

BE

Business Excellence

EST. IN THE UK



Журнал «Деловое совершенство»

www.be-mag.ru

ГЛАВНАЯ ТЕМА

ФОРМИРУЕМ
НОВУЮ
МЕНТАЛЬНОСТЬ

№ 9
2019
(since 1996)

70%

российских
предпринимателей
работают в отпуске

Владимир Стюф

Президент Группы компаний «Анакон»

«Автоматизация:
преобразование промышленности и жизни»

Индустрия
4.0, работник,
работодатель
стр. 28

Рецепты кайдзен
для познания
гемба
стр. 50

Психология
денег
стр. 90



ISSN 2587-8689
9 771813 948001 >



**Интер
Консалт**

ЭКСПЕРТЫ

**В ОБЛАСТИ ПОВЫШЕНИЯ КАЧЕСТВА УПРАВЛЕНИЯ
И СОЗДАНИЯ СИСТЕМ УСТОЙЧИВОГО РАЗВИТИЯ БИЗНЕСА**



Более
450+
клиентов из **40+**
отраслей



Проекты в
40+
регионах РФ
и **12** странах



Более
13
лет успешной
работы

ВНЕДРИТЬ МЕЖДУНАРОДНЫЙ СТАНДАРТ / ИНСТРУМЕНТ МЕНЕДЖМЕНТА



РАСТЕТ КОМПАНИЯ - РАСТЕТ И БЕСПОРЯДОК

ПОСТОЯННЫЕ ПРЕТЕНЗИИ КЛИЕНТОВ

ПРОЦЕССЫ НЕ РАБОТАЮТ В ЦЕПОЧКЕ

НЕКОМУ ДОВЕРИТЬ ПРИНЯТИЕ РЕШЕНИЙ

КАЖДЫЙ РАБОТАЕТ ОТДЕЛЬНО ДЛЯ СЕБЯ

НЕ ДОСТИГАЮТСЯ ПОСТАВЛЕННЫЕ ЦЕЛИ

ОТСУТСТВУЕТ РОСТ ПРОДАЖ



Мы сможем предложить оптимальный выбор для любой компании!

+7 (495) 760-46-75

mail@iksystems.ru

www.iksystems.ru



Фото: Дмитрий Ткаченко

ЗВЕЗД С НЕБА... ХВАТАЕТ!

Как известно, вернувшись из отпуска, люди гораздо чаще склонны к поиску новой работы. Причина в том, что многие становятся жертвами так называемого постотпускного синдрома. За рубежом этот феномен хорошо изучен и носит романтическое название Post Vacation Blues (что-то вроде постотпускного блюза), связанное с особым чувством ностальгии, присущей этому жанру. В особенности это касается топ-менеджеров. Так в чем причина такого явления?

Даже одержимые работой трудоголики, контролирующие каждый шаг своего бизнеса, сидя на пляже и обложившись всевозможными средствами коммуникаций, всё равно имеют гораздо больше свободного времени, чем в повседневной действительности. И волей-неволей начинают задумываться о непреходящих ценностях и жизненных ориентирах, о сгорающих в текучке дел планах на будущее. Короче, видят картину своей жизни и, в частности, работы в ином свете.

Безусловно, высококлассный специалист и тем более управленец хочет получать удовольствие от работы. Для того, кто достиг в своей области определенных вершин, деньги, как правило, уже не являются главным мотиватором. Такому сотруднику нужны новые, интересные ему проекты, причем он рассчитывает, что его мнение о путях достижения поставленных целей руководство будет слушать и слышать. В рамках его компетенций ему необходимо предоставлять свободу действий и право принимать решения, потому что он не боится брать на себя ответственность. В своей книге «Новая экономика» Эдвардс Деминг пишет, что за 94% проблем организации отвечает ее руководство и только за 6% — рядовые исполнители, потому что подчиненные действуют так, как их к тому побуждает СЕО. Позднее эта идея нашла воплощение в новой редакции международного стандарта на системы менеджмента качества ИСО 9001:2015.

Кстати, в этом номере в статье Алексея Миронова «Вот такое кино–2. Первая кровь» вы найдете интересное сравнение двух диаметрально противоположных стилей руководства — транзакционного и трансформационного лидерства, каждый из которых служит достижению определенных целей в бизнесе. И каждый основан на личностных качествах лидера. Вообще, сегодня при приеме на работу тестируют не только и не столько профессиональный опыт, сколько эмоциональный интеллект, приобретенный в течение жизни, т.е. те компетенции, которые помогут решать самый широкий круг задач, в т.ч. нестандартных или экстремальных. В современных реалиях это важнее, чем просто опыт менеджера, поэтому важно научиться использовать его на всеобщее благо. Тогда и бизнес получит свою звезду, и звезда не захочет сменить владельцев этого бизнеса.

Татьяна Киселева

Учредитель
Н.Г. ТОМСОН

Редакция

Главный редактор Т.В. КИСЕЛОВА
Заместитель главного редактора ОЛЬГА АНДРЕЕВА
Обозреватели:

ЮЛИЯ КАРГОПОЛЬЦЕВА, ОЛЬГА ТЮШЕВСКАЯ
Специальный корреспондент КСЕНИЯ НОЙМАН

Переводчик МАРИЯ ТАТИЩЕВА

Редактор ТАТЬЯНА КРАСНОВА

Корректор МАРГАРИТА ЗАМАШКИНА

Дизайн-макет АЛЕКСАНДР ГАНЖЕНКО

Ведущий дизайнер НАТАЛЬЯ ЗУЕВА

Издатель

ООО «РИА «СТАНДАРТЫ И КАЧЕСТВО»
Генеральный директор СВЕТЛАНА АНТОНОВА
Директор по развитию бизнеса АЛЕКСЕЙ АНИСКИН

Отдел маркетинга и PR

Начальник отдела рекламы

АНДРЕЙ КОЛЕСНИКОВ market@mirq.ru

PR&Events

ИРИНА ПЕТРОВА

Менеджеры:

ГАЛИНА СМИРНОВА, ВЛАДИСЛАВ АГАДЖАНОВ

Тел.: +7 (495) 771 6652 (доб. 140)

Отдел продаж (подписка)

Начальник отдела продаж

ОЛЬГА АБРАМОВА

Менеджеры:

ЕКАТЕРИНА КЛЮЧНИКОВА, НАТАЛЬЯ ПАНЧЕНКО

Тел.: +7 (495) 258 8436

Факс: +7 (495) 258 8437 E-mail: podpiska@mirq.ru

Адрес издателя и редакции

115280, г. Москва, ул. Мастеркова, д. 4, 15-й этаж, пом. 1, ком. 8–13

Тел.: +7 (495) 771 6652

Факс: +7 (495) 258 8437

E-mail: bex@mirq.ru

Телефон для предложений: +7 (495) 771 6652 (доб. 140)

Интернет-магазин: www.ria-stk.ru

Используемые изображения: www.depositphotos.com

Станьте нашим автором!
Присылайте свои статьи на адрес
author@mirq.ru



ЖУРНАЛ BUSINESS EXCELLENCE –
ЛАУРЕАТ МЕЖДУНАРОДНЫХ КОНКУРСОВ



www.be-mag.ru

**Подписной индекс по каталогу «Роспечати»
20080**

Подписано в печать 29.08.19. Формат 72x104/16.
Бумага мелованная матовая. Печать офсетная. Печ. л. 5,0.
Тираж 25000 экз. Аудитория номера – 91000 человек.

Заказ №264988. Цена свободная.
Журнал зарегистрирован Министерством РФ по делам печати,
телерадиовещания и средств массовых коммуникаций в 2003 г.,
свидетельство ПИ №77-14600 от 31 января 2003 г., перерегистрирован
Федеральной службой по надзору в сфере связи и массовых
коммуникаций в 2013 г., свидетельство о регистрации
ПИ № ФС 77-55914 от 07 ноября 2013 г.

Отпечатано в типографии «Вива-Стар».

Адрес: 107023, Москва, ул. Электровзаводская, д. 20.

Мнение редакции может не совпадать с мнением авторов.
Редакция не несет ответственности за содержание рекламных
материалов. Любое использование материалов номера
возможно только с письменного разрешения редакции.

© ООО «РИА «Стандарты и качество», 2019

КЛЮЧЕВЫЕ ПАРТНЕРЫ



WORLD TRADE CENTER
MOSCOW



BUREAU
VERITAS



EUROPEAN
ORGANIZATION
FOR
QUALITY



Редакционный совет

НАТАЛИЯ ТОМСОН

председатель совета директоров
ООО «РИА «Стандарты и качество»,
член правления
Всероссийской организации качества
(председатель редсовета)

ГЕННАДИЙ ВОРОНИН

президент
Всероссийской организации качества

ЮРИЙ АДЛЕР

почетный президент
Международной гильдии профессионалов качества

АЛЕКСЕЙ АНИСКИН

директор по развитию бизнеса
ООО «РИА «Стандарты и качество»

ТАТЬЯНА КИСЕЛОВА

главный редактор журнала Business Excellence

ГРЕГОРИ ВАТСОН

глава компании
Business Excellence Solutions (США–Финляндия)

ВАДИМ ЛАПИДУС

генеральный директор ГК «Центр «Приоритет»,
профессор

НАТАЛЬЯ САМОУКИНА

канд. психол. наук, доцент
генеральный директор
ООО «Школа тренинга Натальи Самоукиной»

АНДРЕЙ МИЛЕХИН

президент холдинга РОМИР

ЕВГЕНИЯ СОБОЛЕВА

региональный менеджер компании Quality Austria

ВАДИМ ШИРЯЕВ

основатель и президент Содружества организаций
по развитию бизнеса (СОМАР)

Austrian
We fly for your smile.



130 направлений, одна цель — ваша улыбка.

Насладитесь австрийским гостеприимством, изысканной кухней и комфортом на борту самолетов Austrian Airlines на пути к 130 направлениям по всему миру.



Реклама

A STAR ALLIANCE MEMBER 

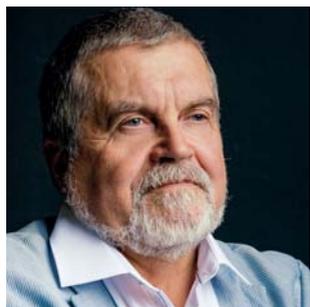
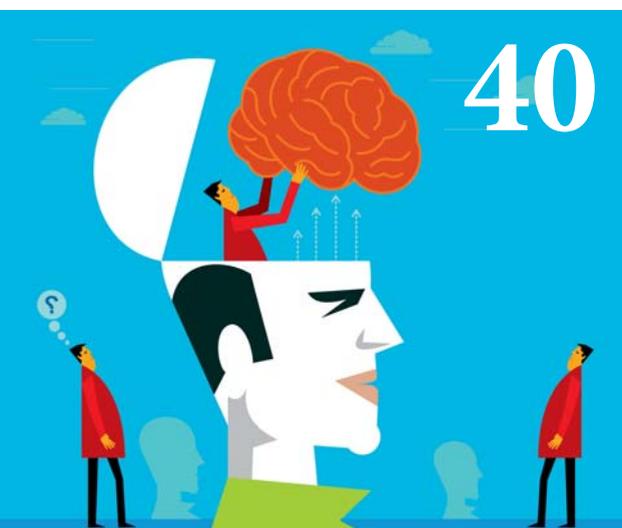
www.austrian.com

Накопите мили с Miles & More. Бронирование авиабилетов и информация по тел. 8 (495) 995 0 995, на сайте www.austrian.com и в Вашем туристическом агентстве.

Содержание

Главная тема:

ФОРМИРУЕМ НОВУЮ МЕНТАЛЬНОСТЬ



14



8 ВЕСТИ
10 СОБЫТИЯ, ФАКТЫ, КОММЕНТАРИИ

Excellence in strategies

14 ДЕЛО
Владимир Стюф
Успех достигается благодаря профессионализму

Главная тема

22 ИНТЕРВЬЮ
Василий Ключарёв
Мы хотим донести до людей продукт, максимально соответствующий их желаниям

28 ПРОБЛЕМЫ И ПУТИ РЕШЕНИЯ
Индустрия 4.0, работник, работодатель

34 ФУТУРОЛОГИЯ
Ценности и ключевые компетенции в эпоху digital-социума

40 КРУГЛЫЙ СТОЛ
Что в голове у звезды?
И как вложить туда то, что нужно

Excellence in tools

44 ИНТЕРВЬЮ
Михаил Кучмент
Нельзя быть предпринимателем, если ты плохой менеджер: область для развития есть всегда

50 ПРАКТИЧЕСКИЙ ОПЫТ
Рецепты кайдзен для познания гемба

CONTENT

- 56 МЕНЕДЖМЕНТ
Не торопитесь со стандартами!
Три правила, тринадцать действий
и четыре заповеди stand-art
- 64 ТЕХНОЛОГИИ
Новая революция в бизнесе
- 68 БЕЗОПАСНОСТЬ
Электронная подпись:
насколько безопасна технология?
- 72 ИССЛЕДОВАНИЕ
Демография бизнеса:
менее половины российских компаний
доживает до пяти лет
- 74 БИЗНЕС-ОБРАЗОВАНИЕ
Вот такое кино-2. Первая кровь
- 82 ЮРИДИЧЕСКАЯ КОНСУЛЬТАЦИЯ
Правовые реалии привлечения
к субсидиарной ответственности
- 86 МАРКЕТИНГ
Как правильно звонить клиентам:
идеи и инфоповоды
- 90 ФИНАНСОВЫЙ ЛИКБЕЗ
Психология денег

Excellence in details

- 94 ИССЛЕДОВАНИЕ
70% российских предпринимателей
работают в отпуске
- 98 ДАЙДЖЕСТ
- 100 БИБЛИОТЕКА
- 102 КАЛЕНДАРЬ



Келли МАКГОНИГАЛ

ПЕРЕОСМЫСЛЕНИЕ СТРЕССА

Какое из утверждений больше соответствует вашему взгляду на стресс?

А. *Стресс вреден, следует пытаться избежать его любыми способами или управлять им.*

Б. *Стресс полезен, и его нужно принимать и использовать во благо.*

Пять лет назад я бы выбрала вариант «А» не задумываясь. Я — врач-психолог и за время обучения в медицинской школе прочно усвоила: стресс очень вреден для человека. Потом я сама преподавала, проводила исследования, писала статьи и книги, руководствуясь именно этой идеей. Я говорила людям о том, что стресс опасен, поскольку увеличивает риск разнообразных заболеваний — от обычной простуды до болезней сердца, депрессии и алкоголизма. На страницах самых разных изданий я давала советы по борьбе со стрессом, наверняка знакомые вам. Дышите глубже, спите больше, соблюдайте режим. И старайтесь, чтобы стрессов в вашей жизни было как можно меньше. Я была одной из множества психологов, врачей и биологов, организовавших крестовый поход против стресса. Так же, как и все они, я верила, что негативные эмоциональные переживания — это опаснейшее состояние. Но я изменила свое отношение к стрессу и теперь хочу изменить ваше. Для начала расскажу вам об удивительном научном открытии, которое заставило меня взглянуть на данный феномен по-новому. В 1998 году в США 30 тысячам взрослых людей был задан вопрос: насколько сильный стресс они испытывали в последний год? Кроме того, их спросили,

считают ли они, что стресс вредит их здоровью. Восемь лет спустя ученые изучили данные о смертности среди этих людей и сопоставили их с полученными ранее ответами. Итак, плохая новость: оказалось, что высокий уровень стресса увеличивает риск преждевременной смерти на 43%. Но это относится только к тем людям, которые убеждены в том, что стресс отрицательно воздействует на их здоровье. Люди, признавшие, что испытывали сильные негативные переживания, но при этом не считали их вредными, умирали **реже**, чем те, кто не подвергался стрессу или подвергался ему в незначительной степени! Значит, людей убивает не стресс сам по себе, а в сочетании с убежденностью, что он опасен для их жизни. По оценкам исследователей, за восемь лет, что продолжалась их работа, около 182 тысяч американцев преждевременно скончались из-за того, что верили во вредное воздействие стресса. Это число потрясло меня. Ведь речь идет о более чем 20 тысячах смертей в год! Получается (если опираться на официальную статистику), что «вера во вред стресса» — пятнадцатая по распространенности причина людской смертности в США, опережающая рак кожи, СПИД и убийства!

Сколько времени и сил я потратила, убеждая людей, что стресс опасен, будучи уверенной, что тем самым я помогаю им! А если нет? Да, я обучала своих пациентов действительно полезным техникам — физическим упражнениям, медитации, умению налаживать социальные связи. Но что, если их ценность снижалась потому, что я связывала их с идеей о вреде

стресса? Признаюсь, мне хотелось забыть об этом исследовании, но мне никак не удавалось выбросить его из головы. И я решила посмотреть новым взглядом на то, чему сама всегда учила людей. Было два момента, которые позволили мне допустить, что внушение людям мысли о том, что стресс убивает, может иметь непредсказуемые последствия. Во-первых, я знала, что определенные убеждения действительно могут влиять на продолжительность жизни. Например, люди с позитивным восприятием старения живут дольше, чем те, кто придерживается негативных стереотипов о пожилом возрасте. Это было показано в классическом исследовании ученых из Йельского университета, которые наблюдали за группой людей среднего возраста в течение 20 лет. Оказалось, что люди с позитивным отношением к старению жили в среднем на 7,6 года дольше, чем те, кого оно угнетало. Еще один пример важности взгляда человека на жизненные перипетии — это вопрос доверия. Те, кто считает, что большинству людей можно доверять, в среднем живут дольше. Ученые из Университета Дюка провели опрос среди людей в возрасте старше 55 лет и собрали данные о них через 15 лет. Оказалось, что среди тех, кто был склонен доверять окружающим, к этому моменту были живы 60%, в то время как среди людей с более циничным взглядом на человеческую природу 60% скончались. Подобные данные убедили меня в том, что убеждения действительно способны влиять на здоровье и долголетие. Открытым для меня оставался

лишь вопрос о том, относится ли к таким убеждениям отношение к стрессу. Второе, что могло заставить меня признать свою неправоту, — это факты из истории пропаганды в области здравоохранения. Многие из подобных благих начинаний в итоге оказали на здоровье населения воздействие ровно противоположное тому, на которое надеялись специалисты. Вот пример. Иногда, беседуя с врачами, я интересуюсь их мнением о том, как влияют на курильщиков предостерегающие картинки на сигаретных пачках. Обычно мне отвечают, что такие изображения снижают тягу к курению и подталкивают людей к отказу от этой вредной привычки. Однако исследования показывают, что такие предостережения имеют обратный эффект. Самые страшные картинки (например, изображение пациента, умирающего на больничной койке от рака легких) на самом деле усиливают тягу к курению. Почему? Они запускают реакцию страха, а что способно успокоить лучше, чем сигарета? Еще одна совершенно не оправдывающая себя стратегия — высмеивать и стыдить людей за нездоровые привычки. В эксперименте, проведенном в Калифорнийском университете в Санта-Барбаре, двум группам женщин с избыточным весом дали прочесть две газетные статьи. В одной из них рассказывалось о предвзятом отношении работодателей к соискателям с избыточным весом. Женщины, прочитавшие эту статью, стали потреблять в два раза больше калорий, чем те, кто читал статью о другой проблеме, не имеющей отношения к весу. После того как я познакомилась с результатами исследований, я начала внимательно наблюдать за тем, как люди

реагируют на мои слова об опасном воздействии стресса на их здоровье. Обнаружилось, что они вызывают у них те же негативные эмоции, что и медицинские предупреждения, призванные напугать или пристыдить. Когда я рассказывала измученным студентам о негативных последствиях стресса прямо накануне сессии, они покидали аудиторию подавленными. Когда я демонстрировала пугающую статистику работникам детских и медицинских учреждений, иногда я видела слезы. Какой бы ни была аудитория, никто ни разу не подошел ко мне после лекции и не сказал: «Спасибо большое за то, что рассказали мне, как вредна моя полная стрессов жизнь. Я знаю, что могу от них избавиться, просто никогда раньше не задумывался об этом!» Я поняла, что действовала не вполне правильно. Всё, что я рассказывала об управлении негативными эмоциями, основывалось на предположении о том, что стресс опасен. Но теперь я уже не была в этом уверена. Моя заинтересованность заставила меня отправиться на поиски новых доказательств. Я хотела знать, действительно ли отношение к стрессу так важно? Есть ли в стрессе что-то хорошее, чем имеет смысл воспользоваться? Изучая результаты экспериментов и научные обзоры за последние 30 лет, я старалась смотреть на данные непредвзято. Мне удалось найти подтверждения не только отрицательных воздействий стресса, но и пользы. Я беседовала с представителями нового поколения исследователей стресса, работы которых открывают нам его светлую сторону. Сегодняшняя наука заявляет, что стресс может сделать вас умнее, сильнее и успешнее. Он помогает вам учиться и раз-



ДОСЬЕ

Келли МАКГОНИГАЛ

Доктор философии, психолог и профессор Стэнфорда. Обладательница высшей награды Стэнфордского университета для преподавателей. Специализируется на изучении зависимости психического и физического состояния человека. Изучает науку стресса, проблемные аспекты стресса и то, как научиться достигать своих целей, преодолевая внутренний конфликт. Разработала популярные открытые курсы «Наука силы воли» и «Наука сострадания», автор бестселлера «Сила воли», возникшего из 10-недельного курса, который она преподает.

виваться, воспитывает смелость и развивает эмпатию. Изменение отношения к стрессу, то, как вы воспринимаете стресс, влияет на очень многое — от состояния вашей сердечно-сосудистой системы до способности понять смысл жизни. Лучший способ управления стрессом заключается не в борьбе с ним и не в попытках его избежать, а в том, чтобы переосмыслить и принять его. Поэтому моя цель как медицинского психолога изменилась. Я больше не хочу помогать вам избавляться от стресса — я хочу научить извлекать из него пользу.

Отрывок из книги «Хороший стресс как способ стать сильнее и лучше»

ЭКОНОМИКА • ОБЩЕСТВО • НАУКА • ИННОВАЦИИ • КУЛЬТУРА

НАУКА • ИННОВАЦИИ • БИЗНЕС • РЫНКИ • ПРАВО • ОБРАЗОВАНИЕ • К

ОБРАЗОВАНИЕ • КУЛЬТУРА • НООСФЕРА • ЭКОНОМИКА • ОБЩЕСТВО • НАУКА • ИННОВАЦИИ • БИЗН



Россия теряет население

Рост рождаемости за первое полугодие 2019 г. зафиксирован лишь в двух субъектах РФ — в Москве (на 5,9%) и Карачаево-Черкесии (на 4,7%). В целом за январь — июнь рождаемость по стране по сравнению с таким же периодом 2018 г. сократилась на 8,14%. Такие данные приводятся в докладе Росстата о социально-экономическом положении в России. Естественная убыль населения составила 198,8 тыс. чел., что на 34,7 тыс. больше, чем в первом полугодии 2018 г. В январе — июне 2019 г. в России родились примерно 720 тыс. чел., тогда как в 2018 г. в первые полгода эта цифра составляла 783 тыс. В первом полугодии текущего года число умерших превысило число родившихся в 1,3 раза, а в 39 субъектах — в 1,5–2,1 раза. Вице-премьер **Татьяна Голикова** заявила о катастрофической убыли населения. При этом, по ее словам, многие регионы в погоне за качественными показателями снижают данные о смертности от онкологических и сердечно-сосудистых заболеваний, а также внешних причин.

ИА REGNUM

ФНС возьмет граждан на учет

Правительство внесло в Госдуму законопроект о создании единого информационного ресурса данных физлиц. Он объединит все официальные данные гражданина и обеспечит их гармонизацию с ведомственными информсистемами. Информационная система будет содержать ФИО, дату и место рождения и смерти, пол, реквизиты записи акта гражданского состояния (о рождении и смерти, данные об удостоверениях личности, СНИЛС, ИНН, свидетельстве о регистрации ИП, документах об образовании и присуждении ученой степени, военной обязанности, медицинском и социальном страховании, регистрации в службе занятости, идентификатор ЕСИА, а для иностранцев — данные о правовом положении на территории РФ. Оператором базы будет ФНС, ранее получившая полномочия по созданию электронной системы ЗАГСов. Так государство планирует добиться точного статистического учета населения, улучшить госуправление и качество госуслуг, повысить собираемость налогов и обеспечить адресность соцподдержки.

«КоммерсантЪ»

Россиянам запретят платить меньше 12 тысяч рублей

Минимальный размер оплаты труда (МРОТ) в России с 1 января 2020 г. вырастет до 12 130 руб., что на 850 руб. больше, чем сейчас. Об этом свидетельствует опубликованный на портале нормативных правовых актов проект Минтруда России. В этом году МРОТ повысили на 117 руб., а в мае 2018 г. его уравнили с прожиточным минимумом. С того момента решено устанавливать этот показатель на уровне прожиточного минимума трудоспособного населения за второй квартал прошлого года. Нынешнее повышение МРОТ повлияет на зарплаты порядка 4 млн чел. Ниже 15 тыс. руб. оказались зарплаты четверти российских работников сферы образования. При этом примерно у 7% зарплата была и вовсе меньше МРОТ. На втором месте по доле сотрудников с оплатой ниже минимальной находится сфера культуры, спорта, организации досуга и развлечений. В Москве уровень МРОТ составляет 18781 руб.

Lenta.ru

• БИЗНЕС • РЫНКИ • ПРАВО • ОБРАЗОВАНИЕ • НООСФЕРА • СПОРТ

КУЛЬТУРА • НООСФЕРА • СПОРТ • ЭКОНОМИКА • ОБЩЕСТВО

ЕС • РЫНКИ • ПРАВО • ОБРАЗОВАНИЕ • КУЛЬТУРА • НООСФЕРА • СПОРТ • ЭКОНОМИКА • ОБЩЕСТВО

БИЗНЕС • РЫНКИ • ПРАВО • ОБРАЗОВАНИЕ • КУЛЬТУРА • НООСФЕРА • СПОРТ • ЭКОНОМИКА • ОБЩЕСТВО

АНИЕ • К

А/•

В

НК

С

С

С

С

С

С

С

С

С

С

С

С

С

С

С

С

С

С

С

С

С

С

С

С

С

С

С

С

С

С

С

С

С

С



Сервис «Подмосковные стройки»

Мобильный сервис, работающий на базе приложения «Добродел», помогает отслеживать стадии строительства жилых и социальных объектов в Московской обл. Об этом сообщила пресс-служба губернатора и правительства региона. На интерактивной карте обозначены жилые дома и соцобъекты, по каждому из которых представлена информация об адресе, застройщике, статусе строительства, плановой и прогнозной дате окончания работ, результатах проверки. «В Московской области на протяжении многих лет идет интенсивная стройка, но, к сожалению, люди, которые покупали квартиры, не могли понять, в каком состоянии находится строительство их домов. Мы оцифровали все многоквартирные дома, и теперь каждый, кто приобретает жилье, может видеть, на какой стадии находится объект. В зеленом цвете — если дом идет по графику, в желтом — если есть небольшое отставание, а в красном — проблемные объекты», — приводят в сообщении слова губернатора Московской обл. **Андрея Воробьева.**

TACC

Осень в Пушкинском музее

Государственный музей изобразительных искусств им. Пушкина (ГМИИ) объявил планы на осень. Посетители увидят выставки «Русский Йорданс», «Восточный джаз/ East West Jazz», «Цветаев и князя Юсуповы» и другие проекты. Выставка «Русский Йорданс», которая пройдет с 17 сентября по 30 ноября в главном здании музея, расскажет о работах фламандского художника Якоба Йорданса и об интересе к его творчеству в России. В экспозиции — 18 картин и 31 рисунок, которые отражают основные этапы творческой биографии мастера. На выставке впервые будут показаны практически все произведения мастера, которые находятся в собраниях российских музеев: ГМИИ, Государственного Эрмитажа, Екатеринбургского музея изобразительных искусств, Нижегородского государственного художественного музея и Пермской государственной художественной галереи. Одна из работ художника предоставлена Свято-Троицкой Александро-Невской лаврой (Санкт-Петербург).

«Яндекс.Новости»

Мировое качество — World Quality

Всероссийская организация качества разработала новую оценочную программу «Мировое качество — World Quality», которая дает возможность компаниям продемонстрировать, что качество их товаров соответствует лучшему мировому уровню. Оценка является объективной и доказательной, поскольку ВОК — общественная организация, не зависящая административно или финансово от компаний и надзорных органов и основанная на количественных, измеряемых данных, полученных независимыми экспертами. При успешных результатах оценки компания заключает соглашение с ЦЭП ВОК о безвозмездном применении знака «World Quality», что можно эффективно использовать для реализации товаров на российском и мировом рынках. Информация о компании вносится в реестр программы, размещается на сайтах www.world-quality.com и www.презентации-вок.рф, а также может быть разослана, если компания сочтет нужным, в органы власти и другие организации.

ВОК

Общество

Росстат рассказал о расходах на продукты питания жителей регионов

БОЛЬШЕ ПОЛОВИНЫ ПОТРЕБИТЕЛЬСКИХ РАСХОДОВ ЖИТЕЛЕЙ ИНГУШЕТИИ И ДАГЕСТАНА УХОДИТ НА ЕДУ, В ТО ВРЕМЯ КАК МОСКВИЧИ ПРОЕДАЮТ ЛИШЬ ЧЕТВЕРТЬ РАСХОДОВ, ГОВОРИТСЯ В ОТЧЕТЕ РОССТАТА. ЭКСПЕРТЫ ОБЪЯСНЯЮТ ТАКОЙ РАЗБРОС РЕЛИГИОЗНЫМИ ТРАДИЦИЯМИ И РАЗНИЦЕЙ В КОЛИЧЕСТВЕ ДЕТЕЙ В РОССИЙСКИХ РЕГИОНАХ.

По итогам прошлого года у жителей Татарстана, ХМАО — Югры и Москвы 21,8, 23,1 и 24,5% расходов приходилось на еду, а у жителей Ингушетии, Дагестана и Чукотки — 57,9, 53,8 и 47,4% соответственно. В среднем у жителей по России на еду приходится около 30% расходов. «Высокую долю расходов на продукты питания объясняют три фактора: низкая заработная плата, состав семьи и стоимость продуктов питания», — пояснила доцент кафедры экономики и статистики РЭУ им. Плеханова **Ольга Лебединская**.

Так, средняя заработная плата в Ингушетии составила

22,8 тыс. руб. в январе 2019 г. По этому показателю регион занимает предпоследнее место среди всех субъектов РФ. Зарботные платы ниже этого уровня зафиксированы только в Республике Дагестан (24,1 тыс. руб.). При этом в Дагестане стоимость минимального набора продуктов питания составляла в январе 2019 г. 3941 руб., к июлю, несмотря на сезонность, увеличилась до 4001 руб. Практически аналогичная ситуация и в Ингушетии, где стоимость июльской «корзины» составила 4007 руб.

Как отмечает специалист, совершенно иной уровень цен на Чукотке: «По мнению большинства граждан, жители Чукотки могут себе позволить

покупать продукты при их средней заработной плате (95,8 тыс. руб.) и по еще более высокой цене. Но не следует забывать, что доля детей в возрасте до 18 лет в этом субъекте составляет 22,4%, а при стоимости говядины 486 руб. за 1 кг, яблоко — 293 руб. за 1 кг и творога — 395,75 руб. за 1 кг и нормах потребления продуктов детьми это становится проблематично». Высокая доля расходов на питание в Ингушетии и Дагестане определяется в т.ч. этими же причинами. Доля детей в этих регионах одна из самых больших: Дагестан — 27,1%, Ингушетия — 31,7%, Чукотка — 22,4%. В Москве же эта цифра всего 12,8%.

Экономика

Названы главные страны — должники России

КРУПНЕЙШИМИ ДОЛЖНИКАМИ РОССИИ ЯВЛЯЮТСЯ УКРАИНА, БЕЛОРУССИЯ И ВЕНЕСУЭЛА. ИХ ОБЩАЯ ЗАДОЛЖЕННОСТЬ ПЕРЕД МОСКВОЙ МОЖЕТ ДОСТИГАТЬ 14,75 МЛРД ДОЛЛ.

«Основной должник России на постсоветском пространстве — Белоруссия с 7,55 млрд долларов на начало июня 2019 года», — передает РБК со ссылкой на данные Минфина России. С 2012 г. долг Минска вырос почти в два раза, при этом в прошлом году Россия

впервые отказала Белоруссии в рефинансировании долга.

На втором месте по задолженности находится Украина с 3,7 млрд долл. в сумме. При этом Киев, в отличие от Москвы, не признает долг по еврооблигациям, которые были приобретены в декабре 2013 г.,

за два месяца до Майдана. Таким образом, Украина признает лишь долг в 0,61 млрд, образовавшийся в 1990-е гг.

Крупнейшим должником России за пределами СНГ является Венесуэла — 3,5 млрд долл., которые были выданы Каракасу в 2011 г. для покупки российского оружия. Исходя из открытых данных, можно посчитать, что страны СНГ должны России в общей сложности 15,8 млрд долл., а государства дальнего зарубежья — 23,6 млрд долл. При этом значительная часть долгов может быть скрыта.

Интеллект



В сети появился самый короткий тест на IQ

ПРОФЕССОР МАССАЧУСЕТСКОГО ТЕХНОЛОГИЧЕСКОГО ИНСТИТУТА ШЕЙН ФРЕДЕРИК СОСТАВИЛ САМЫЙ КОРОТКИЙ ТЕСТ НА IQ ИЗ ТРЕХ МАТЕМАТИЧЕСКИХ ВОПРОСОВ. ОБ ЭТОМ ПИШЕТ ИЗДАНИЕ MIRROR.

Он называется тестом когнитивных способностей и был создан ученым еще в 2005 г. в рамках исследования, однако в интернете его опубликовали только сейчас. В качестве эксперимента Фредерик предложил решить его 3 тыс. чел. из разных сфер и с различным уровнем образования, в т.ч. студентам Йельского и Гарвардского университетов. Правильные ответы на все три вопроса нашли только 17% участников.

Профессор называет вопросы теста простыми в том плане, что правильный ответ легко понять при объяснении, но для самостоятельного решения необходимо импульсивно «подавить» цифры, которые приходят на ум первыми.

В тест вошли следующие вопросы:

1. Совместная стоимость теннисной ракетки и теннисного мячика составляет 1,10 долл. Ракетка дороже мяча на 1 долл. Сколько стоит мяч?

2. Пяти машинам текстильной фабрики требуется пять минут, чтобы изготовить пять вещей. За сколько минут 100 машин изготовят 100 вещей?

3. В пруду растут кувшинки. Каждый день их количество увеличивается в два раза. Если для того, чтобы они полностью заполнили озеро, требуется 48 дней, то сколько дней нужно, чтобы они покрыли половину озера?

