

# BE

# Business Excellence

EST. IN THE UK



Журнал «Деловое совершенство»

www.be-mag.ru

Официальный партнер



WORLD TRADE CENTER  
MOSCOW

№ 4  
2014  
(since 1996)

## ГЛАВНАЯ ТЕМА

РУНЕТУ  
20 ЛЕТ

# 7

шагов  
сближения  
менеджера  
по качеству  
с руководством

## Александр Тишкевич

директор ОАО «Институт «Гомельпроект»

### «Доверие партнеров — важнейшее условие ведения бизнеса»



ISSN 1813-9485  
9 771813 948001 >

Для ИКТ  
«завтра»  
уже наступило  
стр. 22

Эксплуатация  
или сотрудничество?  
стр. 54

Восточный  
экспресс —  
вечный бренд  
стр. 92



# ГАПМ

Государственная академия  
промышленного менеджмента  
имени Н.П. Пастухова

Лицензия Федеральной службы по надзору в сфере образования и науки  
серия ААА № 002193 от 24.10.2011 г.  
Сертификат качества IQNet



Государственная академия промышленного менеджмента имени Н.П. Пастухова имеет успешный двухлетний опыт работы в Президентской программе повышения квалификации инженерных кадров и в апреле 2014 года приступает к реализации программ, прошедших конкурсный отбор

## НАПРАВЛЕНИЯ ПОВЫШЕНИЯ КВАЛИФИКАЦИИ

1. Применение международных стандартов и методов для обеспечения качества, охраны окружающей среды и профессиональной безопасности
2. Обеспечение безопасности пищевой продукции на основе требований НАССР; ISO 22 000; FSSC 22 000; CMP; CNP
3. Развитие производственных систем на основе бережливого производства
4. Ресурсосбережение и управление затратами предприятия

## ПОВЫШЕНИЕ КВАЛИФИКАЦИИ ВКЛЮЧАЕТ ОБУЧЕНИЕ И СТАЖИРОВКИ В РОССИИ И ЗА РУБЕЖОМ

Продолжительность обучения: от 72 до 130 часов

Продолжительность стажировки: 1 неделя в России, 1 неделя за рубежом  
(США, Австрия, Швеция, Германия, Хорватия)



По условиям Программы стоимость обучения для организаций компенсируется за счет субсидии в соответствии с объемом средств федерального бюджета, выделяемых для реализации Программы в 2014 году

150040, г. Ярославль, ул. Республиканская, 42/24

Тел./факс: (4852) 73-89-98

(4852) 32-06-64

(4852) 32-06-45

[www.gapm.ru](http://www.gapm.ru)



Фото: Федор Симмуль

# СТАТЬ БЕРЕЖЛИВЫМИ ВДВОЙНЕ

К финансовым последствиям геополитических событий, происходящих сейчас в Украине, можно отнести серьезное обесценивание рубля, которое, мягко говоря, тревожит большинство представителей российского бизнес-сообщества. Конечно, есть и исключения. Это экспортноориентированные компании, большей частью нефтегазовые и торгующие другими природными ресурсами — они от этого получили только выгоду. А что же государство и люди, проживающие в России? Оказывается у этих двух названных субъектов судьба разная. Государству, так же как и нефтегазовым корням, дешевый рубль выгоден. Эксперты Высшей школы экономики подсчитали, что в случае повышения цены одного доллара до 37 рублей в федеральный бюджет поступят сверхдоходы в размере более одного трин рублей. Но деньги эти, скорее всего, пойдут не в реальный сектор экономики, не на модернизацию тех же сырьевых отраслей, а будут выведены за просторы нашей родины. Или же, как это сейчас модно, «оприходованы» путем проведения в неограниченном количестве конференций по «важным государственным проблемам» и с одними и теми же исполнительными лицами. Как говорится, дело сделано, а результат пощупать нельзя. Одни только билеты на самолет и проживание в гостиницах при-

частных к проведению конференций лиц съедают большую часть бюджетных, вырученных от снижения курса рубля средств. Что уж говорить о гонорарах выступающим. Думается, по числу тиражируемых мероприятий мы уже далеко впереди планеты всей... А покупательная способность зарплаты простых жителей нашей страны тем временем падает. К тому же летом люди столкнутся с увеличением стоимости большей части товаров, так как запасы импорта по старым ценам закончатся. Особенно чувствительным подорожание продовольствия станет для людей со средним и низким достатком. Причем не только импортного. В последние двадцать лет в России сложилась «добрая» традиция цены подтягивать «в связи с ухудшением ситуации на мировых рынках». Но даже если ситуация в мире улучшается, то цены не снижаются, а на какое-то время замораживаются до наступления очередной более или менее вменяемой причины, когда их снова можно поднять. Сейчас к таким очевидным причинам следует отнести повышение за последний год курса доллара на 18,5%. Да, времена предстоят непростые! Поэтому нам надо научиться применять не только известные многим принципы бережливого производства, но и бережливого потребления. Можно сказать, стать бережливыми вдвойне.

Наталия Томсон

**Издатель**

ООО «РИА «СТАНДАРТЫ И КАЧЕСТВО»

**Дирекция**

Генеральный директор НАТАЛИЯ ТОМСОН

Учредитель НАТАЛИЯ ТОМСОН

Главный редактор ТАТЬЯНА КИСЕЛЕВА

Директор по развитию бизнеса АЛЕКСЕЙ АНИСКИН

Исполнительный директор НАТАЛЬЯ КУНАФЕЕВА

**Редакция**

Ответственный секретарь ЛИДИЯ БОГОСЛОВСКАЯ

Обозреватели:

ЛАРИСА ЭПИКТЕТОВА, АСЯ АЙДИНСКАЯ

Специальные корреспонденты:

ОЛЬГА ТЮШЕВСКАЯ, ЮЛИЯ КАРГОПОЛЬЦЕВА,

ОЛЬГА ВЛАДИМИРОВА

Переводчик:

МАРИЯ ТАТИЩЕВА

Редактор-корректор ТАТЬЯНА КРАСНОВА

Дизайн-макет АЛЕКСАНДР ГАНЖЕНКО

Ведущий дизайнер НАТАЛЬЯ ЗУЕВА

Директор по федеральным проектам

ЛЮБОВЬ ГАРУСЬКИНА

Тел: +7 (495) 771 6652 (доб. 127) E-mail: liga@mirq.ru

Заместитель редактора по федеральным проектам

ЕЛЕНА СОЛОВЬЕВА

Тел: +7 (495) 771 6652 (доб. 333) E-mail: riastk27@mirq.ru

Редактор сайта ЕКАТЕРИНА НАУМЕНКО

**Отдел маркетинга**

Начальник отдела маркетинга

АНДРЕЙ КОЛЕСНИКОВ market@mirq.ru

Менеджеры:

ГАЛИНА СМИРНОВА, ТЕРЕЗА БАГРАТЯН

Тел.: +7 (495) 517 5379, 771 6652

**Отдел продаж (подписка)**

Начальник отдела продаж ОЛЬГА АБРАМОВА

Менеджеры:

ЮЛИЯ ШАПКИНА, АННА САФРОНЬЕВА

Тел.: +7 (495) 258 8436, 988 8434

Факс: +7 (495) 771 6653 E-mail: podpiska@mirq.ru

**Адрес редакции**

115280, г. Москва, ул. Мастеркова, д. 4, 14-й этаж

Тел.: +7 (495) 771 6652

Факс: +7 (495) 771 6653

E-mail: bex@mirq.ru

Телефон для предложений: +7 (495) 517 5379

Интернет-магазин: www.ria-stk.ru

DUNS номер международной системы

идентификации бизнесов D&B: 354699405

[www.be-mag.ru](http://www.be-mag.ru)

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

Подписано в печать 27.03.14. Формат 72x104/16.

Бумага мелованная матовая. Печать офсетная. Печ. л. 5,0.

Плановый тираж 15250 экз. Аудитория номера ~ 61000 человек.

Заказ №149155. Цена договорная.

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».

107023, Москва, ул. Электрозаводская, 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», 2014

+16

ДЛЯ ЧИТАТЕЛЕЙ 16 ЛЕТ И СТАРШЕ



WORLD TRADE CENTER  
MOSCOW



СПЕЦИАЛЬНЫЙ ПРОЕКТ  
ЦЕНТРА МЕЖДУНАРОДНОЙ ТОРГОВЛИ МОСКВЫ  
РОССИЯ В WTO  
АНАЛИТИКА. КОНСУЛЬТАЦИИ. СЕМИНАРЫ

## Редакционный совет

**НАТАЛИЯ ТОМСОН**

генеральный директор РИА «Стандарты и качество»,  
учредитель журнала Business Excellence  
(председатель редсовета)

**ГЕННАДИЙ ВОРОНИН**

президент Всероссийской  
организации качества

**ВЛАДИМИР САЛАМАТОВ**

генеральный директор  
ОАО «Центр международной торговли»

**ЮРИЙ АДЛЕР**

почетный президент  
Международной гильдии профессионалов качества

**АЛЕКСЕЙ АНИСКИН**

директор по развитию бизнеса  
ООО РИА «Стандарты и качество»

**ТАТЬЯНА КИСЕЛЕВА**

главный редактор журнала Business Excellence

**ГРЕГОРИ ВАТСОН**

глава компании Business Excellence Solutions

**ВЛАДИМИР ГОДИН**

председатель Совета и первый вице-президент  
Российской ассоциации бизнес-образования,  
И.о. ректора ГУУ, профессор

**МАРК КУКУШКИН**

управляющий партнер компании Best T&D Group,  
консультант по развитию корпоративной культуры  
«Тренинг-бутик»

**ВАДИМ ЛАПИДУС**

генеральный директор ГК «Центр «Приоритет»,  
профессор

**СЕРГЕЙ ЛИТОВЧЕНКО**

председатель Совета директоров  
Ассоциации Менеджеров России

**АНДРЕЙ МИЛЕХИН**

президент холдинга РОМИР

**ГРИГОРИЙ ПАНОВ**

генеральный директор компании «ГрандГифт»

**ЕВГЕНИЯ СОБОЛЕВА**

региональный менеджер компании Quality Austria

**ЮЛИЯ УЖАКИНА**

партнер компании «Амплуа»,  
генеральный директор портала Trainings.ru

**ВАДИМ ШИРЯЕВ**

президент Союза маркетологов России (СОМАР),  
управляющий партнер UpGrape Solution



СКАЧИВАЙТЕ  
МОБИЛЬНУЮ ВЕРСИЮ  
ЖУРНАЛА  
BUSINESS EXCELLENCE



Available on the  
App Store



Available on  
Google play



**ВВІ**



Семинар  
**«Идеальный руководитель»**  
гуру мирового менеджмента  
**Ицхака Адизеса**

14 мая 2014 года, Москва  
отель Holiday Inn Сокольники  
Русаковская улица, 24

Подробности и регистрация  
на сайте: [www.bbja.ru](http://www.bbja.ru)

# Содержание

Главная тема:

## РУНЕТУ 20 ЛЕТ



22



14



28

10 ВЕСТИ

12 СОБЫТИЯ, ФАКТЫ,  
КОММЕНТАРИИ

### Excellence in strategies

14 ДЕЛО  
Александр Тишкевич  
Все сводится к общечеловеческим  
качествам

22 ПРОБЛЕМЫ И ПОИСКИ  
Для российской отрасли ИКТ  
«завтра» уже наступило

28 ПРОГНОЗ  
Фантастический рост

32 ПРОБЛЕМЫ И ПОИСКИ  
Между прошлым и будущим

34 ПЕРСОНА  
Виктор Лещенко  
Нужно уметь отстаивать  
свои принципы

### Excellence in tools

42 ПРАКТИЧЕСКИЙ ОПЫТ  
Лин-технологии: повышаем  
эффективность кабельного  
производства

46 ОБРАЗОВАНИЕ  
«Мы верим в российское бизнес-  
образование»

50 МЕНЕДЖМЕНТ  
Сертификат качества: эффективность  
и конкурентные преимущества

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](http://www.austrian.com)

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



# Содержание



54

54 МЕНЕДЖМЕНТ  
Жесткий или мягкий менеджмент?  
Эксплуатация или сотрудничество?



60

60 МЕНЕДЖМЕНТ  
Количество не должно быть  
произвольным

64 МЕНЕДЖМЕНТ  
На волне перемен

68 МАРКЕТИНГ  
Больше клиентов хороших  
и разных

74 МЕНЕДЖМЕНТ  
Как менеджеру по качеству  
найти общий язык с руководством

80 ОБРАЗ ЖИЗНИ  
На орбите здорового питания

## Excellence in details

86 КАРЬЕРА  
Спецпроект  
«Лучшие города мира для студентов»  
Гонконг  
[Продолжаем публикацию](#)

92 ВЕГЕОГРАФИС  
Вечный бренд

98 ДАЙДЖЕСТ

100 БИБЛИОТЕКА

102 КАЛЕНДАРЬ



92

# ВЫСОКОЭФФЕКТИВНАЯ ДИНАМИКА ВАШЕГО БИЗНЕСА

Наша аудитория — более 60 тысяч  
руководителей и специалистов  
высшего звена по всей России  
и странам СНГ

## Реклама в Business Excellence

ключевые партнеры журнала  
по дополнительному имиджевому  
распространению



Austrian

BRITISH AIRWAYS



Узнайте больше о глобальной подписке и системе  
распространения, о спектре ваших уникальных  
рекламных и имиджевых возможностях  
с Business Excellence на сайте и по телефону

[www.be-mag.ru](http://www.be-mag.ru)

(495) 988 0689

заявки принимаются на E-mail: [market@mirq.ru](mailto:market@mirq.ru)



**Владимир  
ВЕРНАДСКИЙ**

*Российский естествоиспытатель, мыслитель и общественный деятель. Основположник комплекса современных наук о Земле — геохимии, биогеохимии, радиогеологии, гидрогеологии и др. Создатель многих научных школ. Академик АН СССР, первый президент АН Украины, один из лидеров земского либерального движения и партии кадетов (конституционалистов-демократов). Организатор и директор Радиевого института, создатель биогеохимической лаборатории (с 1928 г.; ныне Институт геохимии и аналитической химии РАН им. Вернадского). Учение Вернадского о взаимоотношении природы и общества оказало сильное влияние на формирование современного экологического сознания. Развивал традиции русского космизма, опирающегося на идею внутреннего единства человечества и космоса.*

# Вопрос о производительных силах в России с XVIII по XX век

...Богатство страны или народа может быть разложено на две хотя и связанные, но во многом независимые друг от друга части: 1) силы природы той территории, которая находится в распоряжении страны, и 2) силы народа, который эту территорию занимает.

