*Андрей Алексеевич*



*Ирина Минаикова*



*Даниил Тюпин*

# Тимоти Джон Бернерс-Ли – он создал нам ИНТЕРНЕТ

ВЕЛИКИЕ ЛЮДИ

**В** 1989 году ученый предложил проект, известный как Всемирная паутина, который заключался в публикации гипертекстовых документов, связанных между собой гиперссылками, что существенно облегчало поиск и сбор информации. Проект был предназначен для учёных CERN, потому изначально использовался в их внутренней работе.

Совместно со своими помощниками Тимоти Бернерс-Ли изобрел идентификаторы URI (унифицированный идентификатор ресурса, состоящий из последовательности символов), протокол HTTP (протокол передачи данных) и язык HTML (стандартизированный язык разметки документов для просмотра веб-страниц в браузере). Эти технологии легли в основу Интернета, без которых он не может существовать.

Для того, чтобы это все работало на практике, Тимоти создал первый в мире Веб-сервер, Веб-браузер.

Следовательно, Тимоти Джон Бернерс-Ли – создатель Интернета.

Важность этого изобретения объяснять не нужно.


Тимоти Джон Бернерс-Ли родился 8 июня 1955 года в Лондоне в семье математиков. В 1976 году с отличием закончил Оксфордский университет со степенью бакалавра по физике. После чего работал в различных компаниях, занимаясь программным обеспечением.

Очень важную роль в его жизни сыграло сотрудничество с Европейской лабораторией по ядерным исследованиям ЦЕРН (CERN) в Женеве. Именно там в конце 1980-х – начале 1990-х он предложил и начал реализацию своих идей.

Сейчас Тимоти Бернерс-Ли живет недалеко от Бостона с семьей и продолжает заниматься научной работой.

\***Виолетта Павлова,**  
автор 





**Банки смогут работать без хранения  
бумажных договоров.**

**Это тренд и для бизнеса — уже сегодня  
стоит оценить необходимость распечатки  
внутренних документов компании.**

**С Новым 2022 годом всех.**

**Александр Гончаров,  
главный редактор  
ИД «Управление персоналом»**

**ОНЛАЙН-КОРПОРАТИВЫ**

Онлайн-корпоративы: почему они стали частью нашей повседневности .....4  
Алина Хромова

**ДИСКУССИЯ**

Акио Морито и его SONY — что же случилось? .....8  
Кирилл Марин

Как умирала компания Sony .....10  
Андрей Ермошкин

Российские издатели пожаловались на пиратство в Instagram .....12  
Андрей Алексейчук, Ирина Минакова,  
Даниил Тюпич

Устинов больше не троллит: суд в Москве приговорил блогера к 14 годам тюрьмы ...19  
Роман Грищенко

Банки уничтожат бумажные договоры ....20  
Магомед Газдиев, Максимилиан Гришин,  
Дарья Шкитина

Без лица. Как дипфейки стали оружием в руках мошенников .....26  
Андрей Князев, Михаил Хохолков,  
Анастасия Шеляшкова, Андрей Саунин

УГМК начнет следить за сотрудниками через GPS .....32  
Михаил Чернокоз

О внесении изменений в указ Мэра Москвы .....33  
Ирина Володина, Светлана Кавиева,  
Александр Карпухин, Андрей Князев,  
Руслан Маннапов, Олег Матюнин,  
Анна Устюшенко

В ситуации с водителем троллейбуса в Екатеринбурге виноват работодатель .....48  
Дмитрий Жирнов  
Комментирует Сергей Парфенов

**ДИСКУССИЯ**

Профессия адвоката становится опасной ....50  
Максимилиан Гришин, Даниил Мурзин

**ПРАВО**

Как получить гражданство другой страны. Судебные споры .....54  
Элина Шакирова

**СКРАМ**

Что нам стоит SCRUM построить? .....59  
Павел Кочетков

**БИЗНЕС-ЛИТЕРАТУРА**

Максим Ильяхов: «Текст по полочкам» ....64  
Ольга Сагун

**ВЕЛИКИЕ ЛЮДИ**

Мир без Интернета .....69  
Святослав Альбирео

**ЭВРИКА**

Голландский студент решил проблему океанского мусора, создав гигантский очиститель .....72  
Ольга Сагун

**СКАНДАЛЫ**

Самые нелепые громкие скандалы 2018 в бизнесе .....74  
Виолетта Павлова

**ИССЛЕДОВАНИЕ**

76% компаний столкнулись в 2021 году с дефицитом кадров .....77



# ОНЛАЙН-КОРПОРАТИВЫ: ПОЧЕМУ ОНИ СТАЛИ ЧАСТЬЮ НАШЕЙ ПОВСЕДНЕВНОСТИ

Алина Хромова

**В** нашей жизни постоянно происходят изменения. Наши привычки, поведение, стиль жизни. Более того — меняемся мы сами. Сегодня в онлайн мы делаем практически все: работаем, учимся, заказываем продукты и даже отмечаем праздники.

Спрос на проведение онлайн-мероприятий сильно увеличился в эпоху пандемии. В конце 2020 года, когда пандемия только набирала обороты и организовать офлайн-мероприятие становилось все сложнее, компании впервые задумались о проведении онлайн-корпоративов.

### В чем же отличие офлайн-корпоратива от онлайн-ивента?

Онлайн-формат действительно имеет существенные отличия от офлайн-мероприятия. И тот, и другой форматы предполагают составление шоу-программы, организацию конкурсов, наличие ведущего.

Однако существует ряд принципиальных отличий.

Проведение корпоратива в режиме онлайн подразумевает:

- Подбор специальной техники
- Аренду студии
- Поиск платформы для просмотра
- Наличие модераторов чатов и Zoom-комнат
- Обеспечение бесперебойным интернетом
- Информационную рассылку для участников (до корпоратива)
- Создание программы предварительного вовлечения участников, чтобы больше сотрудников пришло на мероприятие
- Доставку тематического реквизита участникам мероприятия

- Доставку праздничного бокса: угощений и напитков
- Доставку новогодних подарков
- Создание праздничного лендинга с регистрацией, комментариями, отзывами — в режиме реального времени
- Установку виртуальной фотобудки с брендированными кадрами
- Создание красочного брендинга события

Главным отличием «праздников на дому» является **элемент вовлечения в программу сотрудников**. Если в офисе это сделать проще, дома элемент присутствия ощущается не так явно и становится затруднительно «удерживать» аудиторию на протяжении всей программы. Поэтому шоу на экране должно быть динамичным, а картинка яркой и активно меняющей свои декорации. Немаловажно снимать ведущего и артистов с нескольких камер, чтобы также разнообразить изображение на экране.

Подход к шоу-программе «вечеринок на дому» также отличается: в онлайн важно расписать сценарий вплоть до каждой минуты, чтобы не было неловких пауз и лишних перерывов. В офлайне же, наоборот, ведущий «подстраивается» под настроение коллектива и полагается на него, импровизируя для более живого и непринужденного общения.

### Почему онлайн-корпоратив — тренд?

Не обязательно онлайн-корпоратив должен быть вынужденной мерой, вызванной карантином или локдауном. Такой праздник



имеет множество преимуществ и может составить конкуренцию даже офлайн-празднику.

Вам подойдет онлайн-вечеринка, если вы:

- Не планируете собирать всех на новогодний корпоратив в ресторане и хотите попробовать провести мероприятие в новом формате
- География штата ваших сотрудников не ограничивается одним городом, а может быть даже страной
- Хотите сэкономить время и силы на дорогу до места проведения праздника (в случае с онлайн — вам нужно будет просто подключиться к программе по ссылке)
- Вы открыты ко всему новому и не падаете в обморок от словосочетания «корпоратив на удаленке»

Мы провели небольшое исследование, посвященное отношению людей к онлайн-корпоративам, только набирающим популярность.

Среди опрошенных лишь треть (33%) посещали такой праздник. Среди тех, кто на таком корпоративе был, только 10% оказались недовольны праздником, уточнив, что оно оказалось, по их мнению, неинтересным. Остальным опрошенным (90%) мероприятие понравилось.

На вопрос о том, могут ли онлайн-корпоративы стать такими же востребованными,

ная возможность для компаний, чей штат сотрудников находится в разных городах и странах.

Из активностей, ради которых опрошенные **точно бы пошли на онлайн-корпоратив**, оказались:

- Профессиональный ведущий
- Кейтеринг
- Вовлекающие интерактивы
- Интеллектуальная викторина
- Винная дегустация
- Онлайн-концерт
- Настольные игры
- Новогодние подарки
- Интеграция через мессенджеры
- Подведение итогов и публикация результатов по активностям

Все участники опроса (100%) ответили, что комфортный для них онлайн-корпоратив должен длиться не более 3 часов. 78% опрошенных добавили, что не хотели бы вовлекать в «праздник на дому» членов своей семьи, в то время как 22% респондентов были бы не против участвовать в конкурсах вместе с родными.

Среди активностей, которые опрошенные **точно не хотели бы видеть на онлайн-**

**Полные тексты статей доступны только для подписчиков.**

**Остальным желающим на платной основе.**

**Пишите: 7447273@bk.ru**

# АКИО МОРИТО И ЕГО SONY — ЧТО ЖЕ СЛУЧИЛОСЬ?



**Кирилл Марин**





## Как Вы оцениваете кризис, в который попала компания Sony?

— Компания обладала огромным потенциалом, компания обладала и обладает огромными ресурсами. У них высококлассная производственная и техническая база. Специалисты технических и инженерных отделов там, действительно, выдающиеся. Они работают на передовой, и все новинки, которые существуют, они знают, как они работают, как их сделать, как их улучшить. На мой взгляд, то, что туда был привлечен специалист с иным взглядом, который расходился с первоначальной ДНК компании, размыло эту ДНК. И те изменения, которые проводились, не согласовались с теми ожиданиями, которые были у потребителя. Т. е. если потребитель от компании ждал того, что воплотил в жизнь Стив Джобс, компания Sony могла абсолютно идентично предложить более высококлассный дизайн, более высококлассное техническое оснащение гаджетов, и в силу того перечня, что выпускает компания, более адаптированное под целевую аудиторию, которая ждет изменений. Именно тех изменений, которые потребители хотят видеть от компании Sony.

У меня тоже была электроника Sony. Это были плееры, магнитофоны. И я был безгранично доволен, потому что, действительно, это была очень качественная техника.

Но изменения происходят постоянно, не-

прерывно. И здесь своей стратегией они не попали в тот контур ожидаемых потребительских предпочтений. Здесь нужно было привлекать человека не с МВА, а такого, каким был Стив Джобс, креативным визионером, к примеру.

По большому счету, что дал Джобс? Джобс дал «вкусный» дизайн, очень гармоничные и встраиваемые в визуальное представление потребителей параметры, которыми наделены гаджеты Apple до сих пор. Поэтому это достаточно сильно повлияло на изменение позиций как компании-конкурента Sony, так и самой компании Apple в частности и повлияло на существенный откат Sony за счет того, что они зачем-то пошли путем изменений своей ДНК на масс-маркет.

У них была высокобюджетная категория продукции. Снижение бюджета у SONY на НИОКР и движение в сторону расширения емкости сбыта на более широкую категорию потребителей — возможно, это было главной ошибкой из всего того перечня стратегических параметров, которые были выбраны. Нужно было оставаться в своей категории, нужно было Акио Морито настоять на том, что технологии, технологичность и инновации оставить авангардом всех тех процессов, которые определяют стратегию развития бизнеса корпорации SONY.

**Полные тексты статей доступны только для подписчиков.  
Остальным желающим на платной основе.**

**Пишите: [7447273@bk.ru](mailto:7447273@bk.ru)**

# КАК УМИРАЛА КОМПАНИЯ SONY



**Андрей Ермошкин,**  
коммерческий директор  
digital-агентства Интериум

## **Что же случилось с великой и могучей Сони?**

— Ни для кого не секрет, что Сони и по сей день остаётся одной из крупнейших японских ТНК, которая специализируется на производстве домашней и профессиональной электроники, которая привнесла множество инноваций в нашу жизнь. Но в погоне за прибылью и уменьшением издержек компания стала отдаляться от курса на инновации и высокие технологии, фокусируясь на индустриальной стратегии — уменьшении издержек и повышении объема производства в ущерб качеству конечного продукта. В результате следования стратегии индустриализации, Сони постепенно стагнировала, новые продукты уже не имели инноваций, созданных внутри компании, и имели идентичные с продуктами конкурентов характеристики.

## **Что есть похожее в распаде могучей компании СССР и стагнации Сони (с учетом, что СССР все-таки смогла восстановиться в рамках РФ)?**

— Если сравнивать распад СССР и стагнацию Сони — можно отметить растущее технологическое и экономическое отставание страны и компании. Но стоит отметить, что за последние 3 года для компании были прибыльными, игровое подразделение компании выпустила инновационную Playstation



5, которая бьёт рекорды по продажам, а также компания выпускает одни из лучших сенсоров для камер, которые используются во многих смартфонах и фото- и видеокамерах. Стоит отметить, что последний смартфон компании стал первым гаджетом с 1-дюймовым сенсором камеры, который также используется в беззеркальных камерах от Сони.

Из этого можно сделать вывод, что компания Сони еще долгое время продержится «на плаву», постепенно меняя фокус с провальной индустриальной стратегии на инновации и новые разработки.

### Как бы Вы вывели Сони из пике? (шаги)

— Компании следует сменить фокус на разработку новых технологий, а также обратить внимание на новые рынки. К примеру, рынок электромобилей, который стремительно развивается и в который входит всё больше крупных игроков (например, Xiaomi и Apple).

### Тесла когда-то тоже придёт в упадок?

— С ростом конкуренции на рынке электромобилей, руководителям Теслы потребуется много усилий, чтобы продумать

стратегию ведения бизнеса, при которой автомобили бренда останутся конкурентоспособными. Компания смогла запустить серийное производство электромобилей, тем самым сделав их массовыми, но также стоит отметить, что популяризации нового вида ТС также способствовал тренд на уменьшение вредных выбросов и использование экологически чистого топлива. В связи с низкой конкуренцией цена на автомобили Тесла остается высокой, но с приходом новых игроков на рынок правила начнут стремительно меняться, уже сейчас Xiaomi и Apple объявили о разработке собственного электромобиля, а значит, снижение цен на рынке неизбежно, поэтому уже сейчас необходимо думать о разработке бизнес-стратегии и упадок вполне возможен при неправильной оценке ситуации на рынке.

### Куда бежать и что делать сейчас компаниям, пока не поздно?

— Несомненно, в современном мире для сохранения конкурентоспособности крупным компаниям необходимо быть гибкими, задавать тренды, постоянно следить за состоянием рынка и вкладывать средства в разработку и применение новых технологий в собственных продуктах, иначе стагнация приведет к неминуемому упадку и падению доли на рынке.

**Полные тексты статей доступны только для подписчиков.  
Остальным желающим на платной основе.**

**Пишите: [7447273@bk.ru](mailto:7447273@bk.ru)**

# РОССИЙСКИЕ ИЗДАТЕЛИ ПОЖАЛОВАЛИСЬ НА ПИРАТСТВО В INSTAGRAM

Ассоциация по защите авторских прав в интернете обратилась в Роскомнадзор с просьбой привлечь к административной ответственности Facebook. Издатели пожаловались на массовое пиратство книг в принадлежащей Facebook соцсети Instagram — пользователи размещают как видео с аудиокнигами в качестве звуковых дорожек, так и ссылки на сторонние пиратские ресурсы. Из-за пиратства книг в интернете, по оценке крупнейшей в России издательской группы «Эксмо-АСТ», рынок ежегодно теряет 15–20%, то есть до 1,5 млрд рублей в год.