Наиболее распространенными ответами являются 10 центов, 100 минут и 24 дня соответственно, однако они неверны. Профессор утверж-

Цифра месяца

78%

РАБОТАЮЩИХ РОССИЯН НЕ БОЯТСЯ, ЧТО ИХ СМЕНИТ РОБОТЫ.

Таковы данные нового социологического опроса ВЦИОМа. Больше всего чувствуют свою уверенность перед роботами занятые мужчины (81%), сотрудники из Москвы, Санкт-Петербурга и других городов-миллионников (83%).

Цитата месяца

«ЕСТЬ КРУПНЫЕ ЧАСТНЫЕ КОМПАНИИ, ГДЕ МЕНЕДЖМЕНТ ПРИНИМАЕТ НЕЭФФЕКТИВНЫЕ РЕШЕНИЯ. И НАОБОРОТ — ЕСТЬ ГОСУДАРСТВЕННЫЕ КОРПОРАЦИИ, КОТОРЫЕ РАБОТАЮТ ЛУЧШЕ И ЭФФЕКТИВНЕЕ, ЧЕМ ЧАСТНИКИ. ВСЁ ЗАВИСИТ ОТ МЕНЕДЖЕРОВ И УПРАВЛЕНЦЕВ, КОТОРЫЕ ТАМ РАБОТАЮТ. А ЯВЛЯЮТСЯ ЛИ ЭТИ КОМПАНИИ ГОСУДАРСТВЕННЫМИ ИЛИ ЧАСТНЫМИ — ВОПРОС ВТОРОСТЕПЕННЫЙ».

Антон Силуанов,
первый вице-премьер
и министр финансов РФ

дает, что каждый, кто отвечает не «10 центов», фактически дает правильный ответ. На самом деле верные результаты таковы: 5 центов, 5 минут, 47 дней.

Технологии

В Москве создан умный шкаф

НОВАЯ RFID-СИСТЕМА ОТВЕТСТВЕННОГО ХРАНЕНИЯ ПРЕДНАЗНАЧЕНА ДЛЯ КОНТРОЛЯ ДОСТУПА К ДОКУМЕНТАМ, ТАБЕЛЬНОМУ ОРУЖИЮ, ЛЕКАРСТВАМ, КЛЮЧАМ И ДР.

Система ответственного хранения позволяет в любой момент времени получить информацию о подотчетных объектах, определить их местонахождение, отследить доступ пользователей, а также сообщить на пульт охраны о любых несанкционированных действиях.

«Разработки многих московских компаний нацелены на импортозамещение во многих отраслях промышленности, в том числе в сфере микроэлектроники. В системе RFID применяется уникальная отечественная компонентная база, что позволяет не только обеспечить информационную безопасность выпускаемой продукции, но и составить конкуренцию существующим западным аналогам», — отметил заместитель мэра Москвы по экономической политике и имущественно-земельным отношениям **Владимир Ефимов**. «На территории особой экономической зоны Мо-

сквы производят RFID-метки не только для системы ответственного хранения, но и для аккредитационных карт спортсменов, тренеров, журналистов, для отслеживания багажа и музейных экспонатов. Всего в московской ОЭЗ в сфере микроэлектроники работает более четырех десятков компаний, и благодаря особому статусу предприятия получают налоговые льготы, готовую инженерную инфраструктуру, режим свободной таможенной зоны. Эти условия позволяют получать значительную экономию и вкладывать деньги в развитие и инновации. На сегодняшний день в Москве производят более 4 млрд чипов в год», — сообщил руководитель департамента инвестиционной и промышленной политики Москвы **Александр Прохоров**.

Разработка принадлежит резиденту особой экономической зоны «Технополис «Москва» — компании «Микрон». Объекты, подлежащие учету, маркируются радиочастотными метками ультравысокочастотного диапазона, которые содержат необходимую информацию для идентификации предмета: наименование объекта, номенклатурный номер, артикул и другое. «Это еще один пример целевого применения RFID-технологий для оптимизации бизнес-процессов и минимизации рисков, связан-

ных с влиянием человеческого фактора. Система автоматизирует функцию хранения и авторизацию доступа, — прокомментировал заместитель генерального директора по коммерческой деятельности ПАО «Микрон» **Артур Темиров**. — RFID позволяет отследить, кто последний имел доступ к объекту хранения, какие предметы брал, вернул или продолжает использовать. Особенно это важно для объектов критической инфраструктуры, а также предприятий и учреждений, у кого на балансе числятся предметы, представляющие опасность или ценность».

Данные всех используемых для маркировки меток вносятся в единую информационную систему с целью привязки к лицам, которые имеют право доступа к ним. Система ответственного хранения оснащена датчиком открытия двери, антеннами для передачи данных и RFID-считывателями, с помощью которых происходит подключение к серверу с установленным программным обеспечением. При извлечении предмета данные передаются в систему электронного учета. В случае если пользователь возьмет не закрепленный за ним предмет, сработает сигнализация (световая или звуковая), а также поступит сигнал на пульт охраны. Система ответственного хранения может быть реализована в зависимости от задач и физических параметров объекта в различных форматах — от металлического шкафа до изолированного помещения.





excellence in strategies

« Не огорчаюсь, если люди меня не понимают.
Огорчаюсь, когда я не понимаю людей »

*Конфуций,
древний мыслитель и философ Китая*

14

Процесс автоматизации охватывает всё больше самых разных производств во всем мире. Однако далеко не все знают, как у разработчиков рождаются решения, которые помогают пользователям кардинально оптимизировать свою деятельность. Об этом рассказывает президент Группы компаний «Анакон».

22

Основная масса маркетинговых методов и поток рекламы призваны манипулировать побуждениями потенциальных потребителей товаров или услуг. Если ранее такие методы работали на чувствах и эмоциях, то в недалеком будущем глубина воздействия может проникнуть на микро- и нейроуровни. Как работает этот механизм сегодня?

40

Увольнение и прием на работу звездных топ-менеджеров — рассказываем об особенностях менталитета таких СЕО и о том, как сотрудники-звезды могут принести максимум пользы для компании.

Дело



Владимир Стюф:

«УСПЕХ ДОСТИГАЕТСЯ БЛАГОДАРЯ ПРОФЕССИОНАЛИЗМУ»

Процесс автоматизации охватывает всё больше самых разных производств во всем мире, и в частности в России. Однако далеко не все знают, как у разработчиков рождаются решения, которые помогают пользователям кардинально оптимизировать свою деятельность. Об этом рассказывает Владимир Стюф, президент Группы компаний «Анакон».

**— Сегодня сложно пред-
ставить отрасль, которую бы
не коснулась автоматизация.
Что нас ждет дальше?**

— Действительно, автоматизация производства, наверное, один из ключевых трендов последнего столетия. Но если в XX веке главное внимание уделялось в основном механизации и автоматизации производственных процессов, то в XXI веке наступило время автоматизации процессов управления. Сегодня мы видим, что автоматизация затрагивает как глобальные корпорации, так и небольшие предприятия во всех отраслях экономики. Все ищут источники повышения производительности труда, эффективности производства и пути снижения затрат. Для глобальных корпораций особенно актуальными становятся вопросы эффективного управления и использования ресурсов. Для этого им, конечно же, нужны решения по автоматизации, которые помогут это сделать.

Что касается отдельных отраслей, то, например, в геологоразведке и горной про-

мышленности автоматизация процесса опробования значительно упрощает процесс извлечения месторождений и добычи и переработки полезных ископаемых. В мире автоматизированные системы опробования уже давно получили заслуженное признание. В Чили горнодобывающие предприятия используют только такие системы. Современные автоматизированные линии применяют компании в США, Австралии.

Автоматизация трансформирует не только промышленность, но и всю нашу жизнь.

— Ваша компания также является эксклюзивным представителем компании SCOTT Technology, которая на протяжении более 100 лет работает в области проектирования и разработок. Расскажите, как сложилось сотрудничество в России.

— Для нас начиналось всё 20 лет назад, когда компания «Анакон» стала эксклюзивным представителем в России и странах СНГ компании Rocklabs, которая являлась ми-

ровым лидером по производству оборудования для пробподготовки горной отрасли и в том числе занималась разработкой механизированных систем. Но так сложились обстоятельства, что в 2008 году компания Rocklabs вошла в состав SCOTT Technology.

SCOTT Technology была образована в 1913 году в Данидине, Новая Зеландия, как инженеринговая компания. И вот уже на протяжении 100 лет компания динамично развивается. Спад в американской экономике в 2001 году явился катализатором диверсификации бизнеса для SCOTT Technology. Во время глобального финансового кризиса 2009 года компания продолжала инвестировать в исследования и разработки во всех отраслях промышленности. Сейчас есть понимание, что такая стратегия развития оправдалась.

Бизнес SCOTT Technology диверсифицировался и значительно расширился за счет присоединения компаний Rocklabs (Новая Зеландия) в 2008 году, HTS-110 Ltd (Новая Зеландия) в 2011 году,



RobotWorx (США) в 2014 году, Applied Sorting Technologies (Австралия) в июне 2014 года, BladeStop Pty Ltd (Германия) в 2016 году, DC Ross (Новая Зеландия) в 2017 году, Alvey Group (Бельгия, Франция, Чехия, Великобритания) в 2018 году, Transbotics (США).

Сейчас SCOTT Technology представляет собой производственные базы в США, Германии, Франции, Чехии, Бельгии,

Китае, Австралии и Новой Зеландии; клиенты более чем в 88 странах мира, новейшие технологии, потрясающее качество, передовые разработки и известная эстетика дизайна.

— Какие тенденции в области автоматизации вы видите в настоящее время в России?

— Я вижу, что об этом много говорят. Не могу сказать, что многое делается и движется

вперед. Да, постепенно приходит понимание того, что автоматизация необходима. Безусловно, это и повышение качества производства, производительности труда, снижение затрат в целом. Конечно, автоматизация, с одной стороны, приводит к сокращению числа работающих, с другой стороны, улучшает условия труда. Очевидно, что автоматизация технологических процессов представляет собой создание технологий с минимальным участием людей.

Насколько быстро будет проходить процесс автоматизации в России, пока не очень понятно, — к сожалению, ему препятствует целый ряд сдерживающих факторов. Прежде всего высокая стоимость автоматизированных систем. Учитывая низкий уровень заработной платы работников предприятий, простая замена ручного труда роботами мгновенного значимого экономического эффекта не приносит.



Также очень большое влияние оказывают неопределенность экономической ситуации, достаточно большой спад деловой активности. Думаю, что сильно влияют (хотя многие считают, что это не так) и санкции против страны.

— Как компании SCOTT Technology удается удерживать лидерство по автоматизации?

— У компании высокопрофессиональный коллектив: навыки специалистов в самых разных областях придают нашим продуктам и решениям компании четкую узнаваемость. Кроме того, SCOTT Technology продолжает развивать программное обеспечение и сервисные возможности, чтобы их продукты было проще обслуживать. В сочетании с конкурентоспособными ценами это позволяет предлагать заказчикам эксклюзивные решения.

— Вы затронули тему персонала. Как находите специалистов в таком сложном и тонком деле? Сотрудничаете ли с университетами, приглашаете ли студентов стажерами?

— Как ученый и бывший преподаватель Ленинградского университета, я очень люблю принимать на работу молодых специалистов, которым нужна интересная работа. Мы не всегда можем конкурировать с крупными предприятиями с точки зрения зарплаты или каких-то социальных благ. Но зато можем предложить творческую и интересную работу.

Обязательным условием работы у нас является постоян-

НАША СПРАВКА

Компания SCOTT (Австралия)

Специализируется на разработке и производстве автоматизированных систем, робототехники и технологического оборудования. Специалисты компании являются ведущими мировыми экспертами по автоматизации и роботизированным решениям, которые повышают производительность, надежность, безопасность для производителей и переработчиков в различных отраслях. Компания получила широкое признание как мировой производитель передовых систем автоматизации, особенно для бытовой техники, мясопереработки, горнодобывающей промышленности и сверхпроводниковой промышленности, во всем мире.

SCOTT предоставляет комплексные решения для автоматизации под ключ, услуги компании включают техническую экспертизу в области самого современного оборудования, консалтинга, программирования, системной интеграции, установки, тестирования и поиска неисправностей, а также круглосуточную поддержку. SCOTT состоит из специализированной команды сотрудников, обслуживающих промышленные компании, обладающих опытом в широком спектре производства продуктов для автоматизации и робототехники. Неотъемлемая часть общей долгосрочной стратегии развития SCOTT — инновационные решения и услуги, включая специальную команду специалистов по инжинирингу.

Компания SCOTT была основана в 1913 г. в Данидине (Новая Зеландия). Изначально деятельность SCOTT была сосредоточена на производстве бытовой техники. Спад американской экономики в 2001 г. послужил главной причиной для диверсификации компании. Началась разработка производственных систем, и параллельно с этим компания расширила свою географию и вышла на азиатские и европейские рынки. Во время мирового финансового кризиса 2009 г. компания продолжала вкладывать значительные средства в исследования и разработки во всех сферах бизнеса. В настоящее время наблюдается отдала от этих инвестиций вместе с ростом возможностей на всех рынках, которые компания обслуживает.

Кроме того, SCOTT диверсифицировала и расширила свой бизнес путем приобретений компаний Rocklabs (оборудование для пробоподготовки в горной отрасли), HTS-110 Ltd (производство электромагнитов и высокотемпературных сверхпроводниковых технологий), RobotWorx (роботизированные системы), Machinery Automation and Robotics, BladeStop Pty Ltd (технология обеспечения безопасности ленточной пилы), Alvey Group (автоматизированные упаковочные системы).



ное повышение квалификации. Наши сотрудники участвуют в различных конференциях, в том числе международных. Мы стараемся обеспечить своим специалистам возможность получать новые знания за рубежом и общаться с представителями международных

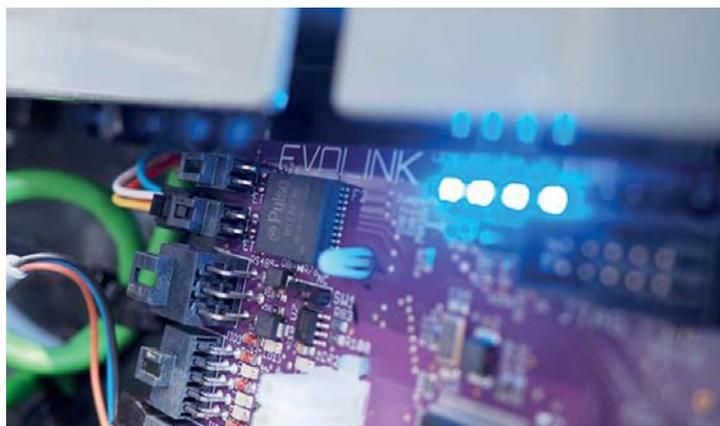
компаний, потому что, когда происходит взаимный обмен и мнениями, и знаниями, это очень помогает в работе.

— **Как автоматизировать производство и не разориться?**

— Вопрос сложный. Безусловно, нужны средства. Авто-

матизация (роботизация) относится к «длинным» проектам, при внедрении которых экономический эффект не виден мгновенно. Доходную часть проектов по роботизации процесса формирует сокращение трудозатрат, а расходную — стоимость приобретения, внедрения и затраты на поддержание работоспособности системы.

В связи с этим в условиях ограниченности ресурсов необходимо очень взвешенно подходить к таким проектам и перед их запуском детально проработать как сам процесс внедрения роботов (от пилотного проекта до полноценной работы), так и порядок финансирования и контроля за процессом роботизации. Конечно же, нужно постараться максимально точно



провести оценку экономического эффекта, который даст внедрение автоматизации. Но в подавляющем большинстве случаев автоматизация окупается. Поэтому если есть возможность инвестировать средства в автоматизацию и хорошо просчитать проект, то не стоит бояться.

— Потребитель сегодня стал более искушенным и требовательным. В этих условиях возможности роста для бизнеса кроются в повышении продуктивности и эффективности. Как этого добиться?

— Потребитель действительно стал более искушенным. Добиться того, чтобы он предпочел продукцию или услуги вашей компании, а не ваших конкурентов,

НАША СПРАВКА

Компания Rocklabs (Новая Зеландия)

Основанная в 1969 г. компания Rocklabs специализируется на производстве и поставке оборудования для прободготовке клиентам, которые занимаются добычей полезных ископаемых (дробилки, мельницы и пробоотборники для добычи золота, серебра, платины и палладия). Rocklabs также широко признана в области разработки индивидуальных автоматизированных решений в соответствии с уникальными потребностями и ситуациями. Оборудование Rocklabs экспортируется более чем в 100 стран мира. Также компания является ведущим мировым производителем высококачественных сертифицированных стандартных образцов, признанных наиболее точными и надежными эталонными материалами во всем мире, прошедших испытания и сертификацию.

можно прежде всего при помощи квалифицированных сотрудников. Профессионалы в своем деле грамотно и доступно разъяснят преимущества, ответят на лю-

бые вопросы, предложат удобную заказчику схему послепродажного обслуживания или, если это необходимо, обучение его персонала работе с продуктом.





Наконец, возможности для роста обеспечит модернизация бизнес-процессов — например, оперативное и более разумное управление денежными потоками и расходами.

— Расскажите об исследованиях и новых разработках: в каком направлении и в каких областях они ведутся?

— SCOTT — компания широкого профиля, и новые разработки ведутся не в одной области. Например, большие, очень интересные работы по автоматизации мясной промышленности, логистических работ, а также роботизации горной отрасли.

Вот конкретный пример. Каждому производству для успешной работы необходимо не только мощное, но и безопасное оборудование, ведь самый ценный актив любой компании — это сотрудники. Совмещение двух этих пунктов — сложная задача. В компаниях, связанных с мясоперерабатывающим производством, риск получения травмы крайне велик. Ленточные пилы являются необходимым инструментом, но могут вызвать серьезные порезы, повреждение мышц и нервов или даже ампутацию.

Инженерами компании SCOTT была разработана автоматизированная система BladeStop, которая позволяет механически останавливать ленточную пилу, как только устройство «почувствует» контакт человека с лезвием, снижая риск серьезных травм. При случайном контакте руки или пальца в перчатке с пилой

система немедленно останавливается за 0,009 секунды. Эта невероятная скорость остановки и делает разницу между небольшим порезом кожи или ампутированной конечностью.

— Могли бы вы одним предложением сформулировать определение бренда «Анакон», с чем он должен ассоциироваться у потребителей в России?

— Компетентность и надежность.

— Насколько повлияла текущая ситуация в РФ на продажи оборудования компании SCOTT?

— Продажи уменьшились, но не очень сильно. Потому что на сегодняшний день нашими основными заказчиками являются золотодобывающие компании, а, как известно, существует закономерность: «Чем сложнее дела в экономике, тем лучше живут золотодобывающие компании».

— Каким вы видите развитие компании SCOTT в России?

— И SCOTT, и мы, как представители этой компании, должны увеличить усилия для внедрения и развития процессов автоматизации в разные области производства, не только в горную отрасль. Не секрет, что наша страна отстает и в автоматизации, и в технологиях, поэтому всё это нужно развивать. И если есть возможности и нам в них не отказывают, то отказываться от них принципиально нельзя.

— Согласны ли вы с утверждением многих состоявшихся бизнесменов, что трудности — это неотъемлемая часть успеха и что развиваться можно только в состоянии стресса?

— Согласен, что достижение успеха в любом деле идет рука об руку с преодолением различного рода трудностей — экономических, финансовых, организационных, наконец, психологических... Но с тем, что развиваться можно только в состоянии стресса, абсолютно не согласен. Быть в напряжении, скорее даже в тонусе — да, но, если всё время пребывать в стрессе, снижается продуктивность. Вообще, успех достигается в первую очередь благодаря профессионализму, ответственному подходу к своей работе и выполнению обязательств перед контрагентами, а также целеустремленности и лидерским качествам.

— Могли бы вы на основе своего опыта вывести некую универсальную формулу успеха в жизни и в бизнесе? Что для вас означает понятие «деловое совершенство»?

— Я действую по принципу «делай что должно, и будь что будет». Я не думаю о финансовой составляющей; считаю, что, если ты правильно делаешь свое дело, деньги придут сами. А для этого нужно заниматься тем, что тебе нравится, что ты умеешь делать хорошо, в чем ты профессионал, не закидываясь на заработке.

Главная тема

ФОРМИРУЕМ
НОВУЮ
МЕНТАЛЬНОСТЬ



Василий Ключарёв:

«МЫ ХОТИМ ДОНЕСТИ ДО ЛЮДЕЙ ПРОДУКТ, МАКСИМАЛЬНО СООТВЕТСТВУЮЩИЙ ИХ ЖЕЛАНИЯМ»

Основная масса маркетинговых инструментов и поток рекламы призваны манипулировать побуждениями потенциальных потребителей товаров или услуг. Если ранее такие методы работали на чувствах людей и других факторах, то в недалеком будущем глубина воздействия может проникнуть на микро- и нейроуровни. О том, как действует этот механизм сегодня, рассказывает российский нейробиолог, профессор факультета социальных наук НИУ «Высшая школа экономики» Василий Ключарёв.

— Василий Андреевич, что же такое нейроэкономика? Этот термин сегодня у всех на слуху, но точное определение мало кто дает.

— Это раздел нейробиологии, который изучает механизм принятия решения. Экономисты и психологи, нейробиологи и биологи пытаются объяснить природу возникновения тех или иных решений, в том числе иррациональных.

В 1980-х годах израильско-американский психолог Дэниел Канеман заинтересовался нейробиологией и совместно с австрийским

экономистом Эрнстом Фером пришел к идее о том, что иррациональность в нашем поведении объясняется устройством мозга. С этого момента ученые начали изучать, как строение и особенности работы мозга объясняют принятие решений.

В 2002 году Канеман и Вернон Смит получили Нобелевскую премию «за применение психологической методики в экономической науке, особенно при исследовании формирования суждений и принятия решений в условиях неопределенности». Что касается термина «нейроэкономика», то его придумал нейробиолог Пол Глимчер из Нью-Йоркского университета, который негласно и признается отцом этого междисциплинарного направления.

— Это правда, что всё начиналось с обезьян?

— Именно с них. Глимчер и его коллега Уильям Ньюсам изучали, как обезьяны перерабатывают информацию, как принимают решение о том, куда перевести взгляд в то время, когда на экране двигаются точки. Если обезьяна переводила взгляд в правильную сторону, то получала вкусный сок. Ученым удалось выяснить, что в мозге существуют определенные нейроны, которые реагируют на движение. Их можно назвать детекторами, фиксирующими перемещения в различных направлениях. Глимчер и Ньюсам считали, что именно они отвечают за принятие решений. Но впоследствии

ГЛОССАРИЙ

Транскраниальная магнитная стимуляция (ТМС, англ. Transcranial magnetic stimulation, TMS)

Метод, позволяющий неинвазивно стимулировать кору головного мозга при помощи коротких магнитных импульсов.

оказалось, что есть еще один тип нейронов, не менее важных в этом деле. Выявленная активность клеток в процессе обдумывания говорит, что именно эти нейроны аккумулируют информацию о том, куда двинутся точки, что именно они выносят решение.

Активность таких нейронов в затылочных областях коры головного мозга возрастает до определенного стабильного порога. После того как он достигается, решение принимается. Ученые, глядя на активность нейронов, могли узнать, какое решение примет обезьяна. После приближения показателей к пороговому значению животное переводило взгляд влево или вправо. Специалисты обнаружили, что, если простимулировать эти нейроны электрическим импульсом, решение может измениться.

Вместо тока стали использовать сладкий сок. В зависимости от того, как много сока получала обезьяна за свои действия, ценность конкретного решения для нее менялась. Изменение оценки влияло на активность тех же самых нейронов, а это означало, что проблему можно перевести в экономическое

русло. Так Пол Глимчер ввел в биологию понятие субъективных ценностей, взяв его из экономики.

— А что экономическая теория говорит о человеке?

— Экономическая теория принятия решений говорит о том, что, когда человек выбирает из двух опций, он предпочитает вариант с наибольшей субъективной ценностью. В данном случае срабатывает простая логика: выбрать более ценное. Проще говоря, ценность для человека определяется тем, насколько конкретный продукт или действие активируют определенные области его мозга.

Например, в нашем мозге есть небольшая область под названием «прилежащее ядро», которая в зависимости от того, нравится человеку тот или иной продукт или нет, работает по-разному. Испытуемого размещали в МРТ-сканере и предлагали представить, что он покупает некий товар. На уровне отдельных нейронов было хорошо видно, что активность прилежащего ядра отражает предпочтения и показывает, нравится человеку определенный продукт или нет. Но за принятие решения отвечает не только ядро.

Орбитофронтальная кора — участок коры нашего мозга в лобных долях, принимающий участие в принятии решений, вовлекает в данный процесс и другие факторы. Она оценивает степень потери или риска, связанного с этим решением. Дорсолатеральная префронтальная кора больших

По данным томографии возможно точнее прогнозировать продажи, чем по рейтингам

полушарий отвечает за самоконтроль. Представьте: вы пришли в магазин, только что получив зарплату, на прилавке видите любимое пирожное, но вы на диете. Если вы удержались и не купили пирожное, то это сработала дорсолатеральная префронтальная кора.

Понять, что именно эта область вовлечена в процесс принятия решения, удалось, просканировав мозг человека, который следит за своим весом. Испытуемому показывали вкусную еду, и, когда он говорил «нет», отмечалась активность нейронов дорсолатеральной префронтальной коры.

В ходе исследования итальянского врача Антонио Домацо было доказано, что порой именно эмоциональная окраска воспоминаний играет ключевую роль в принятии правильного решения.

— Возможно ли при помощи исследований мозга объяснить поведение потребителей?

— Отчасти да. Традиционным маркетингом накоплен большой объем знаний, существует и устоявшаяся терминология для объяснения многих аспектов поведения потребителя. Что касается нейромаркетинга, то здесь мы пока изучаем базовые процессы. Интерпретация активности мозга — это отдельная тема.

Один мой коллега из Германии, возглавляющий нейромаркетинговое агентство, которое по заказу компаний проводит сканирование мозга, исследует, в частности, как покупатели реагируют на различные типы упаковки. Он может лишь протестировать различные варианты товара, но не объяснить реакцию мозга и то, как переделать упаковку, чтобы получился идеальный вариант. Но существуют и исследования, говорящие, что по активности мозга потребителей возможно предсказывать будущие продажи.

Недавно на конференции в Берлине два известных нейроэкономиста, Хилке Пласман из INSEAD и Брайан Кнутсон из Стэнфордского университета, проводили семинар «Нейропредсказание». Кнутсон выяснил, что по активности в прилежащем ядре возможно определить, купит человек товар или нет. Когда клиент готов к покупке, реакция данной области мозга усиливается.

Подобных исследований немного, но среди них есть заслуживающие внимания. Например, работа Грегори Бернса из Университета Эмори, который давал подросткам прослушать новые музыкальные композиции и по мозговой активности испытуемых устанавливал, нравится им музыка или нет. Через определенное время

ученый попытался найти взаимосвязь между деятельностью мозга и коммерческим успехом песен (количество скачиваний). Корреляции оказались статистически значимыми. Выяснилось, что по данным томографии возможно точнее прогнозировать продажи, чем по рейтингам слушателей.

— Оказывают ли реклама или пропаганда влияние на принятие решений?

— Это новый раздел нейроэкономики. Мы с коллегами показали, что у нас есть серьезная, на уровне мозга, склонность к тому, чтобы на нас влияли окружающие. Для социальной психологии это не новость. Социальный психолог Роберт Чалдини пишет, что мы полагаем, будто всё делаем сами, но в реальности находимся под сильным воздействием окружающих. Исследования показывают, что при социальном влиянии срабатывают базовые нейробиологические механизмы, а мы автоматически подвергаемся стороннему воздействию и меняем свое мнение.

Существует серьезная тенденция, связанная с системой мозга, богатой таким нейромедиатором, как дофамин. Наши датские коллеги влияли на эту систему химическими препаратами — в итоге люди становились более внушаемыми. Мы использовали транскраниальную магнитную стимуляцию и делали испытуемых более устойчивыми к мнению окружающих.

Уже становится ясно, какая автоматическая система моз-

га лежит в основе социального влияния, хотя детали мы понимаем хуже.

— Но ведь помимо людей, склонных к конформизму, есть и нонконформисты. Их меньшинство, но иногда им удается завоевывать мнение большинства. Как это происходит?

— Эти процессы до сих пор до конца не ясны. В социальной психологии, на мой взгляд, также не понятно, как меньшинство влияет на большинство. Но пока мы видим, что у людей есть огромная склонность к конформизму, а пропаганда и реклама этим пользуются. Особенно мнением большинства.

Поверьте, это очень эффективно. Здесь, например, и реклама книги, говорящая: «Это бестселлер, его купили миллионы читателей», и грубая пропаганда, пугающая врагами. И в первом, и во втором случаях апеллируют к базовым внутренним установкам, к тому, что нам не хочется быть в меньшинстве. Изучая активность мозга, мы видим, что он, когда вы обнаруживаете, что отличаетесь от большинства, оценивает это как ошибку или опасность. С эволюционной точки зрения это понятно, и быть конформистом — достаточно оптимальная стратегия.

— Что происходит, когда меняется среда?

— Тогда и возникает проблема, ведь при изменении среды большинство уже не в состоянии оценить си-

туацию правильно. Именно тогда модели показывают, что группа может очень быстро вымереть, поскольку большинство не понимает, что делает, а остальные двигаются за ним в неправильно заданном направлении. В силу этих причин известные математические модели показывают, что конформизм разумен в стабильной среде.

Почему вводящая в заблуждение пропаганда вызывает серьезные вопросы, особенно в новых ситуациях, там, где старые паттерны поведения большинства становятся неадекватными? Если стимулировать конформизм в изменившихся условиях, социум может разрушиться. Но конформизм — не что-то плохое. Представьте себе общество нонконформистов: каждый живет по своим правилам, нет никаких норм — это довольно жуткое общество. Мы понимаем, что конформизм — это нормально. Вопрос в том, что его нередко используют во зло.

— Может ли человек изменить свое решение под влиянием авторитетного мнения?

— Наши исследования показали, что менять свое мнение в пользу окружающих, в сторону мнения большинства — автоматическая реакция. Авторитет — это другой ключ. Он автоматически отслеживается на уровне мозга и меняет наше поведение. Мы можем в некоторых экспериментах влиять на конформизм или на мозг, начинаем понимать нейробиологическую природу кон-



ДОСЬЕ

Василий КЛЮЧАРЁВ

Российский нейробиолог, профессор факультета социальных наук НИУ ВШЭ, ведущий научный сотрудник Центра нейроэкономики и когнитивных исследований, созданного на базе психологического факультета НИУ ВШЭ, эксперт в области нейроэкономики и нейробиологических основ социального влияния, популяризатор науки.

формизма и социального влияния. Так развивается новая область — нейромаркетинг, которая довольно противоречива и изучает влияние рекламы.

— Оказывает ли цена влияние на восприятие товара?

— Безусловно. Хилке Пласман проводила интересный эксперимент. Студентам, лежащим в МРТ-сканере, через систему трубочек подавали на язык по несколько капель вина, а затем промывали рот и подавали другое вино. Испытуемым объясняли, что в первом тесте вино было дешевым, а во втором — дорогим. Затем их просили оценить напиток. Несмотря на то что в обоих случаях использовали одно и то же вино, по субъективной шкале

Цель нейромаркетинговых исследований — лучше понять потребителя, его реакцию на маркетинговые раздражители путем прямого измерения активности мозга

оценок «дорогое» всем нравилось больше. Это следовало не только из высказываний, но и из активности нейронов в области орбитофронтальной коры, хотя физически рецепторы воспринимали один и тот же напиток. Вот вам эффект маркетингового плацебо в чистом виде!

— Верно ли утверждение, что формирование бренда — это результат рекламного давления на мозг потребителя?

— Насколько я знаю, одно из первых нейроэкономических исследований в области брендинга связано с брендами Pepsi и Coca-Cola. Судя по активности мозга, в слепых тестах люди предпочитали Pepsi, но при демонстрации бренда всегда отдавали предпочтение Coca-Cola. Почему? Просто при виде Coca-Cola у них активировалась область, связанная с памятью, определенными ассоциациями.

Центр нейроэкономики и когнитивных исследований в настоящее время занимается тестированием бренд-ассоциаций. Можно ли по активности мозга определить, какие образы связаны с конкретным брендом? Это очень важно для тех, кто придумывает слоганы, создает зонтичные бренды и продвигает товары. Мы заметили, что,

когда связь между товаром и брендом слабая, мозг фиксирует эту разницу и бурно реагирует на нее.

— В последнее время производители товаров часто используют приставку «био-» и словосочетание «экологически чистый», которые магическим образом действуют на потребителей. Почему?

— Мой коллега Берндт Вебер активно исследует маркировку товара — стикеры, сигнализирующие, что товар сделан из органического сырья. Исследования подтвердили, что подобная информация воздействует на центр удовольствия. Понимаете, людям, употребляющим такие продукты, начинает казаться, что этот товар более ценный.

Сейчас исследователи изучают влияние на продажи информации о том, что продукт низкокалорийный. Это важно также с социальной точки зрения. Некоторые, увидев подобную надпись, расслабляются и едят чуть ли не в два раза больше, употребляя чрезмерное количество калорий. Вот такая штука.

— Нейромаркетинг — это модное направление, вокруг которого возникает много спекуляций. Согласны ли вы с таким утверждением?

— Это так. Многие компании, которые используют термин

«нейромаркетинг», намеренно вводят своих клиентов в заблуждение просто потому, что приставка «нейро-» хорошо продается. Так, в 2008 году ученые Йельского университета выяснили, что, если в слабую презентацию включить изображение мозга, для публики она будет выглядеть более убедительно, хотя эксперты сразу поймут, что здесь многое просто притянута за уши.

Строго говоря, нейромаркетинг — это раздел более общего научного направления, которое называется нейроэкономика, или нейробиология принятия решений, с чего мы и начинали наш разговор. Это междисциплинарная область, которая находится на стыке психологии, нейробиологии и поведенческой экономики, у ее истоков стоят два нобелевских лауреата — Вернон Смит и Дэниел Канеман.

Задача исследователей — изучить активность мозга и объяснить вопросы, связанные с иррациональными решениями людей. Термин «нейромаркетинг» впервые был озвучен в 2002 году профессором Университета Эразма Роттердамского Але Шмитсом. Я работал у него семь лет в начале своей «нейроэкономической» карьеры. Именно он предположил, что новые открытия, связанные с исследованиями мозга и принятием решений, можно транслировать и в маркетинговую сферу.

— Возможно ли оказывать на людей дистанционное воздействие?