Естественные производительные силы страны — это потенциальная энергия, использованная или неиспользованная данной страной или данным народом, которая определяет его возможные действия...

Силы народа определяются его способностью к работе, его честностью, моральными и умственными качествами, его знанием и талантливостью. Народ, стоящий в этих отношениях очень высоко, может достигнуть очень многого — я даже думаю, всего — и в том случае, если силы страны, им занятой, ничтожны. Духовные силы человечества — его мысль, его воля и его нравственная сила, — несомненно, являются основным, определяющим условием национального богатства. Обладая ими, народ в сложных условиях исторической жизни приобретет и добудет себе необходимые для их проявления силы природы.

Я оставлю в стороне эту духовную сторону — этот главный

элемент национального богатства. Я остановлюсь только на силах природы России, на ее так называемых естественных производительных силах — на богатстве ее недр, на богатстве ее почв, на продуктах ее животного и растительного царств, на источниках механической энергии, ей свойственных.

Мы сейчас знаем, что эти потенциальные силы нашей страны огромны. Потенциальное богатство России было — да и теперь осталось — таково, каким оно является у очень немногих народов мира.

*Фрагмент из книги  
«Труды по истории науки в России»*





MOSCOW  
COUNTRY CLUB

Golf Resort

## МОСКОВУ КАНТРИ КЛАБ гольф курорт



### МОСКОВУ КАНТРИ КЛАБ гольф курорт

**ОТЕЛЬ:** 131 номер, включая стандартные номера, студии и люксы, бутики, студия красоты и спа, детский клуб

**РЕСТОРАНЫ:** новое специальное меню от шеф-повара, проведение свадебных торжеств, юбилеев и дней рождений

**БИЗНЕС-ЦЕНТР:** залы для проведения конференций и семинаров, киноконцертный и банкетные залы

**СПОРТИВНЫЙ КЛУБ:** бассейн, сауны, тренажерный зал, групповые занятия, теннисные корты и открытые площадки

**ГОЛЬФ-КЛУБ:** 18-луночное гольф-поле международного класса, про-шоп, гольф-симулятор, тренировочные поля

**КОТТЕДЖИ, ТАУНХАУСЫ и АПАРТАМЕНТЫ** для комфортного проживания

#### МОСКОВУ КАНТРИ КЛАБ гольф курорт

п. Нахабино-1, Красногорский район, Московская область

Тел. +7(495) 937-6700, 626-5911 sales@mcc.co.ru www.moscowcountryclub.ru

## ЭКОНОМИКА • ОБЩЕСТВО • НАУКА • ИННОВАЦИИ • КУЛЬТУРА



## Зимнее время вернется?

Новый законопроект о возврате зимнего времени внесен в Госдуму, а физически стрелки часов в стране логично было бы перевести осенью, заявил председатель профильного комитета Госдумы по охране здоровья, один из авторов документа Сергей Калашников (ЛДПР). Калашников пояснил, что речь именно о новом документе — прежние законопроекты «поверхностно написаны для пиара», а этот, «по сути дела, является аналогом постановления правительства», — сказал депутат.

По словам Калашникова, документ разработан с учетом различия поясного времени и не сводится к переводу стрелок на час. «Этот вопрос уже назрел, — убежден парламентарий. — После опубликования данных Роспотребнадзора очевидно, что вред здоровью, который наносит это (действующее) время, ничем не искупаем. С принятием законопроекта россияне начинают жить по астрономическому времени, так, как по природе; отменяется уже законодательно сезонный перевод стрелок».

РИА-НОВОСТИ

## Коридор из Европы в Азию

Европа и Азия должны быть связаны многопрофильным транспортным коридором, который позволит дать новый толчок мировой экономике и, возможно, вывести мир из экономического кризиса. Такова суть проекта «Транс-Евразийского пояса развития» (ТЕПР), с которым выступил в президиуме Российской академии наук президент ОАО «РЖД» Владимир Якунин. Проект предполагает прокладку магистралей не только железнодорожного транспорта, но и трубопроводов для передачи нефти, газа и воды, электроэнергии, а также всех видов связи. Ожидается «создание 10–15 новых промышленных отраслей», появление новых городов и огромного количества новых рабочих мест, дальнейшее освоение Сибири и Дальнего Востока. Сверхзадачей является, как подчеркнул Якунин, «развитие России как цивилизационного ядра и интегрированных с ней ареалов от Тихого океана до Атлантики». Проект планируется как международный, с участием всех стран, которые захотят к нему присоединиться.

ИТАР-ТАСС

## Цены подскочили на 15%

Импортные продукты питания вслед за ослаблением рубля подорожали примерно на 15%; рост цен на зарубежные овощи, фрукты, рыбу и алкоголь составил от 12% до 24% с начала года. Закупочные цены повышаются не только на импортные товары, но также на продукцию российских производителей, работающих с импортным сырьем. Аналитики считают, что удорожание ввозимого продовольствия будет поделено между импортерами, продавцами и потребителями. В мониторинге Минэкономки отмечается, что цены на продукты в январе выросли на 0,3% по сравнению с 0,6–0,9% в августе–декабре 2013 года. «Учитывая, что доля импорта на рынке продовольственных товаров весьма высока, произошедшее в январе ослабление рубля может привести к дальнейшему ускоренному росту цен на продовольственные товары», — дает прогноз ускорения потребительской инфляции министерство.

РИА Новости

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



## Пишите письма

Правление Федеральной службы по тарифам (ФСТ) РФ решило проиндексировать тарифы на услугу почтовой связи по пересылке внутренней письменной корреспонденции (почтовых карточек, писем, бандеролей), предоставляемую ФГУП «Почта России», в среднем на 5,2%.

«В целях предоставления оператору почтовой связи возможности осуществлять гибкую тарифную политику, направленную на повышение объемов письменной корреспонденции на сети почтовой связи, тарифы на услугу по пересылке установлены в виде предельных максимальных уровней», — говорится в сообщении ведомства.

Тарифы повышены с учетом сложившегося уровня и с учетом параметров прогноза социально-экономического развития РФ на 2014 г. и плановый период на 2015 и 2016 гг.

ИТАР-ТАСС

## Роскошь пополняет бюджет

Перечень легковых автомобилей средней стоимостью от трех млн рублей опубликован на сайте Минпромторга. В список вошла 191 модель легковых автомобилей этих марок: Aston Martin, Audi, Bentley, BMW, Bugatti, Cadillac, Ferrari, Hyundai, Infiniti, Jaguar, Jeep, Lamborghini, Land Rover, Lexus, Maserati, Mercedes-Benz, Nissan, Porsche, Rolls-Royce, Toyota и Volkswagen. Закон о роскоши подготовлен по поручению президента Владимира Путина, которое он дал в послании Федеральному собранию в 2012 г. По данным «Автостата», в 2013 г. было продано 69 400 автомобилей дороже 100 тыс. долл., это 2,7% от всех проданных в прошлом году легковых машин. Повышенный транспортный налог позволит увеличить поступления в бюджет на три с половиной — четыре млрд рублей — такую оценку привел президент «Деловой России» Александр Галушка.

Ведомости

## Недобросовестных застройщиков лишат свободы

Законопроект об установлении уголовной ответственности за нарушение требований законодательства об участии в долевом строительстве многоквартирных домов или иных объектов недвижимости и нецелевое использование денежных средств, уплачиваемых дольщиками, внесен в Госдуму депутатом А. Хинштейном. Предполагается, что ответственность будет возникать при наличии ущерба в крупном (5 млн руб.) и особо крупном (10 млн руб.) размере. При наличии ущерба в крупном размере предусматривается лишение свободы на срок до двух лет с ограничением свободы на срок до одного года, а при наличии ущерба в особо крупном размере — на срок до пяти лет с ограничением свободы до двух лет. На законопроект получено положительное заключение правительства и отзыв Верховного суда РФ, в связи с чем парламентарий рассчитывает, что «он будет принят, и эта статья УК заработает уже в текущем году».

ИТАР-ТАСС

## Исследование месяца

## Говорить по-русски становится все труднее

86%

**СООТЕЧЕСТВЕННИКОВ ПРИЗНАЮТСЯ, ЧТО ИСПОЛЬЗУЮТ АНГЛИЦИЗМЫ, ПРЕЖДЕ ВСЕГО, В ПРОФЕССИОНАЛЬНОЙ РЕЧИ.**

Служба исследований HeadHunter провела опрос среди 2401 работника различных компаний и выяснила, что англоязычные заимствования все чаще входят в профессиональную жизнь. Если четыре года назад их использовали в своей речи 77% сотрудников, то на сегодняшний день уже 86% признаются, что прибегают к иностранной терминологии в общении с коллегами, клиентами и подрядчиками.

Примечательно, что применение англицизмов в речи во многом зависит от уровня владения соответствующим языком. Так, среди обладателей базовых знаний английского к русификации английской лексики прибегают 79%

опрошенных, в то время как среди практикующих язык на высоком уровне эта доля возрастает до 95%! Привнесенные слова настолько укоренились в профессиональной речи российских работников, что даже те, кто английским не владеет совсем, тем не менее, используют их в процессе делового общения (53%). Чаще всего англицизмы можно встретить в профессиональной речи консультантов (97%), медиков, фармацевтов (96%) и представителей туристического бизнеса (96%). В то же время, например, госслужащие (35%) чаще остальных предпочитают употреблять на работе исключительно русские выражения.

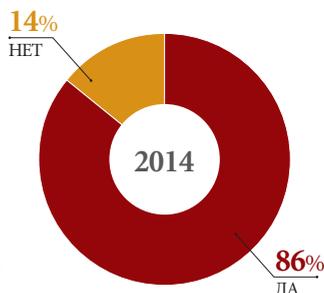
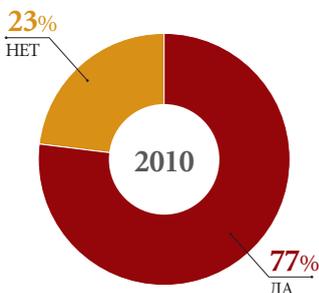
Несмотря на богатство родного языка, по словам опрошенных, зачастую им бывает сложно подобрать аналоги к некоторым терминам: например, «постинг», «расшарить», «билд», «фича» и др. Практически половина респондентов (47%) считает, что в некотором роде англицизмы

могут быть куда короче и точнее по смыслу, в то время как русские эквиваленты требуют долгих объяснений и уточнений. Некоторые сотрудники не могут отказаться от использования иностранных выражений в силу специфики своей деятельности, в том числе по причине того, что ряд терминов является общеупотребимым на международном уровне (3%). Но иногда употребление англицизмов — это всего лишь привычка (29%).

Примечательно, что свободно отказаться от использования англоязычной лексики может каждый второй (48%); еще треть смогли бы это сделать, хотя и с определенным дискомфортом (30%), а для пятой части опрошенных заимствования настолько принципиальны, что они вообще не могли бы без них работать.

Большинство российских работников относятся к все более глубокому проникновению иностранных выражений в их профессиональную речь преимущественно сдержанно (55%). Порядка трети респондентов положительны в своих оценках и считают, что англицизмы идут только на пользу работе и деловому общению. В сравнении с 2010 г., когда проводился аналогичный опрос, статистически значимой разницы в суждениях по данному вопросу не обнаружено.

## ИСПОЛЬЗУЕТЕ ЛИ ВЫ АНГЛОЯЗЫЧНЫЕ ТЕРМИНЫ В ПРОФЕССИОНАЛЬНОЙ РЕЧИ?





# excellence in strategies

«*Важно не то место, которое мы занимаем,  
а то направление, в котором мы движемся*»  
Лев Толстой»

14

Институт «Гомельпроект» создал и по сей день руководит им Александр Тишкевич — директор, чьи идеи и действия вызывают у специалистов в области менеджмента удивление, восхищение, а иногда и недоумение.

22

Сегодня, когда Рунет отмечает свое 20-летие, уместно вспомнить основные итоги и ключевые перспективы развития ИКТ.

34

О том, что является самым главным в управлении страной и компанией, рассказывает Виктор Лещенко, генеральный директор ООО «НТЦ «Нефтегаздиагностика», председатель правления НПС «РИСКОМ».

# Александр Тишкевич

директор  
ОАО «Институт  
«Гомельпроект»

ВСЕ СВОДИТСЯ  
К ОБЩЕЧЕЛОВЕЧЕСКИМ  
ЦЕННОСТЯМ

В стенах института «Гомельпроект» вы попадаете в совершенно особую атмосферу устойчивости и порядка. Здесь работают счастливые талантливые люди, которым удается многое. Они доброжелательны, открыты для общения, искренне увлечены своей работой. Институт всегда обеспечен заказами. По его проектам построено множество зданий и сооружений не только в Республике Беларусь, но и далеко за ее пределами, в том числе в Москве и на Крайнем Севере. Этот институт создал и по сей день руководит им Александр Тишкевич — директор, чьи идеи и действия вызывают у специалистов в области менеджмента удивление, восхищение, а иногда и недоумение.

**— Александр Иванович, в прошлом году, когда институт отмечал свое 25-летие, корреспондент одной из белорусских газет спросил, довольны ли вы тем, что создали? Вы ответили, что институт получился примерно таким, каким он был задуман, а в чем-то даже лучше. Такие признания редко услышишь в наше время. Какие же идеи были положены в основу вашего проекта изначально, и что вам помогло осуществить задуманное?**

— Была даже не идея, а мечта, подкрепленная внутренним убеждением, что надо создать организацию, в которой было бы комфортно работать и мне, и людям, пришедшим вслед за мной. Хотелось, чтобы эта организация воспринималась не как «доходное место», куда устраиваются только ради зарплаты, а как площадка для творчества, для профессионального роста, где уважают и ценят труд каждого сотрудника. Но поскольку любая организация создается, прежде всего, чтобы производить определенный продукт и приносить прибыль, нужно было сформулировать такие принципы ее

построения, чтобы эффективно выполнять эту функцию, не изменяя главной цели.

Мы с моими соратниками опирались на простые и вполне естественные нормы:

- соединить преимущества комплексного проектного института и творческих мастерских;
- служить архитектуре, отказавшись от типового проектирования;
- ориентироваться на сотрудничество, а не на конкуренцию внутри коллектива;
- поддерживать и развивать творчество, обеспечив баланс полномочий и ответственности;
- исключить традиционные звенья и уровни в структуре;
- ориентироваться на современные компьютерные технологии;
- достигать нужных результатов не числом, а умением, непрерывно повышать квалификацию;

- ставить перед коллективом большие общественно значимые цели, чтобы не просто выжить, а создать институт на уровне мировых стандартов.

