

направление, изменились и требования к функционалу сотрудников — как уже работающих, так и нанимаемых. Новый вектор развития компании предполагает постоянное взаимодействие с зарубежными партнерами, а это требует от работников знания предмета разговора и понимания специфики сегмента отрасли и владения иностранными языками. Эти навыки стали необходимы и после приобретения «Ладогой» зарубежных активов в Чехии, Испании и Франции.

«Сотрудникам, которые плотно задействованы во внешнеторговых операциях, мы предоставляем возможность изучения иностранных языков с полной или частичной компенсацией расходов. Специалисты, работающие с винами, безусловно, постоянно повышают свою квалификацию. За их спинами дипломы таких международных и российских образовательных отраслевых институтов, как „Миллезим“, Pro Sommelier, WSET, La Galerie des Vins, Школа сомелье Игоря Шарбатова и Евгения Агапова. Бренд-амбассадоры, продвигающие напитки группы „Ладога“ в сегменте HoReCa, в разное время прошли обучение в различных барменских школах, в том числе и в международных, а также на семинарах крупнейших международных компаний — мировых лидеров отрасли», — рассказывает господин Грабар.

«ПОЛНАЯ Ж» Петербургские топ-менеджеры, опрошенные BG, в большинстве своем могут похвастаться несколькими дипломами о высшем образовании. В некоторых случаях получая второе высшее пришлось из-за кардинальной смены деятельности. Например, коммерческий директор компании «Пеноплэкс» Кирилл Иванов рассказывает, что по своему первому образованию он инженер-механик, но в 1990-е годы оно оказалось невостребованным. «Тогда я пошел в продажи, стал понимать рыночные механизмы, но хотелось чего-нибудь нового. Лавры маркетологов, выводящих на рынок новые продукты, не давали покоя. В это время в Петербурге была программа РИМА-А, которая максимально устраивала меня: вечерние занятия в центре города с дипломом на тему реального бизнеса. С удовольствием отучился по данной программе и познакомился с людьми, с которыми дружу до сих пор», — рассказывает Кирилл Иванов.

Помимо второго высшего, многие топ-менеджеры имеют опыт посещения различных курсов, семинаров и тренингов.

Управляющий директор компании Origin Capital Сергей Богданчиков рассказывает, что прошел курсы обучения ораторскому искусству. «В моей деятельности основное — это правильно донести свои мысли до слушателя, будь то выступление на мероприятии, рядовое совещание в офисе или общение с клиентом. Мне приходится постоянно общаться с большим количеством людей, поэтому умение грамотно говорить, представляя нужные акценты, помогает ежедневно в работе и в жизни», — говорит господин Богданчиков.

«Свои первые курсы я прошел в 1995 году, это были курсы по работе на компьютере, — вспоминает управляющий директор сети бизнес-центров «Сенатор» Дмитрий Золин. — Потом были курсы по быстрообучаемости, менеджменту, управлению, продажам, аудиторские

курсы. А потом я сам стал бизнес-тренером: мы с коллегой сделали свой очень дорогой семинар — как управлять проектами коммерческой недвижимости по всей нашей стране. Заработали денег, но это оказалось очень тяжелым трудом, так что пока я этим больше не занимаюсь».

Генеральный директор коммуникационного агентства SpiceMedia Виктория Кулибанова рассказывает, что в свое время пробовала ходить на различные профессиональные тренинги и семинары, но осталась недовольна. «Возможно, мне не везло с тренерами, поэтому это дело я оставила и уже давно никуда не хожу, предпочитаю читать профессиональную литературу и профильные СМИ», — делится опытом Виктория Кулибанова.

Управляющий партнер юрфирмы «Дювернуа Лигал» Егор Носков тоже оказался не впечатлен курсами и тренингами. «Я посещал курсы публичных выступлений и тренинги по ведению переговоров. Эти занятия меня скорее разочаровали. Положительный результат от них заключался только в знакомстве с бизнесменами, которые потом стали клиентами нашей фирмы», — рассуждает Егор Носков.

Вице-президент ГК Leorsa (инвестор БЦ Eightedges) Ольга Пономарева, напротив, делится положительным опытом. «Из понравившихся тренингов могу назвать лекцию трижды признанного лучшим специалистом в своей отрасли Радислава Гандапаса, которая называется „Полная Ж. Полноценная жизнь как главный бизнес-проект человека“. В свое время участвовала в семинаре Владимира Тарасова „Техника перехвата и удержания управления“ — очень полезный опыт для ведения трудных переговоров, когда твой контрагент — профессиональный переговорщик. Могу отметить консультанта по мотивации, бизнес-тренера Андрея Левченко и его тренинг „Воздух“ о формировании гармоничного профессионального и личного пространства. И личные, и профессиональные тренинги были очень полезны и оправдали себя вполне. Главное — учиться у лучших тренеров», — говорит госпожа Пономарева.

Иностранные языки — это то, чего не может быть много, отмечают собеседники BG. Все без исключения современные руководители владеют как минимум английским. Некоторым в силу специфики бизнеса требуется какой-либо еще язык.