— Нет, незаметно влиять на мозг невозможно — слыш-

ком громоздкая аппаратура, да и с расстоянием магнитное поле убывает.

— Проводят ли ученые исследования интуиции?

— Как вы понимаете, рационализировать интуицию довольно сложно. Специалисты до сих пор спорят об этом. Дэниел Канеман, например, полагает, что быстрое мышление на автопилоте работает менее надежно, чем медленные осознанные решения. Порой люди делают правильный вывод, но не могут объяснить почему. Интуиция, в понимании нейробиологов, — это многократная тренировка. Человек действует методом проб и ошибок и получает четкую обратную связь, доводя навык до автоматизма. Но есть множество ситуаций, когда интуиция не работает, поскольку нет возможности получить обратную связь. Возьмите социальные процессы в экономике. Сколько людей, пытаясь предсказать цены на нефть, допустили серьезную ошибку?

— Какими направлениями будут заниматься нейромаркетологи в ближайшие годы?

— Нейроэкономике едва исполнилось 20 лет. Именно поэтому ученые пока еще пытаются найти ответы на фундаментальные вопросы. Существует интерес исследователей к нейропредсказаниям, их желание найти связь активности мозга с реальным поведением людей.

Ранее ученые пытались выявить общие закономерности, они изучали реакцию потребителей в це-

лом. Но важно не забывать и об индивидуальных различиях. Почему один человек реагирует так, а другой иначе? Было бы, например, интересно отойти от рекламы и маркетинга и переключиться на сферу управления персоналом. Почему один человек подходит на роль топ-менеджера и способен занять высокую должность, а другой — нет? Почему мы оказываем влияние на других людей, когда это происходит, как меняется состояние нашего мозга? Возможно ли изменить мозг так, чтобы начать влиять на других? Вопросы, как вы видите, очень много.

— Какова цель нейромаркетинговых исследований?

— Цель — лучше понять потребителя, его реакцию на маркетинговые раздражители путем прямого измерения активности мозга. Правда, у ученых и маркетологов немного разный подход. Мы все хотим донести до людей продукт, максимально соответствующий их желаниям, которые можно трактовать очень широко. При этом мы всегда будем ставить вопрос, насколько это возможно и этично. Для маркетологов-практиков важно заглянуть дальше словесных отчетов, важны результат и прибыль.

— Каковы общие перспективы развития нейроэкономики?

— С одной стороны, нейроэкономика действительно развивается довольно быстро, а с другой — исследования всё больше усложняются. Если

раньше можно было сравнить активность мозга в ситуациях справедливости и несправедливости и показать: смотрите, здесь мозг более активен, то теперь всё идет в сторону сложных математических моделей, где несправедливость — лишь один из параметров большой модели, описывающей работу мозга.

Усложняется и понимание результатов, всё переходит на другой уровень знания. Когда мы записываем электроэнцефалограмму или кладем человека в магнитно-резонансный сканер, приборы не могут «достучаться» до отдельного нейрона, а регистрируют лишь активность больших нервных популяций.

У животных же возможно изучать отдельные нейроны, мы знаем, что происходит даже на уровне одного из них, тогда как у человека обычно видна активность больших областей мозга в целом. Не является ли это принципиально ограничивающим моментом для понимания природы принятия решений?

Мы научились предсказывать решения в некоторых ситуациях, влиять на них с помощью магнитной стимуляции, но насколько далеко можно прорваться, используя современные методы? Я думаю, что на фоне всеобщего оптимизма и радости от успехов стоит задуматься, где пределы такого знания.

Е
Ольга Тюшевская,
специальный корреспондент
журнала Business Excellence

Главная
тема

ФОРМИРУЕМ
НОВУЮ
МЕНТАЛЬНОСТЬ



Роман ЛИТВИН,
директор по управлению
производством
Palfinger Region CIS,
к.т.н., MBA



ИНДУСТРИЯ 4.0, РАБОТНИК, РАБОТОДАТЕЛЬ

Одно время решающим фактором производства была земля, затем капитал...
Сегодня решающий фактор — сам человек и его знания.

Иоанн Павел II

Современная, динамично меняющаяся экономика предполагает единственно постоянным постоянное изменение. Одно из описаний окружающего мира — VUCA world — говорит, что мир стал изменчивым (volatile), неопределенным (uncertain), сложным (complex), неоднозначным (ambiguous). Этот VUCA world вырос из своего антонима — SPOD world, который был простым и предсказуемым (steady — устойчивый, predictable — предсказуемый, ordinary — простой, definite — определенный).

С 2011 г. начинают применяться понятия «четвертая промышленная революция», «индустрия 4.0». Эти термины предназначены «для обозначения процессов коренного преобразования глобальных цепочек создания ценности... Четвертая промышленная революция создает мир, в котором виртуальные и физические системы производства гибко взаимодействуют между собой на глобальном уровне... Это обеспечивает... создание новых операционных моделей».

«Сегодня организации образуют альянсы со своими поставщиками, потребителями и даже конкурентами. Преданные служаки, которые кровью сердца влили в компанию, вынуждены учиться существовать в мире высокой неопределенности, где чрезмерная привязанность к какой-либо одной компании скорее недостаток, чем достоинство».

Каким образом эта постоянно меняющаяся среда воз-

действует на основу любой компании — ее персонал, какие основные стратегические тенденции можно выделить по отношению к персоналу?

Здесь необходимо сразу сделать оговорку о том, что индустрия 4.0 захватывает в свою орбиту наиболее развитые страны, при этом, очевидно, на гребне волны четвертой промышленной революции оказываются те компании, которые формируют рынок и являются лидерами своих отраслей. Тем не менее чувствовать происходящие тенденции необходимо и относительно небольшим отечественным компаниям, сражающимся за свое место под солнцем, так как большинство тенденций западного мира экономики (в частности, в отношении работы с персоналом) последовательно приходит и к нам, делая многое из того, что ранее казалось диковинным, вполне привычным.

Любая модель, описывающая реальность, безусловно,

упрощает ее, однако дает взамен наглядность взаимосвязей и возможность охватить всё явление (объект) целиком. Попробуем представить человеческую личность в виде пирамиды. Тогда в основании ее окажутся базовые ценности и принципы, которые можно выразить как «**Я — человек**» (рис. 1). Общечеловеческие основы закладываются с раннего детства, они фундаментальны для всей дальнейшей жизни. Вторым слоем будут принципы, выражаемые фразой «**Я — гражданин**»; эти принципы формируются позже и обозначают отношение личности к своему обществу, городу, стране. На самом вершуху находится сумма всего того, что можно обозначить словами «**Я — профессионал**».

Такая последовательность слоев говорит о сбалансированной личности, нарушение, напротив, — о дисгармонии: представив, допустим, слой «**Я — человек**» находящимся на самом вершуху, мы получим

Рисунок 1.

Модель трех «я»



Рисунок 2.

Модель трех «я» в индустрии 4.0



замечательного человека, имеющего, однако, крайне слабые профессиональные компетенции, так как абсолютно во всем он будет видеть исключительно «человеческую» сторону, не всегда идущую на пользу делу и обществу (например, в ситуации конфликта интересов). Последовательность слоев в модели трех «я» также подтверждается и тем, с какой частотой человек в течение жизни может радикально менять что-то в этих слоях. Представить, что человек за свою трудовую деятельность поменял пять компаний, можно. Но представить, что человек сменил пять гражданств, согласиться труднее.

В рабочей обстановке активно затрагивается верхний слой «Я — профессионал»; это поддерживается наличием формализованных структур и процессов, написанных инструкций и неписаных правил. Вовлечение двух слоев, лежащих в основании пирамиды («Я — гражданин» и «Я — человек»), не формализовано в инструкциях и более энергозатратно для руководителя, так как необходимо тоньше чувствовать сотрудников, понимать их особенности, знать мотивирующие именно их

аспекты, быть готовым столкнуться с проявлением эмоций (не всегда уместных). Эти два слоя затрагиваются значительно реже.

Каким образом модель трех «я» трансформируется в реалиях индустрии 4.0?

Из трех слоев пирамиды два слоя («Я — профессионал» и «Я — человек») начинают приобретать больший вес. Слой «Я — гражданин» теряет свою прежнюю значимость; гражданственность, связанная с принадлежностью к обществу и с осознанием прав и обязанностей перед ним, подвергается определенной эрозии, границы самого понятия «общество» становятся шире; государство уже не является ограничителем, «общество» вышло за его границы. Кроме того, количество самих «обществ» вырастает, объединительные признаки становятся всё уже и тоньше.

Общество, становясь всё более фрагментированным, индивидуалистичным, само выталкивает человека в слой «Я — человек»: «В отличие от того, как это было в прошлом, представления о принадлежности к сообществу сегодня более определяются

личными проектами и индивидуальными ценностями и интересами, а не пространственными соображениями (сообщество в определенной местности), работой и семейными отношениями». И то же общество потребления, предлагая разнообразные блага в обмен на труд человека, подталкивает его к росту профессионализма и сопутствующему увеличению дохода; слой «Я — профессионал» становится толще.

Таким образом, современное развитие общества ведет к изменению прежнего количественного баланса слоев в модели трех «я»: слой «Я — гражданин» истончается при одновременном усилении слоев «Я — профессионал» и базового слоя «Я — человек».

Этот вывод подтверждается тенденцией перераспределения баланса времени трудоспособных людей в промышленно развитых странах: чем выше уровень развития экономики страны, тем чаще работники соглашаются на неполный рабочий день (part-time), чтобы, несколько потеряв в доходе, получить больше свободного времени для себя, своих интересов, своей семьи («Я — человек»).

Проблемы и пути решения

Из графика (рис. 3) видно, что, во-первых, в странах ЕС идет постепенный рост доли работников, использующих неполный рабочий день, а во-вторых, эта доля тем выше, чем более развитой является страна.

Для рынка труда в России это пока очень непривычно, однако интересно отметить, что наиболее мягкая форма проявления этой тенденции — предоставление возможности несколько дней в течение месяца поработать из дома (home office) — уже находит свое применение в российских компаниях. Работодатель идет навстречу желанию работника иметь возможность совмещать рабочие и личные дела.

Усиление слоя «Я — профессионал» также имеет объективные подтверждения. И тут дело не столько в очевидном выводе о том, что «в

мире четвертой промышленной революции... еще более важное значение будет иметь своевременное освоение персоналом новых умений и навыков», сколько в том, что индустрия 4.0 *поляризует* рынок труда. В исследовании, проведенном Организацией экономического сотрудничества и развития (ОЭСР), прямо указывается, что количество рабочих мест средней квалификации неуклонно сокращается (рис. 4) при одновременном росте высококвалифицированных рабочих мест. Количество рабочих мест с низкой квалификацией можно считать относительно постоянным, с небольшим приростом.

Таким образом, зная, какие слои в модели трех «я» будут наиболее важными в эпоху индустрии 4.0, работодатель может определить для себя направления действий по при-

влечению и удержанию необходимого персонала. Правда, скорее всего, универсальную формулу объединения уровней «Я — человек» и «Я — профессионал» в силу объективных причин вряд ли можно найти.

Использование слоя «Я — профессионал» работодателем очевидно и может быть хорошо формализовано. Это отбор кандидатов, создание условий для максимального использования их компетенций, отслеживание тенденций и перспективных методик на рынке, создание и поддержание широкой программы обучения, регулярная аттестация персонала.

Использование слоя «Я — человек» требует значительно более тонких инструментов и плохо формализуется. Предполагается, что использование слоя «Я — человек» даст

Рисунок 3. **Неполный рабочий день, статистика стран ЕС**
Доля сотрудников, работающих неполный рабочий день (возраст от 20 до 64 лет)

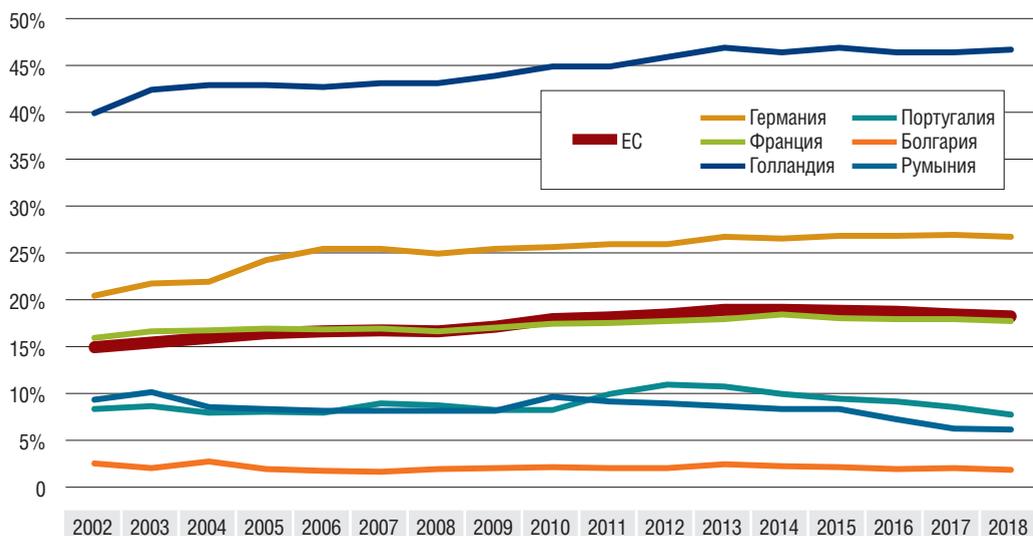
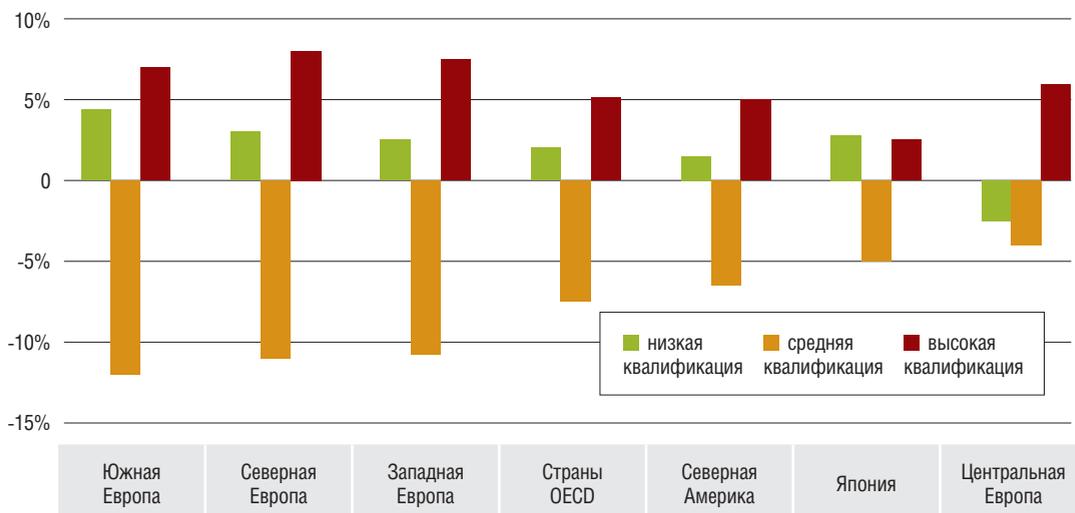


Рисунок 4.

Поляризация рынка труда в мире Страны OECD, 1995–2015



дополнительный ресурс, ведь сам работник теперь будет не вовне процессов компании, а внутри них, в т.ч. и эмоционально (т.е. *по-человечески*). Именно эмоциональная вовлеченность позволит сотруднику видеть эти процессы под другим углом и участвовать в них с другим уровнем напряжения. Ряд исследователей прямо говорят об этом: «В основе плодотворного труда лежит качество личных взаимоотношений работников с руководителями» или более того: «Процветание гарантировано только тем организациям, которые смогут привнести человеческие качества и гибкость во все свои отношения с людьми».

Ключевыми же вопросами в создании такой обстановки в рабочем коллективе будут вопросы доверия и лидерства руководителей, так как именно «руководители создают атмосферу доверия, про-

являя прямоу, открытость и честность».

В этом отношении (по объективным причинам, прежде всего — времени существования самого предпринимательства в новейшей истории России) почти все отечественные компании находятся в самом начале пути. Присутствуют все «детские болезни» становления лидерства: авторитаризм, доходящий до крайности; неспособность к самокритике, неумение взглянуть на себя со стороны; нежелание видеть дальнюю перспективу, — поэтому процесс использования энергетики не только слоя «Я — человек», но и слоя «Я — профессионал» не будет быстрым, необходимо наработать определенную критическую массу. Тем не менее сама возможность узнать тенденции и передовые практики уже позволит сократить срок наработки этой самой критической массы.

«Высокоэффективные организации... имеют успешных лидеров, способных формировать прочные эмоциональные связи. Когда связи между сотрудниками крепки, можно достичь исключительных результатов.

Составляющие эмоциональной связи, повышающие эффективность организации:

- сотрудники хотят работать именно здесь;
- личная приверженность целям организации;
- отношения, построенные на диалоге и взаимном уважении;
- творческое руководство;
- максимальная саморегуляция».

В России процессы индустрии 4.0 будут иметь свои характерные черты, в т.ч. и взаимоотношения работодателя и персонала, однако знание теории, как обычно, предупредит совершение дорогостоящих ошибок на практике.

Самый объективный и масштабный рейтинг генеральных директоров России

rating.gd.ru

А на каком
месте Ваш
руководитель?

#ГДРейтинг



2 657 343

генеральных директоров

85

регионов

49

отраслей

155 000+

уникальных пользователей
сайта в месяц

Организатор Рейтинга

**Генеральный
Директор®**
персональный журнал
руководителя

Читайте бизнес-блог
#яврейтинге
на rating.gd.ru

**Главная
тема****ФОРМИРУЕМ
НОВУЮ
МЕНТАЛЬНОСТЬ****Тимур КАРМАЗИН,**
генеральный директор YEx ITG,
ведущий преподаватель ММВШБ МИРБИС

ЦЕННОСТИ И КЛЮЧЕВЫЕ КОМПЕТЕНЦИИ В ЭПОХУ DIGITAL-СОЦИУМА

Глубокая трансформация бизнеса подразумевает использование цифровых технологий для оптимизации процессов, повышения производительности и улучшения опыта взаимодействия с клиентами. Но нельзя позволить себе прогнозирование только на период активного внедрения новых подходов и освоения новых программ. Видение перспектив глобальных изменений уносит нас, казалось бы, в утопические дали.

ЭТАПЫ РАЗВИТИЯ ЦИФРОВОЙ СОЦИАЛЬНОЙ СРЕДЫ

Один из принципов эффективного ведения бизнеса заключается в учете влияния факторов внешней среды для своевременного внесения изменений в среду внутреннюю. Ключевым фактором современной социальной среды стала информация. Homo sapiens трансформировался в Homo informaticus — существо не только социальное, но и информационное, т.е. человек приобрел новую форму существования. Каждый из нас является элементарной частицей информационного универсума — как производителем потока, так и его элементом (владельцем информации) и каналом передачи. При этом, несмотря на то что технологии стремительно развиваются, следует говорить лишь о начале глобальной трансформации.

В чем суть современной зачаточной цифровой среды? Она состоит в создании совокупности новых инструментов, позволяющих быть более производительными, а также структурировать и обрабатывать большие массивы данных. Тренд развития среды — это искусственный интеллект, machine learning и аналитика на основе big data. Рано или поздно мы перейдем от модели «технологии в социальной среде» к модели «digital-социум».

Развитие цифровой социальной среды будет происходить в несколько этапов. Сегодняшний этап — это попытки выстраивания основы среды

IT-специалистами и обучение взаимодействию с нею потребителей цифровых продуктов. Представьте себе планирование ремонта в квартире. Сначала создается дизайн-проект с применением специального программного решения, потом подбираются необходимые строительные инструменты и материалы, рассчитывается их количество — уже в другой программе. Затем на площадках интернет-магазинов производится сравнительный анализ по качеству и ценам, совершается покупка. Всё это возможно только при умении пользоваться существующими цифровыми инструментами. Такое упрощенное описание характеризует современный этап развития — **взаимодействии человека-потребителя с элементами цифровой среды**, зачастую разрозненными.

Вторым этапом станет более интенсивное **взаимодействие внутри среды**, которая избавит пользователя от лишнего информационного потока и необходимости в его анализе. Достаточно будет войти в программу по организации ремонта, выбрать один из вариантов планировки квартир и запустить систему работы с данными. Программный агрегатор предложит альтернативные варианты, включающие в себя и дизайн, и расчет материалов, и возможность их заказа с оплатой, сразу спланировав доставку и выполнение работ.

Но позже и это станет анахронизмом, поскольку решение за человека также примет программа на основе данных о его жизни. На этом этапе цифровая среда начнет выполнять функцию «фильтра», защищающе-

го пользователя от избытка информации и избавляющего от типовых прогнозируемых действий. Уже сейчас мы находимся на пороге внедрения стандарта связи 5G, который позволит реализовать концепцию интернета вещей (*internet of things, IoT*), когда предметы, оснащенные встроенными технологиями, смогут взаимодействовать друг с другом или внешней средой с минимальным влиянием человека.

На третьем этапе цифровая среда разовьется до уровня, когда **человек станет ее структурным элементом**. История с ремонтом сделается малым эпизодом жизни — нужно будет лишь подтвердить свое согласие на проведение работ. Всё остальное сделает программа на основе анализа огромного массива данных, о существовании которого пользователь уже не будет задумываться. Более того, не возникнет необходимости выбирать из альтернатив, поскольку решение за него примет ПО. Элементом глобальной информационной системы будет любой объект, к ней подключенный. Скорее всего, таким объектом станет и человек со всеми своими гаджетами и вживленными чипами. Информация будет сниматься с людей без необходимости согласования с ними.

Четвертый этап — **digital-социум** (или digital-общество). Что это такое? И что станет с ремонтом? Будет ли пользователь участвовать в принятии решения, или ему придется принимать многие вещи как свершившийся факт? Насколько человеческое сознание станет поддаваться манипулированию, а поведение — внешнему

Рано или поздно мы перейдем от модели «технологии в социальной среде» к модели «digital-социум»

управлению? Ответы на эти вопросы можно получить только исходя из ценностей, которые выработает к тому времени общество.

Попробуем понять, какими могут быть ценности цифрового социума, а также какие ключевые компетенции понадобятся для их поведенческой реализации.

ЦЕННОСТИ ЦИФРОВОГО СОЦИУМА

Человеческая общность как ключевое понятие социума — это результат исторически сложившихся форм деятельности. Социальные общности определяются способом взаимосвязи людей.

Мы всё дальше уходим от общинных связей, характеризующихся ментальными отношениями, в которых традиция, авторитет, дисциплина, порядок и добросовестность выступают как безусловное требование (императив). В современном обществе каждый индивидуален и самодостаточен, претендует на «владение собственным внутренним миром». Человек работает с другим человеком и на другого человека, чтобы решить свои задачи и реализовать свои потребности. Каждый является средством достижения цели другого и использует других для решения собственных задач.

В новом информационном обществе, на различных пла-

стах социальности, формируется новый социокультурный (социально-коммуникационный) тип связи. Учитывая, что технологические изменения напрямую влияют на взаимосвязи людей, можно предположить, что в них найдут отражение принципы и требования интегрированных информационных сред.

Интегрированная информационная среда — это организованная совокупность распределенных и взаимодействующих баз данных, в которых хранение, обновление, поиск и передача информации происходят по единым, стандартизированным правилам. Таким образом, человек в digital-социуме является единицей хранения информации и знаний. Весь социум представляет собой огромный массив данных. Получение и передача информации — сущность и цель среды, развитие которой будет характеризоваться увеличением объемов информации и скорости ее обработки. Для обеспечения устойчивости такой среды потребуются жесткие протоколы, т.е. поведенческие стандарты.

Основные требования среды:

- каждый человек и каждая новая социальная система должны иметь возможность скорейшей и эффективной вертикальной и горизонтальной интеграции в существующую цифровую социальную среду;
- цифровая социальная среда должна создаваться на основе

открытых единых идеологических, организационных, технических и технологических принципов;

- система передачи данных должна учитывать разнообразие индивидов как основы для свободной горизонтальной и вертикальной интеграции в среде;
- унификация индивидуального разнообразия реализуется в условиях строгого соблюдения социальных стандартов;
- обеспечение свободного доступа к базам данных различного назначения, необходимым для свободного и равного функционирования в социуме;
- обеспечение физической, личностной, интеллектуальной и технической безопасности при функционировании в цифровой среде;
- обеспечение возможности совместного использования различных ресурсных систем среды;
- обеспечение устойчивости среды через создание системы обучения и квалификационного допуска к ресурсам, необходимым для организации взаимодействия и управления средой и ее структурными элементами.

Рассуждать об особенностях digital-социума можно бесконечно, поскольку любые мысли о цифровом будущем могут казаться утопичными. В свое время Айзек Азимов в своих фантастических произведениях описал «законы робототехники». Сегодня ученые подтверждают их актуальность в условиях развития искусственного интеллекта. Технологія стремительно развива-

ется. Исходя из всего осмысленного, можно сделать три ключевых вывода:

1) технологические изменения влекут за собой изменения социальных отношений, на основе которых возникнет digital-социум;

2) основными принципами digital-социума и digital-среды на любом этапе их развития становятся открытость, доступность и безопасность;

3) digital-социум не должен нарушать личностную идентичность людей.

Технологичная трансформация общества неизбежно приведет к динамичному изменению его ценностных ориентиров, что, в свою очередь, отразится и на ценностях корпоративных. Если попробовать обобщить ключевые ценности многих передовых компаний, то станет понятно, что сегодня они в основном направлены на формирование у сотрудников лидерского поведения. Например, в перечне ценностей Bain & Company, IKEA, Twitter и Zappos присутствуют: страсть, самоотдача, честность, открытость, практичный подход, приверженность команде, свобода, скромность и сила воли, бережливость, постоянное стремление к обновлению, к росту и обучению, принятие и делегирование ответственности.

Насколько актуальными будут ценности лидерства в условиях жестких стандартов поведения, которые разрабатываются и применяются для повышения эффективности управления и усиления социального контроля над индивидами, группами и массами? Безусловно, фактор лидер-

ства останется значимым, но его роль может быть снижена из-за появления возможностей влияния на людей и их решения посредством новых поведенческих протоколов и технологичных инструментов.

Человек как элемент digital-социума вынужден будет соблюдать определенные требования. Выполнение *необходимых стандартов* обеспечит устойчивость и безопасность среды. Уровень *рекомендуемых требований* необходим для соблюдения в ситуации, если этому требованию не противоречит что-то более серьезное (т.е. пространство для анализа, творчества и принятия

3) устойчивость digital-среды, обеспечивающей качество взаимоотношений в социуме;

4) открытость и доступность информации как источника социального развития;

5) ответственность за достоверность передаваемого в информационную среду интеллектуального и эмоционального контента;

6) качество протокола (стандарта) и безопасность компонентов сохранения устойчивости среды и защиты личностной идентичности;

7) личностная идентичность как таковая;

8) творчество и его проявление в условиях алгоритмичных решений, принятых

Человек в digital-социуме является единицей хранения информации и знаний. Весь социум представляет собой огромный массив данных

решения). *Опциональные требования* — их выполнение актуально лишь по необходимости в условиях изменений среды. Наше поведение не будет принято в digital-социуме, если окажется нарушено хотя бы одно необходимое требование протокола, и станет менее адаптивно без учета требований рекомендуемых и опциональных.

Вернемся к ценностным ориентирам. Вот их актуальный перечень для новых общественных и бизнес-отношений:

1) инновационность как основа развития digital-социума;

2) цифровые технологии, интегрированные в социальные взаимоотношения;

на основе результатов функционирования искусственного интеллекта;

9) возможность влияния на изменения социального поведенческого протокола.

А что же принятые сегодня во многих компаниях традиционные ценности? Они не исчезнут, но трансформируются. Например, конкурентность и эффективность в условиях цифровизации и, как следствие, унификации процессов будут обеспечивать уровень развития у сотрудников компетенций, связанных с функционированием в digital-среде. Клиентоориентированность и командность могут войти в структуру

Ценности, определяющие наше взаимодействие со средой, изначально будут заложены в стандарты поведения и коммуникативные скрипты

программного решения, т.е. будут регулироваться необходимым протоколом. Таким образом, можно предположить, что ценности, определяющие наше взаимодействие со средой, изначально будут заложены в стандарты поведения и коммуникативные скрипты, они перестанут быть ориентиром и войдут в повседневность отношений между субъектами бизнеса.

ТРЕБОВАНИЯ К СОТРУДНИКУ

В системе управления людьми ценности являются не только ориентиром, мотиватором и критерием оценки, но и фактором формирования моделей компетенций. Ценностная трансформация приведет и к трансформации компетентностной. Как изменится набор требований к сотруднику, от которого будут ожидать интеграции в новые социальные и бизнес-отношения?

Безусловно, одной из ключевых компетенций станет *эффективное функционирование в цифровой среде*. Речь не идет о том, что мы станем IT-специалистами, хотя базовые навыки придется осваивать всем. Тенденция такова: программные решения развиваются в сторону упрощения интерфейсов и способов взаимодействия с digital-средой. Главным станет понимание и максималь-

но эффективное использование всех возможностей программного решения, соблюдение его протоколов. Это очень важно, поскольку максимальный результат можно получить только при однородном, равном функционировании в среде всех ее участников.

Учитывая возрастающую важность потоков данных, актуальной станет компетенция *«управление информацией»*. Сюда войдут структуризация, распределение, передача, насыщение и извлечение контента. Это не только владение коммуникативными инструментами и технологиями, но и ответственность за размещаемый контент и работа с алгоритмами подачи информации.

Компетенция *«информационная безопасность»* трансформируется в *«безопасность функционирования в цифровом социуме»*. Это сложная поведенческая грань, разделяющая открытость и доступность среды с сохранением интеллектуальной собственности и персональных данных. И здесь на первый план выходит способность четко выполнять стандарты работы в среде при соблюдении этических принципов, поскольку это и является залогом безопасности.

Эпоха интернета вещей требует способностей *интеграции технических устройств в цифровую среду взаимодействия*, что равно-

сильно сегодняшнему умению работать с необходимым оборудованием.

Важной, на мой взгляд, станет компетенция *«творчество и инновационность в условиях требований и ограничений цифровой среды»*. Цифровая среда — это четкие алгоритмы и протоколы. Внесение изменений в нее — задача непростая, поскольку в среде многое взаимосвязано. Это может усложнять и порой ограничивать проявление творчества и самобытности. Решение этой проблемы потребует понимания принципов инициирования изменений и знания алгоритмов их внесения.

Наиболее важной будет компетенция *«взаимодействие в цифровом социуме»*. Именно она вбирает в себя способность обеспечивать личностную идентичность субъектов digital-социума и соблюдать этические правила совместного функционирования в среде. Без культуры и правил взаимодействия, без понимания особенностей цифровых каналов передачи информации, без умелого использования технологичных инструментов мы получим цифровой хаос вместо цифрового упорядочивания.

Сегодня не стоит задача создания точных моделей цифровых изменений бизнес-среды и всего социума. Можно говорить лишь о векторе развития, понимание которого позволит строить долгосрочные стратегические планы.

В



БАРХАТНЫЙ СЕЗОН НА КАТЕРЕ «ЛАСТОЧКА»

В последний месяц лета и бархатный сезон сентября, когда ласкающее солнце еще щедро балует нас теплыми лучами, так важно ловить моменты и испытывать флюиды настоящего счастья! Прогулка на 10-местном персональном катере «Ласточка» — это уникальная возможность отправиться в плавание по Москве-реке, следуя индивидуальному маршруту в атмосфере высоких стандартов яхтенного гостеприимства.

Каждое мгновение на катере становится незабываемым, такое путешествие хочется запечатлеть, чтобы потом любоваться яркими фотокарточками. Важные события, такие как день рождения и юбилей, девичник, свадьба с небольшим количеством человек, и даже бизнес-мероприятия превратятся в настоящую сказку на воде. Живописные пейзажи столицы с берегов Москвы-реки станут идеальными декорациями для фотосессий во время индивидуальной прогулки.

В отличие от других теплоходов, «Ласточка» позволяет забраться в самые уединенные уголки каналов, а близость к воде — это еще одно преимущество катера. До реки в буквальном смысле можно дотронуться рукой. Отсюда знаменитые московские достопримечательности: храм Христа Спасителя, памятник Петру I, башни Кремля, фонтаны, мосты и набережные — видны как на ладони.

Уютный интерьер, отделка из красного дерева, камерность, совершенство форм и стиля катера настраивают гостей на первоклассное обслуживание и роскошный отдых. А если вы и правда решите устроить праздник или бизнес-встречу на воде, то еще одним подарком на персональном катере «Ласточка» станет 20-процентная скидка на меню ресторанов-яхт «Чайка» и «Ласточка».

Во время плавания по реке Москва откроется во всей красе и покажет свои завораживающие виды, а изысканные блюда от шеф-повара ресторана-теплохода «Ласточка» Доменико Филиппоне наполнят путешествие романтичностью и вкусом.

СОВЕРШИТЕ ЭТИМ ЛЕТОМ УНИКАЛЬНУЮ ПРОГУЛКУ ПО МОСКВЕ-РЕКЕ С СОБСТВЕННЫМ МАРШРУТОМ НА 10-МЕСТНОМ ПЕРСОНАЛЬНОМ КАТЕРЕ «ЛАСТОЧКА»

Инфо/резерв: 8 (985) 765 1101, 8 (495) 777 8788 | @chaikamsk | @lastochkamsk

Краснопресненская набережная, 12а. Причал напротив Центра международной торговли

Стоимость аренды катера в будни — 10000 руб. за 1 час, в выходные и праздничные дни — 12500, каждый последующий час — 10000 руб.

Главная
тема

ФОРМИРУЕМ
НОВУЮ
МЕНТАЛЬНОСТЬ

ЧТО В ГОЛОВЕ У ЗВЕЗДЫ?



И КАК ВЛОЖИТЬ ТУДА ТО, ЧТО НУЖНО РАБОТОДАТЕЛЮ

В условиях рыночной экономики эффективная кадровая политика является мощным инструментом развития организации и обеспечения ее конкурентоспособности. При этом многие компании довольно часто меняют большую часть высшего руководящего звена, которое играет ключевую роль в управлении. К сожалению, тема обсуждается не так часто, и порой руководителю сложно принимать кадровые решения в отношении сотрудников подобного уровня. На заседании комитета по внутрикорпоративным коммуникациям Ассоциации менеджеров на тему «Увольнение и прием на работу звездных топ-менеджеров» шло обсуждение особенностей менталитета таких CEO и того, как сотрудники-звезды могут принести максимум пользы для компании.