Instagram — вторая после «ВКонтакте» по популярности соцсеть в России — вошла в топ-3 площадок с наибольшим количеством выявленных ссылок на нелегальные копии книг. (Первое место за тот же период занимает мессенджер Telegram, на втором месте — Instagram, на третьем — YouTube).

В обращении АЗАПИ говорится, что правообладатель имеет возможность потребовать удаления нелегально размещенного контента или ссылок на него в соцсети через специальную форму, но далеко не все такие ссылки удаляются.

В своем заявлении они просят привлечь компанию Facebook к ответственности по ч. 2 ст. 13.41 Кодекса об административных

правонарушениях (неудаление нелегального контента). Наказание, предусмотренное этой статьей кодекса, для юридических лиц — штраф от 800 000 до 4 млн рублей. По словам зампреда комитета по интеллектуальной собственности Российского союза промышленников и предпринимателей (РСПП) Анатолия Семенова, шансы книгоиздателей привлечь Facebook к административной ответственности достаточно велики, но сами штрафы компания в России не платит. Семенов отметил, что более эффективной мерой воздействия на Facebook мог бы стать иск в Мосгорсуд с требованием вечной блокировки Instagram (мера действует в России с 2015 год в отношении пиратских площадок-рецидивистов) либо обращение в суд в США и привлечение Facebook за неисполнение DMCA (Digital Millenium Copyright Act, который обязывает площадки удалять пиратский контент по заявлению правообладателей). При втором варианте правообладатель может потребовать от нарушителя и возмещения ущерба.

Источник: [https://yandex.ru/turbo/forbes.ru/s/biznes/441863-rossijskie-izdateli-pozalovalis-na-piratstvo-v-instagram?publisher\\_logo\\_url=https%3A%2F%2Favatars.mds.yandex.net%2Fget-turbo%2F1893450%2F2a0000169bf933d9f388dd89417bd7e84ce%2Forig&promo=navbar&utm\\_referrer=https%3A%2F%2Fzen.yandex.com%2F%3Ffromzen%3Dsearchapp](https://yandex.ru/turbo/forbes.ru/s/biznes/441863-rossijskie-izdateli-pozalovalis-na-piratstvo-v-instagram?publisher_logo_url=https%3A%2F%2Favatars.mds.yandex.net%2Fget-turbo%2F1893450%2F2a0000169bf933d9f388dd89417bd7e84ce%2Forig&promo=navbar&utm_referrer=https%3A%2F%2Fzen.yandex.com%2F%3Ffromzen%3Dsearchapp)





**Андрей Алексейчук,  
Адвокат, юрист практики  
по интеллектуальной  
собственности /  
информационным технологиям  
АБ «Качкин и Партнеры»**

**КАЧКИН И ПАРТНЕРЫ**

Привлечь Instagram к ответственности за неудаление запрещенного контента (ч. 2 ст. 13.41 КоАП) можно будет только в том случае, если:

а). Правообладатели уже ранее направляли Instagram обращения, соответствующие требованиям закона, в том числе содержащие сведения о правообладателе, указание на конкретный объект авторских прав и на страницу, где незаконно размещены книги, указание на наличие у правообладателя прав и отсутствие у пользователя разрешения;

б). Instagram не выполнил указанные конкретные требования.

В отношении обоих обстоятельств необходимо представить соответствующие доказательства.

Из сообщений СМИ не ясно, были ли в письме Роскомнадзору представлены такие доказательства. При этом Роскомнадзор вряд ли будет привлекать Instagram к ответственности только лишь на основании «данных статистики» — из-за того, что в Instagram часто выкладывают пиратские книги; или же из-за того, что Instagram не применяет превентивных мер в отношении пиратского контента, не блокирует аккаунты пользователей, вовлеченных в распространение пиратского контента. Ответственность в данном случае наступает именно за неудаление контента по требованию правообладателя.

Следует учитывать, что санкция ч. 2 ст. 13.41 КоАП предусматривает ответственность только лишь в виде штрафа — в отношении юридических лиц до 4 миллионов рублей. Однако компанию Facebook Inc. на данный момент и так наложено штрафов за неудаление запрещенного контента на сумму 66 миллионов рублей, которые ком-

пания не выплатила. Вряд ли дополнительный штраф за удаление пиратских копий книг как-то повлияет на политику компании в отношении контента.

Сейчас также идет речь о привлечении Facebook Inc. к так называемому «оборотному» штрафу за повторное удаление запрещенного контента — по ч. 5 ст. 13.41 в размере до 10 % от выручки компании. Сумма такого штрафа, по оценкам СМИ, может составить до 1,2 миллиардов рублей. Но возможностей для взыскания такой суммы с компании, находящейся в США, у российских властей нет, а добровольно подобный штраф Facebook Inc. тем более не будет выплачивать.

Другой возможной мерой могла бы стать так называемая «вечная блокировка» Instagram, как интернет-ресурса. Но поскольку Instagram крайне популярен в России и с учетом негативного опыта блокировки Telegram, вряд ли власти пойдут

на это. Более года, назад, когда подобная ситуация возникла в отношении сервиса YouTube, Московский городской суд не стал его блокировать, несмотря на то, что все законные основания для этого были<sup>1</sup>.

Поэтому складывается ощущение, что письмо АЗАПИ, о котором идет речь, не является попыткой как-то повлиять на ситуацию с размещением пиратского контента в Instagram, а больше направленно на привлечение внимания общественности и СМИ. Более эффективными мерами могли бы стать инициирование претензий в отношении размещения пиратского контента в США или же достижение неких внесудебных договоренностей с Facebook Inc. в отношении удаления пиратского контента. Если, конечно, компания действительно не предпринимает никаких мер по запросам правообладателей.

<sup>1</sup> [https://www.rbc.ru/technology\\_and\\_media/23/12/2019/5dffe6219a7947185bb965ee](https://www.rbc.ru/technology_and_media/23/12/2019/5dffe6219a7947185bb965ee)

**Полные тексты статей доступны только для подписчиков.  
Остальным желающим на платной основе.  
Пишите: 7447273@bk.ru**



**Ирина Минакова,**  
юрист ЮК «Центральный округ»



ЦЕНТРАЛЬНЫЙ ОКРУГ  
юридическая компания

Стремясь защитить права авторов, законодатель предлагает разные механизмы: от права требовать удаления произведения с интернет-страницы, вплоть до постоянной блокировки сайта, где размещена информация. Также в 2020 году в КоАП РФ внесены новые административные штрафы для нарушителей авторских прав в Интернете.

Первое, что может сделать автор, обнаруживший свое произведение в интернете, это потребовать его удалить. Процедура достаточно проста: необходимо подготовить заявление и направить его владельцу сайта. Узнать о том, кто им является можно, используя сервисы whois, где необходимо ввести интересующее доменное имя. С момента получения заявления у владельца сайта есть 24 часа на то, чтобы удалить соответствующий контент.

Если владелец сайта в течение суток не выполнит свою обязанность, то появляется основание для его привлечения к административной ответственности. Таким образом, если издателям удастся доказать всю эту цепочку событий, то вполне возможно привлечь Фейсбук к административной ответственности.

Однако административная ответственность не решает проблему доступа к контенту неограниченного круга лиц. Книжки по-прежнему в Интернете, а издатели продолжают нести убытки. Чтобы это пресечь, необходимо добиться удаления произведений с интернет-страниц.

В этом нам поможет обращение в суд. Потребовать удалить контент, нарушающий наши права как автора произведения, мы можем как у владельца сайта, который разместил эту информацию, так и у провайдера хостинга, который предоставляет техническую возможность такого размещения. Важно иметь в виду, что от добросовестно-



го провайдера хостинга можно требовать только удалить информацию, а вот взыскать с него, например, убытки не получится. Об этом нам прямо говорит закон.

Как правило, по таким делам применяются предварительные обеспечительные меры. С заявлением о них необходимо обратиться в Мосгорсуд. В течение 1 дня с момента поступления заявления суд его рассматривает и принимает решение. Если предварительные обеспечительные меры вводятся, то об этом уведомляется Роскомнадзор. В течение 3 дней с момента уведомления он определяет владельца сайта и провайдера хостинга, которые должны ограничить доступ к сайту с тем контентом, который мы хотим удалить.

Далее уже в исковом производстве решается вопрос о судьбе размещенной информации, потому что предварительные

обеспечительные меры действуют всего 15 дней. В течение этого времени нужно успеть подать иск.

Кроме того, существует возможность заблокировать сайт, нарушающий авторские права. Необходимо, чтобы на таком сайте неоднократно и неправомерно размещался контент, нарушающий авторские права. Такое требование о постоянной блокировке будет рассматриваться одновременно с очередным требованием об ограничении доступа к информации, размещенной с нарушением прав автора.

На данный момент Издательство «Эксмо» защищает свои права и в судебном порядке. Например, подано требование к Телеграму прекратить доступ к страницам мобильного приложения, где размещены литературные произведения.

**Полные тексты статей доступны только для подписчиков.  
Остальным желающим на платной основе.**

**Пишите: [7447273@bk.ru](mailto:7447273@bk.ru)**



**Даниил Тюпич,**  
**юрист юридической фирмы**  
**INTELLECT**

I N T  
 E L L  
 E C T

Сложность защиты авторских прав в социальных сетях заключается в том, что достоверно установить конкретного нарушителя практически невозможно. Аккаунт в социальной сети, в котором размещен «пиратский» контент обычно анонимен, а информацию в виде телефонного номера или электронной почты нарушителя и тем более ФИО, ресурс может не предоставить правообладателю, чье право нарушено. Кроме того, не всегда указанное на странице в социальной сети имя пользователя является реальным, а номер телефона и электронной почты не всегда действительно принадлежит лицу, использующему аккаунт. Между тем, такого объема информации, как правило, недостаточно для того, чтобы предъявить требование непосредственно нарушителю, ввиду сложности идентификации.

Стоит отметить, что в большинстве социальных сетей реализована возможность защиты авторских прав путем направления жалобы на аккаунт или размещенный контент. В частности, в Instagram правообладатель может заполнить определенную форму, в которой необходимо указать, на какой результат интеллектуальной деятельности нарушено право (Instagram предлагает два варианта — авторское право и товарный знак), представить доказательства того, что заявитель действительно является правообладателем, например, ссылки на работу, защищенную авторским правом, или описать эту работу. А также необходимо приложить ссылки и материалы, которые, по мнению заявителя, нарушают его интеллектуальные права.

В случае если Instagram посчитает жалобу правообладателя обоснованной, то контент, на который была подана жалоба, будет принудительно удален ресурсом.

Фактически предоставление правообладателям такого способа защиты интеллек-

туальных прав является реализацией института ответственности информационного посредника, установленной ст. 1253.1 ГК РФ.

Согласно указанной норме, информационный посредник — это лицо, осуществляющее передачу материала в информационно-телекоммуникационной сети, в том числе в сети Интернет, лицо, предоставляющее возможность размещения материала или информации, необходимой для его получения с использованием информационно-телекоммуникационной сети, лицо, предоставляющее возможность доступа к материалу в этой сети.

В ст. 1253.1 ГК РФ также установлены ограничения ответственности информационного посредника, в том числе, если он, в случае получения в письменной форме заявления правообладателя о нарушении интеллектуальных прав с указанием страницы сайта и (или) сетевого адреса в сети Интернет, на которых размещен такой материал, своевременно принял необходимые и достаточные меры для прекращения нарушения интеллектуальных прав. Перечень необходимых и достаточных мер, а также порядок их осуществления могут быть установлены законом (пп. 2 п. 3 указанной статьи).

В случае если информационный посредник игнорирует такое заявление правообладателя и не удаляет контент, действительно нарушающий права правообладателя, то к информационному посреднику, который в соответствии со ст. 1253.1 ГК РФ не несет ответственность за нарушение интеллектуальных прав, могут быть предъявлены требования о защите интеллектуальных прав (п. 1 ст. 1252 ГК РФ), не связанные с применением мер гражданско-правовой от-

ветственности, в том числе об удалении информации, нарушающей исключительные права, или об ограничении доступа к ней. Тогда как к владельцу сайта могут быть не только предъявлены указанные требования о защите интеллектуальных прав, но и применены меры гражданско-правовой ответственности при наличии вины с учетом особенностей, установленных п.п. 2 и 3 ст. 1253.1 ГК РФ (решение Московского городского суда от 01 марта 2018 г. по делу № 3-0110/2018).

Также стоит отметить, что административная ответственность информационного посредника, связанная с нарушением интеллектуальных прав, действующим законодательством не предусмотрена.

Применение к «игнорирующей» жалобу правообладателя социальной сети положений ч. 2 ст. 13.41 КоАП, по нашему мнению, невозможно — ввиду того, что данная норма предусматривает ответственность за неисполнение уведомления уполномоченного органа с требованием удалить незаконную информацию. Более того, в примечании к указанной статье прямо указано, что ее действие не распространяется на случаи ограничения доступа к информации, распространяемой с нарушением авторских и (или) смежных прав в Интернете, и удаления такой информации.

Таким образом, можно прийти к выводу, что в случае нарушения интеллектуальных прав в социальных сетях, в том числе в Instagram, ответственность информационного посредника ограничена ст. 1253.1 ГК РФ. При этом к владельцу сайта могут быть предъявлены не только требования об удалении информации, но и применены меры гражданско-правовой ответственности при наличии его вины.

# УСТИНОВ БОЛЬШЕ НЕ ТРОЛЛИТ: СУД В МОСКВЕ ПРИГОВОРИЛ БЛОГЕРА К 14 ГОДАМ ТЮРЬМЫ



**Роман Грищенко,**  
Генеральный директор  
ООО «ЛЕГАЛ-ПЛЮС»



— Здесь деловые отношения, мошенничество и вымогательство, в чистом виде. Стандартные и старые уголовные статьи за новые поводы-фейковые наезды на репутацию, имеющие имущественную стоимость. Думаю, это остудит горячие головы от вседозволенности.

Интернет тролли привыкли что их действия трактуются как «цифровой шум» и что их действия требующие так мало для запуска инфоповода, приводят к хайпу, быстро монетизируемому, но до последнего времени безответственному и не контролируемому. Правоохранители лишь недавно обратили внимание на «говорящие головы» и что информация, распространяемая ими, может быть капитализируемой и следовательно несущей как дополнительную стоимость, так и ущерб (исчисляемый многими нулями).

За убытки должен отвечать тот кто их принес.

Думаю, нас ждет лавинообразная практика вчинения судебных исков, и за вторжение в частную жизнь, когда сведения без явного криминального способа добычи информации (не порочащие, не дивиантные, но имеющие спорную моральную оценку), ненадлежаще распространялись, т.е. криминализация информации по способу ее дальнейшего распространения (случай с Артемом Дзубой).



# ДИСКУССИЯ

## БАНКИ УНИЧТОЖАТ БУМАЖНЫЕ ДОГОВОРЫ

Минэкономразвития разрешило банкам уничтожать бумажные оригиналы договоров с клиентами, сохранив только электронный дубликат. Такая возможность появится у самых крупных и надежных банков.

По закону бумажные документы банки обязаны хранить от 5 до 75 лет. Площади архивов занимают десятки тысяч квадратных метров.

Банки смогут высвободить площадь и уменьшить затраты на архивы.

Но уход в цифру — это дополнительные риски взломов и утечек.

Атака на центр хранения и обработки данных может стереть, например, всю информацию о выданных кредитах в определенный период времени или информацию об открытых депозитах и счетах. А представьте, что будет, если данные попадут к мошенникам.