Реализовать задуманное мы смогли благодаря тому, что в институте сложилась команда единомышленников, у которой и эти принципы, и общая главная цель не вызывали сомнений.

За годы становления института была построена «плохая» система управления, нацеленная на основной технологический процесс. Она предполагает прямое подчинение директору руководителей всех структурных подразделений, каждый из которых — лидер своего направления. У меня нет заместителя по производству, главного инженера, главного архитектора. Для решения возникающих проблем выбрали систему, которую назвали звездной.

**Искусство управления состоит в том, чтобы принять правильное решение при минимуме информации**



*Жилой комплекс по ул. Юннатов в г. Химки Московской области*

Появилась проблема — «зажигается звездочка». Это своеобразный сигнал для энтузиастов, которым интересна данная проблема и есть желание заняться её решением. Один из них становится во главе специально созданной временной структуры, куда на добровольных началах входят и другие заинтересовавшиеся сотрудники. Проблема решена — структура самоликвидируется. Директор по этому поводу приказов не издает, но помогает, советует, следит, как идут дела. Словом, наша система не совсем укладывается в принятые представления о том, на каких основах строится современное предприятие.

**— Позвольте не согласиться. Ваши принципы построения организации более чем**

**современны. Ведь в основе лежит популярная сейчас система внутренней мотивации, призывающая делать акцент на природном стремлении каждого человека к совершенству, мастерству и независимости. Интересно, что вы выбрали такой подход задолго до того, как на территории бывшего СССР появились первые публикации на эту тему, а кроме того, выстраивая свою систему управления, опираетесь не только на логику, но и на интуицию, что свойственно больше искусству, чем науке. Как соотносятся в вашем представлении наука и искусство управления в работе современного руководителя?**

— По-моему, управление — это и наука, и искусство одновременно, хотя вторая со-

ставляющая этого тандема признается далеко не всеми. В работах, посвященных менеджменту, науке уделяется много внимания, а работ об искусстве управления применительно к бизнесу я практически не встречал. Почему? Потому что наука требует логического подхода, она отслеживает причинно-следственные связи, она определена. Искусство же допускает нелогичные подходы, субъективизм, предполагает неожиданные скачки в принятии решений, переход из одной сферы, или из одной предметной области и области ограничений, в другую, давая порой интересные результаты. Искусство может в очень компактном объеме передать огромный объем информации, знания о жизни. Особенно это заметно в поэзии.

*В одном мгновенье видеть вечность,*

*Огромный мир — в зерне песка,*

*В единой горсти — бесконечность.*

*И небо — в чашечке цветка.*

Четыре строчки Уильяма Блейка вместили целую философскую систему. Применительно к нашей сфере деятельности приведу такой пример:

*Меняется мир непрерывно, неспешно,*

*Меняется все — от концепций до слов.*

*И тот лишь сумеет остаться успешным,*

*Кто сам вместе с миром меняться готов.*

Петр Калита сумел в четырех строках изложить то, что в книгах по менеджменту и в стандарте ИСО 9004 объясняется сотнями слов.

Подчас руководителю нужно принять решение, которое позволит «встряхнуть» организацию, нарушить монотонное течение жизни внутри коллектива. Самому зажечь «звездочку». Например, когда была определена структура и выработаны правила внутренней жизни нашего института, стало как-то очень спокойно, у меня возникло ощущение, что энтузиазм, с которым мы начинали работу, стал исчезать. Тогда мы принялись за внедрение стандартов ИСО серии 9000, однако подошли к этому тоже по-своему. Но это уже другая история.

Вернемся к искусству. Оно вносит элемент свободы и даже, я бы сказал, алогичности. Но иногда нужно совершить поступок, который будет казаться алогичным. Например, известно, что поощрение должно быть очень быстрым, а луч-

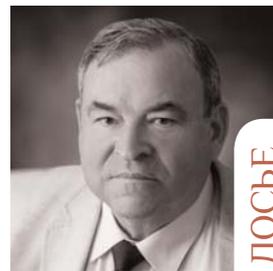
ше — вообще моментальным, и тогда его эффект будет многократно усилен. Но как измерить награду? Пожалуй, никак. Как-то прочитал, что один руководитель, будучи в восторге от найденного сотрудником решения, посмотрел вокруг себя, увидел вазу с фруктами, взял оттуда банан и отдал его сотруднику со словами: «Вот тебе за это». Потом у них в компании появилась награда «Золотой банан». Неожиданное решение, но замечательное.

В отношениях с людьми иногда надо довериться своим ощущениям, и это будет самым правильным. Особенно важно довериться чувству, призвать на помощь свой жизненный опыт и наблюдательность, когда принимаешь человека на работу или должен поручить ему важное дело.

**— Вы не опасаетесь, что таким образом могут быть приняты поспешные, необдуманные и даже вредные решения?**

— Я не имею в виду решения стратегического характера, в этом случае приоритет принадлежит науке, глубокому экспертному анализу и т.д. Речь идет о разрешении конкретных ситуаций, требующих быстрого реагирования. Искусство управления состоит в том, чтобы принять правильное решение при минимуме информации.

Лет 20 назад на меня большое впечатление произвела книга Стэнли Янга «Системное управление организацией», а именно — провозглашенный в ней тезис «Самое главное в организации — принятие решений». Организации отличаются друг от друга



ДОСЬЕ

**Александр ТИШКЕВИЧ**

*Начал трудовую деятельность в 1967 г. в должности инженера-конструктора Гомельских проектных мастерских «Белгоспроект». С 1974 г. по 1988 г. работал в институте «Гомельгражданпроект», где прошел путь от главного инженера проекта до главного инженера организации. С конца 1988 г. — директор ОАО «Институт «Гомельпроект».*

*Член-корреспондент Белорусского академического центра международной академии архитектуры, академик Белорусской инженерно-технологической академии, действительный член Международной гильдии профессионалов качества.*

*Имеет почетный нагрудный знак «Лидер качества» Республики Беларусь и сертификат «Лучший руководитель организации строительного комплекса государств-участников СНГ».*

тем, насколько быстро там принимаются решения, насколько они продуманные и качественные. В стандартах ИСО серии 9000 записано следующее требование: решения должны приниматься на основе фактов. Но каких фактов и как долго надо их отбирать? Поэтому главное — научиться принимать решения на основе минимума информации и установить этот необходимый минимум.

Когда мы намерены приступить к управлению организа-

цией, то вначале создаем ее модель, изучаем ее «анатомию и физиологию», прорисовываем связи, взаимоотношения между сотрудниками. Затем приходим к пониманию, что если и дальше будем полностью все прописывать, то не сможем управлять, поскольку утонем в потоке информации, которую невозможно мгновенно обрабатывать и анализировать, даже имея самые мощные компьютеры. Компьютер — только помощник, а решение должно созреть в голове руководителя.

**— А есть у вас собственные методы, которые помогают принимать решения быстро и без ошибок?**

— Я много интересовался различными методами анализа и оценки ситуации. Есть, например, совершенно замечательная теория решения изобретательских задач (ТРИЗ), есть и другие подходы, когда решение лежит в иной плоскости, нежели сама проблема. Но как перейти из одной предметной области в другую, необходимую для принятия решения? Меня очень интересует, есть ли такие приемы, такие методы.

Как это ни забавно, но иногда поиск решения напоминает «тихую охоту». Я не большой специалист искать грибы, но когда хожу по лесу, вижу, что другие их находят. Начинаю себя убеждать: грибы есть, просто ты их не видишь, ищи! И через некоторое время вижу: да вот он, рядом, а я хотел пройти мимо. Опираясь на этот принцип, учу сотрудников, как проводить авторский надзор. Сначала нужно посмотреть глазами специалиста, соответствует ли возведенный объект



24-этажный жилой дом в 18 микрорайоне г. Гомеля

проекту, затем бросить взгляд со стороны и убедить себя, что ошибки есть. И действительно, они всегда найдутся.

Стэнли Янг пишет, что есть организации, где существует постоянно пополняемая книга готовых решений, которую создают специальные рабочие группы и которой могут пользоваться все сотрудники. У нас в институте ведется такая книга, вернее, база реше-

ний по всем вопросам, которые появляются в ходе реализации проектов. Как только возникает новая проблема, собирается группа специалистов и в спокойной обстановке (их никто не подгоняет) решает, как можно поступить в данной ситуации, а затем записывает алгоритм решения и размещает его в базе. Теперь все, кто столкнулся с такой проблемой, могут использовать готовое решение. Это очень хороший инструмент управления. И умение пользоваться такими инструментами — тоже своего рода искусство.

**— Вы упоминали, что решение внедрить систему менеджмента качества по стандартам ИСО серии 9000 помогло вернуть сотрудникам утраченный был энтузиазм и сыграло большую роль для сплочения коллектива. В чем состоял ваш особый подход к решению задачи, которую до вас решали тысячи руководителей?**

— Когда мы взяли за стандарты ИСО серии 9000, была мысль применить их для построения системы общего менеджмента. Мы считали, что просто возьмем за основу СМК и добавим все, что нам нуж-



АО «Гомельпроект» — четырёхжды лауреат премии Правительства Республики Беларусь в области качества, шестикратный победитель Международного конкурса стран СНГ на лучшую строительную и проектную организацию, призёр многих международных и республиканских конкурсов, двукратный победитель Международного турнира по качеству стран Центральной и Восточной Европы в номинации «Малые и средние предприятия», обладатель сертификата EFQM «Признание совершенства в Европе — 5\*».



*Vip-корпус «Белый берег»*

но, поскольку параллельно системе качества функционируют и другие системы. Оказалась, СМК описана так сложно и с такими подробностями, что добавить к ней что-то практически невозможно. Когда мы захотели немного изменить требования стандарта ИСО 9001 в соответствии с нашими потребностями, возникли разногласия с органом по сертификации. Был даже такой момент, когда нам хотели отказать в подтверждении соответствия. Аудиторы требовали: вот здесь напишите подробнее, здесь разверните. Я же доказывал, что мы системе качества создаем не для них, а для себя. Правда, потом нашли разумный компромисс, и наша СМК была сертифицирована в 1999 г., но факт разногласий говорит сам за себя.

Работа над системой хорошо повлияла на сплочение кол-

лектива. Практически ежедневно я видел, как ведут себя люди в рабочих группах (специалисты рассматривают рабочие процессы, в которых сами принимают участие, отбирают лучший опыт, отыскивают противоречия и недостатки, фиксируют, спорят, творят). Причем за основу берется не нечто умозрительное, а то, чем они занимаются постоянно. И делают это для себя. Это сильная мотивация. Когда так идет работа, лучше понимаешь, что делают другие, и как ты связан с каждым из них. В результате при разработке документации системы качества мы отошли от принятой ранее формы — стандартов предприятия — и использовали европейский подход к построению документов — в виде методологических и рабочих инструкций.

В процессе многократных

рассмотрений должностных инструкций стало понятно, что пирамида ответственности у нас ненормальная. Тот, кто делает работу, за нее не отвечает; всю ответственность несет руководитель. Надо было менять порядок, а это зависит от позиции директора, который никому не может делегировать общее руководство работой. При выборе оптимального решения сформировалась группа энтузиастов, которые готовы были отказаться от некоторых догм в области управления качеством в пользу новых идей. Они-то и помогли мне провести реформу в области установления степеней ответственности. Теперь на чертежах стоит подпись исполнителя, который полностью отвечает за качество выполненной в ходе проекта работы, и это записано в его должностной инструкции.



Поликлиника в 17 микрорайоне г. Гомеля

Главное, чего мы достигли, работая со стандартами ИСО серии 9000:

- стали системно подходить к решению любых вопросов;
- на деле почувствовали, что такое работа в группах, и поняли, что путь развития горизонтальных связей был выбран нами правильно;
- систематизировали процесс непрерывного обучения, процессы обеспечения ресурсами, контроля и мониторинга основного бизнес-процесса.

К сожалению, в процессе работы мы все время сталкивались с тем, что стандарты ИСО сложно написаны, частью избыточны, частью, наоборот, не учитывают реалий. Особенно это касается старой редакции. Однако и новая достаточно сложна и перегружена излишними требованиями.

Видимо, по мере развития стандартов ИСО серии 9000 в них должно быть сокраще-

но число требований к пользователю. Считаю, что нужно системно заниматься упрощением стандартов. Кроме того, в системе менеджмента, которая строится по стандарту ИСО 9001, должно быть предусмотрено место для дополнительных модулей.

**— Все, что вы говорите о сложности стандартов ИСО, которая, кстати, связана еще и со сложностями перевода, и с адекватным пониманием терминов, справедливо. Но каждая, даже небольшая организация, не говоря уже об огромных предприятиях, — сложный объект. Может ли система управления быть проще, чем объект управления?**

— Уверен, что может. Возьмем, к примеру, такую достаточно сложную систему, как автомобиль. На его приборную панель выведены только самые необходимые индикаторы, и кроме руля, есть еще только не-

сколько рычагов и кнопок. Но если бы водителю поступала информация от всех узлов, то управлять автомобилем было бы невозможно.

Еще раз подчеркну: для принятия решения необходим минимум информации. Видимо, об этом думал Билл Гейтс, написавший: «Бизнес — увлекательнейшая игра, в которой максимум азарта сочетается с минимумом правил».

**— Вам пришлось пойти на компромисс с аудиторами, но зачем тогда было заниматься подтверждением соответствия вашей СМК стандарту ИСО? Неужели сертификат был так уж необходим?**

— Во-первых, сертификат играет определенную роль для повышения конкурентоспособности компании. Многие потребители верят, что сертификация независимым органом в какой-то мере снижает риск недобросовестных дей-

ствий исполнителя. Во-вторых, считаю, что один раз пройти процедуру сертификации в авторитетном органе полезно, но дальше существующий порядок начинает сильно осложнять жизнь организации. Ведь невозможно каждый раз доказывать аудиторам — хоть и квалифицированным, но, тем не менее, порой случайным людям, — что ты верен букве стандарта. А для них это главное; их мало интересует, насколько успешно функционирует организация и какую роль в достижении этого успеха играет СМК. Я против лишних аудитов и был очень рад, когда нашел подтверждение своим мыслям в статье Юрия Адлера и Владимира Шпера «Даже 9000 стандартов не смогут заменить такую простую вещь, как доверие»<sup>1</sup>. Для нас доверие партнера — важнейшее условие ведения бизнеса.