Эксперты обсудили актуальную, но в то же время острую тему увольнений и приема на работу звездных топ-менеджеров, поделились кейсами и мнениями, проанализировали проблемы и пути их решения. Модератор дискуссии **Александр Цыпкин**, председатель комитета по внутрикорпоративным коммуникациям Ассоциации менеджеров, консультант по стратегическим коммуникациям, публицист, отметил ряд преимуществ и сложностей работы с известным CEO.

Звезда — это человек, который в своей профессиональной сфере является не просто значимой, но и известной фигурой, т.е. активно использует возможности медийного пространства для самореализации. Причем не только социальные сети, но и средства массовой информации, публичные выступления, преподавание и тренинги. Такой человек не просто состоялся в профессии, но и прекрасно разбирается в инструментах и технологиях пиара.

С одной стороны, взять на работу такого сотрудника престижно: вместе со звездой компания получает ее медийный капитал. Но с другой — его очень сложно мотивировать: у него и с личностным ростом всё в порядке, и для него не проблема в любой момент найти себе новую работу. Кроме того, у звезды есть амбиции и собственное видение, но далеко не всегда ее система ценностей совпадает с ценностями ее руководителя. Наконец, каждый руководитель вынужден принять для себя решение: поддерживать ли у такого сотрудника его звездность или стараться ее приглушить?

Увольнение звезды — еще более сложная ситуация, потому что, как метко заметил Александр Цыпкин: *«Почему-то, когда руководство компании нанимает звезду, оно думает, что нанимает самого умного, а когда приходится его увольнять, то считает, что он полный идиот»*. **Тимофей Носов**, директор по юридическим вопросам и связям с органами государственной власти AZIMUT Hotels, добавляет: *«Если звездный топ-менеджер приходит в компанию, это праздник для кадровой службы, а если звезда увольняется, то это головная боль для начальника юридического отдела»*. Однако с ним не согласен **Александр Малис**, генеральный директор объединенной компании «Связной/Евросеть»: *«Если слово «юрист» прозвучало в процессе увольнения топ-менеджера, то что-то пошло не так»*.

В чем же причина увольнения звезд? **Ольга Дементьева**, ведущий российский эксперт по подбору топ-менеджмента в сфере стратегических коммуникаций и маркетинга, руководитель консалтингового агентства HR4PR, считает: *«Зачастую собственники, нанимая звезд, ждут, что те чудесным образом решат все их проблемы. Поэтому следует помнить, что, если вы хотите нанять волшебника, вы, скорее всего, наймете сказочника. Звезды далеко не всегда дают тот результат, которого от них ждут»*.

Топ-менеджеры могут быть сильными лидерами и вместе с тем человеческими существами, которым свойственно ошибаться, не стоит их идеализировать. Кроме того, как ни странно, люди, известные

по выступлениям на конференциях или в Fb, как правило, оказываются плохими специалистами. В наше время очень сложно определить, является ли звездность результатом профессиональных достижений или блестящих лингвистических способностей. Очень часто мы переоцениваем значимость нахождения в информационном поле 24 часа в сутки 7 дней в неделю.

Поэтому, подчеркивает **Марина Тарнопольская**, управляющий партнер агентства «Контакт», *«мы охотимся за топ-менеджерами, у которых есть кросс-индустриальный опыт. Сегодня те, кто проработал на одной позиции 10 и более лет, — фактически непродávаемые кандидаты. Идеальный портрет современного менеджера — это человек, который проработал три — пять лет в одной сфере деятельности, затем перешел в другую, проработал там столько же и снова освоил новую сферу. Благодаря чему он обладает уникальным опытом и широчайшим кругозором»*.

Константин Борисов, основатель и генеральный директор кадрово-консалтингового агентства Support Partners, развивает эту мысль: *«Что характеризует звезду? Прежде всего большой и весьма ценный жизненный опыт. Но у этого качества есть и обратная сторона медали: насколько такой сотрудник обучаем, если он попадает в другую среду или хочет сменить сферу деятельности?»*

Еще одной проблемой является взаимодействие нового CEO с командой, которой ему предстоит руководить. Способность вжиться в команду и заточить ее под себя является очень ценным

активом CEO. Вообще звезда отличается тем, что несет с собой собственную корпоративную культуру и может внедрить ее. Корпоративная культура всегда и везде опирается на личность. Именно личность руководителя определяет, будут ли у него в команде свои звезды, или команда просто рассыплется. Чем ярче харизма руководителя, тем более талантливую команду он соберет и удержит.

Однако вместе с приглашенной звездой работодатель получает и ее аудиторию в медийном пространстве, поэтому должен понимать, нужна ли ему она (аудитория), и если нужна, то каким образом это использовать. Александр Малис в этой связи обращает внимание на два важ-

ных момента. Во-первых, на то, что репутация — вещь сложная и не нужно бояться отрицательных отзывов в информационном пространстве, люди всё очень быстро забывают — инфоповод живет один день.

Он также подчеркивает: *«Мне нравится, когда люди становятся звездами, когда они развиваются и гордятся своими успехами, и мне нравится брать на работу состоявшихся в профессии людей, тем не менее, нанимая звездного менеджера, важно понимать, что его «звездная» загруженность может помешать ему выполнять свои прямые обязанности».*

Всё это свидетельствует о том, что топ-менеджером также нужно в определенной степени

руководить. Звездные CEO точно так же, как и их подчиненные, нуждаются в поощрении, а также в том, чтобы к их мнению прислушивались и чтобы ставили перед ними интересные творческие задачи. Потому что у каждой звезды есть реализованный потенциал.

Кстати, как бы ни была работоспособна звезда, ей необходим регулярный отпуск, чтобы не перегорал или полностью не выгорал мозг, потому что тогда исчезает креатив. Без творчества на многих топ-менеджерских позициях невозможно выполнять свои обязанности, потому что задачи высокого уровня, как правило, требуют нестандартных решений.

В

Ирина КИБИНА, эксперт в области социального взаимодействия и разрешения конфликтов

Для меня существует три ценности: результативность, эффективность и этика; именно вокруг этих слов вращается всё, что я делаю. Что касается известности в медийном пространстве, то, когда я наблюдаю чрезмерную активность специалистов в социальных сетях, хочется спросить: ребята, вас что, на работе недогружают? Поэтому звезда звезде рознь. Но чтобы всё правильно сложилось, успешность должна быть не только целью звезды, но и целью компании, чтобы ее бизнес был эффективен и результативен.

Так что начинать свою деятельность в новой компании надо с вопроса «Что я дам бизнесу?». Звезда может дешевле «покупать» себе подчиненных, потому что с ней хотят работать, и дорожке продавать услуги своей новой компании, снижать риски, повышать возможности на рынке и т.д. Настоящая звезда притягивает таланты, является магнитом для позитива.

В свою очередь, звездам нужна система поддержки, интеграции, входа в коллектив, они должны чувствовать, что их ждали, что проведут по всем этапам и покажут все подводные камни. К сожалению, команду вообще редко когда информируют о назначении нового CEO. При том что у любой команды пять этапов формирования: Forming (формирование), Storming (все пытаются сработаться и договориться о правилах), Norming (нормирование = установление правил), Performing (осуществление работы), Transforming (изменение и преобразование команды), с приходом нового руководителя команда откатывается на уровень Transforming.

На высоких должностях люди не так легко заменяемы, каждый новый человек возвращает всю команду в начало, где снова все договариваются про правила. Каждый приход и уход любого топ-менеджера дорого обходится всей команде. Поэтому цена приема на работу и цена увольнения CEO — невероятно высокая цена для рядового персонала.

И еще один важный момент. Каждому новичку кажется, что у него/нее — особая связь с CEO. Во-первых, этот «медовый месяц» очень быстро заканчивается, а во-вторых, у нас ментально несколько гипертрофированная связь с CEO. Считается, что сначала надо выстроить отношения с топ-менеджерами, затем — с подчиненными, коллегами и только потом решать проблемы бизнеса, в то время как для эффективности важно, чтобы человек, который пришел на такую высокую позицию, ставил интересы бизнеса превыше всего.

МНЕНИЕ ЭКСПЕРТА



excellence in tools

«*Говорить всего труднее как раз тогда,
когда стыдно молчать*»

*Франсуа Ларошфуко,
французский писатель*

50

Ценность стандартов в глазах современного руководителя неоспорима: они позволяют добиться устойчивого качества и упрощают контроль. Однако, контролируя исполнение стандартов подчиненными, себя руководство ими связывать не любит. Между тем эффективным лидером может стать только тот, кто следует стандартам управления.

64

Двадцать лет назад мир узнал технологию Wi-Fi, без которой теперь уже невозможно представить нашу жизнь. Сегодня мы уже говорим о технологии Wi-Fi 6. На какие преимущества может рассчитывать бизнес при ее использовании в условиях цифровой трансформации? Как быстро она завоюет рынок и есть ли у нее конкуренты?

68

Что такое электронная подпись? Каковы реальные риски граждан и бизнеса при ее использовании и возможно ли их минимизировать?



Михаил Кучмент:

**«НЕЛЬЗЯ БЫТЬ ПРЕДПРИНИМАТЕЛЕМ,
ЕСЛИ ТЫ ПЛОХОЙ МЕНЕДЖЕР:
ОБЛАСТЬ ДЛЯ РАЗВИТИЯ ЕСТЬ ВСЕГДА»**

О преимуществах локального бизнеса и секретах роста компании во время кризиса рассказывает Михаил Кучмент, совладелец и вице-президент компании «Домашний интерьер», развивающей розничную сеть европейских гипермаркетов мебели и товаров для дома Hoff в России.

— Существуют ли преимущества локального бизнеса перед мировым?

— Несомненно. Кто, как не представители локального бизнеса, лучше остальных понимает его специфику, ближе находится к потребителям, лучше знает российских клиентов. Свои усилия мы направляем на то, чтобы максималь-

но адаптировать продукт для отечественного покупателя, стремимся создавать продукт именно для него.

Согласитесь, что в этом глобальные компании не смогут стать настолько гибкими, поскольку для них характерен эффект экономии масштабов. Мировые лидеры стремятся производить универсальные товары, те, которые смогут продаваться в различных государствах. Но дело в том, что здесь существует обратная сторона: чем больше у тебя универсальных товаров, тем менее они соответствуют нуждам потребителей в отдельно взятой стране.

В нашей компании сложилась культура быстрого принятия решений, мы оперативнее и проще реагируем на все изменения нестабильной окружающей среды.

— Нередко предприниматели не знают, как правильно выстраивать обратную связь в работе с потребителями. Что бы вы могли им посоветовать?

— Если вы полагаете, что в компании Hoff с обратной связью всё идеально, то это не так. Нам тоже есть куда совершенствоваться в этом вопросе.

Мы ведем достаточно сложный бизнес. Конечное впечатление покупателя зависит от многого: и от качества продукции, и от работы торгового персонала, и от послепродажного сервиса, в который входят доставка и сборка. Факторов очень много. Но, несмотря на это, обязательно должны быть механизмы обратной связи. Особенно они важны для работы

розницы, которая ближе всего к потребителю. Или возьмем анализ отзывов, которые клиенты оставляют о качестве контента и товаров. Они нужны для непрерывного совершенствования бизнес-процессов компании и ее продукции.

— Что сегодня происходит с экономикой российского ритейла?

— Сегодня на рынке идет перераспределение бюджета покупателей из непродовольственного сегмента (non-food) в продовольственный (food). Это объясняется тем, что с ростом инфляции дорожают продукты. От такой ситуации продуктовые сети только выигрывают, им гарантирован плюсовой показатель like-for-like, по которому оцениваются продажи настоящего и предыдущего периодов. А доля затрат на non-food, куда можно отнести одежду и обувь, электронику, мебель, товары для дома, падает.

— В одном из интервью вы отметили, что на мебельном рынке продажи где-то на 20%. А в натуральном выражении?

— В натуральном выражении еще больше, поскольку средняя цена на товар выросла. В таком случае происходит консолидация: сильные компании, особенно те, кому удалось удержать рост цен, увеличивают долю рынка. И консолидация эта развивается с двух сторон — со стороны и производителей, и ритейлеров. Рынок мебели очень фрагментирован. Нашу долю в основных товарных категориях я оцениваю до 3%, но при этом мы удерживаем

место в первой тройке игроков российского мебельного рынка.

— В последнее время много говорится о санкциях, их отрицательном влиянии на отечественную экономику. Но есть ли такие компании, которые благодаря санкциям стали чувствовать себя лучше?

— Есть. Это компании, производящие и продающие свой товар в России. Например, в Hoff мы всего лишь за год с небольшим смогли сократить долю прямого импорта в три раза, до 10%.

Увеличивается степень локализации. Так, раньше диваны изготавливались в России, но обивка была в основном импортной. Сегодня и кожу, и ткань нам поставляют только отечественные производители. В таком подходе есть большой экономический смысл: работать с российскими фабриками намного удобнее. Хотя бы потому, что они ближе расположены, а значит, и срок поставки короче, да и возникающие вопросы проще решать.

Небольшой пример: партия обивки из Китая будет плыть 45 дней. Полный цикл от размещения заказа до отгрузки товара займет полгода, ведь сделать заказ необходимо как минимум за три месяца до начала производства. К тому же нужен постоянный представитель на фабриках для контроля качества и т.д.

Благодаря девальвации рубля перед российскими производителями открылись новые возможности. Если раньше они были неконкурентны по отношению к зарубежным предприятиям, то сегодня

в массовом сегменте мебели не могут конкурировать уже импортные изделия. Популярные у нашего потребителя модели мы производим не в Германии или Китае, а в России, сохраняя тот же уровень цен и не теряя в качестве. Наши фабрики начали модернизироваться, поскольку появилась ниша и очень быстро удалось локализовать производство.

— Но сегодня немало тех, кто не хочет развивать бизнес в России, а сразу пытается выйти на зарубежные рынки. Правильно ли это?

— Здесь нет однозначного ответа. Существуют бизнесы, которые способны к диверсификации. Они могут производить свою продукцию в различных странах, особенно если это какие-то новые технологии. Если говорить о нашем бизнесе, то он сильно зависит от локализации ассортимента, от логистики и предпочтений покупателей, которые в каждой стране различны. Мы в настоящее время не рассматриваем вариан-

ты масштабирования бизнеса за пределами России или стран СНГ. К тому же наша фирма занимает еще относительно небольшую долю отечественного рынка и есть куда расти.

— В вашей компании, несмотря на кризис, продолжается рост. В чем секрет?

— Дело в том, что во время кризиса предприятия с долгосрочными конкурентными преимуществами только усиливают свои позиции. Мы еще в 2014 году приняли стратегическое решение не поднимать цены. Обсудили это со своими поставщиками, разобрали с ними всю цепочку продвижения товаров, где-то снизили свою маржу, где-то нашли резервы.

— Например?

— Например, мы помогаем им в оптимизации закупок. Для этого договариваемся, скажем, с производителями ткани и ДСП о более выгодных ценах для фабрик, являющихся нашими партнерами. Дело в том, что в корпусной мебели 50% себе-

стоимости приходится на ДСП, в диванах 30% — на ткань. Такой подход значительно улучшил нашу бизнес-модель, ведь поставщики транслируют свою экономию на цены.

— Что важно в позиционировании компании, продающей товары по доступной цене и в то же время захватывающей и сегмент премиум?

— У нас классического премиум-сегмента нет, хотя мы продаем довольно качественные вещи среднего сегмента. Такие товары в ассортименте любой компании с точки зрения позиционирования уже могут создать впечатление, что в целом они дороже, но это не так. На одни и те же артикулы наши цены не выше, чем в IKEA, и даже, как правило, ниже. Мы делаем акцент на массовый рынок. В продвижении своих продуктов показываем самые массовые. Но у нас есть и линейки товаров в более высоком ценовом диапазоне.

— Вас часто сравнивают с Ikea, как вы к этому относитесь?

— Мы видим в IKEA достойного конкурента. Видим возможности потенциального сотрудничества, совместного открытия магазинов. Я считаю, что, если рядом будут располагаться две торговые точки — Hoff и IKEA, это станет идеальным выбором для покупателей.

— Как найти точки роста?

— Поиск точек роста предполагает определенный образ мышления. Прежде всего менеджер или предприниматель должен быть очень любопытным, постоянно интересоваться

КОРОТКО

«Нельзя быть хорошим менеджером, если ты совсем не предприниматель, и нельзя быть предпринимателем, если ты плохой менеджер. Область для развития есть всегда».

«Я понял, что бизнес — это мое. Я ведь физик по образованию, а физика и бизнес — очень похожие вещи. Математику можно скорее сравнить с финансами, это точные науки. А в физике, как и в бизнесе, гораздо важнее интуиция. Потому что и в той, и в другой сфере задачу всегда можно решить несколькими способами, и надо выбрать оптимальный».

«Когда мы запускались в 2008 году, многие крутили пальцем у виска, но у нас были уверенность, видение и желание, так что остановить нас было нельзя».

ся и задавать вопросы, как всё устроено у других. И вовсе не обязательно, чтобы эти вопросы были узкопрофильными, касались только своей отрасли. Необходимо постоянно думать не о том, в чем ты молодец, а что возможно улучшить. Именно такая культура и должна пронизывать компанию целиком, ведь интересные идеи часто рождаются не у руководства, а у директоров магазинов или категорийных менеджеров — тех, кто быстрее других получает обратную связь от клиентов.

Наша компания старается следить за новыми технологиями. Мы, например, ввели использование планшетов, что значительно упростило работу продавцам, позволив им быть универсальными, консультировать покупателей по всему ассортименту.

Мы лидируем в своем секторе в онлайн-продажах, доставляя товары более чем в 100 городов России. Покупатель может использовать любой из каналов: мобильное приложение, сайт, офлайн.

— Вы нередко выступаете перед стартапами. Есть ли смысл обучать предпринимательству, есть ли отдача от такого обучения?

— В России доля малого бизнеса в формировании ВВП по сравнению с развитыми экономиками всё еще невелика. Необходимо, чтобы как можно больше людей желали быть предпринимателями, а не занимать должности топ-менеджеров госкомпаний.

Вопреки стереотипным взглядам, в нашей стране много по-настоящему талантли-

вых, целеустремленных людей, не желающих никуда уезжать, тех, кто связывает свое будущее с Россией. Мы их не видим, они простые и совсем не медийные личности, не говорящие о своих ценностях на каждом шагу.

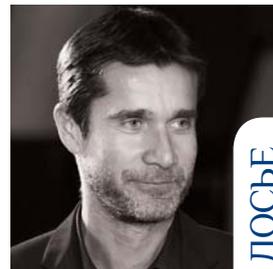
За последние 10–15 лет бизнес колоссально эволюционировал. Как показывает практика, чаще всего такие компании на местах входят в тройку крупнейших работодателей. Их лидеры могут плохо говорить по-английски, но при этом они постоянно привозят из-за границы не только современное оборудование, но и идеи развития производства. Именно благодаря таким людям после роста курса доллара и ужесточения антироссийских санкций импортозамещение по большинству категорий продукции произошло почти мгновенно.

— Много ли сегодня в России серьезных производителей?

— Я занимаюсь мебельной индустрией с 2008 года и вижу здесь колоссальный прогресс. Наш бизнес напрямую зависит от качества работы поставщиков.

В ситуации, когда еще вчера сотрудничал с Sony, Samsung и другими компаниями с отстроенными бизнес-процессами, а сегодня вдруг в качестве партнеров оказались производители, порой не понимающие, что такое контракт, — это тяжело. Фабрики, с которыми мы когда-то начинали, всё это время наращивали рост оборотов по 30% ежегодно, в том числе и благодаря нам.

Мы смогли привнести много технологий, которые раньше



ДОСЬЕ

Михаил КУЧМЕНТ

Выпускник МФТИ по специальности «физик-исследователь». Прошел обучение по программам для руководителей в международных бизнес-школах INSEAD и Columbia Business School. Выпускник Московской школы управления «Сколково» по программе Executive MBA 2012 г. Начав работу в компании Samsung Electronics, со временем стал руководителем аудиовидеонаправления, являясь ведущим специалистом представительства Samsung в России. В 1999 г. признан «Менеджером года» в рамках всей компании. С 2002 г. — директор по маркетингу и продажам «М.Видео», возглавлял основной бизнес-блок компании как коммерческий директор. В 2008 г. избран в совет директоров. Со-владелец и вице-президент ООО «Домашний интерьер», развивающего розничную сеть европейских гипермаркетов Hoff в России. Председатель наблюдательного совета и со-владелец Совкомбанка.

не использовались. Среди них новые маркетинговые инструменты, управление отношениями с поставщиками. В своем сегменте мы начали продвигать потребительское кредитование в формате промоакций, чего на мебельном рынке никто еще не делал.

КОРОТКО

«За менеджером стоят репутация и сила корпорации, ее инфраструктура, связи. Вопрос в том, готов ли человек вылезти из удобного кресла и комфортного кабинета и пойти на риск начать строить всё с нуля».

«Предприниматель всегда должен быть готов адекватно взвешивать риски. Кризис позволяет мобильным компаниям быстро перестроиться. Например, в 2014 году доля импортного ассортимента доходила у нас до 30%. За шесть месяцев мы смогли снизить ее до 10% по всей компании».

«Всегда найдутся люди, которые будут говорить, что у тебя ничего не выйдет. Это не значит, что они не верят конкретно в тебя, они просто полагаются на собственный опыт. Да, быть может, когда-то у них что-то не вышло, но это совсем не значит, что так произойдет и с тобой. Свою мечту надо оберегать».

Наша компания прошла сложный путь и многого добилась. Например, начала продавать через интернет, обогнав IKEA: пока та готовила пилотный проект в этом направлении, мы уже осуществили продажи на 1,6 млрд рублей.

— А что происходит в российских регионах? Рост или упадок?

— Здесь всё неоднозначно и зависит от экономики региона. Некоторые развиваются за счет внешних факторов. Например, в Краснодарском крае растет не только сельское хозяйство, но и строительство, туризм. Всё это благодаря импортозамещению. У нас есть гипермаркеты в Краснодаре и Ростове, и они тоже растут. Города, ориентированные ранее на сырьевой сектор, чувствуют себя хуже.

— На какой сегмент нацелены вы?

— На сегмент, в котором происходит 80% продаж в штуках, понимая, что, если 80% продаж — это диваны стоимостью до 50 тысяч рублей, значит, необходимо фокусироваться на них. И наша задача — сохранить клиентов. Если категория показывает рост в деньгах, но имеют место потери в штуках, то это неправильно и означает, что мы или где-то с ценой недоработали, или какой-то сегмент упустили.

— Как повысить узнаваемость бренда?

— Многие со мной не согласятся, но лучший способ повысить узнаваемость — запустить сарафанное радио от клиентов. Это возможно, если делаешь настолько конкурентоспособный продукт, что сами покупатели продвигают его дальше по цепочке, рекламируя друг другу. Получается, что потребители становятся адвокатами вашего бренда. Особенно это

верно для категорий и сервисов, которыми мы пользуемся ежедневно.

— В чем секрет успешных людей?

— У каждого он свой. Я не делаю секретов из своих успехов. Просто нужно любить жизнь, радоваться ей и учиться быть счастливым в любых обстоятельствах. Понимаете, не успех делает человека счастливым, а наоборот. Это работает по-другому: счастливый человек притягивает успех.

Ну и конечно, для любого успеха важны ответственность, желание изменить жизнь к лучшему. У человека должна быть высокая самомотивация, когда он сам хочет добиться результата и стать лучше, когда говорит: «Хорошо, сегодня не получилось, но в следующем году я обязательно это сделаю».

Очень важно, чтобы предприниматель был системным, имел аналитический ум и хорошо относился к окружающим.

— Что для вас значит бизнес?

— Важно уметь трудиться в команде, развивать своих сотрудников. Необходимо быть готовым к тому, чтобы много и эффективно работать, а также нужно иметь позитивную энергию, заряжающую людей уверенностью.

В

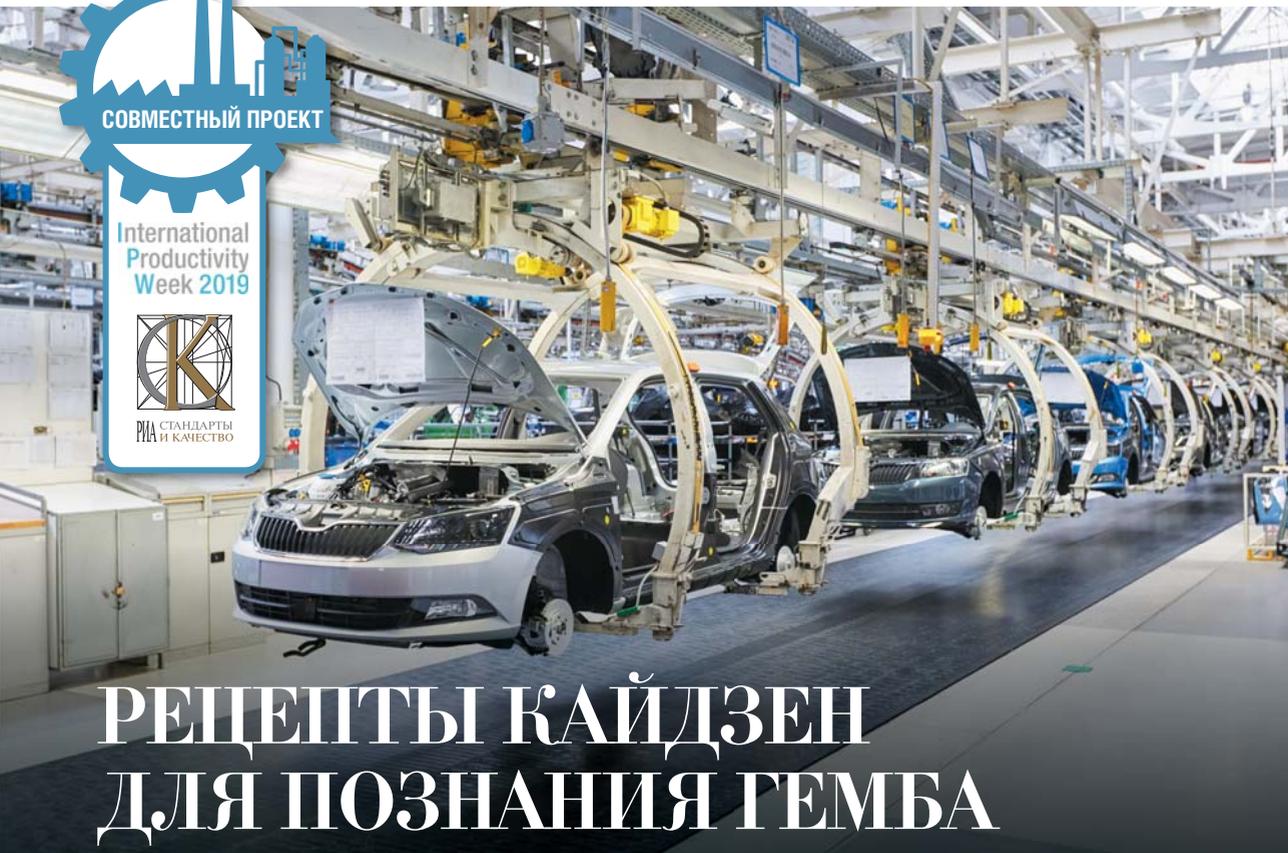
*Ольга Тюшевская,
обозреватель журнала
Business Excellence*

greenworks®

Бренд Greenworks относительно МОЛОД — он ВЫШЕЛ на рынок в 2009 г.
 Его основатель **Йин Чен** стоял у истоков применения **ИННОВАЦИОННЫХ аккумуляторных технологий** в садовой технике и первым начал активно **инвестировать** в создание **ИНСТРУМЕНТОВ будущего**, создал **ЗАВОД** полного цикла в **СВОБОДНОЙ** экономической зоне **Чанчжоу** в Китае и стал **ВЫПУСКАТЬ широкий спектр** товаров для садоводов. Используя **передовой опыт** в **ЛИТИЙ-ИОННЫХ** технологиях, Йин Чен **запустил** линейку **аккумуляторной техники** напряжением **24 В** под собственным брендом Greenworks. Основным **РЫНКОМ СБЫТА** стали **США**, отличающиеся **СИЛЬНОЙ конкуренцией** и повышенными **требованиями к качеству** продукции. **Завоевав американский рынок**, Greenworks **ВЫХОДИТ в Европу**, открыв офис в **Кельне (Германия)**.



ИДЕЯ



РЕЦЕПТЫ КАЙДЗЕН ДЛЯ ПОЗНАНИЯ ГЕМБА

СТАНДАРТЫ УПРАВЛЕНИЯ И БЕНЧМАРК — НЕОЧЕВИДНЫЕ ПЛЮСЫ КАЙДЗЕН

**Вероника
ДЕНИСОВА,**
исполнительный
директор
International
Productivity Academy
(Чешская Республика)

**Ева
СКАЛАКОВА,**
менеджер
по бенчмаркингу
International
Productivity Academy
(Чешская Республика)

Ценность стандартов в глазах современного руководителя неоспорима: они позволяют добиться устойчивого качества и упрощают контроль. Но, положив руку на сердце, стоит признать: контролируя исполнение стандартов подчиненными, себя руководство ими связывать не любит. Между тем концепция кайдзен утверждает со всей определенностью: эффективным лидером может стать только тот, кто следует стандартам управления. Одним из основных методов повышения эффективности компании в кайдзен считается посещение гемба, визит менеджера в производственный цех, студию или отдел — словом, то самое место, где рождается потребительская ценность.

ГЛУХОЙ ТЕЛЕФОН

По статистике, подавляющее большинство гемба-визитов бывают внезапными и скрытными, чтобы ни один недостаток не укрылся от карающего взора. Позволяет ли такой подход повысить эффективность? К сожалению, нет. Кроме того, что подобные посещения (напоминающие вражеский авианалет) подрывают психологический климат в коллективе и снижают мотивацию, порождая желание скрывать недочеты, они не способствуют улучшению качества и оказанию помощи тем, кто действительно в ней нуждается. Данный подход ведет к накоплению проблем и возникновению «пожарных ситуаций».

Вопрос посещения гемба вообще довольно болезненный. Находясь в составе одной структуры, менеджеры и исполнители могут быть удалены друг от друга. Менеджеры не покидают кабинет, имеют искаженное представление о фактическом положении дел и считают гемба источником головной боли. А персонал не умеет распознать и решить вопросы организационного характера, которые напрямую влияют на создание потребительской ценности. Разрыв коммуникации между управляющим и исполнительным звеном стоит компании очень дорого.

РОЛЬ ЛИДЕРА В ГЕМБА

Гемба кайдзен предлагает руководителю готовые рецепты успешного управления, упакованные в знакомые всем стан-

дарты, — регламентированные алгоритмы действий для ежедневного применения, которые укладываются в короткую формулу: «Иди и смотри. Спрашивай «почему?». Демонстрируй уважение».

Таити Оно (Taiichi Ohno):
«Ходите в гемба каждый день. И когда вы идете туда, не стаптывайте свою обувь зря. Вы должны вернуться обратно хотя бы с одной идеей кайдзен».

Масааки Имаи,
«Гемба кайдзен. Путь к снижению затрат и повышению качества»

Следуя этим алгоритмам, руководство вовлекает персонал в оценку и решение проблем, используя контроль не как наказание, а в качестве позитивного стимула. Из эпизодического и внезапного явления обход трансформируется в регулярный и ожидаемый (например, в Японии принято посещать гемба в каждую рабочую смену). Вместо поиска недостатков объектом контроля становится поиск резервов: ненужных действий, неудобств, источника беспорядка, дезорганизованности, нарушения логики процесса. Контроль становится целевым, а не действием ради галочки.

ПОДГОТОВКА

Львиная доля успеха гемба-визита заключается в грамотной подготовке.

Цель

Посещение гемба без уточнения цели — просто потеря времени. Распишите свою задачу в соответствии с моделью SMART: она должна быть

S (*specific*) — конкретной, **M** (*measurable*) — измеримой, **A** (*achievable*) — достижимой, **R** (*relevant*) — значимой, **T** (*time bound*) — определенной во времени. Очертите перечень обязательных и желательных процедур, которые вы хотели бы провести для достижения цели.

Ресурсы

Для того чтобы обход гемба принес пользу, понадобятся ресурсы — люди и инструменты. Подберите команду, которая будет сопровождать вас. Кроме управленцев и экспертов (или тех, кто владеет информацией относительно цели обхода) отберите сотрудников, которым было бы полезно посещение гемба в целях развития. Привлеките рабочих, которым вы хотите продемонстрировать уважение и признание, и тех, кого планируете вовлечь в процесс непрерывного улучшения.

Подготовьте инструменты, которые будете использовать во время обхода: чек-лист семи видов потерь, измерительные приборы (если они вам понадобятся), чек-лист обхода с пустыми графами, куда вы будете заносить результаты измерений и другие факты, бланки для решения задач на месте. Запаситесь вопросами «пять «почему?»».

Маршрут

Разработайте маршрут перемещения по цеху или отделу с указанием времени, которое вы планируете потратить в каждом его пункте. Если визит группы к конкретному оператору повлияет на его рабочую нагрузку, предусмотрите ему замену на время обхода.

ГЛОССАРИЙ

Кайдзен

Японская философия и практика, которая фокусируется на непрерывном совершенствовании процессов производства, разработки, вспомогательных бизнес-процессов и управления, а также всех аспектов жизни. Кайдзен в бизнесе — постоянные улучшения, цель — производство без потерь. В процесс совершенствования вовлекаются все — от менеджеров до рабочих, причем его реализация требует относительно небольших материальных затрат.

Бенчмаркинг

(от англ. benchmarking — эталонное тестирование)

Сопоставительный анализ на основе эталонных показателей. Процесс определения, понимания и адаптации имеющихся примеров эффективного функционирования компании с целью улучшения собственной работы. Включает в себя оценивание и сопоставление. Обычно за образец принимают лучшую продукцию и маркетинговый процесс, используемые прямыми конкурентами и фирмами, работающими в других подобных областях, для выявления возможных способов совершенствования собственных продуктов и методов работы.

ИДИ И СМОТРИ

Состав целей, план процедур и набор инструментов для работы в гемба могут различаться. Но основополагающие принципы гемба-визита должны быть соблюдены.

Недаром основатели философии кайдзен сделали упор на проявлении уважения к рабочим. Это требование может расходиться с принятым стилем руководства, подчеркивающим вертикальную иерархию. Но ради того, чтобы повысить продуктивность и получить достоверную информацию из первых рук — от сотрудников, создающих потребительскую ценность, необходимо создать атмосферу доверия. Авторитарная манера вести диалог способна испугать рабочих — вдруг вы стараетесь их в чем-то уличить? Проявляйте искренний интерес, отдавайте должное опыту своих подчи-

ненных, поощряйте их, и тогда ваше желание разобраться в сути вещей встретит живой отклик персонала. От вашего отношения зависит, станет ли гемба-визит формальностью или рабочим инструментом.