Сейчас самим клиентам любые финансовые документы лучше сохранять, как последнюю возможность доказать право собственности.

@nebrexnyu



**Магомед Газдиев,  
Партнер, руководитель  
практики правового бюро  
«Олевинский, Буюкян и  
партнеры»**

Олевинский  
Буюкян  
и партнеры

правовое бюро

**Банковское делопроизводство  
в эпоху «Матрицы»**

Цифровизация делового документооборота от момента создания до постоперационного хранения документов — это глобальный тренд, проникающий во все правовые культуры и во все сферы человеческой деятельности. В феврале 2010 года 112 арбитражных судов подключились к «Картотеке арбитражных дел», а уже в январе 2011-го на суд общественности была представлена интернет-система «Мой Арбитр». Да, «бумажные» дела в арбитражном суде всё ещё формируются и хранятся, но органы правоприменения консервативны в методах работы и не столь остро чувствуют нехватку технических ресурсов.

Другое дело — финансовые и кредитные организации. Необходимость непрерывно повышать эффективность бизнес-процессов и оптимизировать бюджет делает их локомотивом цифровизации. Сокращение операционных расходов на хранение «бумажных» документов повысит рентабельность бизнеса, а наличие доброй воли — предоставит возможность снизить стоимость банковских продуктов для потребителей. Модель формирования и долгосрочного хранения физических архивов бумажных документов — то, что ещё вчера казалось единственно возможной перспективой для добросовестного и рачительного участника гражданского оборота — устарела и перестала отвечать интересам как для бизнеса, так и для домохозяйств. Социальная норма должна измениться. Но горе тем, через кого эти изменения пройдут. Еще Конфуций говорил: «Не дай вам Бог жить в эпоху перемен».

Особенностью цифровой экономики, разумеется, одной из многих, стало то, что информация и документ, в котором эта информация закреплена, живут самостоя-

тельной жизнью, порой вовсе не пересекаясь с момента создания документа. Всевозможные реестры и картотеки разорвали эту некогда незыблемую связь и избавили пользователей от необходимости держать под рукой многотомные первоисточники. Но вместе с этим, именно реестры и картотеки — точнее, вся совокупность баз данных — стала излюбленной и весьма удобной мишенью для всевозможных мошенников и нечистых на руку дельцов. Украсть из банка оригинал договора, паспорт сделки и копии документов клиента задача не из простых, а вот приобрести базу данных, содержащую всю необходимую для злоумышленника информацию, можно без труда. Телефонные звонки мошенников, обладающих всей полнотой информации о персональных данных клиентов крупнейших банков страны, давно стали обыденностью и не удивляют никого. Теперь же, когда не только информация из документов, не только их электронные образы, а сами эти документы станут частью цифровой реальности, инструментарий злоумышленников возрастет многократно, и клиентам, которые прежде всего хранят свой защищенный квалифицированной подписью экземпляр на специальном носителе, а если был составлен бумажный экземпляр договора — то и его, стоит быть готовыми к такому печальному развитию событий.

Эта проблема существует и для решения другой задачи, которую может поставить перед клиентами банков новая цифровая реальность — утрата базы данных или отдельной информации из неё из-за технических проблем или ошибки оператора. С этим ранее сталкивались граждане, оформившие электронные трудовые книжки. И это вполне нормально для всякой новой системы — она будет отлаживаться не один день, людям свойственно ошибаться,

и для тех клиентов кредитных организаций, которые будут стоять в первых рядах цифровизации договоров и соглашений, это может стать серьезной проблемой. На них система будет учиться. Все последующие станут бенефициарами того опыта, которые правопорядок в целом и банки в частности приобретут при разрешении этих проблем. И в этом смысле клиентам банков следует решить для себя — в какой группе они хотят оказаться.

Отдельного внимания заслуживает проблема передачи документов при банкротстве банков. С 2013 года по стране прокатилась волна банкротств кредитных организаций, которая уничтожила более 500 банков. По данным ЦБ, на 1 января 2013 года в стране работало 956 банков, к 1 ноября 2020 года — уже 372 банка. Первая проблема, с которой сталкиваются как временная администрация в лице ЦБ РФ, так и ликвидатор или конкурсный управляющий в лице Государственной корпорации «АСВ», — это сбор, порой по крупицам, и восстановление автоматизированной банковской системы, реестров вкладов и выданных ссуд.

«Бумажные» документы становятся решением массы проблем в тех случаях, когда восстановить удастся не всё. Если же представить себе, что в скором времени «бумажные» документы превратятся в такой же электронный реестр, единственной преградой на пути уничтожения или коррекции которого в преддверье банкротства будет являться добросовестность оператора, пусть даже формально не связанного с менеджментом несостоятельного банка, следует полагать, что головной боли прибавится как у «АСВ», так и у клиентов кредитных организаций.



## Максимилиан Гришин, Юрист юридической фирмы «Ильяшев и Партнеры»



ИЛЬЯШЕВ  
И ПАРТНЕРЫ

Статья 434 Гражданского кодекса не запрещала электронное подписание договора, в том числе между физическими лицами и финансовыми организациями. ГК в таком случае ставит действительность договора в зависимость от возможности однозначного установления воли сторон на его заключение.

Переход банков на цифровой документооборот представляется заметно опоздавшей мерой экономии не только средств банка, но и «озеленения» финансовой отрасли — отказ от бумажного делопроизводства, в целом, воспринимается как экологически верное решение.

Что же касается допустимости использования электронных документов в судах, то здесь вопрос более дискуссионный. Оригиналы договоров открытия банковского счета или кредитного договора действительно могут потребоваться для предъявления требований о взыскании. Однако полагаю, что в отношении крупных банков, которым разрешается ведение документооборота в электронном виде, судами могут быть сделаны послабления при наличии доказательств реальной воли сторон на заключение договора на тех условиях, в соответствии с которыми предъявляются требования. Подобный подход уже сейчас не противоречит ни арбитражному, ни гражданскому процессу.

Защита данных в цифровую эпоху становится новой гонкой вооружений — пока разрабатываются новые механизмы этой защиты, злоумышленниками разрабатываются новые способы её преодоления. Однако неправомерный доступ к базе данных клиентов банка при грамотной организации защиты представляется настолько же вероятным, насколько физическое проникновение в архив банка.





**Дарья Шкиттина,**  
руководитель коммерческой  
практики Инфралекс

■ **инфралекс**

Необходимо понимать, что данная инициатива отражает процесс глобальной цифровизации экономики, скорость которой во время пандемии возросла кратно. Соответственно, полный переход на «электронную» форму договора неизбежен, и через несколько лет можно ожидать, что в такой форме будет заключаться большая часть договоров, в том числе на бытовом уровне. Также повышается интерес к блокчейн-технологиям и созданию систем для подписания «умных контрактов». Хотя пока большинство российских компаний, тестирующих подобные технологии (например, системы для подписания участниками рынка смарт-контрактов), нарушают основной принцип блокчейна и создают систему с закрытым контуром (проще говоря, остается риск подделки документов самим владельцем системы и невозможность полноценно проаудировать контракт).

Процесс цифровизации законодательства также пошел ускоренными темпами (например, с 2019 года вступили в силу изменения в ГК РФ, вводящие в качестве нового объекта гражданских прав цифровые права, а также предусматривающие ряд положений, направленных на облегчение совершения сделок с такими объектами; также в 2021 году вступил в полную силу закон о цифровых финансовых активах и т. п.).

При этом объемы электронного документооборота с участием граждан все еще недостаточно высоки, и на его рост влияют как требования законодательства (например, при работе банков с гражданами), так и невысокая цифровая грамотность основной массы населения (немногие пока понимают даже принцип работы электронной подписи), что замедляет процесс цифровизации.

Во многих странах этот процесс уже давно запущен, многие процессы отлажены: исполнителю или продавцу достаточно прислать ссылку на договор в системе (напри-

мер, в DocuSign), контрагенту нужно заполнить данные в мобильном телефоне или на компьютере и там же подписать. Для нас использование подобных приложений или иных электронных форм заключения договоров пока еще не является повсеместной практикой, особенно при заключении договоров физическими лицами, — в первую очередь в связи с тем, что суды исторически предпочитали бумажные документы, а использование электронных подписей было достаточно сложным процессом для рядовых граждан. Сейчас судебная практика более благосклонна к заключению договоров посредством мобильных приложений или путем переписки по электронной почте, однако процесс доказывания существования договоров недостаточно прост (например, требуется нотариальное заверение переписки по электронной почте).

В этой связи достаточно логичным процессом является использование для ускорения цифровизации уже существующих ресурсов, в том числе государственных: например, с 20 июля 2021 года на Госуслугах идет эксперимент по использованию усиленной электронной подписи для подписания ряда договоров. На мой взгляд, скорее всего, эксперимент покажет хорошие результаты в силу большого количества пользователей и большего доверия к государственному ресурсу по сравнению с частными, поэтому можно ожидать, что Госуслуги могут вырасти в более масштабный проект как площадка для заключения договоров или агрегатор или партнер для частных площадок.

В целом, при оценке возможностей реализации безбумажного документального оборота в России нужно оценивать следующие вопросы:

- готова ли судебная система к переходу на массовое использование догово-

ров в электронной форме (проще говоря, сможет ли каждая сторона доказать существование договора на определенных условиях);

- готовы ли организации и граждане к такому переходу (например, часть населения пока еще с трудом осваивает сервисы Госуслуг);

- будет ли упрощена процедура подписания договоров с электронной подписью, будет ли она распространена на любые виды договоров и насколько успешно будут справляться со своими задачами провайдеры этой услуги (Госуслуги или частные сервисы);

- готово ли государство и бизнес к внедрению надлежащих мер защиты информации;

- насколько граждане будут защищены в сфере обработки их персональных данных.

Пока в вышеуказанной инициативе по банкам не на все вопросы есть ответы.

Возьмем, например, вопрос о доказывании факта заключения договора на определенных условиях. Как доказать, что договор и правила оказания услуг банком на дату подписания действовали в определенной редакции? Где будут храниться все документы по сделке, — в личном кабинете на сайте банка/мобильном банковском приложении (то есть будут контролироваться «сильной» стороной по сделке) или на независимом сайте (те же Госуслуги). Будет ли внедрен блокчейн для возможности проаудировать, какой именно договор был заключен? Если потребителям будет выдаваться договор в бумажном виде, а банк будет хранить его в цифре, — как суд будет решать спор при разнице в условиях?

# ДИСКУССИЯ

## БЕЗ ЛИЦА. КАК ДИПФЕЙКИ СТАЛИ ОРУЖИЕМ В РУКАХ МОШЕННИКОВ



**Андрей Князев,**  
Адвокат, Председатель  
Московской коллегии адвокатов  
«Князев и партнёры»

 Князев и партнёры  
Московская Коллегия Адвокатов

 **Как суды будут реагировать на такие ситуации?**

— Данная проблема — следствие, мы вырабатываем новых технологии, но при этом, злоумышленники, изучив их, вырабатывают новые методы обмана систем — защиты, пользуются ими и подделывают «под себя». Определенно на данный момент имеются попытки имитации голосов, даже попытки взломать «face-id», специалисты, вырабатывающие систему — защиты предусматривают подобные следствия и блокируют попытки. Тема информационной безопасности в глобальном смысле всегда актуально, особенно в сейчас, когда банки и т.п. предлагают вариации идентификации и при этом, в большинстве своем это совокупность (пароль, привязка к номеру, голос, отпечаток и т.п.), как и было сказано ранее, создатели подобных систем продумывают коды, защиты и системного помощника, который определяет настоящий голос от имитированного довольно просто, поэтому взломать и воспользоваться аккаунтом нелегко, в особенности с совокупностью безопасности.



## Как суды будут реагировать на такие ситуации?

— Дипфейк (deepfake) — это термин, производный от выражений «глубинное обучение» (deep learning) и «ненастоящее», «подделка», «фейк» (fake).

Если говорить упрощенно, то глубинное обучение — это методы и системы обучения искусственного интеллекта, которые основаны на изучении большого объема данных. С помощью анализа и обработки создаются точные копии сложных объектов, например, лица человека или его голоса. Затем с помощью другой технологии, называемой Generative Adversarial Network (GAN,) можно создать видео, на котором образ одного человека будет заменен на образ другого. Так и получаются дипфейк-видео, на которых фейкового персонажа непросто отличить от оригинала.

Кажется, любая новая технология вызывает массу вопросов и дискуссий — как морально-этических, так и правовых.

На законодательном уровне в России проблема дипфейков пока никак не урегулирована. Это означает, что если сейчас суду придется разбираться в цифровой подделке, то придется применять текущие правовые нормы. Это возможно.

Предположим, что с помощью дипфейка в видео была распространена недостоверная информация.

Судебный процесс всегда состязательный. Это означает, что каждая сторона доказывает те обстоятельства, на которые ссылается. Для разных категорий споров распределяется только бремя доказывания.

Например, в делах о защите деловой репутации истец должен доказать факт распространения и порочащий характер ин-



**Михаил Хохолов,**  
ведущий юрист юридической  
фирмы INTELLECT

I N T  
E L L  
E C T



формации. Ответчик по общему правилу доказывает достоверность информации. В ситуации с фейковым видео задача ответчика — доказать, что видео подделано.

Сделать это можно с помощью экспертизы. Ответчик в нашем примере должен указать на весомые доводы, свидетельствующие о подделке, и ходатайствовать перед судом о назначении судебной экспертизы.

Некоторые признаки подделки видны невооруженным глазом. К примеру, неожиданно возникающие или исчезающие предметы в кадре или неестественные интонации в голосе, неестественная мимика. На такие признаки нужно указать, мотивируя необходимость назначения экспертизы.

Пока дипфейки — не самая развитая технология, поэтому техническая экспертиза сможет убедить суд в наличии стороннего вмешательства в видео.

Но проблема в другом. Судебная защита не работает на опережение или предотвращение ущерба. Речь идет только о компенсации уже причиненного вреда.

А в ситуации с недостоверной информацией важна оперативность пресечения ее дальнейшего распространения. Это можно сделать только с помощью правоохранительных органов.

Текущее состояние законодательства допускает внесудебную блокировку недостоверной общественно-значимой информации: весной 2020 года был принят так называемый «закон о фейк-ньюс». Закон № 149-ФЗ «Об информации, информационных технологиях и о защите информации» не различает форматы изложения фейковых сведений. Поэтому если дипфейк в видеоформате будет создавать ситуацию угрозы причинения вреда жизни или здоровью граждан, то по решению прокуратуры он будет заблокирован.

По мере развития технологий будет формироваться правоприменительная практика и должно совершенствоваться законодательство. Поэтому в скором времени мы услышим о первых российских судебных процессах, так или иначе связанных с дипфейками, и увидим законодательные инициативы, регулирующие это явление.

**Полные тексты статей доступны только для подписчиков.  
Остальным желающим на платной основе.  
Пишите: [7447273@bk.ru](mailto:7447273@bk.ru)**



## Как суды будут реагировать на такие ситуации?

— Полагаю, что судебная практика в данном случае, как и по иным преступлениям, совершенным в киберпространстве, первое время будет неоднозначная.

Любые новые способы совершения преступлений, связанные прежде всего с компьютерными технологиями, вызывают сложность не только в квалификации, но и в определении подследственности и подсудности таких преступлений.

Разрешение данной категории дел, безусловно, требует специальных познаний в сфере искусственного интеллекта и кибербезопасности, поэтому будет сопровождаться проведением многочисленных судебных экспертиз, оценка которых в значительной степени усложняет судебное следствие.