Хорошо поставленная система управления, даже если она работает эффективно и производительно, может не очень интересовать заказчика, ему неважно, какая у исполнителя его заказов прибыль, какая зарплата, его больше волнует, какой продукт или услугу он получит «на выходе». Поэтому в самом начале взаимоотношений заказчика интересуют, прежде всего, репутация организации-исполнителя, в частности, наличие сертификата на СМК. И лишь затем, в ходе конкретной работы, взаимоотношения заказчика и подрядчика могут перейти на новый уровень доверия, если подрядчик лоялен, показывает и доказывает заказчику, что он работает для его блага. Известную роль играют также успехи подрядчика в раз-

личных конкурсах и турнирах, но и тут есть свои проблемы.

**— Какие могут быть проблемы, когда вы с большим успехом участвуете в различных конкурсах и турнирах по качеству, как внутренних, так и международных? Кстати, во всех подобных состязаниях аудит, против которого вы так активно выступаете, — обязательное условие для конкурсанта, претендующего на награду. Судя по обилию полученных призов, институт «Гомельпроект», как правило, получает высокие оценки и всегда в числе лидеров. Значит, вы не такой уж ярый враг аудитов?**

— Ни в коем случае не враг. Эксперты-аудиторы, работающие в составе оргкомитетов различных конкурсов, дают свое видение того, что у нас хорошо, а что надо улучшить. Каждый участник получает возможность посмотреть на себя как бы со стороны. Это полезно, но участие в конкурсе и борьба за призы — серьезная нагрузка и стресс для всего коллектива. Поэтому признание необходимости этого шага должно быть единодушным. Это решение не следует принимать, только исходя из амбиций руководителя.

Да, надо повышать свой профессиональный уровень, совершенствовать систему управления, чтобы быть конкурентоспособным, чтобы удовлетворять заказчика, чтобы всегда иметь работу. Надо участвовать в конкурсах, если коллектив согласен сделать это для получения конкурентных преимуществ и для того, чтобы получить объективную оценку

своей работы со стороны. Кстати, должен отметить, что в совершенствовании нашей системы управления большую роль сыграло знакомство с Европейской моделью совершенства (EFQM), которая признает существование разнообразных подходов для достижения стабильного совершенства во всех аспектах деятельности.

Но не надо надрываться и делать лишнюю, ненужную работу, которая не создает ценности. Зачем? Ради денег? Славы? Других благ? Не надо быть самым лучшим в этом месяце, году, пятилетии, надо быть постоянно в числе лучших, в числе успешных.

Люди пойдут на конкурс, если поверят, что им будет предложено нечто такое, что питает не только мой эгоизм, но эгоизм моих сотрудников, коллег, друзей. Кроме того, это должно быть востребовано обществом, значимо. Если ты сам убедился, что это так, и люди в это верят, только тогда ты будешь иметь моральное право вовлекать их в новое и, как правило, непростое и дорогостоящее дело. Именно с этой точки зрения я смотрю на все соревнования.

В заключение скажу, что за свою уже долгую жизнь убедился: чем выше поднимаешься и чем выше растешь как практик, тем больше ценишь человеческое отношение друг к другу и общечеловеческие ценности. В конечном счете, все управление должно восходить именно к человеческим ценностям.

**В**

*Беседовала Ирина Матвеева*

<sup>1</sup>// Методы менеджмента качества. — 2013. — № 12. — С. 26—30.

Главная  
тема  
РУНЕТУ  
20 ЛЕТ



# ДЛЯ РОССИЙСКОЙ ОТРАСЛИ ИКТ «ЗАВТРА» УЖЕ НАСТУПИЛО

Сейчас, когда Рунет отмечает свое 20-летие, уместно вспомнить основные итоги и ключевые перспективы развития отрасли ИКТ, озвученные на конференции «IT и Рунет 2013: итоги года», в которой приняли участие ведущие эксперты российской интернет-отрасли, представители государственных структур, профильных и общественных организаций.

Подводя итоги минувшего года, **Сергей Плутогаренко**, директор Российской ассоциации электронных коммуникаций

(РАЭК), отметил: «Современная картина мира уже не представляется целостной без цифровых технологий и интернета. Это

инновационное пространство будущего, несомненно, привлекает и будет привлекать людей. Наша задача — сделать его

как можно более доступным и удобным для пользования, безопасным и максимально продуктивным для развития».

В 2013 году была принята «Стратегия развития отрасли информационных технологий в Российской Федерации на 2014–2020 годы и на перспективу до 2025 года». **Николай Комлев**, исполнительный директор Ассоциации предприятий компьютерных и информационных технологий (АП КИТ), считает: «Стратегия хороша, но охватывает далеко не все сегменты ИТ-рынка, оставляя «за бортом» проблематику интеграторов, дистрибьюторов, интернет-сегмента и др.».

Вместе с тем в течение 2012–2013 гг. РАЭК в тесном сотрудничестве с игроками Рунета и представителями органов государственной власти обсуждались и разрабатывались единые подходы к формированию внутриотраслевой стратегии развития Рунета. Итогом проделанной работы стала концепция Стратегии развития интернета в РФ на период до 2020 года «Рунет 2020», определяющая основные направления развития российского сегмента сети интернет как основной среды для модернизации страны, формирования инновационной экономики и повышения технологической и экономической конкурентоспособности России на международной арене.

Исследование «Экономика Рунета 2012–2013» проводилось РАЭК и Национальным исследовательским университетом «Высшая школа экономики» (НИУ ВШЭ) при поддержке крупнейших игроков Рунета. Сергей Плуготаренко

резюмировал: «Проведенное нами исследование показало, что отечественный интернет сегодня — один из наиболее активно развивающихся сегментов экономики России. Об этом говорят и абсолютные показатели (вклад интернет-рынков в ВВП России составляет более 1,3%, а оборот экосистемы интернет-зависимых рынков приблизился к 7% от ВВП России), так и относительные (различные интернет-рынки растут от 15 до 100% в год, а средний рост интернет-экономики составил 39% по итогам 2012 года). За последние несколько лет Рунет вышел в европейские лидеры по целому ряду показателей. На данный момент российский интернет имеет самую большую аудиторию и самые крупные ИТ-компании в Европе, самый активный сегмент рекламы в регионе, четвертое место по объему инвестиций и пятое по обороту электронной торговли. Я уверен: несмотря на уже достигнутые высоты, Рунет не исчерпал своего потенциала, дальнейший рост возможен при активной интеграции интернет-экономики и офлайн-экономике страны — что уже происходит, в первую очередь по инновационным направлениям».

**Алексей Волин**, заместитель министра связи и массовых коммуникаций РФ, охарактеризовал 2013 год как «год прощания с иллюзиями, в том числе и «страшными»: «Прогноз РАЭК показывает: что с интернетом ни делай, он всё равно будет расти». Также, по его словам, в прошедшем году выяснилось, что существуют так называемые «интересанты» — «интернет-зависимые эконо-

мики», в которых уже сейчас заняты около пяти млн человек: «Мы посчитали, что в самое ближайшее время будет создано порядка одного млн рабочих мест непосредственно в интернет-экономике, а в интернет-зависимых экономиках этих мест будет гораздо больше. Когда мы говорим, что президентом поставлена задача создания 25 млн новых рабочих мест, то из них от трех до пяти млн — наши». Другой немаловажный фактор — производительность труда в интернет-зависимых экономиках приблизительно втрое выше, чем в других отраслях. Говоря о перспективах развития, Алексей Волин высказал предположение, что через три–пять лет наиболее экономически эффективными и востребованными станут сегменты образования и медицины, а также платежей и электронных денег. Кроме того, он обратил внимание на то, что впереди — «непочатый край» работы, когда интернет придет в отдаленные уголки России.

«Богатым на события и продуктивную работу» назвала прошедший год **Марина Никерова**, первый заместитель генерального директора Технического центра Интернет (ТЦИ). Основным достижением 2013 года она считает появление новых доменов верхнего уровня: .ДЕТИ, .TATAR, .МОСКВА / .MOSCOW: «Я уверена, что эта работа даст толчок дальнейшему развитию российского интернета. Домен ДЕТИ — это уникальный проект, не имеющий аналогов. Его цель — создать интернет-пространство для детей, предоставить им возможность интересно, полезно и безопасно проводить время

в сети. Домен .TATAR предназначен для сообщества татар как в России, так и за рубежом, он послужит общению людей из самых разных стран. ТЦИ же после делегирования этих доменов верхнего уровня будет поддерживать их и обслуживать. Из самых последних значимых событий ТЦИ можно назвать запуск сервиса «Виртуальный регистратор», который предназначен для компаний, которые хотят стать регистраторами доменных имен. Благодаря сервису можно выбрать программное обеспечение для регистрации и поддержки клиентских доменов самостоятельно или же воспользоваться готовым и отлаженным продуктом. И это далеко не все, что мы успели сделать за прошедший год. Сегодня ТЦИ поддерживает около шести млн доменных имен в доменах RU, РФ, SU и готов оказать услуги по поддержке новым доменам верхнего уровня. Например, в первой десятке крупнейших европейских доменов зарегистрировано чуть более 50 млн доменных имен; ТЦИ может поддерживать до 100 млн. Наша главная задача — обеспечение бесперебойного функционирования системы регистрации и реестров». В связи с тем, что в 2014 году мир ожидает мощный рост объема рынка интернет-услуг, Марина Никерова призвала компании особое внимание обратить на безопасность и стабильность.

О достижениях российской индустрии разработки программного обеспечения рассказал **Валентин Макаров**, президент Некоммерческого партнерства «РУССОФТ». Он отметил, что в обоих сегментах



**Рунет стал перспективной площадкой для построения успешных бизнесов, он демонстрирует стабильный рост, сопротивляемость негативным внешним воздействиям и высокую инвестиционную привлекательность**

(продуктовом и в сервисном) отечественные компании усилили свои позиции в ведущих мировых рейтингах: «Объем экспорта программного обеспечения и услуг по его разработке в 2013 году превысил пять млрд долл. Можно также прогнозировать, что и в 2014 году оборот и экспорт продолжат расти темпами не ниже, чем 10–15% в год. Сможем ли мы увеличить темпы роста и реально включиться в процесс модернизации российской экономики? К сожалению, идея завоевания мирового рынка высоких технологий еще не стала приоритетом для российского правительства. Не создан эффективный механизм поддержки высокотехнологичного экспорта международного маркетинга. Сохраняются барьеры в таможенном и валютном регулировании. Тем не менее, я оптимистично смотрю в будущее. Индустрия уже прошла точку невозврата и продол-

жит развиваться поступательно в качестве одного из новых глобальных мировых игроков. Будет ли это в России, или бизнес окажется вынужден перетекать в другие страны, чтобы использовать чужие человеческие ресурсы и формировать там центры капитализации — во многом зависит от государства».

В прошлом году произошел ряд важнейших событий в области развития информационного общества и электронной демократии. Об этом рассказал **Илья Массух**, президент Фонда информационной демократии (ФИД). В апреле 2013 года ФИД запустил платформу «Российская общественная инициатива» (РОИ) — интернет-ресурс, на котором каждый гражданин России может разместить свою инициативу и проголосовать за другие. Правительство обязано рассмотреть предложения, получившие поддержку не менее

100 тыс. граждан в течение одного года. Уже через три месяца после запуска сайта первая инициатива была направлена экспертам. В августе граждане собрали 100 тыс. подписей за отмену закона о произвольных блокировках интернет-ресурсов. Было принято решение использовать платформу РОИ для выборов в состав Общественной Палаты РФ; Госдума РФ запустила видеопортал, где выложены записи пленарных заседаний, парламентских слушаний и круглых столов. Состоялась презентация РОИ на международной встрече экспертов высокого уровня стран ОЭСР в Берне (Швейцария), а также в Страсбурге (Франция) на II Всемирном форуме в поддержку демократии, где портал заслужил высокие оценки экспертов в области права и представителей гражданского общества. Сайт РОИ стал лауреатом Премии Рунета 2013 в номинации «Государство и общество».

Для эффективного и успешного развития отрасли ИКТ, как и экономики в целом, необходимым условием является наличие высококвалифицированных кадров. Николай Комлев: «Произошли существенные подвижки в стране и в отрасли в плане развития системы подготовки кадров. Если АП КИТ занимается профстандартами уже лет пять, то в России на государственном уровне они появились только этой осенью. К сожалению, практика показала, что большинство сообществ работодателей не смотрят в будущее и крайне слабо включились в разработку профстандартов».

Для того чтобы ответить на целый ряд возникающих ка-

дровых вопросов в сфере IT и инноваций, Российская венчурная компания (РВК), Российская ассоциация электронных коммуникаций и компания Pruffi при поддержке HeadHunter и РИА Новости в конце 2013 года организовали исследовательский проект «Кадры в IT и инновациях».

Первым в рамках проекта стало исследование «Профессии и профессионалы будущего», результаты которого были представлены на конференции. Большинство опрошенных сошлось во мнении, что среди многообразия направлений в перспективе ближайших пяти–семи лет можно выделить следующие: «Компьютерная лингвистика и ис-

отечественных интернет-компаний малого и среднего уровня. Устранение чрезмерных законодательных ограничений и пробелов в отношении использования сети интернет и создание единого законодательного поля в ее нормативно-правовом регулировании создаст благоприятный климат для развития бизнеса в интернете, его расширения и проникновения в смежные отрасли. Вовлечение широкого круга специалистов позволит максимально раскрыть потенциал новейших разработок и обеспечит дальнейшее развитие и модернизацию информационно-телекоммуникационных технологий на территории России».

**Для эффективного и успешного развития отрасли ИКТ, как и экономики в целом, необходимым условием является наличие высококвалифицированных кадров**

кусственный интеллект», «Робототехника и ПО для роботов», «3D-проектирование и печать», «Дополненная и виртуальная реальность», «Облачные технологии», «IT в образовании», «Умные города», «Биоинформатика и IT в медицине», «Информатика в статистике (data science)», «Интернет вещей».

## ОСНОВНЫЕ ВЫВОДЫ И РЕКОМЕНДАЦИИ

Приоритетным направлением государственной политики должно стать стимулирование инвестиций в российскую интернет-экономику и поддержку

На вопрос, вынесенный в название ток-шоу на открытии конференции — «Отрасль ИКТ — итоги 2013: наступит ли завтра?», Илья Массух ответил так: «Можно сказать, что «завтра» уже наступило. Намеченные стратегией цифры уже достигнуты. По-моему, это уже показатель».

2014 год — юбилейный для Рунета. К этому событию был приурочен проект «Рунету — 20 лет», который завершился в его официальный день рождения — 7 апреля 2014 года.