Помните, что лидер гемба является собой пример того, как следует относиться к установленным правилам. Например, если во время визита в цех вы «забудете» о соблюдении техники безопасности, не стоит удивляться тому, что сотрудники перестанут использовать каски и другие элементы защитной спецодежды. Этот принцип касается не только соблюдения ТБ, но и всех установленных в компании правил: всё, что не важно лидеру, не важно и подчиненным. И наоборот.

В процессе обхода старайтесь придерживаться тайминга и запланированного списка процедур, но без потери глу-

бины общения. Наблюдайте за процессом производства потребительской ценности по всей его цепочке и задавайте вопросы. Не бойтесь обнаружить свою некомпетентность — примите как должное то, что рабочие знают свое дело глубже, чем вы, и вам есть чему у них поучиться. Не полагайтесь на память, ведите записи — позже они помогут проанализировать материал и систематизировать ошибки.

После того как проблема обнаружена, старайтесь решить ее на месте, назначьте ответственных. Если решение «здесь и сейчас» невозможно, сделайте пометку о том, что требует дополнительного изучения, решения и контроля.

Не замалчивайте результаты обхода. Кроме того, что замалчивание нагнетает тревожность в коллективе, персонал не получает обратной связи, которая необходима для продуктивной работы. Будьте открыты и побуждайте других к гласности и открытости.

СНЯТЬ СЛИВКИ ЧУЖОГО ОПЫТА

Руководителей компаний, которые ранее не придерживались алгоритма гемба кайдзен, количество (а главное — качество и польза) информации, полученной в ходе корректно спланированного обхода, может приятно удивить. Поэтому нетрудно представить, насколько мощный потенциал заключается в гемба-мастер-классах — посещениях производств ведущих мировых компаний, готовых раскрыть секреты своего успеха. Показать, за счет чего и каким образом

им удалось добиться кратного роста продуктивности.

Гемба-мастер-класс — это одна из форм бенчмарк-обучения, или «обучения через сравнение с лучшими». Бенчмарк дает возможность увидеть и «потрогать» воплощение удачного решения, примерить на себя чужой опыт, расспросить о подводных камнях. Сосредоточение внушительного объема практической информации выливается в инсайт, и участник мастер-класса может «забрать» с собой готовое решение, к которому он шел годами.

На сегодняшний день бенчмарк — это самый продуктивный формат обучения руководителей будущего, единственной целью которого является стремление дать участникам концентрат абсолютно практической, реализуемой пользы. Ни одна из существующих форм образования не позволяет получить подобный результат.

Топ-менеджмент активно пользуется возможностью «подсмотреть» передовой опыт и применить его у себя. Но смотреть не значит видеть. Чтобы извлечь пользу из участия в мастер-классе, мало гулять по цехам и разглядывать цветные таблички на правах экскурсанта, выискивая недостатки. Стандарт гемба кайдзен, который работает при подготовке обхода собственных цехов, позволит выжать максимум пользы из бенчмарк-визита.

Готовьтесь к посещению гемба по регламенту гемба кайдзен. Привлеките к подготовке ключевых игроков вашей команды управленцев — они могут помочь вам сформулировать цель с учетом потребностей и задач подразделений компании.



Идите на гемба-мастер-класс с целью разобраться, а не других посмотреть и себя показать. Настройтесь на активность, включите «режим охотника». Готовьтесь много ходить и стоять на ногах. Подготовьте место для записей.

«Почему этот инструмент работает?», «Что нужно сделать, чтобы он заработал?» — эти и другие вопросы помогут уметь снять сливки чужого опыта. Продумайте ваши «пять «почему?» заранее.

Общайтесь и взаимодействуйте. Обсуждение в команде и с группой других участников помогает глубже понять возможность адаптации и область применения кайдзен-инструментов.

И наконец, внедряйте полученный опыт.

ИНДИКАТОР ЭФФЕКТИВНОГО ОБУЧЕНИЯ

Как часто HR-менеджеры и специалисты по обучению посещают производственные площадки? А ведь именно там проявляются результаты подготовки и мотивации персонала. Там можно увидеть, насколько программа обучения соответствует реалиям производства, верно ли выбран метод мотивации, актуальны ли применяемые кадровые технологии.

Отсутствие опыта по наблюдению и оценке сотрудников «в поле» и неимение примеров эффективных решений перед глазами заставляют кадровый менеджмент действовать вслепую, перебирая варианты опытным путем. Между тем достижения лидеров — вот они, бери и внедряй.

Так, специальные программы в рамках IPW 2019 направлены на то, чтобы руководители и специалисты в сфере социальной и кадровой политики, обучения и развития персонала смогли изучить лучший опыт изменения производственной культуры, современные инструменты обучения и вовлечения сотрудников.

Дочернее предприятие немецкого концерна Alfmeier Präzision SE — чешская компания Alfmeier (создана в 2001 г.), которая специализируется на производстве автокомпонентов, проведет мастер-класс по трансформации производственной культуры при разворачивании бережливого производства. Участие в этом мастер-классе позволит из первых рук узнать о том, как эффективно мотивировать и вовлекать персонал в участие в изменениях, как развить лидерство среди мастеров и бригадиров. HR-специалисты Alfmeier CZ продемонстрируют возможности совещания в обей как инструмента вовлечения персонала, покажут, как работает система визуального менеджмента (в т.ч. при обучении иностранных рабочих).

Мировой автопроизводитель ŠKODA (входит в концерн Volkswagen), который известен уникальным производством, увязывающим в единый поток роботов и человека, производит более 800 тыс. высококачественных автомобилей в год. Успех компании во многом опирается на долгосрочную программу развития человеческого капитала на основании прогноза изменений рабочих профессий. Корпоративный университет ŠKODA в рамках IPW 2019 познакомит с производственной

системой ŠKODA и Volkswagen, раскроет секреты успешного управления персоналом в условиях градообразующего предприятия, продемонстрирует наработки в управлении талантами и программы обучения, наставничества и коучинга.

КОГДА ЛУЧШЕ ОДИН РАЗ УВИДЕТЬ

Дигитализация, автоматизация и роботизация процессов, без сомнения, именно та область, где один раз увидеть — самое продуктивное решение. При внешней схожести общих задач всегда существует множество «как?», и можно годами перебирать варианты технических воплощений, затрачивая массу ресурсов для выяснения их эффективности и применимости на отдельно взятом производстве. Кто же захочет тратить ресурсы зря?

В рамках Недели продуктивности IPW 2019 мировые лидеры, такие как ŠKODA (Чехия), ABB (Швеция — Швейцария), Amazon (США), Alfmeier (Германия — Чехия), ArcelorMittal и другие, открывают двери своих цехов для участников гемба-мастер-классов — директоров предприятий, специалистов по производству, линейных менеджеров, логистов, специалистов по автоматизации, руководителей проектов и т.д.

ABB представит свою производственную систему, где управление каждым заказом осуществляется автоматизированной системой управления производственными процессами (MES); инструменты TFM (Total Flow Management), управляющие потоком создания потребительской цен-

ности от мониторинга карты и потерь до управления потоком единичных заказов (one-piece-flow), производственной и складской логистики.

ŠKODA подробно продемонстрирует процесс роботизации сварочного производства и цифровое планирование, которое позволяет сократить время ввода в эксплуатацию и количество затрат, обнаружить ошибки программирования.

Лин-программа компании Alfmeier познакомит с проектом реорганизации производственной логистики — пошаговым алгоритмом и результатами динамики производительности. Здесь же можно будет узнать, как стандартизация влияет на управление качеством и производительностью труда, подробно ознакомиться с практикой применения инструментов TPM, Q-stop, problem solving и возможностями визуального менеджмента.

Компания Amazon (США), чей склад вблизи Праги построен по последнему слову автоматизации и роботизации, откроет для участников гемба американскую производственную культуру, инновационные

методики хранения и логистики, успешную практику управления потоками, стандартизации процессов и операций.

Чешская JHV, которая входит в команду мировых лидеров в автоматизации управления оборудованием и процессами и специализируется на разработке и выпуске автоматизированных станков и оборудования, решений Industry 4.0 для разных отраслей промышленности, приглашает тех, кто заинтересован узнать лучшие практики дигитализации и роботизации производственного процесса.

Компания ArcelorMittal Ostrava a.s., численность персонала которой достигает 6500 чел., расскажет коллегам о своем пути к получению в 2012 г. бронзовой медали World Class Manufacturing в результате развития производственной системы. Участники мастер-класса металлургического кластера смогут подробно узнать, как ArcelorMittal удалось добиться повышения эффективности обслуживания оборудования и сокращения простоев, автоматизировать и дигитализировать производственную систему предприятия.

И наконец, нельзя не упомянуть о чешском национальном центре National Center for Industry 4.0, который представляет собой уникальную платформу для изучения решений в сфере дигитализации, автоматизации и роботизации процессов. Главная цель центра — внедрение решений Industry 4.0 не только в крупные, но и в малые и средние производства, обеспечение тесного сотрудничества между академическими кругами и промышленностью в предметной области, стимулирование обмена опытом и передовой практикой. Именно здесь сосредоточены перспективные разработки и инновации в области автоматизации и дигитализации. Вниманию участников гемба будет представлен калейдоскоп решений для предприятий и организаций во всех сферах экономики, образования, муниципального и государственного управления Industry 4.0.

Гемба-мастер-класс — уникальная возможность погружения в источник опыта ведущих компаний, которое позволит сделать качественный рывок в эволюции организаций участников.

В



МЕЖДУНАРОДНАЯ НЕДЕЛЯ ПРОИЗВОДИТЕЛЬНОСТИ IPW 2019

Изучить опыт Alfmeier CZ в реальных производственных условиях смогут участники Международной недели производительности IPW 2019, которая пройдет в Чешской Республике с 7 по 11 октября 2019 г.

Международная неделя производительности откроет перед профессионалами производственные площадки ABB, Amazon, Toyota, Alfmeier, Volkswagen, Škoda; технопарки, лаборатории и научные центры и соберет для обмена опытом руководителей предприятий, экспертов и практиков бережливого производства и управления из Европы, США, стран Азии, России и СНГ.

Все мероприятия Международной недели производительности впервые будут доступны в синхронном переводе на русский язык.



Андрей ЛЕВЧЕНКО,
бизнес-консультант,
психотерапевт,
тьютор эмоционального
интеллекта

НЕ ТОРОПИТЕСЬ СО СТАНДАРТАМИ!

3 ПРАВИЛА, **13** ДЕЙСТВИЙ, **4** ЗАПОВЕДИ
..... **STAND-ART**

Набирает силу очередная бизнес-мода: стандарты — вот что спасет наш бизнес! Всё, что нам нужно, — придумать/выработать стандарт! Но, как сказал мой знакомый — клиент, управляющий крупными заводами: «Фишка со стандартами стала прямо какой-то ортодоксальной идеей спасения бизнеса от хаотичных систем управления!..»

Давайте будем реалистами: придумывание стандартов не спасет так же, как не спасло придумывание миссий: даже если в организации будут стандарты, это не значит, что в организации будет хотя бы порядок.

Мне заказывают стандарты, но я их не придумываю и не вырабатываю. Дальше я немного расскажу об этой практике, но хочу сразу же предупредить и поделиться главными выводами своей работы в этом направлении.

1. Стандарты нужны не для того, чтобы сотрудникам было легче контролировать, стандарты нужны для того, чтобы сотрудникам было легче работать, а клиентам — легче получать то, за чем они пришли к вам, и удовольствие от вас.

2. Поэтому лучшие стандарты не придумываются, а выбираются из лучших практик, ваших лучших сотрудников прежде всего, а для этого должна быть культура обратной связи и атмосфера открытости и доверия.

3. Стандарты могут нарушаться, и, если это происходит, это прекрасно: значит, ваш хороший стандарт можно сделать еще лучше — но так, как это делают в авиационной промышленности, а не как в медицине (дальше расскажу почему). Сделайте это корпоративной поговоркой: «Стандарт — эталон, а не шаблон».

4. Стандарты всегда прорастают из корпо-

ративной культуры вашей компании — традиций и правил, гласных и негласных; поэтому не придумывайте стандарты, а делайте стандартами то, чем гордится ваша компания. А гордиться ваша компания может только тем, что нравится ее клиентам. Иначе у компании просто нет шансов, даже если у нее есть стандарты.

Ну что? Читаем дальше? Или всё это не для вас?

Я не силен писать — я от природы ритор, оратор, однако я постараюсь описать последний типичный случай с заказом стандарта от моего типичного среднего заказчика (50 филиалов по всей России). Поскольку за полтора года это уже третий такой заказ, мне (думаю, что и вам) уже пришлось с этим столкнуться или придется вскоре, и потому надеюсь, что мой опыт будет вам полезен.

Меня пригласили, чтобы увеличить прибыль большой сети, самой большой в своей сфере бизнеса в СНГ, но поставили в тупик необычным требованием исполнения заказа. Чтобы выполнить заказ, я обратился за советом к своему бывшему клиенту, а теперь доброму знакомому — профессионалу экстра-класса, поднимавшему целые убыточные заводы для глобальных монстров типа InBev, Cargill, PepsiCo и специализирующемуся именно на стандартах и КРП, — Владимиру Костюкевичу. Я написал ему:

«Володя, привет!

У меня сложный запрос от компании — заказчика тренинга, и я хочу спросить те-

бя, можешь ли ты помочь мне понять его, поскольку я вижу в их заказе противоречие/нелогичность, но переубедить их не могу. Они хотят, чтобы я разработал и дал за два дня тренинга их директорам филиалов стандарт работы — что именно, четко, конкретно и пошагово, должен делать директор филиала, буквально план дня, недели, месяца и т.д. Цель — повышение эффективности директора и увеличение чистой прибыли филиала.

Источники прибыли — корпоративный отдел продаж и торговый зал.

Тренинги продаж они уже проходили, книга продаж у них уже есть, директора филиалов — не новички.

Чего я не понимаю и что вызывает во мне сопротивление:

1. Я не могу придумать им стандарт — я должен сначала проанализировать, что у них происходит, но они мне этого не дают, похоже, стесняются того, что у них творится в менеджменте, и говорят: «Ну, вы придумайте как будто бы для новой компании, с нуля» — но им уже 20 лет!

2. Если даже я придумаю и дам этот стандарт, будет саботаж директоров — я же им никто, и звать меня никак. Ломать сложившийся порядок их действий они мне не дадут, а крайним будем я и мой надуманный стандарт.

3. Я показал им свою систему продаж «15+17», которую внедряем сейчас во всех филиалах наших с тобой общих знакомых, поскольку в ней уже заложены все действия директора по обеспечению продаж и сервиса = по увеличению прибыли, но этот заказчик почему-то

считает, что это — продажи, что это — для продавцов, а им нужно то, «что должен делать директор для увеличения прибыли посредством корпоративного отдела и торгового зала». Блин, а это же и есть продажи и сервис, и есть то, для чего моя система «15+17»! Но спорить с ними я не буду.

Я их не понимаю, а они объяснить не могут. Я говорю: «Покажите мне свои нынешние правила — стандарты работы директоров филиалов», а они говорят, что их нет, и при этом говорят, что отчетность и прочие формальности у директоров на высоте и отработаны до автоматизма... Я не пойму, что им нужно, и поэтому прошу тебя помочь мне:

1. Понять запрос этого собственника: что им нужно?
2. Подсказать, что они называют стандартом, — я точно

но понимаю, что к стандарту они просто не готовы, но они «хотят стандарт».

Он мне ответил:
«Фишка со стандартами стала прямо какой-то ортодоксальной идеей спасения бизнеса от хаотичных систем управления. Я сам с этим парадоксом встречаюсь всё чаще и чаще. Стандарт работы директора — это уже высший пилотаж. Не пытались ли они решать эту проблему через цели, четко соответствующие критериям SMART, и более-менее конкретные ДИ? Директор — это ведь не линейный сотрудник, работающий строго по уставу... Проще найти нормального директора, чем навязать любому из них работу по стандарту... Давай встретимся, ты расскажешь, что намерен делать, а я посмотрю и помогу».

После этого я стал осторожно выяснять ситуацию заказчика: есть ли у них эти конкретные ДИ (должностные инструкции)? Оказалось, нет. Применяют ли они хотя бы базовый набор управленческих инструментов-техник — те же SMART, SWOT, RASCI, матрицу Эйзенхауэра? правило «40:20:40»? м100М? «КВН»? пять «почему»? PDCA/SDCA и прочие, без которых менеджмента нет? Вы уже догадались? НЕТ, не применяют.

Володя оказался прав. А как я дам стандарт сети, в которой менеджмента просто нет?! Дать-то я дам, да только что они с ним сделают? И я понял, что с моим стандартом будет то же, что и с миссиями, которые позорно висят на стенах большинства компаний, не работая, а только грея душу наивному собственнику и наполняя карман пред-

Цикл PDCA усовершенствования работы

D — выполнение
усовершенствования

P — планирование
усовершенствования



C — проверка результатов
усовершенствования

A — действие, направленное
на стандартизацию или
перепланирование

Ежедневная работа

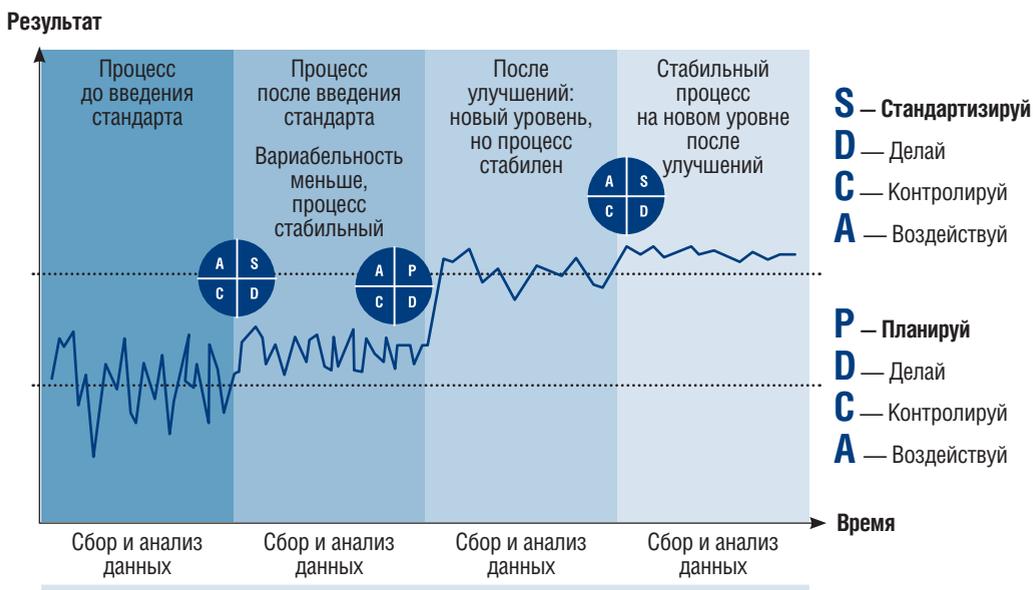
A — действия,
направленные на усовершенствование
стандарта или его применение

C — проверка работы
относительно стандарта



S — знание стандарта

D — выполнение работы в
соответствии со стандартом



примчивого консультанта, который эти миссии придумал «от фонаря», так же как многие консультанты и руководители придумывают стандарты.

Так, в очередной раз анализируя работу «профессионалов менеджмента», я с привычным удивлением обнаружил то, что меня уже не удивляет: никто из директоров филиалов не работал не то что по стандарту, а даже по элементарным правилам — директора делают то, что считают нужным, понятия «менеджмент» нет как такового, а профессионального менеджмента на практике нет и в помине.

И мне вспомнилось, как одна из участниц моего тренинга хорошо сказала после моего тренинга «Личная эффективность 4.0»: «Эх, Андрей Борисович! Вот вы говорите: «Делать то, что нужно, — так, как нужно», а мы делаем не «то, что нужно, — так, как нужно», а то, что можем, — как умеем».

Единственный «стандарт», который был мною обнаружен при подготовке тренинга и выработке стандарта, — это общий волонтеризм и произвол по всей вертикали управления: делаем что можем, как умеем, когда хотим.

А теперь немного теории, чтобы пояснить практическое решение задачи стандартизации: наша ментальность не принимает и не усваивает стандарты, как пишевод вегетарианца не принимает и не усвоит кровяную колбасу. Но не везде и не всегда: в 2015 г. из-за неисправности авиационной техники и оборудования погибли 1200 чел. В том же году из-за врачебных ошибок погибли 300 тыс., и, по словам докладчика (PR-директора телеканала «1+1», декабрь 2016 г., Киев, конференция Up-conference), эта цифра занижена не менее чем в два раза.

В чем причина такой огромной разницы? В отношении

к аварии, к несчастному случаю, врачебной ошибке и к их причине:

- в авиации все аварии фиксируются многократно и перекрестно, полностью раскрываются и не становятся или крайне редко становятся причиной наказания виновных. Каждый сбой, авария, несчастный случай в авиационной промышленности раскрываются для детального анализа и совместного поиска специалистами всех смежных специальностей, задача которых — так усовершенствовать соответствующие стандарты, чтобы этот случай стал невозможным;
- в медицине наблюдение, контроль за действиями врача практически отсутствуют: в отличие от инженера, большинства врачей у нас делают то, что могут, как умеют. Поэтому почти все несчастные случаи врачи, по словам самих же врачей, прежде

всего стараются скрыть или исказить причину, чтобы не быть виновными. Им почти ничего, к сожалению, не грозит. Поскольку нет контроля, нет культуры анализа, несчастные случаи в нашей медицине практически никогда не раскрываются и не подлежат публичному анализу и обсуждению ввиду цеховой поруки, закрытости и так называемой профессиональной этики, а потому не становятся материалом, опытом, причиной изменения медицинских стандартов. Поэтому в авиационной промышленности их за год 1200, а в медицине — 300 тыс., помноженные на два.

Так что же делать, если нам нужны качество, безопасность и стандарты? Поставить возле каждого врача видекамеру для мониторинга его работы 24/7/365? Неплохо бы, но чтобы смотрел этот материал не надзиратель, а сам врач. Финская средняя школа, уже не первый год лучшая в мире, начала качественную реформу преподавания еще и с того, что в классах появились видекамеры, но видеозаписи смотрел не охранник и не директор, а сам учитель: после урока всегда полезно сравнить, что ты хотел сделать и что сделал, что можно улучшить.

Я сам учитель по образованию и должен вам сказать, что смотреть видеозаписи своих тренингов, мастер-классов или выступлений — нелегкое испытание для моего эго, но очень полезное для моего профессионализма и для успеха моих студентов и учеников.

Заметьте, это очень важно: наблюдение не для наказания,

а для отработки и совершенствования навыка — это принципиально важно! (это про цикл Шухарта — Деминга — цикл PDCA/SDCA).

Итак, что нам делать, если нам нужны не просто стандарты, а стандарты:

- действующие, а не формальные;
- лучше, чем у конкурентов;
- совершенствующиеся (что обеспечит постоянный рост качества, а значит, увеличение покупок и прибыли).

Вот ответ моего опыта собственника и директора двух компаний, опыта школьного учителя, опыта психотерапевта, 28-летнего опыта руководителя продаж, опыта бизнес-консультанта и бизнес-тренера и (это главное!) опыта отца троих детей. Это всего три правила.

Правило № 1 НИКАК И НИКОГДА НЕ НАКАЗЫВАТЬ ЗА ОШИБКИ!

Это — самое трудное, поэтому самое важное: никого, никак и никогда не наказывать за ошибки. Если мы это будем делать, они будут их скрывать. Всё, стандартов у нас не будет. А что же делать?!

Правило № 2 РАЗБИРАТЬ И ОБСУЖДАТЬ ОШИБКИ

НО! Разбирать не ошибки конкретного человека, а ошибки конкретного процесса. Еще раз: у ошибки нет имени, отчества и фамилии — у ошибки есть причина, следствие и решение. Разбирать не лично, с глазу на глаз, а публично, от-

крыто, прилюдно, привлекая всех и ставя лишь одну задачу: что мы можем сделать, чтобы это не повторилось ни при каких обстоятельствах?

Правило № 3 БЕЗЖАЛОСТНО- ДОТОННО ИСПЫТЫВАТЬ И ПРОВЕРЯТЬ НОВОЕ РЕШЕНИЕ, НОВЫЙ СТАНДАРТ ПО ЦИКЛУ ДЕМИНГА

1-й этап — PDS/CA: Plan — Do — Study/Check — Act («Планируй — действуй — изучай/проверяй — действуй»). И если всё прошло отлично, тогда этап второй:

2-й этап — SDCA: Standard — Do — Check — Act («Стандартизируй — действуй — проверяй — действуй»).

Каждый раз, когда в моем бизнесе (не консалтинг-тренинги, а проектирование и импорт сложных систем сверхкомпактного хранения очень больших объемов документов) ожидается поставка оборудования, мои сотрудники под руководством или моим, или мастера ДО поставки и монтажа оборудования:

1) проходят тренировочный цикл PDCA;

2) если есть сбой, заминка, ошибка — анализ причины и поиск решения;

3) фиксация этого решения в «Главной инструкции монтажа и сервиса»;

4) проходят цикл SDCA;

5) только после этого получают право монтажа.

Важно! Это делают ВСЕ монтажники, независимо от срока

их работы в моей компании: наши немецкие поставщики и мы вслед за ними не признаем опыт — мы признаем тренировку. Это стандарт безопасности и качества моего партнера — компании WALLER, которой в 2019 г. исполнилось 100 лет.

Какие же главные задачи и цели мы, руководители, HR и обучающие/тренирующие преследуем таким отношением к ошибкам, проблемам, авариям таким своим поведением? Какие действия необходимо выполнить:

1) искать ошибки и проблемы в существующих процессах и стандартах;

2) выявлять и раскрывать ошибки и проблемы ДО наступления аварии;

3) публично одобрять и поощрять вскрытие ошибок и проблем;

4) никогда никого не наказывать за неумышленную/нехалатную ошибку;

5) публично обсуждать ошибки и проблемы, но не персонализируя их: у ошибки нет имени, отчества и фамилии — у ошибки есть причина, следствие и решение;

6) использовать вскрытые ошибки и проблемы как критерий проверки, анализа всех существующих смежных процессов и стандартов (повторю эту великую простую истину: ошибка — материал для улучшения!);

7) позволять и поощрять нести бред, пороть чушь и говорить о мелочах — причиной трагедий чаще всего становятся бред, чушь и мелочи;

8) находить новые, более эффективные способы, решения, техники и проч.;

То, что меня уже не удивляет: никто из директоров филиалов не работал не то что по стандарту, а даже по элементарным правилам — директора делают то, что считают нужным, понятия «менеджмент» нет как такового

9) тщательно, интенсивно, придирчиво тестировать новые способы, решения;

10) немедленно после окончания тестирования SDCA — улучшать существующие процессы и стандарты;

11) неукоснительно соблюдать новые стандарты и

12) см. п. 1: искать ошибки и проблемы в существующих процессах и стандартах.

И скрытый, но архиважный пункт № 13: не контролировать людей, чтобы люди не прятали и не замалчивали ошибки, а мотивировать людей доставлять ошибки и обсуждать ошибки, поскольку

УСПЕШНЫЕ СТАНДАРТЫ СОЗДАЮТСЯ ИЗ ИСПРАВЛЕННЫХ ОШИБОК — БОЛЬШЕ ИХ СОЗДАВАТЬ НЕ ИЗ ЧЕГО.

Теперь вернемся к моему заказчику, пожелавшему стандарт для директоров своих 50 филиалов. Учитывая эту типичнейшую для России, Казахстана, Украины и Белоруссии (я работаю в четырех этих странах как консультант и тренер) картину ситуацию — то, что директора филиалов не обладали знанием и не применяли даже базовые инструменты регулярного менеджмента, перечисленные вы-

ше, а также то, что многие годы каждый из них был «удельным князем» с полной властью в своей вотчине, — я был убежден, что никто не примет и не будет исполнять какой-то «левый» стандарт какого-то «лысого» (это я про себя), а будет саботировать и находить стопятысот причин тому, что этот стандарт у него работать не будет.

Но объяснить всё это собственникам-заказчикам не получилось, поскольку в них сильны волюнтаризм, вертикально-властные иллюзии и административно-приказное управление. То есть я, консультант-тренер, попал на свое привычное место «между молотом и наковальней» или в «революционную ситуацию» — на свидание импотента и фригидной (это когда верхи не могут, а низы не хотят, хотя в школе это объясняли по-другому).

Но хотя объяснить не получилось, помочь получилось. Как? Я не отступаю, но и не обманываю: как учит Михаил Жванецкий: «Правда — это ж может быть полное освещение факта — полное освещение факта! — но только с одной стороны». Поэтому я подал им решение их проблемы только с одной стороны: так, как они

У ошибки нет имени, отчества и фамилии — у ошибки есть причина, следствие и решение

хотели. Я честно их обманул. И что в итоге получил мой заказчик и его СЧАСТЛИВЫЕ (!) директора филиалов? Они получили не придуманный стандарт, а «ЗОЛОТОЙ СТАНДАРТ» — методику, состоящую из двух частей:

1) стандартный набор лучших из лучших техник и инструментов, применение которых позволяет директорам намного эффективнее планировать свое время, структурировать свои задачи, эффективно делегировать и коммуницировать, а потому и контролировать,

2) НО! не следить со стороны, а быть рядом; не следить за ошибками, а разбирать ошибки и использовать ошибки для улучшения стандарта работы. Для этой цели я передал всем директорам специально разработанные инструменты самоконтроля на 60 дней. Цель — не обычный контроль: толкать, ругать, давить, а новый полезный инструмент, выработка полезного навыка, который нужен не УК (управляющей компании), а им самим.

ЧТО ВАЖНО — ВЫВОДЫ:

1. В начале общения с заказчиком я считал стандартом совсем не то же, что они, и потому засомневался в том, что смогу решить проблему заказчика, хотя оказалось, что она решается от-

работанно просто — так, как я делал уже не раз. Я не обсудил понимание термина «стандарт» и попал в ловушку собственной компетентности. Но главное, что в итоге обмана нет: они получили именно то, что называли стандартом, хотя я это стандартом не считаю.

2. Заказчик счастлив, и теперь в наших планах SDCA: после апробации их стандарта в филиалах, после обратной связи всех пользователей мы доработаем пилотный стандарт и сделаем новый уникальный корпоративный стандарт.

3. После получения нового стандарта и анализа его эффективности (цель — чистая прибыль) — его масштабирование на Белоруссию и Украину, а может, и дальше.

Чем хочу поделиться: помнить, что мы, управленцы и обученцы, часто не можем создавать эффективные правила, традиции, инструкции и стандарты потому, что допускаем две системные хронические ошибки с очень тяжелыми последствиями:

1. Мы думаем, что «знать» = «делать», а «делать» = «делать успешно», а это совсем не так! Это так просто, что ускользает от большинства управленцев, но это так важно, что необходимо делать волевое усилие,

чтобы этого не упускать! Они будут делать не то, что нужно, так, как нужно, а то, что могут, как умеют.

2. Мы не любим повторять, повторять и повторять, неверно считая это признаком тупости, а потому мы не тренируемся и не тренируем, а как говорит мой приятель, пробиравший на спор ударом кулака дверь легкового автомобиля: «Нет крутых — есть тренированные». Мы должны тупо повторять изо дня в день одно и то же, и только так мы проявим свой ум управленца, знающего: «Нет крутых — есть тренированные», а стандарт — это тренировка!

И еще пример: один из моих клиентов, имеющий почти 50 медицинских центров по всей России, начал внедрять мою систему продаж «15+17» и после серии тренингов получил значительный рост прибыли в тех центрах, где директора были активными и профессионально грамотными, но управляющая компания-заказчик так и не решилась на быстрое обучение всех директоров всех центров навыкам менеджмента для обеспечения этого роста продаж, решив сэкономить и, что было второй ключевой ошибкой, поставив управлять процессом изменений сотрудника, не обладающего необходимыми качествами и навыками (по Ицхаку Адизесу): там, где нужен был Е (*англ.* entrepreneur — предприниматель), руководить был поставлен А (*англ.* administrator — администратор).

Итог двух этих ошибок управляющей компании — поднявшаяся волна прибыли стала спадать, и наступил полный штиль. С внедрением

системы «15+17» компания всё равно зарабатывает ощутимо больше, чем раньше, но то, что ими не был создан и внедрен стандарт по образцу действий лучших директоров компании, — серьезная управленческая ошибка, стоившая компании огромной недополученной прибыли. Ну и администратор на должности руководителя продаж в момент внедрения изменений — это нарушение методологии Адизеса, которое тоже дорого обходится. Искренне жаль: люди там хорошие, бизнес — нужный людям, и потенциал бизнеса был большой.

ИТАК, ЧТО ДЕЛАТЬ, ЧТОБЫ НЕ ПОВТОРЯТЬ ЧУЖИЕ ОШИБКИ, А ДЕЛАТЬ СВОИ:

1. Прочсть много раз лекцию Ивана Петровича Павлова «О русском уме в частности», выписать и выучить наизусть самому и своих менеджеров заставить выучить все негативные особенности русской ментальности, которые катастрофически мешают дисциплине, регулярному менеджменту, правилам, инструкциям и стандартам, и по циклу Деминга PDCA/SDCA улучшить все процессы управления с учетом наших ментальных особенностей. Опыт этого у меня есть, и результаты очень впечатляющие — вы не узнаете своих людей!

2. Нанять опытного бизнесмена, умеющего не рассказывать и показывать слайды

(слайды запретить!), а дрессировать и натаскивать, и пусть он погоняет, как в армии, ваших управленцев по всем основным техникам управления — по «золотому» стандарту. Часть техник я назвал (см. выше), а основную часть нужно подобрать именно к вашему бизнесу. Это не сложно, но очень эффективно. Посмотрите, как ваши директора и менеджеры будут вам благодарны и насколько легче вам и им станет управлять компанией!

3. Только после этого — только после этого! — можно начать планомерную работу с так называемым процессным подходом по выработке стандартов, но помня и свято соблюдая четыре главные заповеди, о которых я написал в самом начале статьи:

Заповедь 1.

Стандарты нужны не для того, чтобы сотрудников было легче контролировать, стандарты нужны для того, чтобы сотрудникам было легче работать, а клиентам — легче получать то, за чем они пришли к вам, и удовлетвении от вас.

Заповедь 2.

Поэтому лучшие стандарты не придумываются, а выбираются из лучших практик, ваших лучших сотрудников прежде всего, а для этого должна быть культура обратной связи и атмосфера открытости и доверия.

Заповедь 3.