Чтобы можно было говорить о векторе судебной практики по делам, в которых преступление совершено с помощью технологии Deepfake, необходимо проанализировать хотя бы пару-тройку судебных решений, в которых будет продемонстрирован уровень доверия судебной системы к заключениям экспертов, оценка установления причинно-следственной связи в результате расследования.

На данный момент в нашей стране такого рода судебная практика отсутствует.

Исходя из того, как растет популярность использования технологии Deepfake в качестве способа совершения преступления за рубежом, вероятнее всего в скором времени и на территории Российской Федерации можно будет наблюдать подобного рода уголовные дела.



## Анастасия Шеляшкова, адвокатское бюро «Коблев и Партнеры»



**KOBLEV PARTNERS™**  
ATTORNEYS AT LAW

Безусловно, в первую очередь в процессе расследования таких преступлений будет необходимо установить факт использования технологии Deepfake, чтобы исключить судебную ошибку в виде осуждения реального человека, модель которого была создана с помощью искусственного интеллекта для совершения преступления. В виду того, что деяния с использованием

технологии Deepfake совершаются в сети Интернет, можно предположить, что развитие судебной практики будет схоже с постепенно формирующейся судебной практикой по иным преступлениям, совершенным в киберпространстве, а следовательно, будет испытывать острую необходимость в реакции Высшей судебной инстанции в форме разъяснений.

**Полные тексты статей доступны только для подписчиков.  
Остальным желающим на платной основе.  
Пишите: [7447273@bk.ru](mailto:7447273@bk.ru)**



**Андрей Саунин,**  
Адвокат, руководитель Saunin  
Law Practice, г. Екатеринбург,  
[advokat-saunin.ru](http://advokat-saunin.ru)



АДВОКАТ САУНИН

## **Как суды будут реагировать на такие ситуации?**

— В целом ответственность за применение дипфейков должна зависеть от направленности умысла, использующего такого дипфейк.

Например, гражданским кодексом охраняется изображение гражданина, в том числе его фотографии, видеозаписи или произведения искусства, в которых он изображен. Использование изображения допускается только с согласия этого гражданина. (ст.152.1 ГК РФ) Если изображено распространено в сети «Интернет», гражданин вправе требовать удаления и пресечение его распространения.

Если дипфейк использован с целью хищения чужого имущества, окорбления, унижения другого лица то правонарушитель может быть привлечен к уголовной или административной ответственности. Например, по статье мошенничество, то есть хищение чужого имущества или приобретение права на чужое имущество путем обмана или злоупотребления доверием.

Другой пример, если дипфейк был использован с целью заключения сделки и, если этим другое лицо оказалось под влиянием обмана, то такую сделку можно признать недействительной (ст.179 ГК РФ).

**Полные тексты статей доступны только для подписчиков.  
Остальным желающим на платной основе.**

**Пишите: [7447273@bk.ru](mailto:7447273@bk.ru)**



# УГМК НАЧНЕТ СЛЕДИТЬ ЗА СОТРУДНИКАМИ ЧЕРЕЗ GPS



**Михаил Чернокоз,**  
Солнцев и партнеры. Юрист



**СОЛНЦЕВ и ПАРТНЁРЫ**  
Юридическая фирма

**Какие проблемы надо решать компаниям, решившим применить такие трекеры?**

— С юридической точки зрения, проблем с использованием таких трекеров на карьерных самосвалах нет. Если же углубляться в вопрос и воспринимать данные трекеры как средства контроля действий сотрудников (а в силу увеличения числа «разъездных» сотрудников это становится популярным решением), а не автотранспортных средств, то если сотрудник в курсе предпринимаемых работодателем действий и согласился с их применением — все в порядке.

Разумеется необходимо закреплять такие договоренности на бумаге.

Самый простой метод — включить соответствующий пункт прямо в трудовой договор, но приемлемым решением станет и добавление пункта о согласии на использование систем контроля в правила внутреннего трудового распорядка. Если все требования соблюдены — использовать трекеры для контроля за персоналом — можно.

# О ВНЕСЕНИИ ИЗМЕНЕНИЙ В УКАЗ МЭРА МОСКВЫ



**Ирина Володина,**  
Руководитель практики  
трудового права  
ЮК «Центральный округ»



ЦЕНТРАЛЬНЫЙ ОКРУГ  
юридическая компания

— К сожалению, так называемый «локдаун» или нерабочие дни для бизнеса уже не являются диковинкой. Каждый раз они бьют больно именно по бизнесу, особенно по субъектам малого предпринимательства.

Я считаю, что главное для предпринимателей внимательно ознакомиться с перечнем сфер деятельности, которым разрешено продолжать работать, а кто уходит на нерабочие дни. Обратите внимание, на ОКВЭД вашего предприятия, который позволяет определить возможность продолжения работы.

Указ мэра Москвы пресёк уловки предпринимателей, к которым прибегали они в прошлые нерабочие дни, а именно: закупалась небольшая партия предметов первой необходимости и компания с чистой совестью продолжала работать. В эти нерабочие дни введен процент в ассортименте магазина, при котором он будет считаться объектом торговли товарами первой необходимости.

Чтобы избежать не нужные споры с работниками о функционировании предприятия и выхода на работу, рекомендуем работодателем издать на предприятии приказ о работе в нерабочие дни со ссылками на пункты указа мэра, разрешающие рабо-

ту предприятия в нерабочие дни. Если Вы примите решение о частичной занятости работников, в приказе нужно указать всех сотрудников, которые должны продолжать работать и ознакомить их с этим приказом.

Если Ваше предприятие попало в перечень предприятий, деятельность которых должна быть приостановлена в нерабочие дни, то и в этом случае желательно издать приказ о нерабочих днях и ознакомить под роспись сотрудников.

При возможности перевода работника на дистанционную работу воспользуйтесь данным правом, тем самым сможете и соблюсти требование муниципальных и государственных органов и продолжить работать. Но не забывайте, что перевод на дистанционную работу в случае нерабочих дней должен быть оформлен приказом. Согласие на перевод в этом случае не требуется.

**Полные тексты статей доступны только для подписчиков.  
Остальным желающим на платной основе.  
Пишите: [7447273@bk.ru](mailto:7447273@bk.ru)**



**Светлана Кавиева,**  
руководитель практик  
«Недвижимость и инвестиции»  
и «Корпоративное право»  
ООО «СтройКапиталКонсалтинг».  
Сайт компании: [law-kazan.ru](http://law-kazan.ru)



**СтройКапитал**  
Юридические услуги

— Указом мэра Москвы Собяниным Сергеем с 28 октября по 7 ноября 2021 г. в Москве устанавливаются нерабочие дни.

В этот период должна быть приостановлена работа всех предприятий и организаций на территории города Москвы, за исключением организаций, обеспечивающих функционирование городской инфраструктуры, предприятий непрерывного цикла и некоторых других, деятельность которых не может быть прекращена в соответствии с Указом Президента Российской Федерации.

За нарушение требований указа предусмотрена ответственность, например если организация продолжит работу несмотря на то, что должна была приостановить деятельность в соответствии с указом Мэра Москвы, то предприятие привлечено к административной ответственности от наложения штрафов (индивидуальные предприниматели — штраф в размере от 50 тысяч до миллиона рублей, юридические — штраф в размере от 300 тысяч до миллиона рублей).

Контролировать выполнение требований указа будут сотрудники Роспотребнадзора, полиции и Объединения административно-технических инспекций, префектур и районных управ.

**Полные тексты статей доступны только для подписчиков.  
Остальным желающим на платной основе.  
Пишите: [7447273@bk.ru](mailto:7447273@bk.ru)**





**Александр Карпухин,**  
 партнёр юридической фирмы  
**Five Stones Consulting**  
[http://5stones-consulting.ru/  
 leaders/alexander-karpukhin/](http://5stones-consulting.ru/leaders/alexander-karpukhin/)



## 0 посещения рабочих мест

Указом Президента РФ установлены нерабочие дни с сохранением за работниками заработной платы с 30 октября по 7 ноября 2021 г. включительно.

Организации вправе определить численность служащих и работников, обеспечивающих в нерабочие дни функционирование этих организаций (п. 5 Указа Президента РФ). Высшие должностные лица субъектов РФ вправе установить дополнительные нерабочие дни до 30 октября 2021 г. и (или) продлить их после 7 ноября 2021 г. с сохранением за работниками заработной платы. (п. 2 Указа Президента РФ).

Указом Мэра Москвы нерабочие дни объявлены с 28 октября 2021 г. по 7 ноября 2021 г. включительно.

В течение указанного периода в Москве приостанавливается доступ посетителей и работников в здания, строения, сооружения (помещения в них), на территории, в которых осуществляется реализация товаров, выполнение работ, оказание услуг по перечню, предусмотренному Указом, который, в основном, связан с «контактными» видами деятельности: общественное питание, розничная торговля, бытовые услуги, салоны красоты, фитнес-центры, бассейны, медицинские организации, культурно-развлекательные учреждения. Строго говоря, несмотря на объявление дней нерабочими, запрета на функционирование организаций нет, есть запрет на посещение соответствующих помещений, что практически дает многим работодателям «окно» для дистанционной работы и возможность функционирования в «нерабочие» дни с некоторыми оговорками.

Практически каждый пункт данного перечня имеет свои оговорки и исключения.

Так, например, приостанавливается доступ в помещения организаций, оказывающих бытовые услуги бытовые услуги, за исключением обслуживания без посещения гражданами помещений таких предприятий. Таким образом, организации и ИП вправе продолжать оказывать бытовые услуги при условии, что обслуживание посетителей будет производиться без посещения ими помещений предприятий.

Также организации и индивидуальные предприниматели вправе сохранить присутствие на соответствующих территориях, в зданиях, строениях, сооружениях (помещениях в них) лиц, обеспечивающих:

- a. охрану и содержание указанных объектов,
- b. поддержание процессов, которые не могут быть приостановлены с учетом их технологических особенностей,
- c. начисление и выплату заработной платы.

Таким образом, возможно продолжение работы и офисными работниками (бухгалтеры, осуществляющие расчет и начисление заработной платы, работники отдела кадров), и обслуживающим персоналом (охрана, инженерные службы и т.п.), но в ограниченных пределах.

Несмотря на то, что прямо это не установлено, однако нахождение офисных и обслуживающих работников на рабочем месте должно быть обосновано. То есть указанное исключение не следует трактовать как воз-

## Об оплате труда

В настоящее время отсутствуют какие-либо вновь принятые разъяснения государственных органов. Имеющиеся разъяснения о режиме нерабочих дней относятся к нерабочим дням, объявленным в 2020 г. и мае 2021 г.

Вместе с тем, учитывая схожесть регулирования в указах Президента РФ (использование единой терминологии – «нерабочие дни с сохранением заработной платы»), представляется, что можно руководствоваться ранее данными разъяснениями:

— Вопросы-ответы по организации работы и соблюдению прав работников в период нерабочей недели (<https://mintrud.gov.ru/employment/54>);

— Рекомендации работникам и работодателям по нерабочим дням в мае 2021 года (<https://mintrud.gov.ru/1869.html>).

Ниже приводятся выдержки из названных разъяснений Минтруда РФ.

Так, Минтруд указывал, что работники могут работать дистанционно в соответствии с главой 49.1 ТК РФ, если трудовые обязанности и организационно-технические условия работы это позволяют.

Сохранение за работниками заработной платы в период нерабочих дней является неоднозначным вопросом, поскольку трудовое законодательство напрямую указанные вопросы не регулирует ввиду отсутствия специального понятия «нерабочий день».

**Полные тексты статей доступны только для подписчиков.  
Остальным желающим на платной основе.**

**Пишите: [7447273@bk.ru](mailto:7447273@bk.ru)**



**Андрей Князев,  
Адвокат, Председатель  
Московской коллегии адвокатов  
«Князев и партнеры»**



Князев и партнёры  
Московская Коллегия Адвокатов

— Изменения в Указе Мэра касаются почти всех сфер, где прослеживается большое количество людей.

Насколько «локдаун» будет эффективным — неизвестно, но ограничения говорят либо о прошлогоднем положении, либо о введении мер для предотвращения такой ситуации.

Проблема в том, что самый сильный удар снова испытает средний и малый бизнес, также многие категории граждан продолжают работать «очно» во время «локдауна» несмотря на ограничения в связи с тем, что государством не обеспечивается материальная поддержка населения за потерянные рабочие дни.

Вышеуказанная обязанность (оплачивать эти дни и т.п.) возлагается на работодателей, которые этого не исполняют по многим причинам, возможно, оправдывающим их тоже. Все это может привести к массовым увольнениям работников, ведение работы скрытно и т.п.

В итоге мы получаем «подпольные» салоны и многое другое. То есть фактически приток людей все равно будет, но не такой сильный.

Более того, границы открыты и многие выбирают курорты на время «локдауна», встречи не прекращаются и происходят уже в других местах, поэтому данные ограничения исключают лишь массовость в метрополитене и торговых центрах, но пока не будет разработан механизм государственной поддержки во время пандемии и не будет разработана системность ведения ограничений — это будет лишь попыткой что-то остановить, а не эффективным способом это сделать без сильного удара по экономике, гражданам.



**Руслан Маннапов,  
Юрист юридической фирмы  
«Ильяшев и Партнеры»**



— 19 октября 2021 года власти Москвы внесли изменения в существующий ранее указ от 08 июня 2020 года №68-УМ, которым вводились некоторые уже отмененные ограничения, в том числе для организаций. Так, работодателей вновь обязали перевести на «удаленку» 30 процентов работников. Ограничения будут действовать с 25 октября 2021 года по 22 февраля 2022 года. Однако, они не распространяются на переболевших коронавирусной инфекцией, а также на вакцинировавшихся.

Изменениями же от 21 октября, помимо прочего, устанавливаются нерабочие дни с 28 октября по 7 ноября 2021 года. В течение них будут действовать дополнительные ограничения. В частности:

— приостанавливается доступ посетителей и работников в здания, строения, сооружения (помещения в них) на территории, в которых осуществляется реализация товаров, выполнения работ, оказание услуг. Также уточняется, на кого такие ограничения распространяются. Однако, изменения позволяют не ограничивать распространение таких ограничений. Выходит, что все работодатели без исключения должны уйти на выходные;

— в то же время работодатели могут оставить на работе лиц, обеспечивающих охрану и содержание зданий и помещений; обеспечивающих, поддержание процессов, которые не могут быть приостановлены с учетом технологических особенностей; лиц, начисляющих и выплачивающих заработную плату.

В отношении таких сотрудников, как мы видим, есть ряд послаблений. При этом в указе не раскрывается что именно может подпадать под процессы, которые не могут быть приостановлены с учетом технологических особенностей.



Тем не менее, невыполнение введенных ограничений предусматривает привлечение к ответственности. Так, Президиум Верховного суда Российской Федерации в Обзоре от 21 апреля 2020 года приводит пример привлечения к ответственности организаций и индивидуальных предпринимателей за действия, предусмотренные статьей 20.6.1 КоАП РФ. В том числе — выразивши-

еся в нарушении требований о временном приостановлении деятельности.

Учитывая, что новый указ не вводит жестких ограничений в отношении передвижения большинства граждан, механизм реализации и контроль исполнения может быть затруднительным.