**Е**  
*Лариса Эпиктетова,*  
*обозреватель журнала*  
*Business Excellence*

# Рунету 20 лет

## ЧИСЛО ДОМЕНОВ В ЗОНЕ РФ ПРЕВЫСИЛО 800 ТЫСЯЧ

ПРИ ЭТОМ ДЕЛЕГИРОВАНО ИЗ НИХ 76,5%. ЭКСПЕРТЫ СВЯЗЫВАЮТ УСПЕХ КИРИЛЛИЧЕСКОГО ДОМЕНА С ЕГО НЕЗАМЕНИМОСТЬЮ ПРИ ИСПОЛЬЗОВАНИИ В НАРУЖНОЙ РЕКЛАМЕ.

Согласно рейтингу видеоресурсов «TNS Россия», лидером Рунета является YouTube, за ним следуют социальная сеть «ВКонтакте» и видеохостинг «Яндекса». Среди легальных кинотеатров лучшие показатели у Tvigle.ru и Videomore.ru с 6,5 млн и 4,2 млн пользователей ежемесячно. На третьей строчке находится Zoomby.ru с 3,6 млн человек. При этом видеохостинги не являются самыми популярными сайтами в Рунете,

их посещает лишь 84% россиян, что меньше 94% посетителей поисковых систем и социальных сетей, а также 86% посетителей почтовых сервисов. По количеству проведенного на них времени видеохостинги занимают вторую строчку — ежедневно пользователи проводят на них в среднем по 16 минут, уступая 41 минуте социальных сетей.



Пользователи Facebook загрузили более 250 млрд фотографий, причем по 350 млн ежедневно. Неизвестно, какая часть приходится на Instagram, но аудитория этого приложения уже превысила 150 млн пользователей. Всего же в день пользователи оставляют около 4,75 млрд публикаций, 10 млрд сообщений и 4,5 млрд лайков.

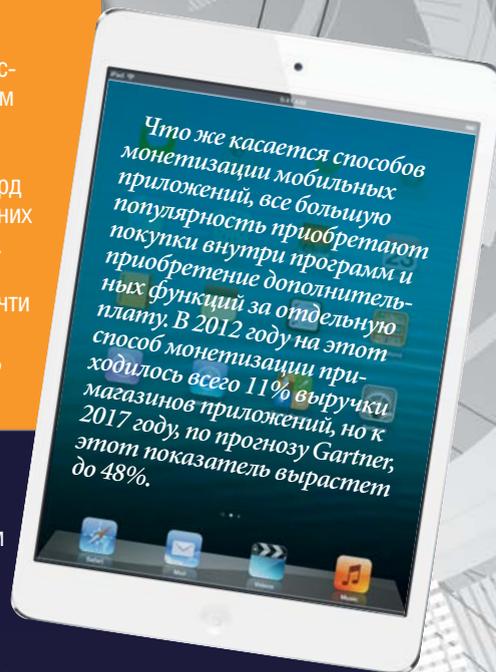


По данным компании IDC, за 2012 год рынок облачных услуг вырос на 70%, его объем составил 208,9 млн долл. Лидерами рынка стали международные компании: IBM, Salesforce, Microsoft и Amazon. Аналитики IDC прогнозируют, что среднегодовой рост российского рынка облачных услуг в период с 2013 по 2017 год превысит 40%.

К моменту начала полноценной работы в России PayPal в сентябре уже может похвастаться тремя млн зарегистрированных в системе счетов и одним млн активных пользователей. А объем платежей, проведенных через PayPal в России в прошлом году, превысил один млрд долл. Из этой суммы около половины приходится на торговую площадку eBay.

Исследовательская компания Gartner опубликовала прогноз по рынку приложений для мобильных устройств. По оценке экспертов, количество загрузок мобильных приложений, по итогам 2013 года, достигло 102 млрд, а общий доход магазинов превысил 26 млрд долл. При этом 91% программ — бесплатные. Для сравнения, в 2012 году пользователи скачали около 64 млрд мобильных программ, а магазины приложений заработали на них

примерно 18 млрд долл. Таким образом, рост по итогам года составит почти 60% в количественном выражении и более 44% в денежном.



Поиск информации остается самым популярным действием российских интернет-пользователей в Сети, согласно отчету Фонда «Общественное мнение». Ответы на свои вопросы в интернете ищут 73% совершеннолетних респондентов. Большинство российских интернет-пользователей также читают в интернете новости (64%) и общаются в соцсетях (63%). Каждый второй (50%) слушает или скачивает музыку, 45% ведут переписку по e-mail, 44% смотрят или скачивают видео, 42% просматривают фотографии. Сервисами интернет-телефонии, включая Skype, пользуется 28% респондентов. В онлайн-игры играет каждый пятый (21%); читают обсуждения на форумах и в блогах 19% пользователей; 18% совершают покупки в интернет-магазинах; 14% приобретают через интернет программное обеспечение или приложения; 11% управляют своим банковским счетом в Сети. Сервисами обмена мгновенными сообщениями вроде ICQ или QIP пользуется только каждый десятый (10%). Особое внимание в рамках опроса было уделено проявлениям общественно-политической активности в Сети. По данным ФОМ, 7% респондентов высказываются в интернете по общественным или политическим проблемам, 6% посещают сайты партий и общественных организаций, 5% жертвуют деньги в благотворительные фонды и незнакомым нуждающимся людям, 2% респондентов хотя бы раз за последние полгода—год размещали на специализированных ресурсах информацию о местных проблемах. Подписывать петиции и обращения в интернете или участвовать в общественной экспертизе законопроектов приходилось лишь 1% пользователей. Еще 1% когда-либо жертвовали деньги на реализацию проектов (например, интернет-СМИ, выпуск музыкального альбома и проч.).

По прогнозам аналитиков компании J'son & Partners Consulting, в 2014 году рынок легальной онлайн-музыки в Рунете вырастет на 158%, а его объемы достигнут \$8 млн. По оценкам экспертов, больше всего прибыли дистрибьюторам легальной музыки начнет приносить интернет-подписка — ее доля на рынке вырастет до 20%, а 80% придется на продажу песен и альбомов. Главным драйвером роста станет запуск новых легальных сервисов, в первую очередь iTunes.



Главная  
тема

РУНЕТУ  
20 ЛЕТ



# ФАНТАСТИЧЕСКИЙ РОСТ

Интернет давно уже стал колоссальной бизнес-площадкой, предоставляющей множество разнообразных услуг. Он позволяет заниматься удаленной работой, учиться с использованием дистанционных технологий, делать разнообразные покупки и оплачивать счета, сидя за домашним компьютером. Интернет способствует установлению прямых связей между предпринимателями и продвижению товара, ведь любая компания может предложить свою продукцию на любом рынке, независимо от того, где она находится. Если же говорить о Рунете, то рост в этой области в различных секторах экономики просто фантастический.

## ПОЗИТИВНАЯ ДИНАМИКА

Согласно результатам исследований «Экономика Рунета 2012–2013», усредненная доля интернет-экономики в ВВП ведущих стран мира составила 4,3%. В России такой показатель равен 1,9%, а доля Рунета в нем составляет 1%. Некоторые эксперты прогнозируют ее дальнейший рост (рис. 1). Ректор Высшей школы экономики Ярослав Кузьминов заявил: «Рост Рунета фантастичен для отечественной экономики, ведь речь здесь идет о росте в каждом сегменте на десятки процентов».

Экспертами были оценены наиболее активные и крупные рынки индустрии рекламы и маркетинга. Характерное развитие наблюдается в области услуг по разработке интернет-сайтов, размещению рекламы в интернете, продвижению товаров и услуг в социальных медиа и поисковых системах.

В 2013 году средний рост исследованных сегментов составил не менее 25% к объему 2012 года, что значительно превышает средний рост экономики России в целом.

В развивающейся интернет-экономике границы рынков быстро меняются. Экспертам порой сложно их очертить, а с ростом популярности новых гаджетов и моделей дистрибуции все только усложняется. Так, множество сервисов можно по формальным признакам отнести к облачным, а электронные платежи становятся «кровеносной системой» интернет-экономики, которая все теснее переплетается с другими сегментами рынка.

Вполне можно ожидать, что по итогам года доля Рунета в ВВП составит чуть менее 1,5%. Если указанные темпы роста сохранятся, к 2018–2020 годам Рунет сможет обслуживать более половины российской экономики.

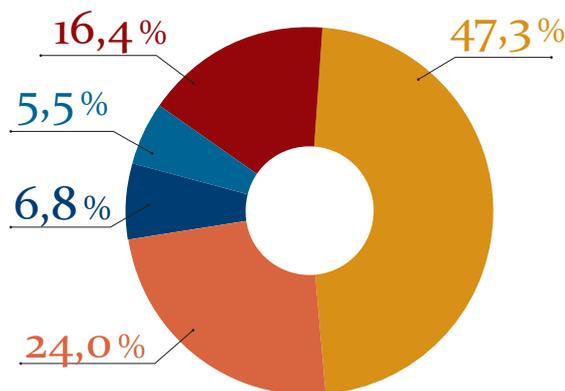
Специалисты проанализировали ситуацию в 11 наиболее развивающихся сегментах. В десяти из них темпы роста по итогам 2013 года превысили 20%. Более чем наполовину выросли контекстная реклама и видеореклама. Рынок электронных платежей имеет рост в 34% (в денежном эк-

виваленте его объем составил почти 167 млрд рублей). Рынок интернет-торговли прибавил 30% и сегодня составляет более 309 млрд рублей. Рынок контента и игр вырос более чем на четверть, а его объем — 8,24 млрд. Объем рынка контекстной рекламы составил почти 25 млрд рублей, а медийной рекламы в интернете — почти 16 млрд. По прогнозам экспертов, все исследованные рынки сохранят позитивную динамику роста.

Кстати, в мае прошлого года были опубликованы данные аналогичного исследования,

Рисунок 1.

### Прогноз изменения показателя доли интернет-экономики России в ВВП



- Отставание России по данному показателю от среднего значения по 20 странам усилится
- Отставание России по данному показателю от среднего значения по 20 странам останется прежним
- Отставание России по данному показателю от среднего значения по 20 странам сократится
- Россия достигнет среднего значения по 20 странам по данному показателю
- Россия превзойдет среднее значение по 20 странам по данному показателю

## Специалисты с наибольшей вероятностью склоняются к стабильному сценарию развития Рунета

которое проводили специалисты Boston Consulting Group по заказу Google. По его результатам, на тот момент чистая интернет-экономика в нашей стране составляла 1,6% от ВВП. Тогда эксперты ставили российскую интернет-экономику в один ряд с итальянской и испанской и предупреждали ей бурный рост.

### ПО ПУТИ СТАБИЛИЗАЦИИ

Из четырех возможных путей развития Рунета, а это инновационный (позитивный), стабилизационный (позитивный), консервативный (негативный) и кризисный варианты, специалисты с наибольшей вероятностью склоняются к стабильному сценарию; они уверены, что международное регулирование интернет-индустрии в ближайшее время не претерпит кардинальных изменений. Прогнозируется усиление тенденций к консолидации игроков рынка, а также повышение влияния судебной си-

стемы на процесс развития инноваций и бизнес-моделей. Ожидается, что на фоне низкого роста экономики основной рост будет происходить в электронной коммерции и рекламе.

Предполагается некоторое замедление развития «облачного» сегмента, в использовании персональных данных продолжится «дикий Запад», а внедрение проектов в области индустриального интернета и медицины, скорее всего, будет отложено. С инвестиционной точки зрения наибольшую привлекательность получит интернет-индустрия развивающихся стран.

Государственная политика в области регулирования интернет-индустрии не изменится, законодотворчество в интернет-сфере заморозится. Динамика основных показателей проникновения интернета останется на прежнем уровне.

Многих заинтересует усиление тенденций к консолидации игроков рынка. «Государство является крупным

заказчиком на рынке, однако механизмы и пути использования результатов госзаказов остаются непрозрачными, рыночного веса и экономического эффекта не имеют. Планирование фактически не наблюдается, преобладают ситуативное реагирование и метапозиционирование в проектах («информационная поддержка»). Среднегодовой рост рынка до 2018 года составит 15–20%», — говорится в исследовании «Экономика Рунета 2012–2013» (табл. 1).

### ТОЛЬКО ВПЕРЕД

По данным исследований Фонда «Общественное мнение», показатель проникновения интернета среди взрослого населения России составил 57%, или 66,1 млн человек, при этом к активной части можно отнести уже 45% (52,2 млн человек) (рис. 2).

Безусловно, интернет-аудитория в России продолжает расти. Самый большой прирост происходит в городах с населением более одного млн человек и малых населенных пунктах, где проживает менее 100 тыс. человек, и в селах.

Специалисты утверждают, что если темп роста сохранится, то ежегодно прирост численности пользователей увеличится на 7,3 млн человек, и к 2016 году среди взрослых она составит 87,9 млн. Этому будет способствовать не только повышение уровня доступности интернета, но и развитие мобильных технологий.

Оптимистичный прогноз роста аудитории предполагает:

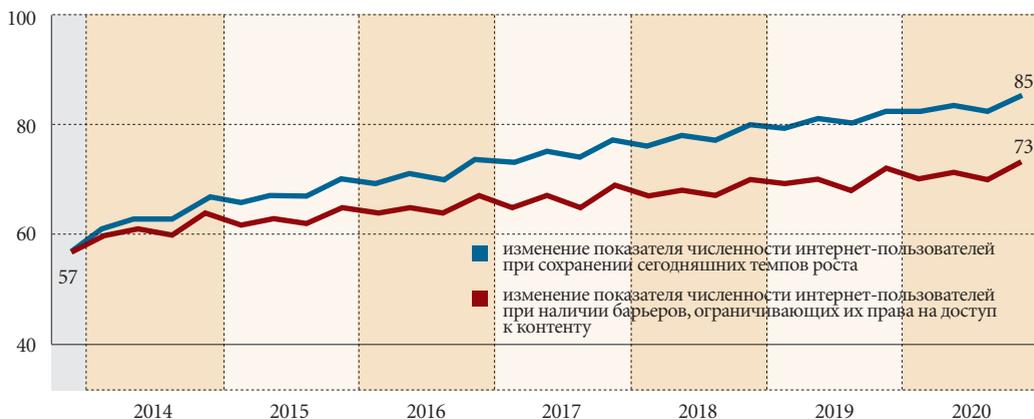
- реализацию планов Минкомсвязи по обеспечению

Таблица 1.

ИНТЕГРАЛЬНЫЕ ПОКАЗАТЕЛИ	Текущие показатели	Стабилизационный сценарий
Объем частных инвестиций	450 млн долл.	1520 млн долл.
Создание и функционирование единой национальной исследовательско-образовательной сети	–	имплементация 45%
Объем экономики Рунета	563 млрд руб.	1872 млрд руб.
Объем интернет-зависимых рынков	4,3 трлн руб.	14,29 трлн руб.

Рисунок 2.