Стандарты могут нарушаться, и, если это происходит, это прекрасно: значит, ваш

хороший стандарт можно сделать еще лучше — но так, как это делают в авиационной промышленности, а не как в медицине. Сделайте это корпоративной поговоркой: «Стандарт — эталон, а не шаблон».

Заповедь 4.

Стандарты всегда произрастают из корпоративной культуры вашей компании — традиций и правил, гласных и негласных; поэтому не придумывайте стандарты, а делайте стандартами то, чем гордится ваша компания. А гордиться ваша компания может только тем, что нравится ее клиентам. Иначе у компании просто нет шансов, даже если у нее есть стандарты.

Так, к примеру, делает мой германский бизнес-партнер — компания WALLER, которую я уже упоминал, которой 100 лет и среди клиентов которой (и моих) — парламент США и бундестаг, парламент Норвегии, Центральный банк России, Минфин России и почти все крупнейшие компании мира в 52 странах, поскольку принцип главы компании, господина Вольфганга Херстера, очень прост: делай то, что делаешь, как можно лучше — так, чтобы клиент был всегда доволен.

Может быть, это слишком просто, но зато это очень эффективно. Уже 100 лет.

В



НОВАЯ РЕВОЛЮЦИЯ В БИЗНЕСЕ

Двадцать лет назад мир узнал технологию Wi-Fi, без которой сегодня уже невозможно представить нашу жизнь. Теперь мы говорим о технологии Wi-Fi 6. На какие преимущества может рассчитывать бизнес при ее использовании в условиях цифровой трансформации? Как быстро она завоюет рынок и есть ли у нее конкуренты? На эти и многие другие вопросы ответили специалисты компании Cisco на презентации нового стандарта беспроводной связи Wi-Fi 6.

ТЕХНОЛОГИИ И ВОЗМОЖНОСТИ

Технология Wi-Fi 6 кардинально меняет взаимодействие бизнеса и потребителей с окружающим миром, обеспечивая более высокую скорость пере-

дачи данных и в разы увеличивая пропускную способность. Предпосылкой появления нового стандарта беспроводной связи Wi-Fi 6, или 802.11ax, стало стремительное увеличение количества и плотности подключаемых к сети устройств.

Директор по технологиям Cisco в России и СНГ **Андрей Кузьмич** привел следующие данные:

- количество интернет-пользователей в 2017 г. — 68% населения страны, прогноз на 2022 г. — 69%;

- количество подключенных устройств в 2017 г. — 3,6 устройства на человека, прогноз на 2022 г. — 6 устройств;
- скорость широкополосного доступа в 2017 г. — 33,9 Мбит/с, прогноз на 2022 г. — 43,7 Мбит/с;
- количество просмотров видео в 2017 г. — 64% трафика, прогноз на 2022 г. — 79%.

Для обеспечения нормального уровня работы устройств технология Wi-Fi нуждалась в модернизации, и новый стандарт стал технологическим ответом на новые задачи. По мере развития интернета вещей наибольший рост в сегменте подключаемых устройств характерен для датчиков и сенсоров.

«К настоящему времени техническая составляющая Wi-Fi 6 заморозена. Началась ратификация технологии, которая состоит в том, чтобы определить, какие требования относятся к числу обязательных, а какие попадают в категорию опциональных. По окончании процедуры ратификации — а случится это года через два — стандарт будет считаться официально принятым. Но продукты и решения появляются уже сейчас, ведь внесение технических изменений в стандарт не планируется. Новые продукты Wi-Fi 6 уже используются на зарубежных рынках, где презентация технологии состоялась в мае текущего года», — отметил Андрей Кузьмич.

Менеджер по развитию беспроводных технологий Cisco в России и СНГ **Юлия Андрианова** считает, что, хотя технологически новое поколение Wi-Fi не несет принци-

ГЛОССАРИЙ

Интернет вещей

(англ. *Internet of Things, IoT*)

Концепция вычислительной сети физических объектов (вещей), оснащенных встроенными технологиями для взаимодействия друг с другом или с внешней средой. При этом из части действий и операций исключается необходимость участия человека. Организация таких сетей рассматривается как явление, способное перестроить экономические и общественные процессы. Концепция сформулирована в 1999 г. Примеры применения: «умный» дом, «умный» город, «умные» часы и браслеты, «умный» автомобиль, роботы, стартапы и многое другое.

пиальных изменений, с точки зрения влияния на бизнес-среду это революция. «Основанная на тех же фундаментальных инновациях в области беспроводной связи, что и 5G, технология Wi-Fi 6 кардинально меняет взаимодействие бизнеса и потребителей с окружающим миром. Wi-Fi 6 обеспечивает существенно большую скорость передачи данных и увеличение пропускной способности (capacity) до 400%. Эта технология может эффективно применяться в таких местах с повышенной плотностью подключений, как стадионы, лекционные аудитории и конференц-залы. Значительное уменьшение времени задержки (latency) позволяет применять Wi-Fi 6 в задачах, которые требуют мгновенного отклика устройств. Также следует отметить существенное снижение нагрузки на аккумуляторы подключенных к сети нового стандарта устройств и более прогнозируемое качество обслуживания пользователей», — пояснила Юлия Андрианова.

Массовое предложение пользовательских устройств с поддержкой Wi-Fi 6 ожидается

к началу следующего года. В компании Cisco отмечают, что если технология 5G рассчитана для использования вне помещений, то Wi-Fi — внутри, хотя зона пересечения технологий существует. Среди приоритетных направлений ее распространения можно отметить сферы образования и развлечения, сегмент продаж и т.д. Современный бизнес в высокой степени зависит от надежности работы сетевой инфраструктуры, в которой всё функционирует без сбоев.

НОВЫЕ БИЗНЕС-МОДЕЛИ

Эксперты отметили, что технологии Wi-Fi 6 и 5G на какой-то период времени будут основными в беспроводной связи. Эти технологии с их скоростями стимулируют волну инноваций и появление новых бизнес-моделей. Они изменят подходы к ведению бизнеса в разных сферах деятельности.

Основное отличие Wi-Fi 6 от технологии предыдущего поколения — это прежде всего производительность. «Новый стандарт предлагает более высокую скорость,

поддерживает модуляцию до 1024 QAM (предыдущий — 256 QAM). Теперь в единице спектра можно закодировать значительно больше информации, — отмечает Юлия Андрианова. — Датчики, сенсоры и другие устройства передают небольшое количество данных в редкие промежутки времени. Временной интервал можно эффективно дробить для большого количества устройств интернета вещей, обеспечивая тем самым предсказуемый сервис. Например, прибору учета воды достаточно выходить в эфир раз или пять раз в день, но точно не 20 раз в секунду».

В стандарте реализованы технологии раскрашивания точек доступа. При наличии плотного покрытия в условиях офиса соседние точки доступа начинают оказывать влияние друг на друга. Метод раскрашивания позволяет устройствам понимать, на какие точки можно не отвлекаться, просто игнорируя их. Благодаря такому механизму можно экономить радиоресурс, используя одновременно.

НАДЕЖНОСТЬ И БЕЗОПАСНОСТЬ

Многие слышали о негативном влиянии сетей Wi-Fi на живые организмы, в частности на человека. Некоторые медицинские работники утверждают, что эта технология оказывает вредное воздействие на детей из-за физиологических особенностей растущего организма. В компании Cisco считают, что это только гипотеза, при-

чем не самая удачная. Если сравнивать роутер с другими приборами, то у микроволновой печи интенсивность сигнала в 100 тыс. раз больше, чем у Wi-Fi; двадцать ноутбуков и два роутера создают такое же излучение, как один мобильный телефон.

Когда ученые решили выяснить, вреден ли роутер для здоровья, то провели эксперименты, которые затрагивали разные участки тела человека. Таким вопросом занимались, например, специалисты из Дании. Детей просили положить перед сном под подушку телефон с включенным Wi-Fi-приемником, а утром делали замеры состояния здоровья испытуемых. Было обнаружено, что у большинства из них наблюдалось снижение концентрации внимания. Однако эксперимент нельзя назвать чистым, так как в нем принимали участие только дети, черепная коробка которых тоньше, чем у взрослого человека. К тому же большую часть излучения испытуемый мог получить от самого аппарата, а не от волн Wi-Fi-сети. Вопрос о вреде данных радиочастот для детского организма остается открытым.

Недавно Всемирная организация здравоохранения (ВОЗ) сделала официальное заявление о том, что Wi-Fi вреден для здоровья ребенка из-за электромагнитного излучения, которое распространяет точка доступа, а мобильный телефон или компьютер принимает. Но всех аргументов организация не имеет, поэтому вред от Wi-Fi остается в группе недоказанного риска.

ЭКОСИСТЕМА ПАРТНЕРОВ

В преддверии выхода на рынок технологий Wi-Fi 6 компания Cisco сделала большой шаг в развитии партнерства с ведущими вендорами — компаниями, которые выпускают и поставляют продукцию под собственной раскрученной торговой маркой. Были согласованы параметры реализации технологии на устройствах, обеспечен оптимизированный роуминг. Переключение с одной точки на другую происходит в среднем в четыре раза быстрее, чем в случаях, когда функционал реализуется без координации. Экосистема для нового стандарта расширена.

До запуска точек доступа Wi-Fi 6 Cisco вместе с Intel и Samsung тестировала совместимость оборудования. Cisco возглавила проект открытого роуминга, в котором участвуют компании Samsung, Global Reach, Presidio, Boingo. В планах консорциума — плавный и безопасный переход между сетями Wi-Fi, максимально комфортное подключение к публичным сетям.

С приходом новых поколений приложений, расширением возможностей беспроводных сетей, подключением к сети миллиардов приборов, появлением интернета вещей бизнес сможет извлекать дополнительную выгоду от использования Wi-Fi 6 в условиях гиперподключенного мира.

Е
Ольга Тюшевская,
специальный корреспондент
журнала Business Excellence

greenworks®

В 2013 г. Greenworks вывел на рынок линейку аккумуляторной садовой техники напряжением 40 В, и это в то время, когда стандартом отрасли было напряжение 18 В. В 2014 г. компания берет новую высоту, предложив потребителю инструменты напряжением 80 В. А в 2016 г. запущен топовый модельный ряд изделий напряжением 82 В — для тех, кто профессионально работает в садах и парках. Крупнейший в мире немецкий производитель бензиновой техники для леса и сада Stihl покупает 30% акций Greenworks, по достоинству оценив аккумуляторный прорыв на мировой рынок, который компания совершила менее чем за 10 лет. В том же 2016 г. Greenworks открывает офис в Москве и начинает экспансию на рынки России и СНГ. За три года доля рынка компании в сегменте аккумуляторной садовой техники достигла более 40%.



О
Б
Е
Д



ЭЛЕКТРОННАЯ ПОДПИСЬ: НАСКОЛЬКО БЕЗОПАСНА ТЕХНОЛОГИЯ?

Что такое электронная подпись? Каковы реальные риски граждан и бизнеса при ее использовании и возможно ли их минимизировать? На эти вопросы ответили юристы и эксперты по информационной безопасности, представители Ассоциации «Разработчики и операторы систем электронных услуг» («РОСЭУ»), Федеральной нотариальной палаты, Федеральной таможенной службы, Сбербанка, компаний «КРИПТО-ПРО» и «Гарант», собравшиеся на пресс-конференции «Электронная подпись: источники рисков и реализация потенциала в цифровой экономике».

ВИДЫ ЭЛЕКТРОННОЙ ПОДПИСИ

Существует три вида электронной подписи (ЭП): простая электронная, усиленная электронная и усиленная квалифицированная. Простая электронная подпись используется чаще всего гражданами и малым бизнесом, обычно она основана на применении разовых паролей. Усиленная использует криптографические средства и обеспечивает авторство и неотказуемость от подписи. Квалифицирован-

ная является подписью прямого действия и может применяться без предварительного заключения договоров.

Эксперты объяснили, почему усиленная электронная подпись надежнее рукописной, — ее невозможно подделать. Технология основана на современных криптографических алгоритмах, использовании сертифицированных Федеральной службой безопасности криптографических средств и позволяет в любой момент времени проследить «цепочку доверия»: кто, в какой момент и под какой версией документа поставил подпись, какой удостоверяющий центр выдал сертификат.

Юрий Маслов, коммерческий директор «КРИПТО-ПРО», предприятия по разработке и внедрению средств применения электронной подписи, подчеркнул, что «технологическая основа обеспечения общества всеми возможностями электронной подписи качественно разрабатывается, правильно эксплуатируется и надежно контролируется соответствующим регулятором (ФСБ). В технологии нет узких мест».

КАК ПРЕДОТВРАТИТЬ МОШЕННИЧЕСТВО?

За 17 лет использования в России неизвестен ни один случай подделки усиленной электронной подписи, в то время как число мошенничеств в бумаге традиционно велико. Однако если доверие к технологии не оспаривается, то почему мошенничество вообще возможно? Эксперты объяснили, что существует проблема иден-

тификации заявителей при получении подписи и необходимо усовершенствовать нормативное правовое регулирование в этой области, начиная с Федерального закона № 63 от 06.04.2011 г. «Об электронной подписи».

В частности, важным недостатком системы контроля сведений, представляемых будущими владельцами сертификатов ключей электронной подписи в удостоверяющие центры (УЦ), является невозможность проверить паспортные данные по централизованному реестру. На сегодня этот сервис не работает. Еще один недостаток системы идентификации — допускаемая законом возможность получения сертификатов для юрлиц по простой доверенности.

Юрий Калинин, президент Ассоциации «РОСЭУ», считает, что «сейчас гражданин не может проверить, какие сертификаты электронных подписей оформлены на его имя. Нужно предоставить эту возможность — это значительно нивелирует предпосылки к мошенническим действиям».

Эти проблемы могли быть решены ранее путем введения нормативных актов, нужных отрасли. Проекты этих документов разработаны профессиональным сообществом еще в 2017 г., но принятых решений нет.

Комментирует **Анастасия Лабуцкая**, эксперт удостоверяющего центра СКБ «Контур»: «Как ни парадоксально, возможность мошенничества с электронной подписью открывает бумага, а точнее, поддельные документы, по которым ее можно получить. Федеральный

закон «Об электронной подписи» дает возможность представить в УЦ рукописную доверенность и копию паспорта человека, на которого выдается подпись. Простой способ убрать это узкое место прописан в законопроекте Совета Федерации — обязать заявителя прийти лично в удостоверяющий центр или к нотариусу за доверенностью».

«Все факты злоупотреблений с использованием квалифицированной электронной подписи, с которыми мы сталкиваемся, связаны с человеческим фактором», — отметил и **Кирилл Романов**, начальник отдела информационной безопасности и технической защиты информации ФТС России. — «Это нарушение норм в процессе выдачи сертификатов ЭП в удостоверяющем центре или использование сертификата кем-либо кроме его владельца. К сожалению, многие люди нарушают очевидные принципы цифровой гигиены — например, оставляют носитель с сертификатом и ключом ЭП бывшим работодателем, дают попользоваться «по дружбе», получают сертификат квалифицированной ЭП без отзыва ранее выданных сертификатов».

Участники пресс-конференции согласились с тем, что проблема мошенничества с использованием электронной подписи не решится, если передать права выдачи государственным структурам, поскольку это не закроет имеющиеся проблемы. Необходимо на законодательном и нормативно-правовом уровне установить надежную, безопасную и удобную процедуру идентификации заявителей

и одновременно ужесточить контроль за выполнением требований к проверке. Также на законодательном и техническом уровнях необходимо обеспечить удостоверяющие центры инструментами для такой проверки и ввести ответственность для самих заявителей:

- обязать юридические лица предоставлять нотариальную доверенность при получении сертификата и автоматизировать их проверку по реестру действующих доверенностей;
- создать единый реестр выданных квалифицированных сертификатов электронной подписи в Единой системе идентификации и аутентификации (ЕСИА) и открыть гражданам доступ к нему через личные кабинеты портала предоставления государственных услуг (с возможностью отзыва сертификатов ЭП);
- ввести ответственность заявителя за предоставление поддельных документов;
- внедрить механизм регулирования деятельности УЦ через систему независимых аудиторов в соответствии с лучшими мировыми практиками;
- вести просветительскую работу о возможностях и рисках использования технологии квалифицированной электронной подписи.

Директор фонда «Центр инноваций информационных технологий» Федеральной нотариальной палаты **Михаил Веселов** сообщил, что единый реестр нотариальных доверенностей уже создан и его использование позволяет эффективно бороться с мошенничеством в разных областях. Также

он подчеркнул, что участие нотариуса при регистрации в отношении юридических лиц позволит избежать противоправных действий.

ЗАКОНОДАТЕЛЬНЫЕ ИНИЦИАТИВЫ

Существует два законопроекта по изменению Федерального закона № 63 «Об электронной подписи»: одна редакция разработана Минкомсвязью России, а другая — Советом Федерации. Эксперты отметили существенное отличие законопроектов и важность выбора правильного пути к дальнейшему развитию технологии квалифицированной электронной подписи.

«Минкомсвязь предлагает каждой организации использовать две электронные подписи: юридического и физического лица. Во-первых, эта технология не отработана, а во-вторых, что касается рынка электронных торгов, такое изменение потребует доработки всех информационных систем. Это огромные деньги, которые государство и бизнес потратят на адаптацию. Поэтому проект Совета Федерации, который развивает и совершенствует текущую форму использования электронной подписи, предпочтительнее, и именно он находит поддержку у бизнеса и экспертов», — отметил эксперт Ассоциации электронных торговых площадок (АЭТП) **Савва Белоногов**.

Кроме того, эксперт некоммерческого партнерства «Эффективный отклик на запросы потребителей» (ECR Rus) **Елена Ткаченко** считает, что использование личных подписей увеличивает риски мошенничества:

«Сотрудник организации, утратив свои полномочия, может продолжать действовать от имени юридического лица, используя свой сертификат физического лица и машиночитаемую доверенность, так как юристу не сможет отозвать сертификат, владельцем которого выступает физическое лицо, и процедура публикации отозванных доверенностей в законопроекте не описана».

Другим существенным отличием законопроектов является то, что Минкомсвязь России предлагает введение монополии государства на выпуск сертификатов квалифицированной электронной подписи, — предполагается, что сертификаты для юридических лиц и индивидуальных предпринимателей будет выпускать удостоверяющий центр Федеральной налоговой службы. Эксперты отметили, что монополия государства не устраняет проблему мошенничества и порождает ряд рисков:

- невозможности оказания услуг под ключ;
 - ухода от режима одного окна;
 - ухода от квалифицированного разрешения всех вопросов клиентов в режиме 365/24/7;
 - угрозы нарушения работы систем электронного документооборота (ЭДО) по всей России из-за сбоя в ФНС;
 - замедления или стагнации развития технологий электронной подписи;
 - дополнительного обременения государственного бюджета на расходы удостоверяющего центра ФНС.
- «Я не считаю, что государственная монополия будет эффективнее конкурентного*

рынка, — комментирует Анастасия Лабуцкая. — *В настоящее время рынок развивается, в случае же монополии государства не будет предпосылок для дальнейшего совершенствования технологий электронной подписи».*

Алексей Пауков, руководитель управления решений в сфере информационной безопасности компании «Гарант»: *«Бизнесу точно не надо ходить в несколько разных окон. Весь мир стремится к принципу одного окна для обслуживания бизнеса».*

Сергей Кирюшкин, советник генерального директора ООО «Газинформсервис», считает необходимым учитывать наилучшие международные практики: *«Мировой опыт использования электронной подписи в настоящее время обширен. Более 50 стран мира, в том числе Россия, по данным Международного союза электросвязи, используют в целом схожее законодательство в этой области, на основе типового закона UNCITRAL 2001 года об электронных подписях. При этом наиболее успешный мировой опыт эффективного построения таких сервисов и качественного оказания услуг имеется в сегменте коммерческих удостоверяющих центров».*

Законопроект Минкомсвязи России прошел всестороннее обсуждение со стороны бизнес-сообщества. На данную редакцию было получено отрицательное заключение Государственно-правового управления Президента РФ. Что касается законопроекта Совета Федерации, то он также прошел обсуждение экспертов — в частности, в рамках

рабочей группы «Законодательное обеспечение цифровой экономики РФ» Совета по развитию цифровой экономики при Совете Федерации. К нему принципиальных замечаний нет, и в ближайшее время он будет внесен в Государственную Думу.

«Законопроект предлагает совершенствование реально работающей технологии, без ее «перезагрузки» с нуля», — отметил Кирилл Романов.

НОВЫЕ ТЕХНОЛОГИИ

Какие новые технологии предусматриваются в новой редакции закона «Об электронной подписи»? Это введение института доверенной третьей стороны, введение понятия и сервисов облачной электронной подписи, а также определение новых дистанционных способов идентификации заявителей при выпуске сертификатов квалифицированной ЭП.

«Введение института доверенной третьей стороны (ДТС) позволит обеспечить новый сервис — проверку квалифицированной электронной подписи, в том числе иностранной, — пояснил Сергей Кирюшкин. — Это даст возможность открыть массовый рынок трансграничного ЭДО и ускорить торговые бизнес-процессы с другими странами. Такие сервисы являются крайне востребованными как в рамках ЕАЭС, так и на мировом рынке в целом. Инструмент ДТС обеспечивает необходимый уровень доверия к электронным документам иных юрисдикций и создает базис для отхода от бумаги и по-

нятия личного присутствия, что является обязательным условием цифровой трансформации экономики».

Иван Янсон, бизнес-партнер по информационной безопасности ПАО «Сбербанк», отметил плюсы технологии облачной подписи, которая *«расширит возможности граждан и бизнеса по использованию квалифицированной электронной подписи, так как облачной подписью владельцы смогут управлять со своих мобильных устройств. При этом она будет дешевле, чем подпись, хранимая на привычных нам защищенных устройствах, например на токенах».*

По мнению экспертов, дистанционные способы идентификации при выпуске сертификатов квалифицированной ЭП также будут способствовать повышению доступности электронной подписи. При этом предусмотрено использование только безопасных способов:

- на основе предоставления биометрических персональных данных без личного присутствия посредством сети интернет;
- с помощью паспортно-визовых документов нового поколения;
- на основе действующей квалифицированной электронной подписи.

Изменение закона «Об электронной подписи» в целом направлено на решение задачи формирования единого пространства доверия квалифицированной подписи и на обеспечение массовости применения ЭП, а соответственно, на распространение цифровых технологий в России.



ДЕМОГРАФИЯ БИЗНЕСА: МЕНЕЕ ПОЛОВИНЫ РОССИЙСКИХ КОМПАНИЙ ДОЖИВАЕТ ДО ПЯТИ ЛЕТ

В 2018 г. из 3 433 533 предприятий, активно ведущих свою деятельность (с численностью работников и оборотом, превышающим нулевые значения), только 1 583 134, или 46,11%, перешагнули возрастную отметку в пять лет, подсчитали аналитики международной аудиторско-консалтинговой сети FinExpertiza.

Ежегодно в России открывается порядка 300 тыс. компаний, однако не всем из них удается вырасти и укрепить свои позиции на рынке. За прошедшие пять лет менее чем половине компаний удалось перешагнуть пятилетний рубеж.

Больше всего компаний-долгожителей в Магаданской обл. (из 3048 предприятий 1993 компании старше пяти лет), Ленинградской обл. (из 25089 компаний 16 258 организаций старше пяти лет) и Ставропольском крае (всего работающих компаний — 32 857, старше пяти лет — 20 789)(рис. 1).

Меньше всего работающих предприятий старше пяти лет в Севастополе (7,8%) и в Крыму (10,73%), что вполне объяснимо: эти субъекты сравнительно недавно интегрировались в экономику РФ.

Однако в пятерке регионов с наименьшей долей предприятий старше пяти лет присутствует и Москва. В столице лишь 38% компаний доживают до пятилетнего возраста (из 773 098 компаний лишь 295 650 организаций старше пяти лет). Москвичи активно открывают компании (в 2018 г. их было открыто более 84,8 тыс.) и так же активно их закрывают (234,7 тыс.).

В число регионов с самой низкой долей компаний-долгожителей вошли и другие экономически развитые регионы, такие как Татарстан и Санкт-Петербург. В Татарстане из 93 434 работающих компаний лишь 36 028 имеют возраст старше пяти лет, в Санкт-Петербурге из 291 597 компаний 116 963 организации старше пяти лет (рис. 2).

Рисунок 1. Топ-10 регионов с наибольшей долей предприятий старше пяти лет, %



Рисунок 2. Антирейтинг: регионы с наименьшей долей предприятий старше пяти лет, %



«Выживание почти половины компаний на пятилетнем отрезке в условиях пробуксовки российской экономики — это хороший показатель, здесь мы находимся на уровне европейских стран. Насторажива-

ет, что 27,4% компаний стали убыточными по итогам 2018 года и доля их растет», — отмечает Елена Трубникова, председатель совета директоров сети FinExpertiza.

Алексей МИРОНОВ,
предприниматель, руководитель проектов
управленческого консалтинга, бизнес-тренер и коуч

ВОТ ТАКОЕ КИНО — 2. ПЕРВАЯ КРОВЬ



Мы продолжаем развлекательно-деловое исследование классики мирового кинематографа, не относящейся к жанру «Фильмы про бизнес», в переложении для менеджеров, начатое в мартовском номере Business Excellence.

Всякое научение —
от человека исходит.
Люди учат больше, —
грубо они учат, —
но наука их
крепче въедается.

Максим Горький.
Мои университеты

Разумеется, кино никогда не заменит фундаментальное бизнес-образование, и я ни в коей мере не призываю к такому упрощению. Я предлагаю лишь разнообразить методы тренировок мозга, так как именно разно-

сторонний подход тренирует гибкость мышления, так необходимую современному руководителю.

Нужно признать, что не только Максим Горький, но и многие успешные бизнесмены заканчивали свои

«университеты» на улицах, среди обычных, живых людей, но в необычной, жесткой и стимулирующей на активные действия обстановке.

Сегодня мы поговорим об экстремальных ситуациях применительно к лидерству и методам кризисного управления на примере известных кинолент жанра «Драма» — исторических фильмов «К-19» и «Чернобыль» и психологической драмы «Повелитель мух». Мы поучимся у экранных лидеров тому, как действовать в критической ситуации, когда на кону стоит, возможно, не только жизнь твоего бизнеса и твоя репутация, но и само твое существование. Мы увидим, к чему приводят управленческие ошибки в кризисных ситуациях, и сделаем для себя правильные выводы.

ФОРМИРУЕМ И МОБИЛИЗУЕМ НА ПОБЕДУ КОМАНДУ НАШЕЙ «ПОДЛОДКИ»

Я довел эту лодку и людей до грани возможностей, чтобы знать, где она проходит... Эти 120 человек стали экипажем потому, что прошли через то, что считали для себя невозможным!

Капитан Востриков.
К-19

Лидерство может проявляться по-разному в разных ситуациях. В мирное время предпочтительнее модель трансформационного лидер-

ства (по Джеймсу Макгрегору Бернсу) — когда руководитель вдохновляет и направляет подчиненных к цели, терпеливо инвестирует свое время и силы в их профессиональный рост, тренирует до того уровня, когда подготовка рядовых сотрудников позволяет добиваться даже лучших результатов, чем те, которые показал бы руководитель, если бы он сам взялся за эту задачу.

В кризисной же ситуации эта модель часто уступает место лидерству транзакционному — практически директивному управлению, при котором руководитель берет на себя и всю полноту ответственности за результат, и труд вырабатывать решения, которые беспрекословно будут исполнять подчиненные.

Пример грамотного совмещения обеих моделей лидерства мы видим в фильме «К-19» (производство Paramount Pictures и Intermedia Films, 2002 г.), посвященном трагическим событиям на советской атомной подводной лодке.

С первого дня службы на корабле вновь назначенный капитан Алексей Востриков (герой Харрисона Форда) устанавливает жесткую дисциплину в команде, не допуская отклонений от устава и компромиссов в вопросах качества даже при выполнении тренировочных задач. Даже для специалистов с редкими компетенциями нет поблажек. Ничто не может оправдать несоблюдение единых правил, по которым живет весь экипаж. Нарушителей не расстреливают, но их просто оставляют на берегу.



ДОСЬЕ

Алексей МИРОНОВ

Предприниматель, руководитель проектов управленческого консалтинга для заказчиков в различных сферах бизнеса, от девелопмента и промышленного оборудования до одежного ритейла и агропромышленных предприятий, бизнес-тренер и коуч. Эксперт в менеджменте и маркетинге, профессиональный коммерческий директор. За 20 лет практики в продажах прошел путь от менеджера по прямым продажам до коммерческого директора группы компаний. Общий управленческий стаж — 17 лет в московских, региональных и международных компаниях.

Во-вторых, всё рабочее время с первой минуты похода и до момента выполнения боевой задачи теперь посвящено отработке слаженности действий команды — повышению скорости и точности взаимодействия. Любое отклонение от заданных нормативных параметров выполнения учебной задачи приравнивается к ее невыполнению, и процесс тренировки запускается заново. Наличие четко определенных измеримых нормативных параметров и мотивация только в случае их 100-процентного достижения — характерная

7

ПРИНЦИПОВ

«непотопляемости» команды от капитана Вострикова

1

ПРИНЦИП

Требуй соблюдения дисциплины: требования едины для всех.

2

ПРИНЦИП

Всё время между боевыми задачами посвящай тренировке навыков.

3

ПРИНЦИП

Выяви, где предел возможностей команды, и дай ей превзойти этот предел.

4

ПРИНЦИП

Не просто говори «нет», обоснуй, но, если уверен в своей правоте, не отступай.

5

ПРИНЦИП

Если для спасения компании тебе нужен подвиг от людей, не требуй, а попроси.

6

ПРИНЦИП

Оставайся сам предан принципам, соблюдения которых требуешь от подчиненных.

7

ПРИНЦИП

Действуй, ибо даже рискованный шаг вперед лучше промедления или капитуляции.

черта для транзакционного лидерства. Только так достигается безупречная слаженность экипажа на флоте, а в бизнесе — идеальное протекание бизнес-процессов. Только так капитан, т.е. руководитель, получает от своей команды максимально качественный и быстрый результат.

В-третьих, капитан устраивает настоящий треш-тест и для лодки, и для каждого члена экипажа. Сначала он погружает корабль на максимально допустимую глубину, заставляя его корпус испытывать предельно допустимые

нагрузки, а затем дает команду всплывать на поверхность Северного Ледовитого океана и пробить корпусом метровую толщу льда. Нервы выдерживают не у всех, но и экипаж, и, кажется, сама лодка, подчиненные железной воле руководителя, выполняют то, во что многие боялись верить, не говоря уж о том, чтобы это сделать. При этом капитан не просто говорит «нет» на предупреждение своего старшего помощника о слишком большой толщине льда, но и аргументирует свое решение: «Скопление льда в случае вой-

ны никто отменять не будет». Но его аргументация не означает, что он нуждается в совете, и на повторное предложение старпома Поленина «Необходимо прекратить всплытие!» капитан отвечает коротко и жестко: «Нет!» Дело в том, что, если вы уже приняли решение и запустили в действие свой план, любое торможение на стадии разгона может стать фатальной ошибкой.

Возможно ли было добиться такого же результата «демократическими» методами в жесткие, отведенные на выполнение задачи сроки и в таких экстремальных условиях, сопряженных с высокими рисками? Конечно же, нет. Инстинкт самосохранения и желание работать в комфортном режиме во многих членах команды (в т.ч. и в вашей команде!) сильнее чувства долга, желания превзойти себя и тому подобных высоких чувств. Капитан не мог отказаться от выполнения этой задачи, так как демонстрация мощи российского оружия в тот исторический момент была жизненно необходимым сдерживающим фактором для внешних «конкурентов» за мировое влияние. Значит, капитан должен был действовать быстро, полагаясь на свой опыт и исполнительность команды.

Согласитесь, что и в бизнесе, когда вопрос идет о жизни или смерти организации и нужно принимать жесткие меры, довести интенсивность работы до предельного уровня, а «экипаж» стремиться к комфортной работе без жертв и перенапряжения, транзакционное лидерство — часто единственное, что позволит вашей компании остаться на плаву.

Далее по сюжету фильма стало очевидно, что настало время переступить не психологический, а реальный предел и для спасения корабля нужно сделать то, что капитан не имеет права требовать в приказном порядке. Настало время для навыков трансформационного лидерства.

Капитан делится с командой своим видением того, к чему могут привести действия по комфортному и безопасному сценарию: или сдача лодки и экипажа условному противнику, или затопление лодки с вероятностью ядерного взрыва вблизи побережья США и риском начала ядерной войны. Этот доверительный разговор, апелляция не просто к чувству патриотизма, а к чувству ответственности за судьбы миллионов людей помогают экипажу принять тяжелое, но единственно верное в данной ситуации решение — рискнуть жизнью, но постараться спасти и корабль, и свою честь.

Характерная черта трансформационного лидера — умение расширить понимание подчиненными сути проблемы и необходимости пойти на некоторые жертвы, превзойти себя и через это добиться высших целей организации.

В реальном бизнесе, конечно, речь не идет о риске для жизни. Но и маленькая жертва, даже лишний час личного времени, превращенного в рабочее, воспринимается людьми как большая жертва. Не требуйте от них таких жертв, просто объясните, зачем это необходимо, и по-человечески попросите!

И наконец, в каждом эпизоде мы видим, что капитан

Наличие четко определенных измеримых нормативных параметров и мотивация только в случае их 100-процентного достижения — характерная черта для транзакционного лидерства

остается предан своим принципам, той миссии, которую он транслирует подчиненным. Именно эта искренность и подтверждение декларируемых лозунгов своим поведением и подкупают. В самый кризисный момент, когда часть команды уже готова была поднять бунт, именно то, что капитан бескомпромиссно верен долгу и ставит общие интересы выше собственных приоритетов, даже выше собственной жизни, заставляет старпома (заместителя командира) забыть о разногласиях, встать на сторону капитана и предотвратить предательство. Исполнять долг нетрудно, когда руководитель с тобой до конца.

Несмотря на то что ни один зарубежный фильм не может в полной мере отразить силу русского характера, эта попытка исследования «загадочной русской души», на мой взгляд, взгляд сына моряка — ветерана Великой Отечественной войны и брата моряка-подводника, наиболее честная и удачная. Я уверен, что в кризисной ситуации именно так, без паники и малодушия, с полной верой в победу и в свою команду, и действуют российские моряки. Последний трагический случай в Баренцевом море в июле 2019 г. это подтверждает. И в этой силе духа, а не в численном

или техническом превосходстве всегда был и будет секрет непобедимости нашего флота. В этом может быть секрет «непотопляемости» вашей компании!