**Полные тексты статей доступны только для подписчиков.  
Остальным желающим на платной основе.  
Пишите: [7447273@bk.ru](mailto:7447273@bk.ru)**



**Олег Матюнин,**  
**управляющий партнер**  
**Адвокатского бюро города**  
**Москвы «Матюнины и**  
**Партнеры», председатель**  
**комиссии Гильдии российских**  
**адвокатов по защите и**  
**безопасности бизнеса,**  
**сайт: [www.matyuninspartners.ru](http://www.matyuninspartners.ru)**



— Указ 62-УМ 2021 года вносит изменения в указ 68-УМ 2020 года. Что внутри? Затронуто много направлений: ограничен бизнес, введены правила работы объектов, особые условия для органов власти, транспортных предприятий столицы. Существенно сокращено число государственных услуг, оказываемых в помещениях.

На период с 28.10.21 по 07.11.21 ряд бизнесов и граждан должны изолироваться. Блокируется общепит, исключение: еда на вынос или с доставкой, общепит для гостиниц, хостелов и предприятий (без допуска посторонних). Блокируется розница. Принимать покупателей можно аптекам, а также «тридцатипроцентникам» — объектам, продающим не менее 30 % непродовольственных товаров первой необходимости. Подбор таких товаров, утвержденный Правительством РФ, уместается в 23 пункта. В списке есть, например, свечи, салфетки влажные и сухие, бензин, но нет лампочек, батареек, зарядных устройств, холодильников, компьютеров и ноутбуков, которые для отдельных граждан могут оказаться необходимы не меньше, чем мыло или зоотовары (входят в список).

21 октября 2021 года Департамент торговли и услуг Москвы утвердил Порядок определения указанной доли в ассортименте товаров. По формуле учитывается количество наименований товаров, а не их объемы, что может вызвать несогласие у отдельных предприятий, имеющих на складе фактический перевес объемов непродовольственных товаров первой необходимости, а по числу наименований, не дотягивающих до 30 %. Блокируется культурно-досуговый сектор, за исключением открытых зоопарков, а также театров и музеев. На спектакли и выставки можно приходиться с QR кодами, масками, респираторами — до 50-типроцентной заполняемости залов. При этом блокируется оказание бытовых услуг, т.е. нельзя, например, посетить в тот же период мастерскую по ремонту обуви.

Имеется оговорка: «за исключением обслуживания без посещения гражданами помещений таких предприятий». Что это значит? Возможность выезда парикмахера, компьютерного мастера на дом? Надомных бытовых услуг довольно много, не меньше, чем услуг с доставкой. А как быть платным туалетам? Они считаются «помещениями предприятий»? Ответов на эти вопросы в указе нет.

Блокируются различные салоны, оказывающие услуги по уходу за телом. Например массажные. А как насчёт массажа или ухода за лицом на дому? Есть над чем подумать.

Уходит на изоляцию спортивный сектор. Стоматологии смогут оказывать только экстренную помощь.

При этом за органами исполнительной власти сохраняется право проведения официальных мероприятий — с масками, QR кодами. Допустимо проводить любые мероприятия, согласованные с Управлением Роспотребнадзора по г. Москве.

Относительно режима работы сотрудников во время каникул также введено несколько норм:

1. На всех изолируемых направлениях бизнеса по общему правилу приостанавливается доступ к объектам не только посетителей, но и сотрудников. В концертных залах, например, нельзя проводить репетиции — уточняется в указе.

2. В зданиях предприятий разрешено оставить охранников, обслуживающий персонал, бухгалтеров и вероятно системных админи-

том их технологических особенностей». В этой формулировке указа нет акцента на работу оборудования, инженерных систем, в связи с чем её смогут трактовать при желании широко. Например, оставить на рабочих местах сотрудников колл-центров, отделов сортировки и других подразделений. Но не факт, что с таким толкованием согласятся проверяющие.

3. Работать должны сотрудники организаций, перечисленных в Указе Президента Российской Федерации от 11 мая 2020 г. № 316. К ним относятся, например, банки как организации, оказывающие услуги по расчётам и платежам.

Регулирование коснулось жизни москвичей и после 7 ноября:

— после каникул будут возможны массовые мероприятия с участием до 500 человек и более;

— театры и музеи смогут принять до 70 % посетителей от общей вместимости;

— невакцинированные и официально не переболевшие граждане старше 60 лет, граждане с заболеваниями из списка Департамента здравоохранения Москвы временно лишатся права льготного и бесплатного проезда, сроки действия билетов будут продлены;

— бизнесу рекомендовано требовать от посетителей QR-коды, ношения масок.

Деятельность федеральных учреждений культуры и здравоохранения указом не затрагивается, но в нём есть рекомендация мэра для данных организаций — ввести аналогич-

**Полные тексты статей доступны только для подписчиков.**

**Остальным желающим на платной основе.**

**Пишите: [7447273@bk.ru](mailto:7447273@bk.ru)**



**Анна Устюшенко,**  
партнер юридической фирмы  
**INTELLECT**, руководитель  
практики «Трудовое право»

I N T  
E L L  
E C T

## Разъяснения относительно нерабочих дней с сохранением заработной платы в октябре-ноябре 2021 года

Указом Президента РФ от 20.10.2021 «Об установлении на территории Российской Федерации нерабочих дней в октябре — ноябре 2021 г.» дни с 30 октября по 7 ноября 2021 года включительно объявлены нерабочими с сохранением за работниками заработной платы.

Указом Мэра Москвы от 21.10.2021 г. № 62-УМ нерабочие дни установлены с 28 октября по 7 ноября 2021 г.

### 1. Статус нерабочих дней

Нерабочие дни не относятся к выходным или нерабочим праздничным дням (письмо Министерства труда и социальной защиты РФ от 26.03.2020 г. № 14-4/10/П-2696). Поэтому Трудовой кодекс РФ не содержит ответы на вопросы о работе в указанные дни или их оплате.

Следует обратить внимание на то, что Указ Мэра Москвы содержит гораздо больше ограничений, чем Указ Президента РФ, поэтому ориентироваться необходимо на региональный акт.

### 2. Какие организации вправе продолжить работу в нерабочие дни?

Организации общественного питания:

- рестораны, кафе, столовые, буфеты, бары, закусочные и другой общепит, обслуживающий посетителей на вынос или на условиях доставки заказов;



- рестораны, кафе, столовые, буфеты, бары, закусочные и другой общепит гостиниц, хостелов, других объектов размещения граждан, — при оказании услуг питания проживающим в этих объектах гражданам с запретом доступа в такие помещения граждан, не проживающих в них;

- предприятия, оказывающие услуги общественного питания (в том числе столовых, буфетов, кафе) для работников организаций и индивидуальных предпринимателей, при условии отсутствия доступа в такие помещения граждан, не являющихся работниками.

Объекты розничной торговли:

- аптеки и аптечные пункты;
- объекты розничной торговли в части реализации продовольственных товаров и (или) непродовольственных товаров первой необходимости при условии, что доля таких товаров в ассортименте составляет не менее 30 % (перечень товаров первой необходимости см. в Распоряжении Правительства РФ от 27.03.2020 г. № 762-р);
- объекты розничной торговли в части продажи товаров дистанционным способом, в том числе с условием доставки.

Организации, индивидуальные предприниматели, оказывающие бытовые услуги без посещения гражданами помещений таких предприятий.

Стоматологии — для оказания стоматологической помощи в экстренной или неотложной форме.

Организации, деятельность которых не может быть ограничена в соответствии с указом Президента РФ от 11.05.2020 г. № 316:

- непрерывно действующие организации<sup>1</sup>, организации, имеющие оборудование, предназначенное для непрерывного технологического процесса;

- медицинские и аптечные организации;

- организации, обеспечивающие население продуктами питания и товарами первой необходимости, в том числе выпускающие материалы, ингредиенты, сырье и комплектующие, необходимые для их производства;

- организации, выполняющие неотложные работы в условиях чрезвычайной ситуации и (или) при возникновении угрозы распространения заболевания, представляющего опасность для окружающих, в иных случаях, ставящих под угрозу жизнь, здоровье или нормальные жизненные условия населения;

- организации, осуществляющие неотложные ремонтные и погрузочно-разгрузочные работы;

- организации, предоставляющие финансовые услуги в части неотложных функций (в первую очередь услуги по расчетам и платежам).

Все иные организации и индивидуальные предприниматели вправе сохранить присутствие на соответствующих территориях, в зданиях, строениях, сооружениях (помещениях в них) лиц, обеспечивающих охрану и содержание указанных объектов, а также поддержание процессов, которые не могут быть приостановлены с учетом их техно-

<sup>1</sup> Согласно письму Минтруда РФ от 27.03.2020 г. № 14-4/10/П-2741, к непрерывно действующим организациям также относятся организации, осуществляющие деятельность в сфере информационных технологий и связи, включая почтовую связь, организации в сфере дорожного хозяйства, в том числе осуществляющие деятельность по строительству, эксплуатации дорог, мостов и тоннелей.

логических особенностей, лиц, обеспечивающих начисление и выплату заработной платы.

Из последнего пункта следует, что любой работодатель вправе приказом определить список лиц, допуск которых будет осуществляться для выполнения заявленных задач.

### 3. Как производится оплата труда в нерабочие дни?

Оплата труда работников производится в одинарном размере.

При этом оплата нерабочих дней сотрудников, которые не будут работать или будут работать дистанционно, уменьшению не подлежит. Отсюда вывод: и работавшие, и неработавшие сотрудники должны будут получить полную заработную плату (оклад).

Минтруд РФ: «Поскольку в период нерабочих дней работникам сохраняется заработная плата, норма рабочего времени не уменьшается. Нерабочие дни, установленные Указом, относятся к отработанному времени как у тех работников, кто выходил на работу в этот период, так и у тех, кто был в режиме нерабочих дней с сохранением заработной платы».

Что касается начисления премий — смотрите свои локальные нормативные акты о премировании.

следует оформить приказом, с которым работники должны быть ознакомлены под роспись.

*Проект приказа (примерная форма):*

ПРИКАЗ № \_\_\_\_\_

о работе в период с 28 октября по 7 ноября 2021 года

Указом Мэра Москвы от 21.10.2021 г. № 62-УМ в период с 28 октября по 7 ноября 2021 г. установлены нерабочие дни с сохранением заработной платы.

Пунктом 40.1. Указа установлено право организаций и индивидуальных предпринимателей сохранить присутствие на соответствующих территориях, в зданиях, строениях, сооружениях (помещениях в них) лиц, обеспечивающих охрану и содержание указанных объектов, а также поддержание процессов, которые не могут быть приостановлены с учетом их технологических особенностей, лиц, обеспечивающих начисление и выплату заработной платы.

Учитывая, что ООО «\_\_\_\_\_» осуществляет \_\_\_\_\_ деятельность по \_\_\_\_\_,

**ПРИКАЗЫВАЮ:**

привлечь к работе в период с 28 октября по 7 ноября 2021 г. следующих лиц: \_\_\_\_\_ для \_\_\_\_\_ (выбрать из перечня оснований, приведенного выше, например, для обеспечения начисления и выплаты за-

**Полные тексты статей доступны только для подписчиков.  
Остальным желающим на платной основе.**

**Пишите: 7447273@bk.ru**

# В СИТУАЦИИ С ВОДИТЕЛЕМ ТРОЛЛЕЙБУСА В ЕКАТЕРИНБУРГЕ ВИНОВАТ РАБОТОДАТЕЛЬ



**Дмитрий Жирнов,**  
руководитель кадрового  
агентства Bridge2HR  
<https://bridge2hr.ru>

**BRIDGE HR**  
кадровое агентство

— Достаточно резонансной стала ситуация, когда водитель троллейбуса в Екатеринбурге прекратила работу в связи с окончанием рабочей смены и отказалась продолжить маршрут. Ситуацию усугубило отсутствие сменщика, который не пришел на пересменку вовремя. Для Европы такая реакция водителя на подобную ситуацию является нормальной. Потому что, во-первых, с точки зрения безопасности дорожного движения переработка за рулём недопустима, во-вторых, с точки зрения охраны труда, существует режим труда и отдыха, который обязаны соблюдать и работодатель, и работник, тем более водитель пассажирского транспорта. У нас существуют такие же нормативные акты, и казалось бы дискутировать тут не о чем, но в Российских реалиях данная ситуация показала, что в нашем обществе существуют два диаметрально противоположных мнения на случай в Екатеринбурге.

Одна часть осуждает водителя, вторая часть её поддерживает.

Первые оперируют тем, что водитель создала неудобства непричастным к ситуации пассажирам, которые заплатили за свой проезд. Приводят в пример оперирующего хирурга, у которого закончилась смена, но он продолжает операцию. Взывают к трудовому героизму и самопожертвованию, которые воспитывались государством в трудящихся в период советской власти.

Вторые смотрят на ситуацию прагматично. Пересменка на маршруте предусмотрена в конкретной точке, сменщик явится именно туда. Если водитель покинет эту точку, то смена водителя будет возможна только когда троллейбус сделает еще один полный круг по маршруту, а это уже существенная переработка, что на фоне усталости может привести к трагедии на дороге. И с точки зрения законодательства, нарушение режима труда водителя, зафиксированное тахографом, является административным правонарушением для работодателя, и возможно, влияет на премиальную часть работника. Поэтому логично стоять и ждать сменщика. Задержка в движении общественного транспорта происходит не по вине водителя, с юридической точки зрения к ней нет претензий.

При этом все винят в инциденте работодателя, который не может правильно организовать рабочий процесс. Но есть и третье мнение, которое высказывают, как и осуждающие поступок водителя, так и поддерживающие её: водитель устроила итальянскую забастовку. Если бы речь шла о менеджере по продажам, который прерывает переговоры с потенциальным клиентом ровно в 18 часов, ссылаясь на окончание рабочего дня, тогда есть все признаки Work-to-rule, протест со стороны работника на лицо. Но в данном случае, есть жесткие ограничения со стороны государства на продолжительность рабочей смены водителя, занятого в перевозке людей. Поэтому, на мой взгляд, факт итальянской забастовки и саботажа не очевиден.



**Сергей  
Парфенов,**  
ООО «Рабочая  
БИРЖА ТРУДА»,  
[www.rrbt.ru](http://www.rrbt.ru)



### **А почему сейлзы не бросают так переговоры?**

— Потому что руководитель показывает веру в сейлзов, не обесценивает, поддерживает. По-настоящему делегирует все функции по заключению сделки, не выставляет идиотами и тунейдцами, выступает, как старший наставник и помощник. В случае ошибок объясняет, как лучше, а не кто дурак.



### **Почему главбухи переработывают, но сдают отчёты?**

— Потому что «позади Москва», «если не ты, то кто?» — руководитель показывает незаметность главбуха в данном конкретном вопросе, главбух отвечает преданным упорством.



### **Когда и почему сотрудник может незаметно саботировать цели работы в компании, и как этого не допускать?**

— Если сотруднику регулярно резать самооценку, объяснять его нерадивость, тупость и никчемность, обесценивать его достижения — будет не только плохо работать, но и чуть-чуть вредить. Уважительное, благодарное и строгое отношение к сотрудникам — залог здоровых рабочих отношений.

# ПРОФЕССИЯ АДВОКАТА СТАНОВИТСЯ ОПАСНОЙ



**Максимилиан Гришин,**  
Юрист юридической фирмы  
«Ильяшев и Партнеры»



**Как компании доказать в суде, что юридическая фирма реально помогала им вести правовые вопросы в компании, а не фиктивно?**

— Подавляющее большинство определенных судов, связанных с возмещением расходов на представителей, связано с возмещением этих расходов после судебных разбирательств.

Суд, хоть и разрешает споры по своему внутреннему убеждению, не уполномочен произвольно снижать размер таких компенсаций — если работа представителя подтверждается договором, квитанциями или актами, а сложность дела и количество судебных заседаний, в целом, оправдывают размер понесенных расходов, то оснований для снижения просто нет. Об этом уже дважды писал Верховный суд — в марте 2021 года и в 2004 году.