## Предполагаемый рост численности Рунета



широкополосного доступа в малонаселенных пунктах;

- доступность тарифов операторов связи и провайдеров доступа к интернету для населения.

## РАБОТАТЬ В ТАНДЕМЕ

Участившиеся в последнее время сообщения о значительных инвестициях в проекты Рунета; ожидания того, что рынок онлайн-рекламы в русском сегменте интернета скоро перевалит за миллион долларов; высокий спрос на высококвалифицированных IT-специалистов говорят о том, что интернет-отрасль вышла из депрессии и уверенно идет в гору. Конечно, возможно всё. Плюсы иногда непредсказуемо меняются на минусы. Но даже скептики признают, что:

1. Появляется больше возможностей для предпринимателей и специалистов развернуть свое дело, ведь когда в отрасль идут деньги, их вкладывают в

реализацию проектов и строят бизнесы, а специалисты получают возможность выбрать работу по душе.

2. Можно говорить об усилении кадрового голода и востребованности руководителей проектов, маркетологов, программистов.
3. Вполне очевидно, что в ближайшее время мы станем свидетелями как ярких прорывов, так и громких крахов интернет-компаний. Конечно, вряд ли стоит ожидать появления новых «Яндексов» или «Одноклассников», но возможны две-три удачи, ведь деньги инвесторов, соединенные с энергией и знаниями специалистов, должны работать на созидание.

Выводы из всего вышесказанного просты.

Задайте себе вопрос, что может лично вам дать предстоящий рост Рунета, как он может повлиять на улучшение ваших профессиональных качеств и навыков, карьеры и матери-

ального положения. Не жадничайте и не требуйте все деньги мира, зарабатывайте постепенно и не бросайтесь в сомнительные проекты.

Руководитель ИД «Ройбер» уверен, что если работа не доставляет радости, никакие деньги не смогут оправдать ее выполнение. Она лишь обратит вспять ваш профессиональный рост или нанесет удар по репутации, а это скажется далеко не в лучшую сторону.

Все большее число специалистов склоняется к той точке зрения, что дальнейшее развитие Рунета будет осуществляться при тесном взаимодействии с государством. Такая работа должна проходить в режиме диалога, когда все решения будут приниматься сообща, что только улучшит продвижение Рунета и принесет пользу для развития всех секторов экономики.

**В**

Ася Айдинская,  
обозреватель журнала  
Business Excellence

Главная  
тема  
РУНЕТУ  
20 ЛЕТ

# МЕЖДУ ПРОШЛЫМ И БУДУЩИМ

Днем рождения российского интернета считается 7 апреля 1994 года, именно в этот день домен .ru был делегирован России и введен в эксплуатацию. Сегодня Россия вышла на первое место в Европе по числу интернет-пользователей, а интернет-экономика вносит заметный вклад в ВВП страны.

## СТОЧНОСТЬЮ ДО НАОБОРОТ

У Рунета, как и у многих российских явлений, имеются свои особенности. Если во всех развитых странах мира средства в развитие интернета первоначально вкладывало государство, и лишь затем появилось его коммерческое использование, у нас все произошло наоборот. Рунет начался не с развития страниц, а с электронной почты. Так, 15 лет назад существовало два млн доменов в зоне .ru, сейчас их — 4,8 млн, в зоне .rf — уже 850 тыс. и 150 тыс. — в зоне .su.

**Алексей Солдатов**, один из создателей Рунета, бывший президент компании «Релком» и заместитель министра связи и массовых коммуникаций РФ, а сегодня проректор МГУ, вспоминает случай, после которого Анатолий Чубайс стал ярым поклонником интернета.

Отправляясь на поезде на совещание в Чебоксары, он дал указание помощникам в Москве подготовить соответствующие документы. По приезде он узнал, что документы уже на месте, поскольку были переданы по e-mail.

Самым большим достижением интернета Алексей Солдатов считает то, что он кардинально изменил межличностное общение, позволив каждому человеку контактировать с тысячами пользователей. Точно такие же радикальные изменения произошли и со средствами массовой информации.

К антипиратскому закону он относится довольно критически. «Сегодня пытаются притянуть современную жизнь к старым реалиям и сохранить авторские права, которые были придуманы тогда, когда количество экземпляров можно было просто посчитать. Развитие интернета в самое ближайшее

время потребует существенных изменений в законодательстве, новых подходов к авторскому праву, к обеспечению безопасности и к другим аспектам жизни современного общества», — утверждает Алексей Солдатов.

Говоря о будущем интернета, председатель совета Координационного центра национального домена сети интернет **Михаил Медриш** предполагает, что через 20 лет пользователи сети практически перестанут использовать слово «интернет», заменив его названиями услуг, которые поставляются с его помощью. «Будущее за «островным» интернетом, когда каждый человек сможет найти в Рунете место себе по душе, будет там развиваться, самореализовываться, вести бизнес, общаться с друзьями и единомышленниками, развлекаться, и не вспоминая, что он находится в Сети», — считает Михаил Медриш.

## НЕОБХОДИМА ГОСУДАРСТВЕННАЯ ПОДДЕРЖКА

«То, что такой информационный ресурс, как интернет, нужно развивать, было понятно в самом начале. Он стал важной частью общественной и политической жизни.

По некоторым оценкам, люди ежедневно заходят в Сеть, проводя там по несколько часов в день, что вполне сопоставимо с цифрой «телезрителя». Они ищут там информацию, смотрят новости, участвуют в политической жизни.

Интернет становится также мощной сферой экономики, учитывая электронные платежи и электронную коммерцию», — считает руководитель Федерального агентства по печати и массовым коммуникациям **Михаил Сеславинский**.

Кстати, агентство вносит свой ощутимый вклад в развитие Рунета, финансируя отдельные сайты. Правда, в этом вопросе бывают и трудности, поскольку каждый раз приходится принимать решение, что поддерживать: наиболее популярные или малоизвестные, но интересные. Глава ведомства сообщил, что сумма финансирования сайтов будет доведена до 50 млн рублей.

Среди сайтов, финансируемых агентством, не только наиболее посещаемые, такие как gramota.ru (ежемесячное посещение — 2 млн 400 тыс. человек), но и скромные сайты журналов «Наше наследие» и «Клепа», ведь государство обязано поддерживать этот гуманитарный сегмент в Рунете.

## ЧТО МЫ ИЩЕМ В ИНТЕРНЕТЕ?

*Самой популярной функцией у российских интернет-пользователей остается поиск информации. Ответы на свои вопросы ищут 73% совершеннолетних респондентов.*

- 64% пользователей читают новости;
- 63% общаются в соцсетях;
- 50% (каждый второй) слушает или скачивает музыку;
- 45% ведут переписку по e-mail;
- 44% смотрят или скачивают видео;
- 42% просматривают фотографии;
- 28% респондентов пользуются сервисами интернет-телефонии, включая Skype;
- 21% (каждый пятый) играет в онлайн-игры;
- 19% читают обсуждения на форумах и в блогах;
- 18% совершают покупки в интернет-магазинах;
- 14% приобретают через интернет программное обеспечение;
- 11% управляют своими банковскими счетами;
- 10% пользуются обменом мгновенными сообщениями по ICQ или QIP.

## МНОГОСТОРОННИЙ ФЕНОМЕН

Вопросы о возможности регулирования Сети возникли еще в конце XX века, вызвав бурное обсуждение общест-венности. Под управлением интернетом понимается набор общих принципов, норм и правил, регулирующих эволюцию и использование интернета. Эти нормы и прави-

ла помогают правительствам, бизнесу и гражданскому обществу договариваться между собой по данным вопросам.

Специалисты в области телекоммуникаций считают необходимым развитие технологической инфраструктуры; программисты — разработку различных стандартов, языков и приложений, а в области коммуникаций делают акцент на упрощении обмена информацией; политики основное внимание уделяют перспективам развития общества, вопросам, которые связаны с развитием интернета, безопасностью Сети и защитой детей от информации, причиняющей вред их здоровью и развитию.

Многие IT-специалисты, говоря о роли государства в развитии интернета, называют революционным проект по подключению к Сети российских школ. Уже через несколько лет бывшие ученики станут активной частью гражданского общества, а гражданин, вооруженный интернет-знаниями, — это реальная сила.

Интернет в России развивается хорошими темпами, и роль государства состоит в том, чтобы помогать преодолевать препятствия в виде необоснованно завышенных цен местных монополий на инфраструктуру и т.д. Только объединив усилия, можно будет решить поставленные задачи и добиться значительных успехов в развитии Рунета, экономики и гражданского общества.

**Е**

*Ольга Владимирова,  
обозреватель журнала  
Business Excellence*

# Виктор Лещенко

генеральный директор  
ООО «НТЦ «Нефтегаздиагностика»

НУЖНО УМЕТЬ  
ОТСТАИВАТЬ  
СВОИ ПРИНЦИПЫ

О том, что является самым главным в управлении страной и компанией, рассказывает Виктор Лещенко, генеральный директор ООО «НПЦ «Нефтегаздиагностика», председатель правления Научно-промышленного союза «Управление рисками, промышленная безопасность, контроль и мониторинг» (НПС «РИСКОМ»).

**— Виктор Викторович, вы возглавляете не только собственную компанию, но и общественную профессиональную организацию. Расскажите об основных принципах управления такими разными структурами.**

— Уверен, что прежде всего надо опираться на здравый смысл.

На самом деле управление любыми структурами имеет общий знаменатель. Принципы управления, заложенные в систему, должны быть предельно просты, их не должно быть много, но они должны распространяться на все процессы. Зачастую документированные инструкции, например по СМК, избыточны и по объему, и по составу, формальны, сложны для запоминания и при этом не описывают весь жизненный цикл предприятия и не всегда безболезненно интегрируются в его систему управления. Если инструкция составляет больше 20–30 листов, то ее никто читать не будет. А в идеале она должна быть похожа на памятку о том, как вести себя в экстренных случаях в самолете: простая, понятная, пошаговая, наглядная.

Вообще, на мой взгляд, достаточно заложить один-единственный принцип, заключающийся в том, что любое действие должно быть выполнено наилучшим образом, оптимально и максимально качественно. Тогда абсолютно

все — от изготовления табуреток до полета на Луну — получится хорошо. Ведь алгоритм выполнения любой задачи одинаков: постановка задачи (что, собственно, хочешь получить «на выходе»), предварительный анализ (какая нужна информация и в каком объеме), сбор информации, анализ всего, что нужно для решения (какие ресурсы, какая последовательность действий), постановка «диагноза» и выработка управляющих воздействий (решений, мероприятий), их реализация, оценка воздействия, корректировка...

**— У вас в компании действует интегрированная Система административного менеджмента (AMS). Расскажите об этом, а также о том, что такое корпоративная культура и как, на ваш взгляд, повысить качество корпоративного управления в компании.**

— AMS — это то, с чего мы начинали свой «путь к качеству», с формирования команды, когда устанавливаются четкие и понятные «правила игры», справедливые и удобные.

Еще раз подчеркну: в основе управления должны лежать простые, понятные и, главное, принимаемые всеми членами коллектива правила. Именно так идет формирование корпоративной культуры. Ее задача — создать команду близких по духу людей, единомышлен-

ников, понимающих, что и зачем они делают. Это люди одной ментальности, вокруг которых выстраивается некое энергетическое поле.

Вообще, формирование внутреннего менталитета, корпоративной этики — это важнейший этап в жизни компании. Ведь без рабочей команды единомышленников никакие системы управления эффективно работать не будут. Если нет внутренней потребности, можно хоть все стены завесить сертификатами и при этом выпускать некачественную продукцию. На мой взгляд, менталитет довлеет над всем. Причем он есть как у отдельной личности, так и у общества людей, у компании, города, региона, страны.

**— А как у вас выстраивалась и развивалась система управления предприятием?**

— В стандартах ИСО заложено много здравого смысла. Основной принцип прост и изящен — это используемый в управлении качеством цикл PDCA (от англ. *Plan-Do-Check-Act* — планирование–действие–проверка–корректировка). Но когда этот протокол выливается в многотомные инструкции, внедрение ИСО уже не дает необходимого эффекта.

В процессе изучения различных систем управления постепенно приходило понимание, что во многих случаях наличие или отсутствие сертифика-

та ИСО на СМК никак не связано с реальным качеством продукции, работ и услуг. При чем это касается не только отечественных компаний, но и европейских, и американских. Есть работающая СМК, все процессы формализованы, написаны многочисленные инструкции, и они строго выполняются, а результата нет. Мое убеждение, что это происходит потому, что, как правило, преобладает так называемый процессный подход, когда система «заточена» на процесс, а должна — на РЕЗУЛЬТАТ. И еще, мне кажется, неразумно отдельно выделять систему административно-го управления, систему охраны труда, систему менеджмента качества и т.д. с собственными инструкциями, менеджерами и службами.

### Наличие или отсутствие сертификата ИСО на СМК никак не связано с реальным качеством продукции, работ и услуг

Предприятие — это единый организм, и система менеджмента у него должна быть одна. Принципы управления должны быть едиными для всех процессов в компании: от мытья посуды, до подготовки договоров и обеспечения заданных параметров продукции. Еще раз подчеркну, у самых разнородных задач алгоритм решения одинаковый. И тогда получается, что процесс управления предприятием — это пример классического фрактала — самоподобие. Это матрица, задающая внутренний порядок и структуру всех процессов. Одинаковые ал-

горитмы деятельности компании сохраняются на всех уровнях, будь это процесс заварки утреннего кофе секретарем или обеспечение качества продукции; различаются только технологические особенности и соответствующие стандарты для конкретных процессов.

А если так, то на примере аппарата фрактальных вычислений заманчиво выстроить единую систему менеджмента предприятия на основе единых управляющих условий. Когда определяются базовые алгоритмы и цели и вся деятельность подчиняется ограниченному набору достаточно простых, понятных и принимаемых правил, то движение к запланированному результату не требует детального и избыточного описания и формализации.

Следующий, совершенно логичный шаг — имея «отлаженный» коллектив, создать удобный интегрированный аппаратно-программный комплекс управления. Для этого надо заложить эти алгоритмы, стандарты, философию и принципы работы на программном уровне с автоматическим протоколированием процедур. Таким образом, происходит создание самонастраивающейся динамической системы управления предприятием, оперативно реагирующей на внешние воздействия или потребности. Благо сейчас существует

масса различных удобных IT-решений и инструментов.