ЛИКВИДИРУЕМ ОСТРУЮ ФАЗУ КРИЗИСА БЫСТРО, МИНИМИЗИРУЯ ПОТЕРИ

Наш страх перед катастрофой лишь увеличивает ее вероятность. Я не знаю ни одного живого существа, за исключением разве что насекомых, которые бы отличались большей неспособностью учиться на собственных ошибках, чем люди.

Бертран Рассел,
философ, математик

Один из главных факторов, определяющих размер последствий любого кризиса, будь то техногенная катастрофа, природные катаклизмы или корпоративные кризисы, — скорость и адекватность реакции на первые признаки и первые удары кризиса.

Как нельзя лучше этот тезис подтверждает трагедия на Чернобыльской атомной станции. Давайте по эпизодам сериала «Чернобыль» (производство

7

ПУТЕЙ

сведения к минимуму последствий катастрофы от профессора Легасова

1 ПУТЬ

Если кризис случился, признать и принять этот факт, не заниматься самообманом.

2 ПУТЬ

Усмирять личные амбиции для спасения общего дела.

3 ПУТЬ

Привлекать экспертов в кризисном управлении, не полагаться только на свой опыт.

4 ПУТЬ

Не бояться называть вещи своими именами и не пытаться завуалировать реальную ситуацию.

5 ПУТЬ

Не быть формалистами, прекратить действия по инерции — по докризисному сценарию.

6 ПУТЬ

Не медлить, каждый час промедления усугубляет тяжесть последствий в геометрической прогрессии.

7 ПУТЬ

Информировать людей о том, что происходит.

Sister Pictures и The Might Mint, 2019 г.) проанализируем действия героев, которым выпала участь управлять в этой критической ситуации. Мы не будем исследовать технические причины аварии, так как это задача физиков-ядерщиков и для целей вашего бизнеса этот анализ вряд ли будет представлять интерес. Также не будем обсуждать историческую достоверность того, что показано в фильме, так как свидетельствовать об этом могут только те, кто там реально был. Сконцентрируем внимание на том, что показано очень достоверно, — на типовых реакциях людей в подобных ситуациях, на сложностях в коммуникациях, на типичных ошибках.

Первая типичная управленческая ошибка — не спешить признавать факт кризиса и медлить с формированием группы кризисных управляющих. Отлично показано, как ситуация усугубляется с каждой минутой, а заседание откладывается на несколько часов, чтобы не ломать рабочее расписание. Это усугубляет тяжесть последствий и реальную цену, которую приходится заплатить за промедление.

Вторая типичная ошибка топ-менеджеров — пытаться решить проблему самому, не прибегая к мнению экспертов или сводя их участие к неэффективному минимуму. Когда заместитель председателя Совета министров в самолете дает Легасову листок бумаги и просит объяснить, как работает ядерный реактор, а затем говорит: «Ну вот, теперь мне всё понятно, и вы мне больше не нужны», мне хочется сказать: «Где-то я уже такое слышал, и совсем недавно».

Слава богу, здравый смысл всегда обладает, и была сформирована полноценная экспертная группа, иначе последствия были бы еще хуже.

Еще одна типичная ошибка — упражняться в придании мягких и безопасных формулировок при докладе о реальной жесткой и жизненно опасной ситуации. Если предлагаете конкретные шаги, сопряженные с определенными рисками и потерями, называйте всё своими именами! Вместо отбегаемых фраз о необходимости оперативных мер, запрашивая полномочия у Михаила Горбачева, профессор Легасов говорит прямо, произнося очень некомфортные для руководителя слова: «Мы просим у вас разрешение убить троих человек». «У всякой победы неизбежно есть цена», — говорит Горбачев и, соотнеся это предложение с возможными жертвами, быстро принимает взвешенное решение: «Начинайте немедленно!»

В другом эпизоде Легасов говорит: «Мы остаемся здесь, и мы умрем через пять лет». Звучит почти жестоко, но только такая неприукрашенная правда возвращает мозг человека в ресурсное состояние и заставляет действовать трезво и очень быстро.

И наконец, что крайне не рекомендуется, — скрывать истинное положение дел от сотрудников, надеясь, что они ни о чем не догадаются. Там, где у людей не хватает академических знаний, правду им подкажет их интуиция. В этом отношении замечателен совет Щербины Легасову: «Ты когда-нибудь общался с шахтерами? Мой совет — говори

правду. Они работают в темноте — они видят всё!» Это достойная глубокого уважения, сильная позиция руководителя.

Почему важно не повторять описанные выше ошибки, если ваша компания столкнулась с кризисной ситуацией? Потому что чем менее решительные действия производятся, тем тяжелее последствия и дольше срок их нейтрализации. В случае с Чернобылем последний этап работ по ликвидации последствий аварии запланирован на 60–70-е гг. XXI века. Для любой организации даже трехлетний план реабилитации или санации после кризиса — серьезный вызов, иногда несовместимый с дальнейшим существованием компании. Подумайте об этом и не медлите!

КОНТРОЛИРУЕМ ПСИХОЛОГИЧЕСКИЙ КЛИМАТ В КОМАНДЕ, НЕ ДОПУСКАЕМ РАСКОЛА

Когда ты главный, тебе приходится думать и надо быть мудрым, в этом вся беда.

Уильям Голдинг.
Повелитель мух

И третий фильм, о котором мне захотелось сегодня написать, — экранизация романа Уильяма Голдинга «Повелитель мух» (производство Castle Rock Entertainment, 1990 г.). Фильм без прикрас показывает еще одну крайнюю грань лидерства — полноту ответственности лидера за бремя принятой на себя власти.

Несмотря на то что фильм и роман повествуют о подростках — кадетах военного училища, попавших в катастрофу и спасшихся на необитаемом острове, в поведении героев мы видим вполне взрослые модели поведения людей, доведенных до крайности.

В первые дни после спасения группа подростков продолжает жить по инерции — по правилам, заложенным в них, видимо, преподавателями училища. Оставшись без внешнего руководства, они чувствуют внутреннюю потребность упорядочить свое существование на острове. Поэтому выбор командира из числа старшеклассников (Ральф или Джек) происходит быстро и без особого противодействия претендентов. Методом простого голосования побеждает кандидатура Ральфа Ровера. На этом этапе практически нет борьбы за власть: «Не важно, кто будет командовать, главное — работать вместе».

Ральф тут же приступает к руководству и озвучивает первые простые правила:

- говорить может каждый, кто захочет, но у него в руках должна быть морская раковина, найденная одним из парней и ставшая своеобразным «микрофоном», — этот простой ход позволяет упорядочить дискуссии по важным для общины вопросам;
- договариваются об обязательном дежурстве рядом с сигнальным костром на случай, если появятся спасатели и нужно будет подать им дымовой сигнал.

Ход очень правильный. В нештатных условиях руководитель обязан зафиксировать

7

УРОКОВ

удержания контроля над кризисной ситуацией от Ральфа Ровера

1 УРОК

Определи правила на кризисный период и заставь каждого безусловно принять их.

2 УРОК

Определи уникальные компетенции членов команды и распредели обязанности соответственно.

3 УРОК

Лично контролируй особо важные задачи, установи дежурство — не дай погаснуть «сигнальному огню».

4 УРОК

Помни, что тот, кто обеспечивает людей «мясом», т.е. жизненно важными ресурсами, тот и управляет.

5 УРОК

Помни, что страх неизвестности толкает людей к более сильному лидеру, — будь таким.

6 УРОК

Позволяй высказываться каждому, но в порядке, установленном тобой, и решения принимай сам.

7 УРОК

Если у тебя отобрали авторитет, людей и власть, «убей» зачинщика бунта или «умри».



ситуацию и предотвратить ее дальнейшую дестабилизацию. Причин для дестабилизации множество: отсутствие стратегических ориентиров, расшатывание дисциплины, просто паника — что угодно. При этом правила должны быть реально простыми, достаточно легко выполнимыми и логичными; их цель — не решить проблему в корне, а для начала приучить команду повиноваться и оставаться в рамках.

После формирования основ новой системы управления можно уже ее развивать и «настраивать». В частности, ребята определяют в команде людей с уникальными компетенциями (например, умение отличать ядовитые ягоды от безопасных) и обязанности распределяют в соответствии с этими умениями. Так же и в бизнесе действуют кризисные управляющие — начинают с определения ключевых компетенций членов команды, а затем уже разрабатывают план действий с учетом этих компетенций.

Но чем дальше, тем сложнее придерживаться даже простых правил. Чем сильнее голод, тем больше позывов к расколу, больше соблазнов отобрать права управления у руководителя и установить свои законы. «Мир, удобопонятный и упорядоченный, ускользал куда-то» — Ральф чувствует это, но ему не хватает управленческого опыта, чтобы остановить деструктивный процесс.

Одна из ключевых ошибок топ-менеджера в кризисной ситуации — упустить из-под контроля ключевые ресурсы, питающие компанию: финансы, средства производства, персонал... Лидер должен обеспе-

чить команду ресурсами для проживания — гарантировать терпимый уровень заработной платы, дать оборудование для выполнения своих производственных функций, сохранить ключевых специалистов...

На этой ошибке и рухнула организация Ральфа, построенная в прямом смысле слова на песке:

- он позволил Джеку взять под свой контроль функцию добывания мяса для всей команды;
- допустил формирование независимого «племени охотников», к которому постепенно переметнулись почти все — кто из-за чувства голода, кто из-за отсутствия жестких ограничений и чувства вседозволенности в шайке Джека;
- допустил, что и оружие, и линзы для добывания огня, т.е. основные средства производства, оказались в лагере противников.

Урок для руководителей — нужно понимать, что существует естественный предел лояльности сотрудников и они в кризисных условиях остаются с тем, кто снабжает их средствами к существованию, инструментами для добывания хлеба насущного и с кем большинство. К сожалению, такова суровая правда жизни. Утопические идеи о высокой «лояльности персонала ценностям компании» почти всегда несостоятельны.

В создавшейся ситуации в бизнесе, как правило, может быть только два финала — либо утрата руководителем рычагов управления компанией и смена руководства, либо полный крах организации.

В фильме мы видим, как Ральф делает робкую попытку силой вернуть себе власть, но не только Джек, а уже и большинство команды теперь против него. Новый лидер устанавливает альтернативные правила — право сильного решать судьбу слабого. Он не останавливается на изоляции отстраненного от власти Ральфа, а подбивает всех на то, чтобы уничтожить тех, кто живет не по их закону. Финал печален.

Знаменитый классический фильм-антиутопия выступает предупреждением нам, сегодняшним руководителям. Мы должны помнить, что лидер берет на себя ответственность за команду и должен понимать все возможные последствия. Разум и благородство часто вынуждены противостоять жестокости движимых страхом людей, и лидер должен быть сильным, чтобы противостоять успешно — в интересах своей команды.

ЭПИЛОГ

Сегодняшняя тема может показаться кому-то из читателей мрачной и пессимистичной, но я вижу во всем сказанном огромный позитив. Позитив заключается в двух вещах. Во-первых, на наше счастье, мы знаем об этих уроках, принципах и правилах из чужого негативного опыта, а не из нашего личного. А во-вторых, мы достаточно умны, чтобы учиться на чужих ошибках, и достаточно отважны, чтобы эти уроки не останавливали, а вдохновляли наше движение вперед. Желаю вам удачи!



greenworks®

В 2017 г. Greenworks становится еще ближе к потребителю, открыв первые фирменные монобрендовые магазины, в которых представлен весь ассортимент садовой техники и ручного инструмента. В этом же году компания перенесла европейскую штаб-квартиру в Мальме (Швеция), где создается исследовательский центр для разработки инновационных продуктов. Всего за несколько лет небольшая фирма выросла до уровня лидирующего производителя аккумуляторной садовой техники. Большой популярностью у потребителей пользуются дрели, пилы, снегоуборщики, газонокосилки, отвертки, листодувы, культиваторы, сучкорезы, триммеры, а также аккумуляторы и зарядные устройства.

Ассортимент Greenworks включает в себя модели любительского (24 и 40 В), полупрофессионального (60 и 80 В) и профессионального (82 В) сегментов. В рамках каждой линейки все продукты могут работать от одного универсального аккумулятора.



РАЗВИТИЕ

ПРАВОВЫЕ РЕАЛИИ ПРИВЛЕЧЕНИЯ К СУБСИДИАРНОЙ ОТВЕТСТВЕННОСТИ

Анастасия ШВЕЦ,
юрист
юридического центра
«Статус-Кво»

Ни для кого не секрет, что корпоративная форма юридического лица нередко используется для достижения корыстных целей: на организацию проще списать долги и прочие негативные последствия, явившиеся результатом деятельности учредителей. Однако законодательные нововведения повысили уровень ответственности руководителей и владельцев по долгам их компаний.

МЕЖДУНАРОДНАЯ ПРАКТИКА

В настоящее время существует не одна и даже не десяток схем использования организации для наживы ее учредителей за счет кредиторов и государства. Проблема преодоления ограничения ответственности участников обществ возникла одновременно с появлением самого понятия компаний, предусматривающих ограниченную ответственность. И задача эта оказалась непростой, ведь необходимо учитывать также интересы добросовестных учредителей и кредиторов.

Первопроходцами в данном направлении выступили Великобритания и США: суды этих стран стали выделять случаи, в которых имущественная особенность компании может игнорироваться, а долги

фирмы взыскиваться непосредственно с ее владельцев. В дальнейшем такой механизм, благодаря которому в некоторых случаях возможно пренебречь принципом ограниченной ответственности, стал именоваться доктриной «снятия корпоративной вуали».

Поскольку в англосаксонской правовой семье главенствующее значение имеет судебный прецедент, то положения, позволяющие привлечь учредителей к ответственности по обязательствам корпорации, сформированы судебной практикой. Главный принцип рассматриваемой доктрины: если компания используется с целью нарушения закона, то самостоятельность такой компании игнорируется, а ее участник несет личную ответственность.

Например, в США в отсутствие универсальных крите-

риев оценки деятельности учредителей компаний каждый штат устанавливает свои чек-листы для выявления оснований «снятия корпоративной вуали», но в то же время существует ряд основных общепринятых факторов, получивших название тест Пауэлла. Согласно данному тесту, основаниями для привлечения владельцев компании к ответственности выступают:

- отсутствие самостоятельности у фирмы либо отсутствие признаков реальной деятельности. Сюда следует относить заключение сделок от имени общества, но приносящих выгоду исключительно владельцам, а также отсутствие у фирмы имущества и работников;
- использование компании в качестве инструмента для обмана и нарушения закона;

- причинно-следственная связь между злоупотреблением корпоративной формой компании и убытками кредитора.

В большинстве случаев судам бывает достаточно одного, но ярко выраженного признака. Однако формулировки слишком размыты и широко трактуемы, поэтому в каждом конкретном случае американские суды используют дополнительные подфакторы и исходят из нюансов дела.

Суды Соединенного Королевства аналогично американским коллегам применяют те же основные факторы, однако прибегают к ним только в тех случаях, когда иные правовые механизмы защиты прав кредитора исчерпали свою эффективность.

ОТЕЧЕСТВЕННАЯ ПРАКТИКА

Россия также старается постоянно совершенствовать механизм привлечения к субсидиарной ответственности (далее — СО), при этом не забывая ориентироваться на опыт западных коллег. Результатом интеграции стали изменения Федерального закона «О несостоятельности (банкротстве)» от 26.10.2002 г. № 127-ФЗ (далее — Закон). В частности, появилась отдельная глава, посвященная ответственности руководителя должника и иных лиц в деле о банкротстве.

Рассмотрим ключевые моменты принятых нововведений.

Контролирующие должника лица (КДЛ)

Изменения коснулись правил расчета срока, в течение

которого лицо может быть признано контролирующим. Определяющим моментом признается дата появления признаков банкротства. Именно от этой даты необходимо отсчитывать три года при выяснении, являлось ли лицо контролирующим или нет в период принятия решений, приведших компанию к краху.

Помимо прочего, устанавливаются три случая, когда лицо по умолчанию признается контролирующим, пока не докажет обратное:

1) лицо является директором фирмы, ликвидатором или членом ликвидационной комиссии;

2) имеет право самостоятельно или же вместе с заинтересованными лицами распоряжаться как минимум половиной голосующих акций акционерного общества или более чем половиной уставного капитала общества с ограниченной ответственностью, имеет полномочия назначать директора;

3) получило выгоду от нарушений, совершенных директором, при управлении фирмой.

Таким образом, в результате изменений на субсидиарного ответчика перекладывается бремя доказывания отсутствия у него признаков контролирующего лица.

Ответственность за невозможность удовлетворения требований кредиторов

В данной ситуации аналогично предыдущему пункту присутствует презумпция вины. Теперь контролирующее лицо считается виновным в том, что компания не может

расплатиться со своими кредиторами, при наличии двух ситуаций:

- директор или иное ответственное лицо не обеспечило сохранность или достоверность корпоративных бумаг, к которым относятся устав, протоколы собрания учредителей или акционеров, решения о выпуске ценных бумаг и т.д.;

- директор или иное ответственное лицо не вносили (вносили неверные) данные в ЕГРЮЛ и федеральный реестр фактов о деятельности юридических лиц.

Теперь директору или иному ответственному и привлекаемому лицу необходимо доказать, что данные события не послужили основанием и не привели к невозможности погашения требований кредиторов. К тому же ответственность за утрату и искажение бухгалтерской документации, а также за долговые обязательства, возникшие из-за налоговых (уголовных, административных) правонарушений, распространяется не только на директора, но и на главного бухгалтера или иное контролирующее лицо, причастное к указанным нарушениям.

Ответственность для номинального директора

Законодатель впервые вводит термин «номинальный директор». После нововведений директор, который фактически не руководил фирмой, а лишь был им номинально (числился в ЕГРЮЛ), вправе добиться уменьшения субсидиарной ответственности либо избежать ее вовсе, но только в том

Если компания используется с целью нарушения закона, то самостоятельность такой компании игнорируется, а ее участник несет личную ответственность

случае, если докажет виновность реального контролирующего лица в невозможности погашения требований кредиторов и выдаст реальное контролирующее лицо.

Ответственность за неподачу заявления должника

В случае несвоевременной подачи заявления должника, согласно новым нормам, к ответственности могут быть привлечены не только директор, но и учредители ООО, доля которых более 1/10 уставного капитала, или акционеры АО, доля голосующих акций которых 10% и более, если в течение 10 дней они не созывают собрание для решения вопроса о подаче заявления после пропуска срока со стороны директора.

К тому же бремя доказывания того, что неподача заявления не повлекла невозможность удовлетворения требований кредиторов, возлагается на субсидиарного ответчика, что прямо указано в Законе.

Ответственность за отсутствие отзыва

Согласно п. 2 ст. 61.15 Закона, лицо, которое привлекают к субсидиарной ответственности, обязано предоставить отзыв на заявление. Если отзыв не будет предоставлен, то суд по своему усмотрению может переложить на ответ-

чика дополнительное бремя доказывания помимо предусмотренного законом. Таким образом, законодатель старается сделать стратегию молчания ответчика максимально для него невыгодной.

Распоряжение требованием к субсидиарному ответчику на усмотрение кредитора

Ст. 61.17 Закона предусмотрена возможность выбора для кредитора, как распорядиться присужденным требованием к контролирующему лицу:

- взыскать денежные средства в рамках процедур в деле о банкротстве;
- продать право требования на торгах;
- попросить уступить право требования компании-должника к субсидиарному ответчику в части, которая приходится на кредитора, — в таком случае взыскателем будет не компания-должник, а сам кредитор.

Следует обратить внимание на то, что раньше в основном прибегали к продаже на торгах, поскольку это давало возможность привлеченному к субсидиарной ответственности лицу выкупить данное право за бесценок, через подставных лиц. В этом случае кредиторы, прошедшие тяжелый путь по привлечению к ответственности, получали незначительные суммы.

Размер субсидиарной ответственности

П. 11 ст. 61.11 Закона введено новое правило, согласно которому лицам, подконтрольным субсидиарному ответчику, не позволяется включаться в размер субсидиарной ответственности.

Ранее на практике получалось следующее: контролирующее лицо создавало искусственную задолженность через подконтрольные ему фирмы, которые затем включались в реестр требований и наравне с реальными кредиторами претендовали на денежные средства, взыскиваемые с контролирующего лица в рамках СО. По итогу директор или учредитель часть выведенных на себя активов должника переводил на подконтрольных лиц, а спустя время — вновь на себя. Реальным кредиторам оставалась лишь малая часть.

Однако теперь благодаря изменениям аффилированные с контролирующим лицом компании и физические лица не могут претендовать на выплаты в рамках СО.

Таким образом, проведенные законодателем революционные изменения в данной области, явившиеся результатом анализа внутригосударственных правовых реалий и международного опыта, усложняют жизнь недобросовестным представителям бизнес-сообщества и увеличивают шансы добросовестных кредиторов на взыскание денежных средств с должника в рамках дел о банкротстве.

greenworks®

В настоящее время Greenworks является **ЭКСКЛЮЗИВНОЙ** торговой маркой компании **Globe Tools Group**, одного из **ведущих** мировых производителей садовых инструментов. Объем производства достиг **1,5 млн единиц продукции** в месяц, количество сотрудников превысило **5 тыс. чел.** Производство садовой техники начинается с **исследований**. Компании принадлежит более **тысячи патентов** на изобретения, в ней трудятся **300 инженеров-разработчиков**. Штаб-квартира Greenworks находится в **Г. Шарлотт, Северная Каролина (США)**, европейская штаб-квартира — в **Мальме (Швеция)**. Преимущества аккумуляторной техники от Greenworks очевидны: **экологичность, низкий уровень шума, отсутствие выхлопных газов, низкий вес, быстрый запуск и легкость** в эксплуатации.

Миссия компании — сделать технику будущего, без бензина и проводов, доступной широкому кругу потребителей.

Бренд стремительно набирает популярность среди тех, кто хочет получать удовольствие от работы в саду.



УСПЕХ

идея • дело • развитие • успех •

Автор проекта
Алексей Анискин



Михаил ГРАФСКИЙ,
*генеральный директор Clientbridge Sales Consulting
Company, бизнес-тренер*
Ефим МАРКОВЕЦКИЙ,
*менеджер
по обучению персонала*

КАК ПРАВИЛЬНО ЗВОНИТЬ КЛИЕНТАМ: ИДЕИ И ИНФОПОВОДЫ

Успешно проведенная первая встреча или разговор по телефону с клиентом еще не означают, что сделка совершена или будет закрыта в ближайшее время. Даже если клиент вот-вот должен купить, вероятность потерять его в дальнейшем высока. Когда половина пути пройдена, главное — не утратить достигнутое, а в идеале — приумножить. При этом формальный подход в процессе «дожима» недопустим. Звонки покупателю без серьезной на то причины могут быть восприняты негативно. Задача продавца — продвинуться в сделке за счет правильных действий, одним из которых является использование инфоповодов.

ДЛЯ ЧЕГО НУЖНЫ ИНФОПОВОДЫ?

Важно понимать, что продавцов часто не любят из-за их навязчивости. И не в последнюю очередь такое отношение обусловлено тем, что звонки, которые менеджеры совершают на этапе «дожима», не отличаются разнообразием. Часто это напоминает сцену из мультфильма «Шрек», где осел каждые две секунды спрашивает, не приехали ли они еще во дворец: «А сейчас, а сейчас?»

Информационные поводы для звонка, т.е. то, что мы хотим озвучить клиенту, надо разнообразить. Когда речь идет о долгих продажах и большом количестве контактов, важно, чтобы каждый звонок был уникальным и тема не повторялась из раза в раз. Необходимо чередовать инфоповоды и тщательно их готовить.

КАК ПРАВИЛЬНО ИСПОЛЬЗОВАТЬ ИНФОПОВОДЫ

Часть успеха обеспечивается наличием предварительных договоренностей о дальнейших контактах с клиентом. Подготовка к повторным звонкам начинается еще на самой встрече или в завершение переговоров по телефону. У менеджера должна остаться зацепка для последующих встреч, звонков и писем. Нужно согласовать саму возможность и вероятные темы звонков.

Технология продаж подразумевает, что по итогам контакта клиент берет на себя обязательства, продвигающие сделку. Проведенные переговоры, будь то общение по телефону

или живая встреча, без правильного завершения разговора не являются эффективными. Обеспечить это должен менеджер по продажам.

ВИДЫ ИНФОПОВОДОВ

Задача инфоповода — привлечь внимание покупателя и дать возможность менеджеру провести дальнейшие переговоры для продвижения сделки к продаже.

Поводами для звонка могут быть:

Повод 1

ВАЖНАЯ НОВОСТЬ, ИНФОРМАЦИЯ ОБ ИЗМЕНЕНИЯХ В СФЕРЕ БИЗНЕСА КЛИЕНТА

Менеджер может получить новые сведения от своих коллег из отдела маркетинга. Что актуально сейчас, какие изменения в бизнесе клиента возможны в ближайшее время, что это ему даст или чем это для него опасно — подобной информацией стоит поделиться. Это воспринимается как уровень сервиса: если, еще даже не начав взаимодействовать, компания так заботится о своих клиентах, то еще большего можно ожидать от полноценного сотрудничества.

Повод 2

ПОДТВЕРЖДЕНИЕ ДОГОВОРЕННОСТЕЙ

Если в ходе предыдущего контакта обсуждались следу-

ющие шаги с обеих сторон, менеджер по продажам может позвонить клиенту и подтвердить договоренности. Это может быть согласование даты и времени встречи, информация о получении клиентом коммерческого предложения и порядке ознакомления с ним, время для ответа, круг лиц, принимающих решение.

Повод 3

НОВОСТИ ОБ АКЦИЯХ И ПРЕДЛОЖЕНИЯХ

Клиент, который интересовался вашим товаром или услугой, но пока еще не совершил покупку, будет рад информации о том, что появились особые выгодные условия и есть больше аргументов в пользу начала сотрудничества или приобретения товара. Это может склонить его к покупке прямо сейчас.

Повод 4

ЗАПРОС НОВЫХ ДАННЫХ ОТ КЛИЕНТА ДЛЯ КОРРЕКТИРОВКИ КОММЕРЧЕСКОГО ПРЕДЛОЖЕНИЯ

Корректными поводами для звонка являются уточнение информации или запрос дополнительных данных клиента для подготовки коммерческого предложения или договора/счета, а также согласования условий продажи. Менеджер должен объяснить, почему эта информация нужна. Клиент, понимая, что это в его интересах, будет готов уделить время.

Повод 5 ЗАПРОС ИНФОРМАЦИИ О ХОДЕ ПРИНЯТИЯ РЕШЕНИЯ

В случае если для продвижения сделки не нужны последующие встречи, менеджер может позвонить клиенту для уточнения информации по решению. Как бы назойливо и прямолинейно это ни выглядело, сделать это надо. Такой звонок, совершенный в нужное время, может оказать решающее влияние на исход сделки. Поэтому важно, чтобы в календаре менеджера по продажам были запланированы звонки с учетом видения по каждому из клиентов. Нужно только не пропускать их и корректно проводить разговор.

Повод 6 ПРИГЛАШЕНИЕ НА ВСТРЕЧУ

Нелишне напомнить клиенту, что его ждут. Предложение встречи или повторное информирование о ее возможности является хорошим поводом для контакта. Также это необходимо в случае, если без встречи нельзя закрыть сделку.

Повод 7 ЗАПРОС КОНТАКТОВ

В B2B-продажах для принятия решения по сделке одного контактного лица бывает недостаточно. Итог может зависеть от нескольких сотрудников или даже собственника. В таком случае необходимо выяснить контакты лиц, влияющих на ре-

шение, и лиц, принимающих решение. В идеале переговоры с ними должен провести сам менеджер по продажам, поскольку он обладает информацией о продукции и компании, может рассказать о конкурентных преимуществах и особенностях работы, выявить потребности. Именно поэтому менеджер должен запросить контакты всех, от кого зависит решение, пояснив, что и для чего будет делаться в дальнейшем. Такой запрос является корректным поводом для звонка.

Повод 8 СПЕЦПРЕДЛОЖЕНИЕ ДЛЯ КЛИЕНТА, ПОДАРОК, СКИДКА

Отдельный повод — информирование клиента о специальном предложении. Менеджер может подать это как особый знак внимания и заботы. Неважно, скидка это или дополнительные бонусы, — клиент в любом случае будет рад услышать такую новость в начале разговора. Также нужно дать понять, что спецпредложение сделано не просто так, а для того, чтобы ускорить принятие решения. Действовать оно должно ограниченное время. Эффективным способом подачи этой информации будет упоминание о том, что такие условия менеджер лично согласовал с руководством и это было не так уж просто.

Повод 9 ПЛАНИРУЕМОЕ ПОВЫШЕНИЕ ЦЕНЫ

Важно сообщить клиенту о том, что планируется повы-

шение цены. С одной стороны, это может вызвать негатив и отпугнуть. Но, с другой стороны, цена всё равно вырастет, и лучше предупредить об этом заранее. К тому же, когда менеджер сообщает об увеличении стоимости в будущем, заказчик может купить по старой цене сейчас, пока повышение не произошло. Сам факт появления такой возможности может ускорить принятие решения. Также это продемонстрирует заботу о клиенте, ведь рост цен не зависит от менеджера, а вот проинформировать об этом клиента может только он. И тот факт, что специалист не забыл это сделать, хорошо скажется на его профессиональном имидже.

Повод 10 ПЛАНИРУЕМОЕ ОКОНЧАНИЕ СРОКА ДЕЙСТВИЯ АКЦИИ, ПРЕДЛОЖЕНИЯ, ЦЕНЫ

Если ранее менеджер озвучил условия спецпредложения и не получил ответа, то корректно будет позвонить клиенту и напомнить о сроках. Тот мог забыть о предложении или подумать, что оно не ограничено по времени. Звонок позволит ускорить принятие решения. Будь то акция для всех клиентов компании или специальное предложение для конкретного заказчика — всё имеет свойство заканчиваться, и напоминание станет проявлением заботы, того, что менеджер не забывает о клиенте и хочет, чтобы он купил товар или услугу на самых выгодных условиях. Если нет сомнений



в необходимости этого товара или услуги для клиента, такой звонок можно совершить, даже не согласовав его заранее.

Повод 11

ПРИГЛАШЕНИЕ НА МЕРОПРИЯТИЕ

Если компания проводит встречу для своих клиентов, то приглашение станет отличным поводом для звонка. Менеджер может как проинформировать об этом, так и рассказать подробности, если заказчик уже получил на электронную почту рассылку с сообщением. Сам факт приглашения приятен, ведь для клиента такое мероприятие — это возможность провести время с пользой, больше узнать о компании, познакомиться с интересными людьми, найти деловых партнеров. В зависимости от темы и формата встречи можно использовать различные аргументы, отмечая плюсы нетворкинга или преимущества получения актуальной информации от знающего лектора.

В любом инфоповоде важным является то, насколько интересна и полезна клиенту предлагаемая информация. Менеджер по продажам должен оценить заранее, подойдет ли инфоповод конкретному человеку. В этом ему должны помочь сотрудники других отделов, например отдела маркетинга. Также опыт общения менеджера с клиентами может подсказать, что для них сейчас наиболее актуально, на что они реагируют положительно и что может стать хорошим поводом для начала разговора.

СИСТЕМА ПРОДАЖ ПОМОГАЕТ ПРОДАВАТЬ

Чтобы не забывать звонить покупателям, менеджер может пользоваться таким удобным инструментом, как CRM-система. Достаточно выставить дату и время следующего контакта по каждой сделке, а придя на работу и открыв календарь или ToDo-лист, оценить объем задач

на день, увидеть все напоминания и совершить необходимые звонки с подходящими инфоповодами.

Инфоповоды — это результат работы всей компании, и в частности менеджера по продажам. Цель контакта при любом поводе одна — продвинуть сделку к продаже при помощи налаживания контакта, повышения доверия к компании, информирования о том, что может быть важно и полезно для клиента. Однако поводы должны быть разными, поэтому так важно позаботиться о них заранее.

И, конечно же, результата от использования инфоповода можно ожидать только в том случае, если менеджер сделает качественный звонок. Задача руководства — выстроить систему продаж таким образом, чтобы менеджер не мог не позвонить. Он должен хотеть позвонить клиенту и иметь все возможности для звонка в нужное время с нужным поводом. Это и приведет к скорейшим сделкам.



ФИНАНСОВЫЙ
ЛИКБЕЗ

В рубрике «Финансовый ликбез» мы предлагаем нашим читателям квалифицированные советы на темы, актуальные для каждого: как грамотно распорядиться своими средствами и найти надежный способ их вложения; как управлять семейным капиталом и обеспечить себе безбедную старость; как защитить свои активы, сформировать пассивный доход, достичь финансовой стабильности.

Алексей РОДИН,
*независимый финансовый советник,
консультант по зарубежным инвестициям и защите капитала*

ПСИХОЛОГИЯ ДЕНЕГ

Друзья, поздравляю нас. Мы — первое поколение после 1917 г., которому есть что оставить преемникам. По крайней мере, мы имеем для этого все возможности. Дело только за нами. Но не каждый оставит после себя след. И вопрос не в отсутствии денежных средств, а в том, что мы отказываемся от денег, даже когда они звонят в дверь, стучат в окно и лезут через балкон. Мы их боимся.

ЧТО БУДЕТ, ЕСЛИ ОСТАВИТЬ ВСЁ КАК ЕСТЬ?

Пенсия в Москве — 14,5 тыс. руб., средняя по стране — 12 тыс. руб. Но мы надеемся на авось, верим в богатого дядюшку или ждем от судьбы манны небесной. Мы не имеем фамильного капитала.

На сэконоленные на школьных завтраках 100 долл. рассчитываем к понедельнику сделать тысячу, к лету — 100 тыс., через год иметь миллион, че-

рез 10 лет — уже 100 млн долл. Вот тогда можно и успокоиться. И жить как в голливудских фильмах детской мечты. Но так бывает лишь в кино и казино.

Отложите чтение и прямо сейчас составьте список того, что сможете купить на 12 тыс. руб.

ЗАРУБЕЖНАЯ ПРАКТИКА. А КАК У НИХ?

Они задумываются о финансах с юности и начинают создание капитала с первой зарплаты.

Это как привычка чистить зубы два раза в день. Никто не хочет отдавать баснословные деньги дантистам или после 40 есть лишь суп да кашу.

Им нет необходимости перед заслуженным отдыхом быстро создавать капитал, чтобы «успеть пожить». Так как либо у семьи капитал уже есть и ребенок умеет обращаться с деньгами, либо молодой человек создает его сам, зная с детства, что надо для этого делать.

ЧТО МЕШАЕТ СТАТЬ БОГАТЫМИ И КАК ЭТО ПРЕОДОЛЕТЬ?

1. Отсутствие финансовой культуры

Как сейчас модно говорить, у нас нет генетической памяти на богатство. У дедов не было необходимости думать о семейных капиталах. Все жили примерно одинаково, не шикавали и не бедствовали. Были уверены в обычном будущем, как у всех. Плюс негативный образ богатого капиталиста из каждого утюга.