Генеральный директор финского проектного бюро Rumpu Евгений Богданов вспоминает, что в последний раз курсы проходил в университете — учил финский язык и окончил курсы гида-переводчика. «В тот конкретный момент жизни мне пригодились эти навыки — благодаря этому я зарабатывал деньги в свободное от учебы время», — делится он.

Всегда нужно поддерживать на хорошем уровне знание иностранных языков, подчеркивает Ольга Пономарева. «Перед MIPIM я в течение двух месяцев улучшала навыки своего переговорного английского, чтобы вести переговоры с потенциальными инвесторами нашего фонда на выставке. Занятия проходили у нас в офисе индивидуально с носителем языка, с 8:30 до 10:00, с акцентом на профессиональной переговорной лексике с учетом инвестиций в недвижимость», — рассказывает собеседник издания. ■

ЧТОБЫ «ТИТАНИК» ПЛЫЛ В РОССИИ УЖЕ СФОРМИРОВАЛСЯ ПУЛ ИНТЕРИМ-КОМПАНИЙ, СПЕЦИАЛИЗИРУЮЩИХСЯ НА ПОМОЩИ ПРЕДПРИЯТИЯМ В КРИЗИСНЫХ СИТУАЦИЯХ. ВМЕСТЕ С ТЕМ В РОССИИ УСЛУГИ ПО ПОДБОРУ АНТИКРИЗИСНОГО УПРАВЛЕНЦА ГОТОВЫ ОКАЗЫВАТЬ КРУПНЫЕ РЕКРУТИНГОВЫЕ, КОНСАЛТИНГОВЫЕ И ТРЕНИНГОВЫЕ АГЕНТСТВА, «БОЛЬШАЯ АУДИТОРСКАЯ ЧЕТВЕРКА». УЧАСТНИКИ РЫНКА ГОВОРЯТ, ЧТО АНТИКРИЗИСНОГО МЕНЕДЖЕРА МОЖНО ВЫРАСТИТЬ И ВНУТРИ КОМПАНИИ.

ТАТЬЯНА ДЯТЕЛ

Как правило, клиентами интерим-компаний являются структуры, наиболее страдающие от кризиса: застройщики, ритейл, страховщики. Как отмечает консультант отдела R&D SHL Russia & CIS Максим Пескин, привлекать антикризисного менеджера в компанию нужно в том случае, когда необходимо решить проблему, к которой никто в организации не знает, как подступиться. «Как не бывает двух одинаковых организаций, так же не бывает и двух одинаковых кризисных ситуаций: несмотря на сходство отдельных обстоятельств, системный характер трудностей, наличие похожего опыта и множество других факторов, каждый кризис уникален. На самом деле, если проблема знакома, если понятно, что и как делать, то это не кризис, а просто сложная задача, и в этом случае никакой антикризисный менеджер компании не нужен», — считает он.

Александр Веренков, старший партнер группы «БДО Юникон», отмечает, что антикризисного менеджера нужно привлекать превентивно, то есть при выявлении внутренних или внешних рисков факторов, действие которых способно серьезно повлиять на финансовое положение организации. А также при смене руководства или переходе организации под внешнее управление в связи с банкротством.

СТАТУСНАЯ ЗАВИСИМОСТЬ Схем привлечения такого управленца в компанию может быть несколько. В частности, антикризисный менеджер может работать в качестве советника уполномоченного руководителя или быть назначенным с полномочиями ответственного руководителя.

«Как правило, антикризисный менеджер имеет самые широкие полномочия по оперативному управлению организацией. В этом случае его работа приносит максимальный эффект, будучи направленной на конечный результат. При работе в режиме советника проис-

ходит размывание ответственности и вполне вероятно низкая эффективность, поскольку частичная реализация плана оздоровления может не дать должного эффекта. Постановка действий антикризисного менеджера в зависимости от решений других органов управления, необходимость длительных согласований и корректировок — все это снижает оперативность решений, а значит, и эффект реализуемых мер», — отмечает господин Веренков.

В обязанности привлеченного менеджера сейчас входит не только решение глобальных кризисных проблем, но и подготовка компании к продаже в случае банкротства, и сопровождение сделок по слияниям и поглощениям, когда на одном из предприятий необходима реструктуризация, сокращение персонала, перефилирование деятельности с целью сокращения издержек и оптимизации затрат, комментирует директор HeadHunter по Северо-Западу Юлия Сахарова.

СОСТАВ «АНТИКРИЗА» Средний срок работы антикризисного менеджера в компании зависит от целеполагания и составляет около девяти месяцев. Антикризисный управленец должен обладать достаточными теоретическими знаниями и практическим опытом решения трудных задач, чтобы предложить комплексный курс восстановления предприятия.

Как рассказывает Александр Веренков, в ряде случаев хорошие антикризисные менеджеры получают из заместителей руководителей, которые зачастую лучше знают внутренние механизмы, больше вовлечены в операционную деятельность. Они становятся востребованными при наступлении кризиса, когда отстраняют руководителя или руководитель уходит сам, осознав свою неспособность решить серьезные проблемы. По его мнению, для антикризисного менеджера важны знания — прежде всего бизнеса предприятия, отрасли, управленческого и финансового учета. ➔ 52