#### — Расскажите об этом подробнее.

— Мы начали с создания единой информационной системы на серверах SQL и Acces, куда «заведена» и разложена «по полочкам» вся информация о происходящем «в поле» и в офисе, короче говоря, во всех подразделениях компании. Все производственные процессы отражаются и визуализируются в интегрированной системе на базе Microsoft Project, все проекты синхронизированы. Ресурсы — время, люди, финансы, оборудование — занесены в динамическую базу. Как только завершается этап одного проекта и освобождаются сотрудники или приборы, то они сразу же возвращаются в так называемый пул свободных ресурсов. Если выявлено отставание (или опережение) от графика работ по одному из проектов, автоматически идет корректировка сроков по взаимосвязанным проектам. Склад, лаборатория, транспорт, таможня, подрядчики, документооборот, финансы — все визуализируется практически в режиме онлайн.

Создан единый портал на базе Microsoft SharePoint для авторизованного доступа к базам данных компании, где у каждого сотрудника свой собственный аккаунт, у каждого проекта — свой сайт. На портал заведена библиотека по всем действующим руководящим документам, правилам и т.д., начиная от «Правил проведения экспертизы промышленной безопасности, до инструкций по выживанию в холодной воде и оказанию первой помощи при

отравлениях. Любая информация по заказчикам, проектам, документообороту, графикам фактического выполнения работ доступна в любой момент времени, есть достаточно мощный контекстный поисковик по базам и библиотеке. Чтобы попасть на портал, достаточно нажать иконку на смартфоне и ввести свой «никнейм».

Портал синхронизирован с единой информационной базой компании на SQL сервере, со средой Ms. Project и почтовым сервером Ms. Exchange посредством web-интерфейса. Очень удобно, что со своего смартфона я в любой момент времени могу узнать, где находится каждый болтик, прибор или сотрудник; отследить посредством GPS движение грузовиков с оборудованием; скорректировать с заказчиком организационно-технические мероприятия по проекту, если необходимые специалисты задерживаются на другом объекте. По сути, у нас создана собственная корпоративная социальная сеть. Конечно, сами защищенные «облачные» серверы расположены у нас в офисе и, кроме того, продублированы.

**— Ваша компания сертифицирована по системе менеджмента качества ISO 9001–2008, согласно которому организация должна знать своих потребителей, ориентироваться на их потребности и быть готовой подстроиться под их требования. Расскажите, как вы реализуете эти принципы на практике.**

— Нужно попытаться понять, что заказчику на самом деле нужно. А нужна ему, например, исправно функциониру-

ющая труба, чтобы бесперебойно добывать и транспортировать нефть. Заказчик с каждым годом становится все более профессиональным и компетентным. Поэтому ему интересен такой партнер, который обеспечит решение его проблем в целом. Мы смогли занять одну из ведущих позиций на рынке именно потому, что предлагаем комплексную услугу: диагностируем и определяем слабые места, устраняем дефекты, проводим анализ и выявляем процессы, которые привели к их появлению. В итоге наш заказчик получает надежное восстановление трубопровода со всеми рекомендациями по продлению срока его службы. И диагностируем, и лечим, и защищаем.

**— Как сказал Стив Джобс, люди сами ни за что не узнают, чего они хотят, пока вы им это не покажете.**

— Верно. Так было и с интернетом, и со смартфонами, и с облачными технологиями. Именно поэтому мы изучаем, прежде всего, не существующий спрос, а непосредственно задачу, вернее, потребности заказчика, исходя из его основных целей, и стараемся этот спрос формировать, как это было, например, с методом акустоэмиссии. Приходилось доказывать, что это интересно и нужно. Потребовалось много сил и времени, зато в свое время мы стали крупнейшими производителями работ по акустико-эмиссионному контролю на трубопроводах.

Десять лет назад мы первыми в стране начали диагностировать внутривидеометрические нефтегазопроводы малых диа-



ДОСЬЕ

**Виктор ЛЕЩЕНКО**

*Кандидат технических наук. Эксперт высшей квалификации по экспертизе объектов нефтяной и газовой промышленности.*

*Председатель правления Научно-промышленного союза «РИСКОМ» (Управление рисками, промышленная безопасность, контроль и мониторинг).*

*Член экспертного Совета по акустической эмиссии и научно-техническому Совету Федеральной службы по экологическому, технологическому и атомному надзору (Ростехнадзор), член экспертно-научного Совета ГУП «МОСГАЗ».*

*Автор более 40 статей по тематике промышленной безопасности, соавтор 19 нормативно-технических документов, межотраслевых и государственных стандартов.*

*Имеет многочисленные патенты на изобретения.*

*В 2011 году стал лауреатом премии «Руководитель года» и удостоен Национального общественного статуса «Герой Труда новой России».*

метров внутритрунными интеллектуальными приборами, а сейчас это общая практика. Потом придумали и предложили рынку усиливающие композитные муфты для ремонта трубопроводов, и сегодня эти замечательные устройства пользуются огромным спросом и в России, и за рубежом, и на суше, и на море. Вообще, на мой взгляд, высшим пилотажем для пред-

принимателя является умение сформировать новый рынок.

**— НТЦ «Нефтегаздиагностика» — лауреат Европейской международной премии в области качества European Standardt. Какова вообще, по вашему мнению, в современном мире значимость понятия «качество»? Происходит ли в настоящее время повышение или, наоборот, снижение роли качества?**

— В целом людям свойственно хотеть большего, стремиться к лучшей жизни. Начиная со времен палеолита, самым успешным был тот, кто делал лучшие каменные наконечники для стрел. Качество — это залог выживания, в том числе выживания на рынке. Это требования времени.

И только не надо думать, что все, что есть в этой области, создано за рубежом. Бездумное копирование в лучшем случае безрезультатно. Мы слишком часто восторженно увлекаемся импортными идеями. Это, кстати, вообще свойство российского

менталитета. С незапамятных времен мы привыкли ругать все отечественное и брать пример с «просвещенного» Запада. Однако зачастую пытаемся перенять устаревшие модели управления, от которых «там» уже успели отказаться и которые просто не подходят нам в силу разницы менталитетов. Наш самый главный национальный недостаток заключается в том, что мы отказываемся от собственных достижений, от достижений нашей истории, наших отцов и дедов.

Например, кто, кроме специалистов, сегодня знает, что у истоков создания в 1946 году Международной организации по стандартизации (ИСО) стоял Советский Союз? СССР был одним из основателей этой структуры и постоянным членом ее руководящих органов. Наша система ГОСТов уже тогда признавалась самой передовой. В качестве признания заслуг нашей страны одним из трех официальных языков ИСО, наряду с английским и французским, стал русский.

А сейчас, с одной стороны, мы видим, как стремительно падает в нашей стране качество управления, и прежде всего, как это ни печально, на уровне государства. С другой стороны, в каждом правительстве и в каждой компании есть люди, которых не нужно мотивировать, у которых генетически заложена потребность в качестве, включая потребность хорошо работать, но у нас сегодня утрачена система выявления и делегирования таких людей в органы управления государством, во власть.

**— В продолжение темы об этических нормах расскажите, почему вы выступаете против идеи саморегулирования в своей отрасли. Разве саморегулирование не является показателем гражданской зрелости общества и, в частности, бизнеса?**

— Вокруг этого вопроса столько демагогии и вранья...

Налицо классическая подмена понятий. В саморегулировании как таковом нет ничего плохого

## Справка о компании

*ООО «НТЦ «Нефтегаздиагностика» создано в 1997 году для технического диагностирования и экспертизы промышленной безопасности опасных производственных объектов.*

*Основными видами деятельности компании являются внутритрубная диагностика и ремонт нефтегазопроводов; электро-коррозионное обследование и проектирование систем ЭХЗ; геодезия, картография, обслуживание трасс трубопроводов; производство композиционных усиливающих муфт для ремонта трубопроводов; разработка нормативно-технической документации.*

*В настоящее время НТЦ «Нефтегаздиагностика» входит в число признанных лидеров в сфере обеспечения промышленной безопасности нефтегазовой отрасли. За время деятельности компанией продиагностированы десятки тысяч километров магистральных, промысловых и технологических трубопроводов, сотни резервуаров для хранения нефти и нефтепродуктов, сосудов, работающих под давлением. Осуществлены особо сложные проекты внутритрубной диагностики вновь построенных трубопроводов. Компания является лидером российского рынка по диагностике вновь построенных трубопроводов, а также по диагностике внутритрубными интеллектуальными приборами и водолазному обследованию морских подводных нефтегазопроводов.*

*Компания производит не только диагностику, но также ремонт и комплексную защиту трубопроводов от поражающих факторов; в рамках своей деятельности сотрудничает со всеми ведущими нефтегазовыми компаниями России, осуществляет работы в Казахстане, Узбекистане, Саудовской Аравии.*



го. В конце концов, любая коммерческая организация, союз или ассоциация — это саморегулируемая организация. Но они должны работать на благо общества, государства, в жестких рамках и по правилам и условиям, диктуемым внешним регулятором, иначе происходит монополизация рынка, и монополии, в свою очередь, начинают диктовать условия обществу. Любое регулирование осуществляется в интересах регулятора. И именно поэтому недопустимо разрешать формировать правила и регламентирующую нормативно-правовую базу тем, кто должен будет сам их выполнять. Это же азы теории управления!

Каждый должен заниматься своим делом в соответствии со своей задачей и функцией. Любая коммерческая структура, вольно или невольно, будет отстаивать, прежде всего, свои интересы, потому что основная цель бизнеса — извлечение прибыли и увеличение капитализации. А вот государства

главной конституционной задачей является сохранение жизни и здоровья граждан и обеспечение целостности территории. При этом наши интересы дополняют друг друга: мы платим государству налоги, а оно формирует правила и рамки деятельности бизнеса.

Давая регулирующие полномочия организациям, функция которых состоит в извлечении прибыли, так или иначе вся система будет работать только на получение выгоды, любой ценой.

Когда нарушаются базовые принципы управления, это всегда приводит к вполне предсказуемым результатам. К примеру, на протяжении шести лет саморегулирование действует в строительстве. Но разве видны какие-либо перемены к лучшему?

Система не будет хорошо работать, если ее заставлять делать что-то противоречащее ее основной функции. Молотом хорошо забивать гвозди. Для иных целей он не годит-

ся. А если попробовать микроскопом, то и прибор сломаем, и пальцы пораним. Вспомните, основным аргументом введения ЕГЭ была борьба с взятками в школе... Хотя это дело прокуратуры! Так, с введением ЕГЭ российской системе образования были навязаны несвойственные ей функции. При этом свою основную задачу — обучать — система практически утратила. Школа и вуз нужны не для борьбы с коррупцией, а чтобы дать базовые знания и научить этой базой пользоваться.

Вот еще наглядный пример — в основу экономики всей страны положен принцип тендерной системы, когда заказчик должен выбрать самый дешевый товар или услугу. В итоге контракт может получить мошенник, не имеющий представления о предмете тендера, но предложивший минимальную цену. Тендерный комитет получает премии за «сэкономленные деньги» и дальше ни за что не отвечает, а заказчик, в лучшем случае, — самый дешевый и далеко не всегда качественный товар или услугу. О каком качестве, о каком «устойчивом развитии» может идти речь? В итоге общество и экономика в целом приобретает устойчивый вектор на деградацию.

При этом не утихают разговоры о необходимости модернизации. Но невозможно развиваться и при этом экономить. Это разнонаправленные процессы. Новое, прогрессивное всегда дороже. Более того, невозможно даже просто оптимизировать затраты, выбирая всегда самое дешевое. Скупой платит вдвойне.

## Любое действие должно быть выполнено наилучшим образом, оптимально и максимально качественно

### — Как же донести до «высоких трибун» мнение профессионального сообщества?

— Нужно не бояться открыто высказывать свое мнение и отстаивать свою позицию, собирать единомышленников, объединяться в профессиональные союзы. Для нас таким органом стал Научно-промышленный союз «Управление рисками, промышленная безопасность, контроль и мониторинг» (НПС «РИСКОМ»). Сегодня это одно из самых авторитетных экспертных сообществ в области промышленной безопасности.

Кстати, в этом году РИСКОМу исполняется десять лет. Мы создали его, потому что в советское время были отраслевые институты, которые комплексно решали различные проблемы, но после развала СССР развалилась и эта система. Необходимо было наладить взаимодействие между разработчиками, производителями, пользователями, то есть всеми участниками рынка. Мы также плотно работаем с Ростехнадзором: союз является действительным членом его научно-технического совета.

Одна из основных задач НПС «РИСКОМ» — способствовать повышению качества работы отрасли. Например, бывает, что хороший надежный прибор не проходит полевые испытания: оказывается, в «поле» с ним работать неудобно. Мы тут же передаем эту информацию изготовителю, с которым находимся в партнерских отно-

шениях, и оперативно устраняем недочеты.

Мы научились разрабатывать оптимальные отраслевые регламенты, потому что они проходят рассмотрение и со стороны участников рынка, и со стороны надзорного органа.

Экспертные советы, различные профессиональные и отраслевые союзы, ассоциации, наконец, политические партии — это коллегиальный механизм выработки наилучших решений для общества, существовавший в том или ином виде во все времена, при любом общественном устройстве. Это их главная задача и функция. Подобные структуры, имеющие авторитет в профессиональной среде, могут и должны быть эффективными помощниками государственных регуляторов и защиты интересов своих членов, но их «оружием» должен быть только авторитет.

### — Мы много говорили об управлении. Давайте резюмируем, что в вашем понимании означает понятие «эффективный менеджер»?

— Хороший управленец должен быть честен и следовать здравому смыслу. Если у него есть здравый смысл, но не хватает каких-то специальных знаний, то он идет учиться, повышает свою квалификацию. Резюме такое: компетенция, здравый смысл, упорство и работа над собой.

Что касается образования, даже в большей степени, само-

образования, нужен системный подход. Именно этому в советское время обучали в вузах. Главное — причесать мозги, наложить на них некую матрицу. Нужно простроить систему, а дальше она сама будет работать на тебя.

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

— Деловое совершенство — это, прежде всего, компетентность и принципиальность в отстаивании своей позиции. Во все времена считается только с тем, кто имеет свое мнение и готов отстаивать свою позицию. Есть много грамотных специалистов, которые готовы пожертвовать своими принципами под давлением обстоятельств. Необходимо быть готовым, что называется, ввязаться в драку, чтобы отстаивать свое мнение. Когда руководитель собирает вокруг себя «удобных» людей, тех, кто со всем соглашается, компания просто останавливается в развитии.

Кроме того, нужно заниматься только тем, во что веришь, что приносит истинное удовлетворение. Только тогда можно достичь совершенства в своем деле, неважно, чем ты занимаешься — бреешь бороды или строишь космические корабли. Стань профессионалом высочайшего уровня — и всегда будешь востребован.