А что же сейчас? А сейчас пора самим думать о семейном бюджете. Никто за нас этого не сделает. Не создаст пенсионный капитал, не даст качественное бесплатное образование и медицинское обслуживание, не оставит детям хорошее наследство.

Воспитывайте в себе и детях финансовую культуру.

2. Страхи, ограничивающие установки и убеждения

Нам вольно или невольно насаждалась мысль о том, что крупные капиталы — это плохо. Всегда нечестно, очень сложно, мы недостаточно хороши для них и не заслуживаем большого дохода.

«Меня все хотят обмануть», «это не работает», «все мошенники и хотят забрать мои деньги», «инвестирование не для меня», «тут могут заработать только те, кто в теме», «жить нужно по средствам», «всё это от денег», «деньги в жизни не главное», «большие деньги портят отношения», «хорошую вещь надо заслужить», «богатым быть неприлично», «чест-

ным трудом денег не заработаешь», «всё давно уже поделено», «деньги портят человека», «я бедный, но честный», «не жили богато — нечего и начинать», «деньги — зло». Знакомы эти установки?

И порой присутствует еще и нежелание выйти из этой парадигмы.

Негативные денежные программы будут мешать жить комфортно!

В ходе эксперимента четырех маленьких акул поместили в аквариумы. Трех — в обычные, четвертого — в огромный. Четвертый вымахал в несколько раз больше своих братьев. У братьев рост не продолжился даже тогда, когда их переселили в огромный аквариум. Они не разрешили себе расти, так как не знали, что так можно.

Что не дает нам выйти из привычного круга?

Рыбку поместили в аквариум, который разделили пополам стеклом. Через какое-то время стекло убрали. Рыбка жила в той же половине, не давая себе позволения сплывать в другой конец. Она не знала, что так можно.

Вот теперь вы знаете, что рыбке так можно.

Мы сильно зависим от того, в какой среде, в каком окружении растем и формируемся.

Возьмем человека, который родился в обеспеченной семье и имел большие возможности.

Давайте его разом лишим всего, пусть он останется ни с чем на улице. Наперекор нам ровно через год человек окажется примерно в том же состоянии, в котором был до эксперимента. Это происходит потому, что у него сознание расширено до соответствующего уровня.

Наша задача — постоянно расширять горизонты, раздвигать рамки, разрешать себе больше и транслировать это детям. С ограничивающими установками надо работать. Можно обратиться к грамотному специалисту.

А как работать самим?

Вспомните, что вы слышали в детстве от родных про деньги, богатство, хорошую жизнь и роскошь.

А что вы сами думаете, когда слышите про большие капиталы, богатых людей и их роскошную жизнь? Может быть, это и есть ваша негативная установка?



Запишите ее на бумаге: «Я достоин кучи денег».

Напишите противоположную установку: «Я достоин больших доходов».

И тут же перечислите почему. Предоставьте доказательства для собственного мозга:

1. Больших доходов я достоин, потому что я хороший человек.

2. Больших доходов я достоин, так как я хороший специалист.

3. Больших доходов я достоин ввиду того, что на самом деле могу то, что захочу.

Затем записываем свои страхи:

1. Нет, у меня не получится.

2. Это не про меня.

3. У меня нет дисциплины.

Почему не получится:

1. Я недостаточно хорош для комфортной жизни.

2. Я недостаточно хорош для крупных сумм в кошельке.

3. Я не смогу деньгами правильно распорядиться.

Подписываете внизу большими буквами: ЭТО ВСЕГО ЛИШЬ СТРАХИ!

Теперь пропишите несколько пунктов, которые вы готовы сделать, чтобы изменить эти установки и страхи:

1. Общаться с богатыми людьми.

2. Читать книги по личностному росту.

3. Проходить финансовые марафоны.

Разрешение на получение высокого дохода находится только в нашей голове!

3. Отсутствие финансовых целей

Определите, куда вы идете, к чему стремитесь, чего хотите достичь. Хорошая пенсия? Дом на берегу океана? Соб-

ственный благотворительный фонд помощи нуждающимся? Конкретно и адекватно прописанная конечная точка даст возможность составить стратегию, которая позволит достичь результата. Определите, что вам необходимо и что вдохновляет.

4. Недостаток финансовых знаний

Мы не желаем узнавать новое, никому не верим и не доверяем. Нас не учили в школе ведению семейной бухгалтерии и инвестициям, а отсутствие необходимых знаний не дает развиваться. Но мы уже побороли негативные установки, начали прививать себе финансовую культуру, определились с целями. Неужели нехватка информации нас остановит?

В интернете есть огромное количество видеоматериалов, статей и обучающих курсов по личным финансам — изучай не хочу. Можно грызть гранит науки самому, а можно обратиться к специалисту.

5. Неумное и избыточное потребление — основной бич современного общества

Реклама навязывает не всегда нужные товары, внедряя в сознание уверенность в их необходимости. Кредиты делают доступнее продукты и услуги. И мы не задумываемся, действительно ли они так нужны. Не считаем, в какую сумму в итоге обходится приобретение.

Наши потребности растут быстрее возможностей. Замечали? Нам только посулили повышение, а мы уже мысленно поменяли автомобиль и купили новую сумочку.

В зрелом возрасте мы зарабатываем достаточно для жизни и имеем возможность всегда

инвестировать минимум 10% от дохода. Инвестировать в себя и свое будущее. В течение жизни через наши руки пройдут огромные суммы, но как мы ими распоряжаемся?

При средней зарплате 1 тыс. долл. в месяц за 40 лет через нас проходит полмиллиона долларов. Где эти деньги?

А если бы мы инвестировали ежемесячно 100 долл. под 10% годовых, то за рабочий период накопили бы 530 тыс. долл. А это 2200 долл. в месяц пассивного дохода на пенсии при размещении капитала в облигациях.

В жизни у нас лишь одна экспонента финансового роста. И чем раньше мы начинаем работать о будущем, тем больший капитал сумеем создать.

6. Лень, боязнь нового и бездействие

Перестаньте откладывать на потом. Встаньте со стула. Лучшее время думать о себе было вчера. Сегодня тоже имеется возможность. А завтра может быть уже поздно.

Участники группы анонимных алкоголиков не хотят забывать прошлое. Упорно ходят на свои собрания и рассказывают, что они алкоголики, просто сейчас несколько дней не пьют.

Не пьешь? Отлично. Зачем это мусолить?

Перестаньте считать себя финансовыми алкоголиками. Боритесь со своими установками, запретами и страхами. Узнавайте новое. Позвольте себе вырасти. Стройте свою финансовую династию.

Позвольте себе отправиться на другой конец аквариума.

Стартуйте уже!

BE

excellence in details

«*Человек живет не тем, что съедает,
а тем, что переваривает.
Это одинаково справедливо
и для ума, и для тела*»

*Бенджамин Франклин,
американский ученый и политик*

94

Завершается сезон отпусков. Как удалось отдохнуть отечественным предпринимателям? Публикуем результаты опроса.

98

В нашей постоянной рубрике «Дайджест» мы предлагаем вашему вниманию обзор наиболее актуальных материалов по тематике делового совершенства, опубликованных в зарубежных бизнес-изданиях.

100

Сфера продвижения. В ней постоянно появляются новые инструменты и методики работы. Как за всем этим уследить? Эксперты Русской Школы Управления и проект «Книжная полка» советуют полезные книги по маркетингу.



70%

РОССИЙСКИХ ПРЕДПРИНИМАТЕЛЕЙ РАБОТАЮТ В ОТПУСКЕ

Завершается сезон отпусков. Как удалось отдохнуть отечественным предпринимателям, показал опрос VK Business и исследовательской компании ResearchMe.



Согласно результатам исследования, каждый четвертый российский бизнесмен не помнит, когда в последний раз был в отпуске. Почти 40% респондентов признались, что отдыхают не чаще одного-двух раз в год, а 13% вообще не берут отпуск. В то же время многие предприниматели перерабатывают. Так, треть проводит на работе больше 8 часов в сутки, а 6% — 16 часов и более (рис. 1).

Среди тех, кто ответил, что вообще не бывает в отпуске, меньше всего предпринимателей из Москвы — 8%. В Санкт-Петербурге таких 13%. Самыми трудолюбивыми оказались также предприниматели из Екатеринбурга, Челябинска, Тюмени и других городов Уральского федерального округа — без отдыха там работает каждый пятый бизнесмен. А тех, кто ходит в отпуск чаще двух раз в год, больше всего (17%) в Южном федеральном округе, в таких городах, как Ростов-на-Дону, Волгоград, Краснодар, Сочи, Севастополь.

Каждый второй опрошенный рассказал, что иногда работает в выходные, но такое бывает не часто. Еще 20% признаются, что постоянно приходится жертвовать свободным временем ради бизнеса, а 11% работают каждый день (рис. 5). При этом больше половины респондентов (56%) считают, что у предпринимателя должно быть время на отдых. Остальные уверены, что работа даже в праздники — необходимость.

Также VK Business и ResearchMe выяснили, что мешает бизнесменам достигнуть баланса в работе и личной жизни. Треть опрошенных рассказали, что всему виной ненормированный график, неотложные задачи и частые форс-мажорные обстоятельства. Четверть не покидает беспокойство за бизнес и команду. Столько же признаются, что не отдыхают из-за большого количества проектов и отсутствия необходимой квалификации у сотрудников. Некоторые назвали такие причины переработок, как разница в часовых поясах (10%) и частые командировки (8%).

Даже в отпуске больше 70% бизнесменов контролируют рабочий процесс, отвечают на письма и звонки. Больше всего таких в городах Уральского федерального округа — 41% признались, что полностью включены в работу во время отдыха, а треть — частично. При этом каждый второй российский

Рисунок 1. Сколько часов в сутки вы работаете?

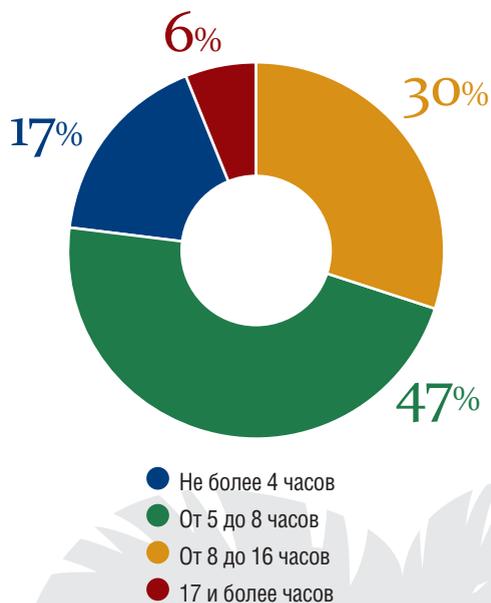
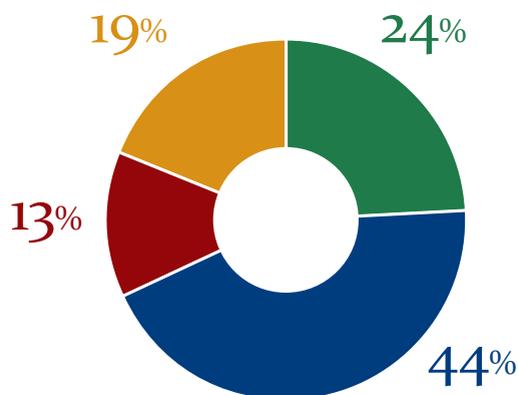


Рисунок 2. Почему вы не берете отпуск?

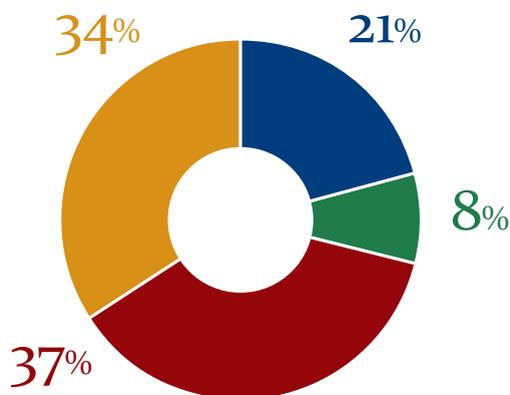


Рисунок 3. Как часто вы думаете о работе в отпуске?



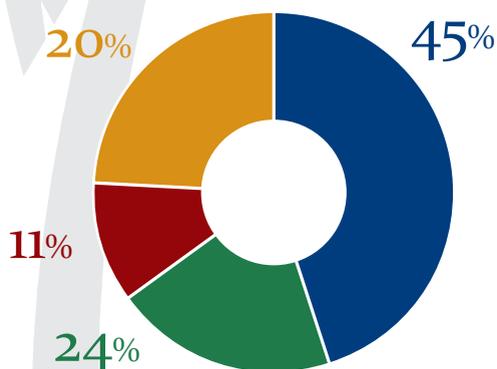
- В отпуске я не думаю о работе
- Стараюсь не думать, но переживаю за отдельные моменты
- Именно в отпуске приходят самые интересные идеи и смелые решения для работы
- Приходится думать о работе постоянно, даже в отпуске

Рисунок 4. Отключаете ли вы в отпуске мобильный телефон?



- Да, отключаю
- Отключаю, но периодически включаю, чтобы оставаться на связи
- Не отключаю, но нахожусь на связи только для узкого круга лиц
- Нет, не отключаю

Рисунок 5. Работаете ли вы в выходные и праздники?



- Нет, стараюсь в это время не работать
- Иногда, но не часто
- Часто работаю в выходные
- Работаю каждый день

бизнесмен остается на связи со всеми без исключения, а треть реагирует только на важные сообщения. Лишь 12% не следят за своей командой, а 8% отключают мобильный телефон (рис. 4).

Почти половина бизнесменов (44%) признались, что стараются не думать о работе в отпуске, но переживают за отдельные моменты. Постоянно беспокоятся за свое дело 13%. Совсем не вспоминают о работе четверть респондентов. Вместе с тем 19% утверждают, что именно во время отдыха приходят самые смелые решения и интересные идеи для бизнеса (рис. 3).

Разгрузить мысли половине предпринимателей помогает хорошая компания. Чуть больше опрошенных (54%) отдыхают, любуясь красивой природой. Насладиться полной тишиной и почитать интересную книгу любит каждый четвертый. Еще 14% рассказали, что расслабиться им помогает отсутствие сотовой связи и интернета.



ПОЛЁТ В ЛОНДОН ПО ВЫСШЕМУ КЛАССУ

Самое роскошное путешествие из Москвы в Лондон в любом из 4-х новых классов обслуживания. Представляем полностью раскладывающиеся кровати в бизнес-классе Club World и первом классе First.

Бронируйте на ba.com
Теперь на русском языке.

Дайджест

Предлагаем вашему вниманию обзор наиболее актуальных материалов по тематике делового совершенства, опубликованных в зарубежных бизнес-изданиях.



MCKINSEY QUARTERLY

Издатель: McKinsey & Co
Периодичность: ежеквартальный
Профиль: лидерство, финансы, стратегия
Сайт: mckinsey.com

Большинство топ-менеджеров ощущают ритм своего бизнеса на интуитивном уровне. Они знают, с какой скоростью нужно приводить в действие рычаги, менять направление, обеспечивать выполнение стратегических задач. Но сейчас цифровизация ускорила ритм конкуренции во многих отраслях, и старые подходы работают далеко не всегда. **Жак Бухин, Тэнгай Кэтлин и Лаура Лаберж** из McKinsey в статье «**Барабанный бой цифровой эпохи: как играют команды победителей**» анализируют результаты опроса более 1500 топ-менеджеров и выводят из их ответов ряд практик, применяемых на постоянной или периодической основе, чтобы обеспечить ускоренную адаптацию компании к изменившейся бизнес-среде и формирование соответствующей культуры непрерывного обучения, принятия изменений и т.д. Помимо информативных схем и графиков в статье приводится чек-лист, позволяющий компании проверить свое состояние и направление движения.



PLANET LEAN

Издатель: Lean Global Network
Периодичность: еженедельный
Профиль: бережливое производство, эффективность, лидерство
Сайт: planet-lean.com

Логистика может стать ключом к успеху, создать конкурентное преимущество для компании и вывести ее в ряды лидеров либо сохранить свои позиции. Однако пути применения лучших управленческих методик в этой области зачастую не так ясны, как на производстве. **Александр Кардосо**, линкоуч Lean Institute Brasil, и **Кауым Лопес**, директор по логистике AGEO Terminals, вместе составили показательный кейс «**Лин-логистика для улучшения обслуживания заказчиков**», в котором они делятся историей портового терминала в Бразилии и того, как бережливое производство помогло ему существенно ускорить товаропоток. Последовательное изложение процесса планирования изменений на основе бережливого производства, их реализации и подведения итогов с определением дальнейших шагов позволяет легко адаптировать опыт конкретного предприятия к собственным процессам, улучшив показатели обслуживания заказчиков, обработки заказов и т.д.

International
Productivity
Week 2019

МЕЖДУНАРОДНАЯ НЕДЕЛЯ ПРОИЗВОДИТЕЛЬНОСТИ

7 - 11 октября 2019
Чешская Республика

Бенчмарк-конгресс «Производительность 4.0. Лучшие практики», спикеры из Германии, Казахстана, России, США, Швеции Чехии, Японии

Мастер-классы в гемба ABB, Amazon, Arcelor Mittal, Toyota, Alfmeier, Volkswagen, Škoda

Мастер-класс «ТРИЗ низвергает стереотипы» от эксперта из США

Конкурс кайдзен-проектов «Трансформация»

Командный чемпионат «Операционное совершенство»

Бенчмарк-стажировки для корпоративных команд

LEAN MANAGEMENT Благополучие WELLBEING ECONOMY Бережливое производство KAIZEN Производительность STANDART WORK
Научная организация труда TOTAL FLOW MANAGEMENT Качество жизни VISUAL CONTROL Профессиональное развитие KANBAN
Система сбалансированных показателей SMED Анализ данных VALUE STREAM Вовлекающий менеджмент ACTION-LEARNING
Самореализация BENCHMARK Качество жизни BEST PRACTICE Обмен опытом INTERNATIONAL PRODUCTIVITY ACADEMY LEAN
MANAGEMENT Благополучие WELLBEING ECONOMY Бережливое производство KAIZEN Производительность STANDART WORK

СЕКЦИИ

- ◆ Производственные системы 4.0
- ◆ Человеческий капитал
- ◆ Методология

ВПЕРВЫЕ

Синхронный перевод
на русский, английский
и чешский языки

 ipweek.info

 ipw2019@ipaweb.info

 + 420 77 555 2019

Сфера продвижения. В ней постоянно появляются новые инструменты и методики работы. Как за всем этим уследить? Эксперты Русской Школы Управления и проект «Книжная полка» советуют полезные книги по маркетингу.



СТРАТЕГИЯ БЛОКБАСТЕРА

Анита Элберс

Автор больше десяти лет исследовала мир медиа и спорта, чтобы сделать глубокий вывод о природе конкуренции в этой отрасли: долгосрочный успех достигается за счет создания блокбастеров — очень дорогих и популярных фильмов, книг, музыки.

Дмитрий Мо, преподаватель Русской Школы Управления, бизнес-консультант по стратегическому маркетингу и франчайзингу, считает, что многие инструменты и идеи из этой книги сразу же можно применять в своей работе: «Книгу «Стратегия блокбастера» стоит прочитать хотя бы потому, что она научит не создавать посредственностей. Автор описывает огромное количество примеров из американской развлекательной индустрии. Уверен — книга увлечет вас».



ЛАТЕРАЛЬНЫЙ МАРКЕТИНГ

Филип Котлер и Фернандо Триас де Бес

Здесь вы найдете четкую методику создания новых товаров и услуг (концепцию латерального маркетинга), а не простое описание успеха того и иного продукта, хотя и такие примеры есть в издании. Изложенная здесь методика позволит найти новые рыночные ниши, реализовать незадействованный потенциал компании и в конечном итоге совершить прорыв в бизнесе.

Юлия Махотина, преподаватель Русской Школы Управления по практическим вопросам маркетинга, директор центра маркетинговых исследований и аналитики, точно знает, как создать товар, который не пойдет за рынком, а сам поведет рынок за собой: «Методиками этой книги я пользуюсь, когда пытаюсь просчитать риски и понять, как нельзя поступать. Особенно это важно на переходном этапе, когда компания старается создать продукт на основе товара или услуги, когда учится работать в новом направлении. Именно эта книга подскажет, где и как можно на данном этапе развития поскользнуться и как это предугадать».



ЭРА FACEBOOK

Клара Ших

Это издание — пошаговое руководство по использованию Facebook и других социальных сетей для бизнеса. Оно рассказывает о новых маркетинговых приемах, появившихся с развитием социальных сетей.

Екатерина Шукалова, преподаватель Русской Школы Управления, бизнес-тренер, эксперт в области системного интернет-маркетинга, считает, что к теме продвижения в социальных сетях нужно относиться серьезно: «Эта книга дает первый толчок человеку, который хочет продвигаться в социальных сетях. Сейчас бытует мнение о том, что SMM — это веселый и легкий способ раскрутить свой продукт с помощью лайков и репостов. На самом же деле всё гораздо сложнее. И быстро покорить мир не получится».



ПОДПИСЧИКИ ЖУРНАЛА BUSINESS EXCELLENCE — БОЛЕЕ 25 000 ОРГАНИЗАЦИЙ, 90 000 СПЕЦИАЛИСТОВ РОССИИ И СТРАН СНГ

ИЗДАНИЕ
УЧАСТВУЕТ БОЛЕЕ ЧЕМ

В **100**

КРУПНЕЙШИХ ОТРАСЛЕВЫХ
МЕРОПРИЯТИЯХ
МОСКВЫ
И РЕГИОНОВ

Адресная рассылка журнала Business Excellence осуществляется в следующие организации:

- Министерство обороны Российской Федерации (Минобороны России)
- Министерство здравоохранения Российской Федерации (Минздрав России)
- Федеральная служба по надзору в сфере здравоохранения (Росздравнадзор)
- Федеральное медико-биологическое агентство (ФМБА России)
- Министерство науки и высшего образования Российской Федерации (Минобрнауки России)
- Министерство природных ресурсов и экологии Российской Федерации (Минприроды России)
- Федеральная служба по надзору в сфере природопользования (Росприроднадзор)
- Министерство промышленности и торговли Российской Федерации (Минпромторг России)
- Федеральное агентство по техническому регулированию и метрологии (Росстандарт)
- Министерство Российской Федерации по развитию Дальнего Востока (Минвостокразвития России)
- Министерство Российской Федерации по делам Северного Кавказа (Минкавказ России)
- Министерство сельского хозяйства Российской Федерации (Минсельхоз России)
- Федеральная служба по ветеринарному и фитосанитарному надзору (Россельхознадзор)
- Министерство строительства и жилищно-коммунального хозяйства (Минстрой России)
- Министерство транспорта Российской Федерации (Минтранс России)
- Министерство труда и социальной защиты Российской Федерации (Минтруд России)
- Министерство цифрового развития, связи и массовых коммуникаций Российской Федерации (Минкомсвязь России)
- Министерство экономического развития Российской Федерации (Минэкономразвития России)
- Федеральная служба по аккредитации (Росаккредитация)
- Министерство энергетики Российской Федерации (Минэнерго России)
- Управление делами Президента Российской Федерации
- Федеральная антимонопольная служба (ФАС России)
- Федеральная служба по надзору в сфере защиты прав потребителей и благополучия человека (Роспотребнадзор)
- Федеральная служба по экологическому, технологическому и атомному надзору (Ростехнадзор)
- Государственная корпорация по атомной энергии «Росатом»
- Государственная корпорация по космической деятельности «Роскосмос»
- Автономная некоммерческая организация «Аналитический центр при Правительстве Российской Федерации»
- Департамент оборонной промышленности Правительства Российской Федерации
- Департамент агропромышленного комплекса Правительства Российской Федерации
- Департамент пресс-службы и информации Правительства Российской Федерации
- Департамент науки, высоких технологий и образования Правительства Российской Федерации
- Департамент промышленности и инфраструктуры Правительства Российской Федерации
- ПАО «Сбербанк России»
- Торгово-промышленная палата РФ
- Международный союз НИО
- АНХ при Правительстве РФ
- ФС России по гидрометеорологии и мониторингу окружающей среды
- Пресс-секретарь Президента РФ
- Комитет СФ по экономической политике
- Правительство РФ

Календарь

Хотите быть в курсе мировых тенденций делового совершенства? Хотите знать о достижениях российских и зарубежных коллег? Мы отобрали для вас самые перспективные конференции, семинары и выставки.

11–13 сентября	13 сентября	13 сентября	17–20 сентября
Форум	Конференция	Конференция	Курс повышения квалификации
III Всероссийский форум по обучению и развитию персонала	II ежегодная конференция «Промышленная экология»	V ежегодная конференция «Институт банкротства в России. Мифы и реальность»	«Работа с голосом и техники влияния на собеседника»
InterForum. Практика. Идеи. Решения Москва, «Холидей Инн Москва Лесная»	«РБК Конференции» Москва, отель «Ритц-Карлтон Москва»	«РБК Конференции» Москва, отель «Марriott Ройал Аврора»	Русская Школа Управления Москва, гостиница «Бизнес-Турист»
www.interforums.ru/el19/home	www.events.vedomosti.ru/events/invest_19	www.events.vedomosti.ru/events/bankruptcy2019	www.uprav.ru
26–27 сентября	2 октября	3–4 октября	10–11 октября
Форум	Выставка, конференция	Конференция	Конференция
II Всероссийский форум по электронной коммерции E-COM FLOW 2019	VI Олимпиада игр и нетворкинга	VI Ежегодная международная конференция «ИТ в финансовых институтах»	V Всероссийская научно-практическая конференция «Комплексный подход к построению системы менеджмента качества медицинской организации. Российский и международный опыт»
InterForum. Практика. Идеи. Решения Москва, «Холидей Инн Москва Суцеский»	Event-агентство ooooo.events Москва, ТЦ «Амбер Плаза»	IC ENERGY Москва	РИА «Стандарты и качество», ФГБУ «Национальный институт качества» Москва, Конгресс-центр НМИЦ нейрохирургии имени академика Н.Н. Бурденко Минздрава России
www.interforums.ru/el19/home	www.ooooo.events	www.icenergy.co.uk	www.ria-stk.ru

ЛЮДИ И КОМПАНИИ НОМЕРА

ЛЮДИ

Графский Михаил	86
Денисова Вероника	50
Кармазин Тимур	34
Кибина Ирина	42
Ключарёв Василий	22
Кучмент Михаил	44
Левченко Андрей	56
Литвин Роман	28
Макгонигал Келли	6
Марковецкий Ефим	86
Миронов Алексей	74
Родин Алексей	90
Скалакова Ева	50

Стюф Владимир	14
Швец Анастасия	82

КОМПАНИИ

Cisco	64
FinExpertiza	72
Greenworks	49, 67, 81, 85
ResearchMe	94
Rocklabs	19
SCOTT	17
VK Business	94
ГК «Анакон»	14
Ассоциация менеджеров	40
Русская Школа Управления	100

ГАЗЕТА QUALITY NEWS

ЕЖЕНЕДЕЛЬНАЯ
ЭЛЕКТРОННАЯ
РАССЫЛКА НОВОСТЕЙ

ОПЕРАТИВНО ПОЛУЧАЙТЕ САМУЮ АКТУАЛЬНУЮ И ПОЛЕЗНУЮ ИНФОРМАЦИЮ!

- Законодательная и нормативная база национальной и межгосударственной систем стандартизации
- Системы менеджмента
- Безопасность — производственная, экологическая, энергетическая, информационная и др.
- Развитие персонала
- Контроль качества продукции и услуг
- Метрология, лабораторная практика
- Оценка соответствия, аккредитация испытательных лабораторий
- Импортозамещение, конкурентоспособность, стратегическое развитие, поддержка экспорта
- Переход к циркулярной модели экономики, экономика качества, принципы индустрии 4.0
- Бизнес-совершенствование и др.



НОВОСТИ • КОММЕНТАРИИ • РАЗЪЯСНЕНИЯ • ОБЗОРНО-АНАЛИТИЧЕСКИЕ СТАТЬИ • ПРАКТИЧЕСКИЕ РУКОВОДСТВА

Если газета перестала Вам приходить, Вы можете бесплатно переподписаться, перейдя по ссылке: <https://ria-stk.ru/electronprint/rassilka.php> или кликнув по баннеру «Электронная газета» в меню на главной странице сайта www.ria-stk.ru

СПРАВКИ: тел.: (495) 771 6652 (доб. 123), e-mail: editor_site@mirqu.ru

БЕСПЛАТНАЯ
ПОДПИСКА НА САЙТЕ RIA-STK.RU
В РАЗДЕЛЕ «ЭЛЕКТРОННАЯ ГАЗЕТА»

ЧИТАЙТЕ В СЛЕДУЮЩИХ НОМЕРАХ:

- Франчайзинговые войны: почему партнеры становятся врагами?
- Мотивируем команду: методы кнута или пряника
- Как и за что наказывать сотрудников



Более 200 тыс. наименований книг
 Антиквариат и предметы коллекционирования
 Фильмы, музыка, игры, софт
 Канцелярские и офисные товары
 VIP-обслуживание
 Услуги по формированию библиотек и коллекций
 Доставка книг из-за рубежа
 Интернет-магазин www.bgshop.ru
 Корпоративные подарки

Подарочные карты
 Подарочная упаковка
 Услуги туроператора
 «Библио Глобус» www.bgooperator.ru
 Билеты в театры, на концерты
 Творческая мастерская (уроки декупажа)
 Встречи с авторами книг
 Читательские клубы по интересам
 Детский клуб «Библиоша»
 Цветы и цветочные композиции

Москва, ул. Мясницкая, д.6/3, стр.1 (495) 781-19-00 www.biblio-globus.ru



МОСКОВУ КАНТРИ КЛАБ гольф курорт



**MOSCOW
COUNTRY CLUB**

Golf Resort

МОСКОВУ КАНТРИ КЛАБ
Красногорский район,
Московская обл., пос. Нахабино-1
Тел. +7 (495) 626 5911, 252 0202
www.moscowcountryclub.ru

Предлагаем широкие возможности для проведения Вашего мероприятия в загородном Комплексе, расположенном в 13 км от МКАД по Волоколамскому шоссе

КОРПОРАТИВНЫЕ УСЛУГИ:

- бизнес центр и конференц-залы
- банкетные залы, площадки для барбекю и летние шатры
- открытие площадки для проведения тимбилдингов
- гольф уроки для групп
- спортивные программы
- проживание в комфортабельных номерах отеля
- индивидуальный менеджер

ДОПОЛНИТЕЛЬНО:

- бассейн, сауны и тренажерный зал для всех гостей отеля
- каток, лыжня, прокат спортивного оборудования

предлагает услуги по оценке соответствия, сертификации, изучению и эффективному применению международных стандартов

УСЛУГИ

- ✓ Сертификация систем менеджмента
- ✓ Сертификация продукции
- ✓ Сертификация персонала
- ✓ Инспекции качества и количества
- ✓ Испытания
- ✓ Аудиты поставщиков/цепи поставок
- ✓ Внутренние аудиты
- ✓ Диагностические аудиты
- ✓ Дополнительно — неаккредитованные оценки и сертификации, разработка контрольных листов оценки, сертификация поставщиков
- ✓ Тренинги по применению стандартов и оценке соответствия
- ✓ Программы обмена опытом в РФ и за рубежом

СТАНДАРТЫ, ПРИМЕНЯЕМЫЕ ДЛЯ СЕРТИФИКАЦИИ

- ✓ ISO 9001 Менеджмент качества
- ✓ ISO 55001 Менеджмент активов
- ✓ ISO 50001 Энергетический менеджмент
- ✓ ISO 14001 Экологический менеджмент
- ✓ ISO 39001 Безопасность дорожного движения
- ✓ ISO 45001 Охрана здоровья и безопасность труда
- ✓ EN 15224 Менеджмент качества в здравоохранении

- ✓ ISO 13485 Менеджмент качества медицинских изделий
- ✓ ISO 22000 Безопасность пищевой продукции
- ✓ ISO 29990 Услуги по обучению в сфере образования и тренингов
- ✓ ISO 27001 Информационная безопасность
- ✓ ISO 37001 Система менеджмента борьбы со взяточничеством
- ✓ SCC, SCP Оценка безопасности подрядчиков
- ✓ ONR 49001 Менеджмент рисков
- ✓ SA 8000 Социальная ответственность
- ✓ ISO 3834 Требования к качеству выполнения сварки
- ✓ EN 1090 Производство стальных и алюминиевых конструкций
- ✓ IATF 16949 СМК для автомобильной промышленности
- ✓ EN 9100 СМК для аэрокосмической промышленности
- ✓ FSC Лесной попечительский совет
- ✓ IFS, BRC, FSSC 22000, GLOBALG.A.P. Схемы пищевой безопасности

ОСНОВНЫЕ ПРИМЕНЯЕМЫЕ АККРЕДИТАЦИИ

- ✓ Росаккредитация — РФ
- ✓ Akkreditierung Austria (IAF mark) — Австрия
- ✓ Dakks (IAF mark) — Германия
- ✓ ESYD (IAF mark) — Греция

БЛИЖАЙШИЕ МЕРОПРИЯТИЯ



ВИЗИТ ДЕЛЕГАЦИИ ПРЕДСТАВИТЕЛЕЙ РОССИЙСКОЙ ПРОМЫШЛЕННОСТИ И КОМПАНИЙ – ЧЛЕНОВ РСПП

г.Вена, лаборатории и кампус TÜV AUSTRIA, 22–25 октября 2019 года

Организаторы: Комитет РСПП по техническому регулированию, стандартизации и оценке соответствия при поддержке Австрийского института стандартов и TÜV AUSTRIA

Программа визита включает участие в 3-ем конгрессе «Интернет вещей» («3rd IoT Congress») в Австрийском институте стандартов, посещение лабораторных комплексов, экспериментальной фабрики «Индустрия 4.0» и кампуса TÜV AUSTRIA, а также встречу с высшим руководством по вопросам испытаний, сертификации и инспекций. В течение всего визита будет обеспечен русско-немецкий и немецко-русский синхронный перевод.

Заявки принимаются до 23 сентября 2019 г.

Получить информацию и записаться:
тел.: +7 (495) 730 7316, +7 (916) 092 8387,
e-mail: KarmancevaEV@cbtc.ru
(Карманцева Екатерина).

Контактная информация:

Дмитровское шоссе, 71Б, офис 606, Москва, Россия

Тел.: +7 (495) 231 9290, +7 (916) 090 2521 | E-mail: general@tuv-austria.ru | www.tuv.at