Общий вектор судебной практики направлен на снижение расходов и здесь такой тренд можно оправдать нежеланием последующей отмены определения о взыскании расходов на представителя судами вышестоящих инстанций. Однако, если верить позиции Верховного суда, даже недостаточная бухгалтерская дисциплина юридической фирмы (а такое часто встречается), не может сама по себе являться основанием не только для отказа



в возмещении, но и для уменьшения его размеров.

В качестве рекомендаций по успешному взысканию компенсации судебных расходов можно предложить детализированное выставление счетов, учет рабочего времени специалиста, оказывающего непосредственно услуги участнику процесса и четкое документальное оформление всей цепочки взаимодействий от клиента (лица, которое оплачивает услуги представителя) до конечного исполнителя, так как зачастую тут кроется слабое место подобных отношений — услуги оказываются одному юрлицу в пользу другого, а платит третье, да еще и платит не напрямую представителю, а в фирме, у которой с представителем (кото-

рый, допустим, адвокат) заключен договор оказания юридической помощи. В таких схемах необходимо раскрывать все договоры, на основании которых адвокат работает и обосновывать документами стоимость такой работы, её результаты, если они не очевидны для суда (к примеру, речь идет об уголовном деле, по которому приговор еще не постановлен, а работа проведена уже очень большая).

Вероятно, суды будут более благосклонно относиться к размерам взыскиваемых компенсаций в тот момент, когда эти компенсации будут обоснованы чем-то более детальным, чем «юр. услуги за декабрь — 100 тыс. руб.».

**Полные тексты статей доступны только для подписчиков.  
Остальным желающим на платной основе.**

**Пишите: [7447273@bk.ru](mailto:7447273@bk.ru)**



## Даниил Мурзин, юрист, «Солнцев и партнёры»



**СОЛНЦЕВ и ПАРТНЁРЫ**  
Юридическая фирма

**Как компании доказать в суде, что юридическая фирма реально помогала им вести правовые вопросы в компании, а не фиктивно?**

— И так, как всем известно, доверители бываю разные и даже самый добродушный с первого взгляда клиент, может начать утверждать, что юридические услуги ему оказаны не были и соответственно, платить он не будет. Сейчас разберемся в том, как же доказать, что юридическая помощь была оказана.

Вся проблема заключается в том, что в Гражданском кодексе не говорится какой документ подтверждает данный факт. На практике им является акт оказания услуг, который, к слову, не является обязательным. Но все же наличие акта полностью решает данную проблему. Но в акте обязательно должны содержаться следующие требования:

1. Название акта
2. Дата составления
3. Ссылка на основной договор
4. Реквизиты заказчика и исполнителя
5. Подписи обеих сторон

Помимо всего вышперечисленного акт должен быть подписан уполномоченным на то лицом, а это:

1. Управляющий орган юридического лица, который в праве действовать от имени фирмы без доверенности
2. Лицо, обладающее доверенностью, с полномочиями на совершение подобных действий

И если документ соответствует всем требованиям и подписан уполномоченным лицом, то можно требовать от заказчика полной оплаты оказанных услуг.

Но что делать если акт не был подписан?

Не только акт будет являться документом подтверждающим оказание услуги, подойти может практически любое свидетельство оказания помощи, например:

- Поданное исковое заявление, где сотрудник фирмы указан в качестве представителя
- Подготовленные и отправленные претензии, запросы, ходатайства
- Карточка дела

- И даже переписка по электронной почте или в мессенджере (если такие формы коммуникации с доверителем прописаны в договоре)

Соответственно, делаем следующие выводы:

Во избежание подобных проблем всегда подписываем акты. На тот случай, если клиент начнет уклоняться от подписания акта, заранее стоит прописывать в договоре возможность направления акта в одностороннем порядке. Отправляя односторонний акт, мы просим заказчика дать мотивированный отказ от подписания и если ответа не поступит (или он не будет содержать аргументов), акт будет считаться подписанным, а услуга оказанной.

**Полные тексты статей доступны только для подписчиков.  
Остальным желающим на платной основе.  
Пишите: [7447273@bk.ru](mailto:7447273@bk.ru)**

# КАК ПОЛУЧИТЬ ГРАЖДАНСТВО ДРУГОЙ СТРАНЫ. СУДЕБНЫЕ СПОРЫ



**Элина Шакирова**

*Получение иностранного гражданства – процедура довольно сложная. Обусловлено это множеством требований внутри каждой из стран, и в целом относится к сфере международного права. Каждое государство устанавливает собственные правила, регулирующие миграционные потоки.*

Проанализировав огромное количество документов, регламентирующих права и обязанности иностранцев, перебирающихся в страну на постоянное место жительства, можно систематизировать и выделить среди них наиболее часто встречающиеся требования.

**Но все они схожи в желании привлечь успешных людей, способных влиться в общество и внести свой вклад в их экономику.**

**Основных путей получения гражданства в другой стране два — инвестиции за очень большие деньги и натурализация, доступная всем.**

В ряде стран за инвестиции можно найти вполне доступные варианты: например, получить заветный паспорт за 6 месяцев, купив недвижимость на Карибах. С вариантом инвестирования с паспортом Мальты открываются новые возможности и привилегии. Безвизовый въезд в более чем 180 стран мира, не нужно учить язык и сдавать экзамены по истории страны. Право на неограниченное проживание и работу в любой стране Евросоюза. Гражданство совместно могут получить супруг/а, дети и родители и передается по наследству.

Во втором случае — это самый трудный и долговременный процесс приобретения гражданства. Под натурализацией понимается обращение лица, фактически уже проживающего на том или ином основании в стране, с заявлением о присвоении ему ее гражданства. Проходит поэтапно: сначала необходимо получить разрешение на проживание, затем находиться на территории страны определенное время, не выезжая из нее, трудоустроиться. В общем стать полноценным членом общества. Оформлением занимаются специальные миграционные

службы, а решение остается за государственными органами или судом.

Интересны позиции судов по ряду инвестиционных споров. В качестве критериев связи суды называли соблюдение оседлости, наличие родственников в стране пребывания, постоянной работы, отношение к налогам, уважение законов государства, владение языком и др. (см. *Международные инвестиционные соглашения, Eudoro Armando Olguin против Республики Парагвай, дело МЦУИС № ARB/98/5; Ванго против Демократической Республики Конго, дело ICSID № ARB/98/7*).

В деле «Micula v. Romania» представители Румынии просили суд принять во внимание тест «тесной связи» и указывали на «прочные и многочисленные связи гражданина Микулы с государством Румыния» и «неэффективность» его шведского гражданства (см. *Иоан Микула, Виорел Микула и другие против Румынии, Дело ICSID № ARB/05/20*).

Суд при разбирательстве дела «Marvin Roy Feldman Karpa v. United Mexican States» (см. *Марвин Рой Фельдман Карпа против Соединенные Мексиканские Штаты, дело МЦУИС № ARB(AF)/99/1*) постановил, что тест «тесной связи» применяется для выяснения национальности при наличии двойного гражданства (см. *дело Siag and Vecchi против Арабской Республики Египет, дело МЦУИС № ARB/05/15*).

Критерий тесной связи используется как средство защиты права на гражданство при натурализации. К нему же апеллируют, обжалуя отказы в приобретении гражданства, доказывают право на постоянное проживание, оспаривают решения об административном выдворении. Иными словами, сложилась устойчивая международная практика по различным миграционным вопросам, не связанным с инвестиционной



деятельностью или дипломатической защитой.

Как показывает наша российская практика, суды РФ встают на сторону соискателей российского гражданства, способствуют выполнению задач миграционной политики, совершенствуют практику производства по делам о гражданстве. Так, Президиум в Постановлении Пензенского областного суда от 2 марта 2007 по делу N 44г-29 установил тесную связь, выражающуюся в соблюдении ценза оседлости применительно к вопросам гражданства.

**Посещение большего количества стран без визы или на особых условиях — один из основных приоритетов получения гражданства другого государства.**

Паспорт ЕС остается мечтой для многих россиян. Он дает возможность свободно перемещаться и путешествовать, жить и трудиться в любой из зон Евросоюза. Они получают гарантии безопасности и социальной защиты, могут учиться в ведущих европейских университетах и рассчитывать на достойные зарплаты и высокий уровень жизни. Равенство всех европейских граждан гарантирует директива ЕС №38 от 2004 года, в которой указано, что «граждане Союза и члены их семей имеют право свободно передвигаться и проживать на территории государств-членов ЕС».

К примеру, семья не смогла воспользоваться услугами туристского продукта по причине отсутствия виз (см. Определение Четвертого кассационного суда общей юрисдикции от 08.09.2020 по делу N 88-15750/2020).

**Румыния** — страна-участница Евросоюза с 2007 года, следовательно, оформляя паспорт Румынии, заявитель автоматически становится гражданином ЕС и получа-

ет одинаковые права и возможности, что и владельцы паспорта любой другой страны Евросоюза.

Оформление гражданства Румынии считается одной из наиболее быстрых и удобных процедур получения паспорта ЕС. Процесс репатриации регулируется Законом о гражданстве № 21, ст. 11 и подразумевает предоставление доказательств привязки предков заявителя к территории бывшей Румынии.

С прошлого года **Кипр** закрыл программу по получению гражданства за инвестиции, и единственный доступный способ для всех — это натурализация. Но обязательным условием для получения гражданства является наличие в стране депозита или подтвержденного регулярного дохода, проживание не менее 7 лет. С кандидатом проводят собеседование по истории, культуре, языку, политике страны. Паспорт киприота дает все права гражданина ЕС, включая свободное проживание и перемещение в этих странах.

**Швеция.** В этой Скандинавской стране приоритет — гражданство по крови. Пока еще Швеция — одна из трех стран ЕС, в которой для получения гражданства не требуется доказывать знание местного языка.

**Германия.** Шанс получить немецкий паспорт есть только у тех, кто законно проживал в стране в течение 8 лет и отказался от первого гражданства. Предусмотрено тестирование на знание языка, национальной культуры, истории, права и политического устройства государства.

**Португалия.** Через 5 лет постоянного проживания в стране можно подать заявку на получение гражданства и сдать экзамен. По программе натурализации нужно проживать в стране не менее 183 дней в году, и

кандидат должен продемонстрировать уровень владения португальским языком А2 или выше.

**Турция.** В стране, которую мы вспоминаем первой при словах all inclusive, также доступно получение гражданства по натурализации. Преимуществом будет наличие собственной недвижимости, но ее стоимость большого значения не имеет. Для получения гражданства через натурализацию надо прожить на территории страны 5 лет, сдать экзамен и при подаче заявления предоставить сертификат о знании турецкого языка. Заявитель проходит собеседования, где просят рассказать о себе на турецком языке, а также о культуре и политике страны. Безвизовый въезд в 110 государств мира, включая Японию и Корею.

**Исландия.** Здесь относительно комфортные условия для получения паспорта. Важно иметь законные источники дохода и не нарушать местные правила и законы. Чтобы получить гражданство на территории островного государства нужно прожить не менее 7 лет, сдать экзамен на знание исландского языка. Обладатели исландского паспорта могут посещать без визы 160 стран мира.

Пожалуй, одним из самых надежных способов получить иностранное гражданство является заключение брачного союза. В этом случае власти защищают интересы своих граждан и нередко предусматривают упрощенную схему натурализации для их супругов. И все же эта процедура имеет свои сложности, поскольку связана с повы-

Некоторые государства позволяют иностранцам купить второе гражданство. Такой вариант подходит тем, кто уже заработал свой капитал и больше не планирует вести бизнес и создавать рабочие места. Внеся определенную сумму в государственную казну, россияне могут получить гражданство за деньги на следующих территориях: Мальта, Сингапур, Кипр, Антигуа и Барбуда, Гренада, Сент-Китс и Невис, остров Гренландия.

Многие страны готовы натурализовать иностранцев, представляющих ценность в качестве спортсмена, ученого или деятеля искусства.

Особый интерес в последние годы вызывает **Антарктида**. Этот никем, кроме пингвинов, не заселенный континент не является государством и управляется специальной комиссией, в которую входят представители разных государств. Он относится к демилитаризованным зонам и представляет собой крупнейшую в мире научно-исследовательскую лабораторию.

С 2010 года стало возможным получение гражданства Антарктиды. Однако оформить его совсем непросто. Претендовать на белый паспорт могут только лица, соответствующие определенным требованиям: женщины до 35 лет и мужчины до 40 лет; не имеющие судимостей; давшие письменное согласие на переезд в будущем; являющиеся высококлассными специалистами.

Паспорт Антарктиды может легко заменить своему владельцу гражданство нескольких государств, поскольку позволяет

**Полные тексты статей доступны только для подписчиков.  
Остальным желающим на платной основе.**

**Пишите: 7447273@bk.ru**

# ЧТО НАМ СТОИТ SCRUM ПОСТРОИТЬ?

**Павел Кочетков**

**О**сновной вопрос философии (в понимании классиков марксизма) об отношении материи к сознанию остается актуальным для HR как ни для какой другой сферы. Действительно ли бытие определяет сознание и в первую очередь надо думать о материальном вознаграждении персонала и создании комфортных рабочих мест на уровне Кремниевой долины, или же, по выражению Питера Друкера, «культура съедает стратегию на завтрак», оставив материальные составляющие на обед?

Решать эту проблему неизбежно приходится всякому топ-менеджеру, когда искрящийся и фонтанирующей ручей стартапа в процессе разрастания бизнеса грозит превратиться в булькающее болото. За что схватиться, чтобы вытащить из него свое детище, а заодно и себя? Менять организационную структуру? Увольнять «неправильных» и подыскивать «правильных» работников? Внедрять новые методы организации их взаимодействия?

### Что нам стоит SCRUM построить?

У Сергея Янковича, собственника компании «Перилаглавснаб», которая занимается производством лестничных ограждений, на это ушло два года и около миллиона рублей. Проблемы начались, когда штат компании вырос до 150 человек и ее хозяину пришлось работать по 14 часов в сутки в

режиме ручного управления. Вот тогда-то и пришла мысль делегировать функции руководителей сотрудникам, используя методы и принципы SCRUM. Для этого, правда, Сергею пришлось съездить в США, где он убедился, что в каждой компании выбранная методология приобретает свою специфику.

Принцип использования кросс-функциональных команд позволил получить максимум от работы не самых высокооплачиваемых специалистов. При этом возникает серьезная проблема: сотрудники должны обладать «медленным мышлением». Это те люди, которые не устают последовательно и постоянно идти к поставленной цели. (Помните: «Ползи, улитка, не спеши, по склону Фудзи»? Как говорится, «что японцу здорово...») Вот потому-то сейчас при найме сотрудника HR компании Сергея отсеивает 99% кандидатов. Признаем, что далеко не каждый бизнес может себе это позволить,



поскольку тайна такой привлекательности «велика есть». Да и сам владелец бизнеса работает над тем, чтобы «снижать фильтры», смещая акцент на обучение «медленному мышлению».

Еще одна проблема — внедрение обязательной в SCRUM системы ежедневных отчетов и планерок. Зная нашу врожденную нелюбовь к подобным новшествам, стоит ли удивляться, что за время его введения из компании уволилось 40% сотрудников. Хотя сам Сергей говорит, что 30% были бесполезными для бизнеса, а 10% хороших специалистов просто не были морально готовы и не владели навыками публичного выступления. Между тем основной смысл подобных отчетов — осознание ценности своей работы.

Из прочих инструментов SCRUM Сергей Янкович особо выделяет следующие:

- Задачу ставят не руководители, а коллеги. Их просьбы, по наблюдениям собственника, выполняются охотнее, чем приказы руководства. У каждого имеется для этого достаточный для своего уровня набор полномочий. Таким образом, один сотрудник или отдел является заказчиком для другого.
- Команды регулярно демонстрируют то, чего достигли за определенный период (спринт — в терминологии SCRUM). На такие встречи обязательно приглашаются заказчики из других отделов.
- В конце месяца происходит встреча всей компании, когда руководитель каждого подразделения рассказывает о достижениях своей команды и намечает перспективу.

В результате использование инструментов SCRUM в рамках новой организацион-

ной структуры дало ежегодный рост прибыли на 47% при увеличении расходов на 25%.

### **Прежде чем писать картину, нужно научиться работать с красками**

Дмитрия Сметанина, владельца оператора связи GARTEL, заняться проблемами организационных отношений также сподвиг «организационный хаос», вызванный быстрым расширением штата компании. Открытием для него стало то, что во всем мире 20% работников относятся к психологическому типу «жертвы»: получив задачу, начинают спрашивать, как ее решить, и всеми силами стараются убедить руководителя, что сделать это невозможно. (От себя добавим, что в некоторых источниках доля подобного персонала оценивается в 10%.) Собственник подошел к решению этой проблемы кардинально и уволил сразу 25 сотрудников.

Однако при этом он сделал выводы и для себя, отказавшись от директивного стиля управления. 80% своего внимания он стал уделять постановке задач, 15% — подтверждению выполненных задач, и 5% — обсуждению невыполненных. При постановке задачи Дмитрий предлагает подчиненному самому продумать и изложить пути ее решения. Если задача не выполнена, причиной может быть или недостаточное количество действий работника или отсутствие необходимых для этого навыков. И опять-таки подчиненный сам должен определить причину неудачи.

Только овладев в достаточной степени психологией управления, владелец компании перешел к формированию организационной структуры. Как убедился Дмитрий, если руководитель не умеет управлять



людьми, то не сможет грамотно использовать организационную структуру.

Андрей Смурыгов, основатель креативного агентства Compleader убежден, что организационная структура является отражением того, какие люди работают в компании и какие принципы лежат в основе их совместной работы. Умозрительно можно спроектировать любую структуру — вопрос в том, выдержит ли она проверку сложившейся в коллективе культурой отношений, поскольку никакая оргструктура не способна изменить человека. Определяющую же роль в формировании организационной культуры компании играет руководитель. Желаемый результат дает гармоничное соответствие организационной структуры отношениям внутри команды.

Для своей компании Андрей выбрал матричный проектный подход, при котором в проектную группу объединяются сотрудники разных подразделений. Любопытно, что за качество создаваемого продукта отвечает не только лидер команды, но и функциональные руководители. В результате повышение скорости и качества работы позволило компании привлечь новых крупных клиентов, таких как «Аскона» и HeadHunter. Однако руководитель компании не исключает, что со временем тип организационной структуры может измениться. Сейчас ему импонирует концепция Рикардо Семлера, президента одной из самых «бирюзовых» компаний мира Semco Group, который пропагандирует тезис о способности людей к самоуправлению. Такое возможно в том случае, если сотрудники разделяют цели компании, а ее руководство относится к

критерий — финансовый результат. Бизнес создается для того, чтобы зарабатывать, и он должен зарабатывать.

## Новое как не совсем забытое старое

Владелец ГК «Архитектура Благополучия» Андрей Полетаев в качестве отправной точки для трансформации оргструктуры выбрал оргсхему Рона Хаббарда, которая включает в себя семь сегментов, универсальных для организации любого профиля: управление, кадры и коммуникации, продвижение товаров или услуг, финансы, производство товаров/услуг, контроль качества продукции/квалификации сотрудников, связи с общественностью/захват новых рынков. В каждом отделении выделяется 21 функция, и остается только закрепить их за сотрудниками и руководителями, чтобы своевременно осуществлять контроль выполнения.

Цифровизация процессов позволила руководителям подразделений видеть в деталях все изменения в бизнес-процессах на всех этапах — от проектирования до реализации. Вместе с тем Андрей не считает, что организационная структура как-то может повлиять на культуру компании — на отношения сотрудников между собой и их отношение к работе.

Как мы видим из историй успеха всех четырех названных выше компаний, их руководители, несмотря на признание автономности и приоритетности культуры, в той или иной степени использовали элементы си-

**Полные тексты статей доступны только для подписчиков.  
Остальным желающим на платной основе.**

**Пишите: [7447273@bk.ru](mailto:7447273@bk.ru)**

# МАКСИМ ИЛЬЯХОВ: «ТЕКСТ ПО ПОЛОЧКАМ»

Ольга Сагун



*П*равильно и корректно оформленная деловая переписка обеспечивает наиболее приятное впечатление о вас или вашей организации. В советах автора вы узнаете, какие существуют правила и тонкости ведения этой формы общения.

## Общие принципы работы

### 1. Чтобы читатель смог выхватить, в одном письме должен быть один проект, одна задача или один большой вопрос.

Даже если у вас несколько вопросов к одному человеку по разным проектам, лучше написать несколько коротких писем, чем одно длинное.

### 2. Новое дело — новая «ветка».

Если в ветке появляются вопросы не по теме, ответы на эти вопросы нужно давать в новых «ветках». В исходной ветке стоит ответить только на те вопросы, которые касаются темы этой ветки. Если собеседник отвлекся от темы — создайте новую ветку.

### 3. Любому тексту — заголовок.

Когда перед вами текст из двух-трех слов, вы мгновенно его прочтаете. Если читатель видит в заголовке что-то важное, он охотно берется читать всё остальное.

А. В рабочих письмах роль заголовка играет тема. Хорошая тема письма состоит из трех частей:

1. О чем это письмо? Какого проекта касается?
2. Что от меня требуется? И требуется ли?
3. К какому сроку, если таковой есть?

Б. На слайдах в презентациях заголовки необходимы. На слайде может не быть никакого другого текста, но заголовок быть обязан: он заявляет тему слайда, смысл графика, основной вывод из представленных пунктов.

В. В официальных документах заголовок пишется на титульном листе или под шапкой, по центру или слева.

Г. Заголовки в чатах. Допустим, вы создаете переписку в корпоративном чате, чтобы обсудить насущный вопрос с коллегами. Назовите эту переписку так, чтобы:

1. Даже не читая переписку, можно было понять, о чем она.
2. Ее можно было найти позднее.
3. Она соответствовала вашим внутренним правилам.

### 4. Проверить начало абзацев.

По современным стандартам, если в письме более 15 строк и оно не поделено на абзацы, это письмо уже считается неадекватным. Делить на абзацы обязательно.

Можно взять за правило: если вы написали текст и в нем естественным образом сложились абзацы длиннее 9 строк, не отправляйте это письмо. Скорее всего, вы устали, вам нужно выспаться и перечитать это письмо на свежую голову. В крайнем случае прямо сейчас разделите длинные абзацы на несколько более коротких.

### 5. Длинный текст делить на разделы.

Если в письме или на слайде пять абзацев или больше, необходимо делить текст на разделы. Они помогут читателю выбрать ту часть текста, которая ему важнее всего, а остальное отложить или проигнорировать.

К написанию длинного текста можно подойти двумя способами. Первый — сначала изложить мысли как есть, а потом разрезать текст на разделы и навести порядок.

Другой подход: сначала придумываем план, а потом его наполняем.

Подзаголовки должны быть похожими, избегайте длинных подзаголовков. Подзаголовок может стоять как на отдельной строке, так и внутри строки. Выделение жирным — только в начале абзаца. Выделение в середине предложения не упрощает, а усложняет чтение, создает хаос и ощущение неряшливости.

### **6. Ключевое — в перечень.**

Если в тексте есть то, на что вы хотите обратить особое внимание, полезно выделить это в перечень.

Чтобы перечень было легко читать, соблюдайте пять правил:

1. Элементы читаются отдельно от основного текста.
2. Элементы устроены одинаково.
3. Смысл вынесен в начало.
4. Перечень дружит с подзаголовком.
5. Никаких вложенных перечней.

### **7. Ввести читателя в курс дела.**

Не стоит следовать шаблону и всегда начинать письма с сути. Если человек раньше не занимался этой задачей, сначала введите его в курс дела. Чтобы читателю не пришлось выискивать, где кончается ситуация и начинается суть вопроса, можно нарезать текст на разделы с помощью подзаголовков, например: «Ситуация», «Проблема», «Вопрос к тебе». Если письмо адресовано сразу нескольким людям и кто-то из них в курсе ситуации, а другие — нет, ориентируемся на тех, кто не в курсе: сначала вводим

всех в контекст, а потом отдельным блоком переходим к сути сообщения. В такой ситуации подзаголовки необходимы.

### **8. К абстракциям — примеры.**

Бывает адресат владеет темой намного хуже, чем отправитель. Между этими людьми смысловой разрыв, они будто живут в разных мирах и разговаривают на разных языках. Чтобы закрыть этот разрыв, нужно сделать так, чтобы получатель увидел то же, что видите вы — чтобы у него сложилась такая же картина мира. А для этого нужны примеры.

Примеры полезно приводить ко всем мыслям, которые должен понять другой человек.

### **9. Рассказывай и показывай.**

Если вы умеете подбирать такие иллюстрации, вы можете влиять на окружающих намного эффективнее, чем словами. Иллюстрация — это картинка, которая раскрывает и дополняет текст по смыслу.

А. График, диаграмма или инфографика — удачная иллюстрация, если нужно показать данные: продажи, посещаемость сайта, объемы поставок и подобное.

Б. Схемы нужны там, где вы описываете последовательности, процессы, ветвящиеся решения, многокомпонентные системы и другие абстрактные конструкции.

В. Если вы рассказываете о программах или сервисах, вашими иллюстрациями могут быть изображения экрана.

Г. Ничем не хуже иллюстрировать текст другим текстом. Это могут быть диалоги или просто примеры, которые подкрепляют вашу мысль.

Д. Фотографии и видеоролики — отличный способ проиллюстрировать то, что можно увидеть в реальности: места, здания, людей, события, встречи, мастер-классы.

### 10. Контекст и отношения.

Вы заметили, что эффективность вашего общения снизилась. Вероятно, дело в контексте.

Необходимо учитывать контекст:

Время, место и ситуация:

- Если мы пишем по работе — сейчас рабочее время?
- Мы пишем по тому каналу, который человек использует для работы?
- Не пишем ли мы по рабочему делу в личный канал?
- Сейчас подходящее время, чтобы поднимать этот вопрос?
- Не происходит ли чего-то намного более важного?

Адресат:

- Человек, к которому мы обращаемся, уполномочен решать нашу проблему или говорить с нами по этому вопросу?
- Ожидает ли человек наше сообщение? Сколько времени и внимания он готов ему уделить?

Способ общения

- Выбранный нами способ корректен?
- Созвон или встреча — для оперативных вопросов.
- Если накалились эмоции — голос или личная встреча.
- Планерка в почте — грех.

Невербалика

- Форма и содержание нашего письма соответствуют друг другу? Например, официальное письмо на бланке, личная просьба — в коротком сообщении.
- Если встречаемся лично — соответствует ли одежда случаю?
- Если общаемся голосом — что у меня с голосом? В каком я состоянии? В каком состоянии собеседник?

### 11. Не делать вид.

В деловой переписке есть вредный прием, который отравляет отношения, и если после него что-то случается — это случается не благодаря, а вопреки. Смысл приема: делать вид, что контекст совсем другой, и строить общение исходя из этой вымышленной ситуации.

Проблема именно в нестыковке: я знаю, что предложение невыгодное, но скажу обратное в надежде, что мой адресат этого не увидит. Отношения портятся именно из-за этого.

**Полные тексты статей доступны только для подписчиков.  
Остальным желающим на платной основе.**

**Пишите: [7447273@bk.ru](mailto:7447273@bk.ru)**



# МИР БЕЗ ИНТЕРНЕТА



## Святослав Альбирео

*Т*имоти Джон Бернерс-Ли дал миру Интернет. Вот на этом ему нужно было закончить. Но люди не могут остановиться. Им почему-то обязательно нужно скатить свои заслуги к тому, чтобы вместо благодарности начать получать ведра ненависти.

Интернет — величайшее изобретение, его невозможно переоценить. Интернет победил пространство и близок к победе над временем.

В информационном плане уж точно победил, в материальном еще нет. И усилия бы стоило направить туда, как перекодировать вещественную информацию, передавать предметы через интернет, а там и до телепортации бы было недалеко. Но как и все в этом мире, как сказал Нил Деграсс Тайсон, на вопрос, почему в 20-ом веке было так много научных прорывов в мире, а сейчас идут только изменения придуманного тог-

да, ничего принципиально нового сейчас не придумывают, тогда весь мир гнался за СССР, и правительства и капиталисты давали деньги на разработки и кидали кости со стола среднему классу, только чтобы люди не объединились и не подняли головы. А сейчас гнаться не за кем, бояться некого.

И поэтому тот же самый Тимоти Джон Бернерс-Ли сейчас работает над тем, как отобрать у людей Интернет. Как капиталистам сейчас перестал быть нужным средний класс (правда, средний класс никак не может в это поверить и уложить в свой шарик над шеей, в который ест), так Консор-

циуму всемирной паутины (вы знали, что такая есть? Туда Бернерс-Ли входит) перестал быть нужен Интернет в том виде, в котором он нужен пользователю.

Вот 4 принципа, на которых этот «дядя с большими ушами» строит сейчас свою работу, его мечта воплотить этот алгоритм семантической паутины:

1. Лёгкость машинной обработки позволяет посреднику вроде поисковой системы выбирать, какую информацию предоставлять пользователю.

Это делает возможным предоставление только необходимой части информации. Для сайтов, публикующих контент для привлечения читателей к размещаемой рядом рекламе, предоставление контента в машинно-читаемом виде не выглядит выгодным, однако для сайтов, чей контент сам по себе является информацией о рекламируемом объекте — например, для сайтов производителей товаров и услуг — предоставление информации о рекламируемых объектах в машинно-читаемом виде выгодно, так как способно облегчать её распространение и использование.

2. Это облегчает автоматическую цензуру.

3. Предпочтение поисковыми системами размеченных страниц делает неразмеченные частью (относительно) Глубокой паутины.

4. Облегчается нахождение персональных данных и их связей с другой информацией (авторы, местонахождения, социаль-

цию, которую он решает выдать по теме. У вас нет доступа ко всем сайтам, потому что ваши браузеры и поисковые системы теперь не отображают ваш поиск, а отображают предложенное алгоритмом поисковика.

Как обычно, понятия мир с Интернетом и мир без Интернета у пользователя и у создателя различаются.

Для нас, пользователей, это хранилище информации, площадка для информационных возможностей. Быстрый доступ к клиентам. Для Консорциума это обычный инструмент для монетизации.

Возьмем несколько сфер:

Деньги. Передача денег, внутренние валюты, обмен услугами, быстрая монетизация услуг и товаров. Быстро, удобно, прозрачно.

Это для нас. Но в Европе до сих многие банки проводят онлайн платежи тетенькой. Не системой, а тетенькой, поэтому, например, далеко не везде платеж может прийти ночью или в выходные.

Книги, музыка, и другие нарративы — для нас, тех, кто помнит мир до Интернета, это такое сокровище — доступ к Информации, доступ ко всем книгам, фильмам, музыке, нарративам, о которых мы когда-либо слышали. Для них — это, например, DRM, это чтобы ты не мог прочитать книгу на любом устройстве, чтобы DVD не шел в каких-то странах. Дело ведь даже не в пиратстве, купленный, полностью легальный контент не принадлежит вам полностью.

**Полные тексты статей доступны только для подписчиков.**

**Остальным желающим на платной основе.**

**Пишите: 7447273@bk.ru**

# ГОЛЛАНДСКИЙ СТУДЕНТ РЕШИЛ ПРОБЛЕМУ ОКЕАНСКОГО МУСОРА, СОЗДАВ ГИГАНТСКИЙ ОЧИСТИТЕЛЬ

Ольга Сагун

**Д**авно известно, что в Тихом океане дрейфует огромный континент, состоящий из примерно 200 миллионов тонн пластиковых отходов, часть из которых находится под водой.

Это губительно для экосистемы, влияет на повышение температуры воды, здоровье людей и животных, употребляющих рыбу в пищу.

Стартап Ocean Cleanup, который создал студент Боян Слат в 2013 году, намеревается выловить 90% пластиковых отходов из океана.

В 2011 году во время дайвинга он обнаружил больше пластика, чем рыбы. Это побудило его на создание школьного проекта, посвященного загрязнению океана.

Несколько лет назад он представил систему плавучих барьеров для перехвата мусора и получил специальный приз Технологического института в Делфте.

В 2014 году Боян Слат переработал проект станции для сбора мусора. После этого Ocean Cleanup запустила краудфандинговую компанию, которая стала самой успешной в истории некоммерческих организаций.

Летом 2016 года Ocean Cleanup провела испытания первого прототипа в Северном море у побережья Нидерландов.

Идея заключается в том, чтобы на специальной платформе длиной до 2000 м разместить барьеры, которые будут ловить мусор на поверхности воды. Причем захватываться будет даже самый мелкий мусор, и при этом никоим образом не мешать жизни морских обитателей. Платформу оснастили плавучем якорем, благодаря которому она может перемещаться медленнее течения, чтобы мусор успевал попасть в барьеры. Также он помогает поддерживать U-образную форму

В сентябре 2018 года Ocean Cleanup начала тестировать прототип System 001 в Тихом океане. И хотя попытка была неудачной, за два месяца тестирования платформа выловила 2 тонны пластика.

В июне 2019 года на воду был спущена переделанная модель — прототип System 001/B. У него появился плавучий контейнер для сбора мусора, благодаря чему станция снизила скорость на воде и стала лучше удерживать мусор.

И уже через два года — в июле 2021 вышла новая платформа System 002 (Jenny) с барьером 800 метров. У нее обновился двигатель, позволяющий быстрее собирать мусор, и появился новый контейнер в виде плавника.

В октябре компания объявила о планах по созданию новой станции, протяженность которой составит 2,5 км.

Главная цель компании — выловить 90% плавучего мусора к 2040 году.

Также инженеры решили обратить свое внимание и на реки. В октябре 2019 года Ocean Cleanup представила плавучую платформу для сбора речного мусора Interceptor. Первые два прототипа тестируют в Индонезии и Малайзии.

В будущем The Ocean Cleanup планирует наладить сотрудничество с другими компаниями, которые будут перерабатывать пластик и производить из него новые товары.

**Полные тексты статей доступны только для подписчиков.  
Остальным желающим на платной основе.**

**Пишите: [7447273@bk.ru](mailto:7447273@bk.ru)**

# САМЫЕ НЕЛЕПЫЕ ГРОМКИЕ СКАНДАЛЫ 2018 В БИЗНЕСЕ

## Виолетта Павлова

### Самая «расистская» толстовка H&M

Одну из серьёзных промашек в 2018 году допустил мировой бренд H&M. В английской и американской версиях онлайн-каталога компании в продаже появилась толстовка бирюзового цвета с надписью «Самая классная обезьянка в джунглях». Всё бы ничего, но на фотографии изделие рекламировал темнокожий мальчик.

### Starbucks и расизм

Другое скандальное происшествие с «расистским» оттенком произошло в апреле 2018 года в американской сети кофеен Starbucks. В заведении, расположенном в Филадельфии, сотрудники не позволили двум темнокожим посетителям воспользо-

ваться туалетом, а затем и вообще потребовали от них покинуть помещение. Кроме того, на место были вызваны полицейские, которые в итоге и выдворили мужчин. Чтобы реабилитироваться, Starbucks пришлось провести показательную акцию — ровно на сутки работа кофеен по всей Америке была приостановлена — для проведения инструктажей работникам о правилах общения с клиентами.

### Утечка данных пользователей Facebook

О том, что данные пользователей мировой социальной сети ушли на сторону, узнали журналисты The New York Times. Различные сведения о 87 млн пользователей попали в частную исследовательскую компанию Cambridge Analytica, занимающуюся



планированием размещения политической рекламы в соцсетях. После этого в Сети стартовала акция #удалифейсбук. В Британии компанию оштрафовали на 500 тысяч фунтов стерлингов за разглашение личных данных граждан Англии.

### «Сексизм» в «Тинькофф Банке»

После прошедшего в столице турнира по уличному баскетболу, спонсором которого выступал «Тинькофф Банк», банкиров неожиданно обвинили в сексизме. Дело в том, что по итогам встреч среди мужских команд победители получили приз в 10 тысяч долларов, тогда как в женском первенстве сумма приза ограничилась 2 тысячами. Ответ от «Тинькофф Банка» последовал таким, что изначально организаторы турнира не планировали проводить женского соревнования, и именно представители банка настояли на том, чтобы девушки могли приобщиться к игре и побороться за приз.

### ИКЕА и виноватая собака

В октябре на теме сексизма прокололось и российское представительство ИКЕА. На странице компании в популярной социальной сети появилось фото виноватой собаки, сидящей за столом с большой тарелкой блинов и вазочкой варенья. Поводом для обвинения ИКЕА в оскорблении женщин стала подпись под фото, которая призывала готовить блинчики с вареньем в случае «если вы случайно поцарапали его маши-

### Суровые условия работы в Ryanair

Поводом для скандала в европейской бюджетной авиакомпании Ryanair также стала фотография из социальных сетей. Сотрудники экипажа сделали коллективное фото во время вынужденной остановки в испанской Малаге. Пилоты и стюардессы устроились спать прямо на полу лайнера. И это очень не понравилось пользователям интернета, обвинившим руководство авиакомпании в чёрством отношении к сотрудникам, вынужденным ночевать в самолёте, а не в гостинице. Позже оказалось, что снимок был постановкой и шуткой: после того как фото было сделано, экипаж отправился отдыхать в аэропорт. Когда правда открылась, героям фото пришлось ответить за нанесённый компании репутационный ущерб: все шесть человек были уволены.

### «Закладки» в «Додо пицца»

В январе 2018 года в туалете одного из кафе сети пиццерий «Додо пицца» в Подмосковье уборщик обнаружил «закладку» — тайник с наркотическими веществами, оставленный неизвестным злоумышленником. Вес находки был равен 750 граммам. На место прибыла полиция, по факту возбуждено уголовное дело. Расследование продолжается до сих пор.

### Скандал из-за случайно сказанного слова

Ещё одной сетью пиццерий, оказавшей-

**Полные тексты статей доступны только для подписчиков.  
Остальным желающим на платной основе.**

**Пишите: 7447273@bk.ru**

# 76% КОМПАНИЙ СТОЛКНУЛИСЬ В 2021 ГОДУ С ДЕФИЦИТОМ КАДРОВ

**О**дним из главных итогов 2021 года на российском рынке труда стал его рост. Компании вспомнили об отложенных годом ранее кадровых потребностях и стали активнее искать сотрудников, из-за чего практически во всех ключевых отраслях зафиксирован дефицит квалифицированных специалистов. С этим же связывают и другие факторы: изменение текучести кадров, смену приоритетов у профессионалов и проблему удержания ценных специалистов. Международная рекрутинговая компания *Flays* в России представляет обзор мнений работодателей и профессионалов о ситуации на рынке труда. В исследовании приняли участие 4896 респондентов: 2595 нанимающих менеджеров и 2301 сотрудник из России и стран СНГ.

- Об уменьшении текучести кадров заявили только 7% работодателей.
- 76% работодателей говорят о серьезном кадровом дефиците в своих отраслях.
- 69% опрошенных работодателей готовы нанимать квалифицированных сотрудников из других отраслей, из других регионов и из-за рубежа.
- Больше всего дефицит кадров испытывает сельское хозяйство — 78% респондентов отметили нехватку самых разных профессионалов.
- 27% работников говорят, что не готовы жертвовать условиями труда ради сохранения работы и лучше будут искать другое место.
- На первое место в списке критериев при выборе работы конкурентную заработную плату поставили 91% потенциальных кандидатов — на 15% больше, чем год назад.

### **Работодатели о борьбе с дефицитом кадров и мотивации сотрудников**

О снижении текучести кадров в уходящем году сообщают только 7% работодателей. Процент компаний, в которых этот показатель остался на уровне прежнего года и вырос, сопоставим — 48% и 45% соответственно.

Подавляющее большинство руководителей согласны с тем, что в их отрасли имеется дефицит профессионалов. О нехватке кадров по отрасли в целом говорят 35%, а о том, что ощущается недостаток только специалистов с новыми или редкими функциями, — 41%. И только 24% работодателей

не испытывают сложностей при поиске сотрудников и считают, что в их отрасли профессионалов достаточно.

Больше всего дефицит кадров испытывает сельское хозяйство — 78% респондентов отметили нехватку самых разных профессионалов; добывающая промышленность — 50%, металлургия — 50%, отрасль информационных технологий — 49%, химическое производство — 48%.

Компании предпринимают различные меры для борьбы с нехваткой кадров. Наиболее популярны такие меры, как замещение вакантных должностей собственными сотрудниками — 46% (41% в 2020 году), наем стажеров и «выращивание» их внутри компании — 41% (16% в 2020-м), привлечение специалистов из других регионов — 41% (6% в 2020-м), из других индустрий — 24% (8% в 2020-м). 5% работодателей готовы привлекать экспатов, обладающих необходимыми компетенциями (3% в 2020-м), а 20% участников исследования сообщили об увеличении расходов на рекрутмент (7% в 2020-м).

Используют работодатели и такой метод удержания сотрудников, желающих уйти, как контрпредложения. Среди направлений, где компании готовы удерживать специалистов, лидируют ИТ (38%), продажи (37%), высший менеджмент (34%), производство (21%), маркетинг и PR (19%). Контрпредложения своим работникам в 2021 году делали 54% работодателей, в большинстве случаев (94%) это помогло удержать профессионалов на прежних местах.

Также в компаниях назвали ряд материальных и нематериальных факторов, которыми они пытаются привлечь кандидатов. В топ-5 материальных факторов вошли конкурентная зарплата (67%), медицинское страхование (включая членов семьи) и компен-

сация расходов на частную медицину сверх страховки (52%), компенсация расходов на мобильную связь (39%), предоставление смартфонов, планшетов и других гаджетов (33%) и страхование жизни и здоровья (32%). Еще кандидатам предлагают компенсацию расходов на питание, увеличенный отпуск, индивидуальные вознаграждения (за выслугу лет и т. д.), подарки и многое другое.

Топ-5 нематериальных способов привлечения специалистов выглядит так: возможность карьерного роста (58%), стабильность компании на рынке (55%), интересный функционал (50%), возможность удаленной работы (43%) и удобное местонахождение (43%). Также многие выделяют дружелюбную корпоративную культуру, гибкий график, благоустроенный офис и известность работодателя. 25% работодателей делают акцент на возможности при работе в компании соблюдать work-life balance (в 2020 году таких было всего 14%).

### Работники о приоритетах и планах по сохранению или смене места работы

О намерении сменить место работы говорят 56% специалистов. 39% устраивает текущий работодатель, а 9% считают, что сейчас неподходящее время для поиска работы и лучше держаться на старом месте.

Ради сохранения работы опрошенные профессионалы готовы перерабатывать и брать на себя дополнительные обязанности (17%), работать все время только из офи-

Среди тех, кто в 2021 году хотел сменить место работы, контрпредложения от работодателей получили только 30%. Были удовлетворены предложением и остались на старом месте менее половины (45%).

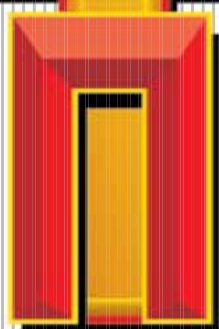
Многие профессионалы отмечают, что в последнее время у них произошла некоторая переоценка системы факторов, влияющих на принятие решения о выборе места работы, материальные факторы стали более значимыми. В число самых популярных материальных факторов вошли: конкурентная заработная плата (91%, в 2020-м — 76%), медицинское страхование (включая членов семьи) и компенсация расходов на частную медицину сверх страховки (60%), 100-процентная оплата больничного листа (52%), индивидуальные вознаграждения (42%), увеличенный отпуск (34%) и компенсация расходов на мобильную связь (34%).

Из нематериальных факторов чаще всего называют интересный функционал/проекты (69%, годом ранее — 37%), перспективы карьерного роста (67%, в 2020-м — 31%), личность руководителя компании (63%), дружелюбную корпоративную культуру (56%, год назад — 26%), стабильность и репутацию компании на рынке (54%, в 2020-м было 30%) и наличие прозрачной системы критериев повышения в должности (52%).

«Как видим, к концу 2021 года на рынке труда сложилась неоднозначная ситуация. С одной стороны, работодатели определенно говорят о дефиците профессиональных кадров, они готовы принимать меры для удержания действующих специалистов и привлечения новых. С другой — взгляды

**Полные тексты статей доступны только для подписчиков.  
Остальным желающим на платной основе.**

**Пишите: [7447273@bk.ru](mailto:7447273@bk.ru)**



*Марина Кузина*

## **Обзор новаций Трудового Права и значимых судов**

*Юлия Цевлева*

## **Инклюзивный найм. Инструкция по приёму на работу сотрудника с аутизмом**

*Дмитрий Евтеев*

## **Возврат подоходного налога по решению суда**

*Марина Кузина*

## **Платформенная занятость. Закона нет, работа есть?**

*Дарья Царькова*

## **Споры по аутстаффингу**

*Елена Клюева*

## **Мама Ольги Бузовой: «А что, театры работают не в поле трудового законодательства?»**

*Кирилл Веселов*

## **Утерянные трудовые документы — споры. Восстановление для пенсии и при трудовых спорах**

*Михаил Чернокоз, Андрей Ермошкин*

## **СУГМК начнет следить за сотрудниками через GPS**





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

(октябрь–декабрь)

В номере:

**№4**  
**2021**

**Кодекс деловой этики сотрудников**

**Официально-деловой стиль и его применение в организации**

**Проблемы «информационной открытости» органа местного самоуправления в условиях современных информационных технологий как антирепутационный фактор**

**Анализ документирования деятельности учреждения дополнительного профессионального образования**

**Делопроизводство в небольшой современной компании: нормы и реальность**

**Признание документов архива находящимися в неудовлетворительном физическом состоянии. Опыт РГАДА**

**Стратегия безопасности организации**

**Правовое регулирование нотариального делопроизводства на современном этапе**

При поддержке:



БИЗНЕС  
ИДЕИ

БИЗНЕС  
РЕШЕНИЯ

БИЗНЕС  
ТЕХНОЛОГИИ

БИЗНЕС  
ПРОЦЕССЫ

№ 36  
(640)

2021

# УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ

Ведущие эксперты по управлению персоналом - 71852, 71855, 71856

www.TOP-PERSONAL.ru

Главная тема: **КАССИР ИЗ АЧИНСКА**



**Арвидас Алутис**

Uvenco

**Не уверен - не делаю**