**В**  
Беседовала Татьяна Киселева,  
главный редактор журнала  
Business Excellence



# excellence in tools

« Нет ничего более преступного для финансового благополучия, чем придумать отличную идею и не удосужиться реализовать ее »

Дональд Трамп

## 54

Бизнес «заболел» концепцией эксплуатации и начал закручивать гайки. Хорошо это или плохо? Какие он несет преимущества и риски? Что мы приобретаем и что теряем, опираясь на жесткие стандарты?

## 68

Наверняка вы не раз слышали про клиентскую базу. Это данные клиентов, которые у вас что-то покупали или просто оставили свой телефон или электронный адрес. Однако реально такая база есть у очень малого числа розничных магазинов, а систематически работают с ней еще меньше. А ведь это настоящая «золотая жила»!

## 74

Язык высшего менеджмента серьезно отличается от языка специалистов по качеству. Есть семь шагов, помогающих им наладить контакт.

# ЛИН-ТЕХНОЛОГИИ: ПОВЫШАЕМ ЭФФЕКТИВНОСТЬ КАБЕЛЬНОГО ПРОИЗВОДСТВА

Наталья ГИЛИНА,

начальник отдела развития производственной системы  
ООО «Камский кабель»

Финансовые результаты — это лишь следствие, а причиной является улучшение процессов

*Томас Джексон*

Идеи Лин, или бережливо-го производства, давно завладели умами бизнес-сообщества во всем мире. Многие десятилетия в разных странах эти инструменты повышения эффективности бизнеса применялись и развивались с различной степенью успеха. Завод «Камский кабель», расположенный в г. Перми, на границе Европы и Азии, выпускает самую широкую в России номенклатуру (свыше 35 тыс. маркоразмеров) кабельно-проводниковой продукции и перерабатывает свыше 70 тыс. тонн металла в год. И за свою долгую историю (завод основан в 1957 году) «оброс» всеми видами производственных и прочих потерь. Но, имея прочную устойчивую платформу для развития и желание не потерять лидирующие позиции в отрасли, «Камкабель» определил главной целью снижение себестоимости продукции с обеспечением при этом ее стабильно высокого качества.

С 2009 года «Камкабель», ощутив на себе реалии и по-

следствия мирового кризиса, начал применение инструментов бережливого производства. На выездных семинарах, организованных Центром «Приоритет» и ГК «Оргпром», первичное обучение прошли директор по качеству и производственной системе и директор по производству, начальник отдела развития производственной системы. Первым этапом внедрения Лин-технологий на «Камкабеле» стало проведение расчетов потерь в результате брака с последующим анализом причин и принятием соответствующих мер. Стало понятно, что цикл PDCA можно и нужно применять не только к системе и процессу в целом, но и к каждому рабочему центру.

Для выявления и устранения первопричин несоответствия продукции стандартам ввели систему мотивации персонала, позволяющую обозначить проблему уже на стадии операции изготовления. При этом используется отработанный порядок идентификации основных материалов, а также принятая ранее система первичных сопроводительных документов (маршрутных листов) по всей технологической цепочке изготовления. Кроме того, на цеховых днях качества

присутствуют рабочие, которые объясняют, в чем заключаются основные проблемы, приводящие к браку при изготовлении. Всё это позволяет вести планомерную работу по устранению всех неисправностей работающего технологического оборудования, а также по стандартизации основных технологических операций.

Дальнейший анализ ситуации на рабочих местах выявил случаи применения некалиброванных и несанкционированных самодельных инструментов, приводящие к травмам. Была поставлена задача: каждое рабочее место должно быть оснащено всеми необходимыми современными инструментами, разрешёнными к применению технологическими инструкциями. К тому же весь инструмент должен быть размещен с обеспечением визуального контроля за его наличием и состоянием. Теперь самодельный инструмент и оснастка проверяются на обоснованность применения и заменяются покупным или изготовленным по утверждённым чертежам.

Прошло три года после начала самостоятельного движения по пути развития бережливого производства, и стало ясно, что для получения более ощутимых результатов необходимо

широкое обучение персонала и наличие большого числа собственных аттестованных специалистов. В начале 2012 года генеральный директор принял решение о привлечении специалистов на консалтинговой основе. При этом в качестве пилотного проекта было выбрано самое сложное и многоплановое производство бронекабелей. Началась совместная работа по трём технологическим потокам и находящимся в них рабочим центрам, отобранным после аттестации и картирования потоков создания ценности.

## ЭКОНОМИМ С 5S, SMED, «ТОЧНО ВОВРЕМЯ»

Начали работу с базового инструмента бережливого производства 5S. Все предметы на пилотных рабочих местах были отсортированы по принципу «нужные / ненужные». Редко используемый инструмент и оснастка были отнесены к категории ненужных, затем собраны в изолятор временного хранения, помечены красными бирками и впоследствии удалены. Из рабочей зоны были убраны излишние запасы полуфабриката, проведен расчёт сменного и суточного потребления вспомогательных материалов. В рабочей зоне оставлен только сменный запас материалов. Во всех рабочих центрах созданы места для оборотного инвентаря, освоены площадки для формирования полуфабриката, проведено зонирование.

Документация также подверглась серьезным изменени-



ям — были разработаны новые стандарты ее оформления. В результате суммарный экономический эффект от мероприятий по системе 5S только в трех рабочих центрах составил 67 680 рублей. Наряду с 5S была также применена быстрая переналадка инструмента (SMED) и система «Точно вовремя». Разработанная форма стандарта быстрой переналадки позволила начать его оформление на каждую технологическую операцию. Расчетный экономический эффект от мероприятий по SMED в трех рабочих центрах составил более 600 млн рублей в год.

## ВОВЛЕЧЕНИЕ ПЕРСОНАЛА

Что касается персонала, то мы следовали исключительно принципу Деминга: «Ввести в практику регулярную подготовку и переподготовку кадров с тем, чтобы лучше использовать возможности каждого сотрудника». Конечно, это касается производства любого уровня развития. С самого начала внедрения Лин-технологий на «Камкабеле» руководство и коллектив понимали, что взяли за решение непростых, но неизбежных в условиях жесто-

чайшей конкуренции задач.

Основная проблема заключалась в том, что рабочие, мастера и средний руководящий состав неохотно включались в процесс преобразований, т.к. не понимали целесообразности предстоящих работ. Поэтому было сложно получать необходимую для внедрения бережливого производства информацию непосредственно из рабочих центров. Для решения этой проблемы ежедневно проводились беседы с персоналом, в ходе которых разъяснялась необходимость и логика действий высшего руководства.

Следующая задача была связана с отсутствием у мастеров необходимого опыта и знаний. В данном случае очень помогла реализация программы обучения инструментам бережливого производства, которую поначалу проводили специалисты ГК «Оргпром», а уже затем аттестованные специалисты отдела развития производственной системы предприятия. Благодаря целенаправленной работе по внедрению инструментов бережливого производства указанные проблемы удалось решить и, по мере распространения опыта, вовлечь в процесс преобразований все больше рабочих, которые, видя позитив-

ный результат, хотели получить такие же удобные, организованные рабочие места. Много сил было отдано формированию и закреплению у коллектива новых привычек. В данной ситуации неизбежен постоянный контроль на всех уровнях до получения устойчивого положительного результата. Обходы дирекции стали нормой, поэтому персонал не готовится к ним, а просто выполняет установленные правила и поддерживает порядок.

Залогом успеха является работа на результат инициативной группы единомышленников под руководством лидера — проводника идей бережливого производства, искренне убеждённого сторонника непрерывного совершенствования производственной системы. Одна из важных задач — воспитание таких лидеров в каждом подразделении.

По результатам обучения и совместной проектной работы более 40 сотрудников ООО «Камский кабель», включая генерального директора, получили сертификаты ГК «Оргпром», подтверждающие освоение конкретных Лин-инструментов (Хосин Канри, 5S, SMED и т.д.).

*«Лин-технологии помогают противостоять давлению рынка в отношении снижения цены, быстро проводить технологические изменения, контролировать качество, затраты и точность доставки, управлять партнерами и аутсорсерами, стандартизировать процессы для гарантированного получения результатов», — говорит Светлана Прокашева, директор по качеству и производственной системе ООО «Камский кабель»*

Для обеспечения целей внедрения Производственной системы на предприятии и сейчас идет активная работа по мотивации персонала (от руководства до рабочих), в соответствии с их квалификацией и способностями. Одним из путей решения этого вопроса является конкурс «Лучший участок цеха по развитию Производственной системы». Также на предприятии проводится конкурс «Лучший рабочий квартала», «Лучший цех». Общественной трибуной для обсуждения и распространения идей бережливого производства стала корпоративная еженедельная газета «Наш Камский кабельщик», где отмечаются лучшие производственные участки, лучшие операторы и специалисты.

## НАБИЛИ ШИШКИ — ПОЛУЧИЛИ ЭФФЕКТ

Пилотный проект по внедрению на «Камском кабеле» бережливого производства начался с применения нескольких инструментов Лин на базе одного цеха. Результатом стало сокращение времени прохождения заказа по трём цепочкам изготовления кабелей (в бумажной изоляции, в ПВХ изоляции, для нефтепогружных насосов). Проект, по словам участников, позволил «набить шишки», отработать подходы, обучить и получить аттестованную команду экспертов — «Лидеров внедрения», на которых сейчас легла нагрузка по обучению и распространению лучшего опыта на другие участки и цеха.

По итогам проекта:

- увеличено время работы оборудования вследствие сокращения времени переналадки и нерегламентированных простоев;
- получена методика расчета экономической эффективности мероприятий по бережливому производству;
- созданы технологические стандарты для трех пилотных участков;
- проведена аттестация мастеров (линейных руководителей) на знание инструментов и методов бережливого производства;
- проведена аттестация, выданы семь сертификатов экспертов бережливого производства;
- завершены (включая аттестацию) 15 проектов по бережливому производству, направленные на сокращение цикла производства и снижение себестоимости продукции.

Также была завершена работа с привлечёнными специалистами, но распространение и тиражирование их опыта на все рабочие центры цеха и другие цеха «Камского кабеля» проходит по утверждённому графику.

## НАША ЦЕЛЬ — НЕПРЕРЫВНОЕ РАЗВИТИЕ!

На сегодняшний день для обеспечения высокой конкурентоспособности кабель должен быть недорогим и качественным. Для этого важно эффективно использовать ресурсы предприятия: оборудо-



*Вид рабочего места в одном из цехов завода «Камский кабель» до и после применения системы Лин*

вание, площади, электроэнергию — и постоянно сокращать прямые затраты на изготовление, не допускать дефектов и отвечать за качество каждого метра своей продукции.

Основная цель дальнейшего развития производственной системы ООО «Камский кабель» — продолжить изменения и преобразования, связанные с Лин-технологиями, а также провести масштабирование, т.е. распространить практический опыт на все подразделения, начиная с цехов основного производства. В современных условиях снижение затрат для предприятия является ключевым моментом формирования себестоимости продукта и его конкурентоспособности.

*«На самом деле мы ничего нового не изобретали на рабочих местах, во всем применяли здравый смысл: смотрели, что и где удобнее лежит, определяли оптимальные запасы, исключали потери времени на ожидания и поиск нужного. Теперь за операторами и мастерским составом лежит задача сохранить достигнутые преобразования и вносить предложения по улучшению рабочих мест», —*

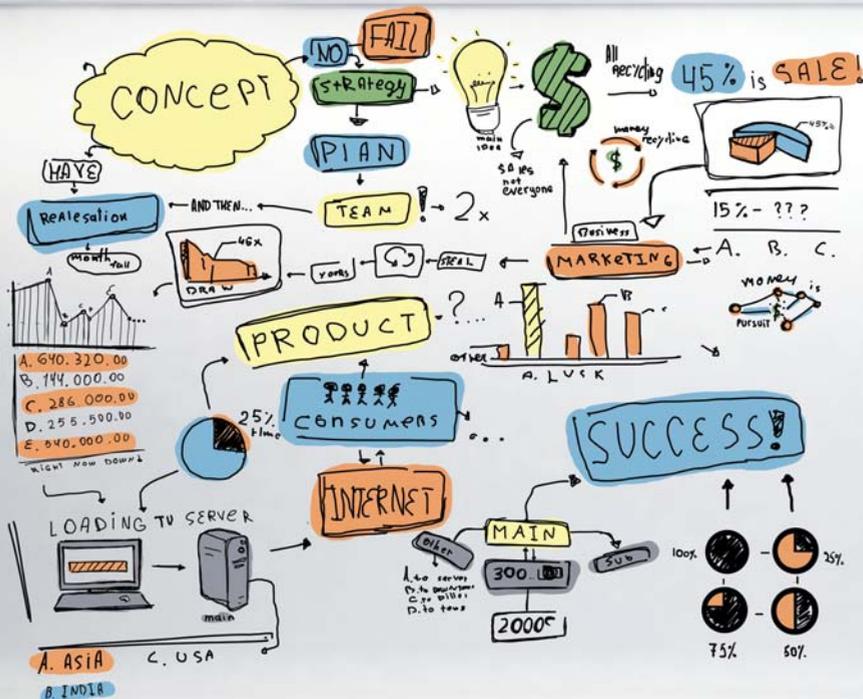
считает **Светлана Прокашева**, директор по качеству и производственной системе.

Качество конечной продукции напрямую зависит от качества исходных материалов. Принятый порядок их идентификации позволяет на любой стадии изготовления продукции организовать работу с поставщиками по подтверждению скрытых дефектов, компенсации связанных с этим потерь и исключению повторных дефектов. Пока эта процедура автоматизирована только в системе документооборота предприятия, но для сокращения времени получения на складах и выдачи в производство основных технологических материалов вводится система штрихового кодирования.

Одним из способов борьбы с некачественными исходными материалами стало создание ежегодного рейтинга поставщиков. Объективная оценка каждого из них, основанная на оперативно вносимых фактах и учитывающая комплекс факторов, позволяет максимально конструктивно работать с поставщиками, оперативно сокращать или увеличивать объемы входного контроля.

*«Большинство отечественных производственных компаний тратят на производство одной единицы товара гораздо больше ресурсов, чем нужно на самом деле. Такие неоправданные затраты в десятки, а то и в сотни раз превышают необходимые. Технология Лин создавалась для быстрого производства качественных товаров. Пример «Тойоты», ставший уже классическим, показывает, что качественные автомобили с помощью Лин можно производить гораздо быстрее, чем конкуренты производят свою менее качественную продукцию. Дело в том, что Лин — это совсем другой взгляд на производство, который подразумевает, что товары и услуги определенного качества должны быть произведены с оптимальной скоростью», —* подводит итоги генеральный директор «Камского кабеля» **Владимир Молоковских**.

В непрерывном развитии, в небольших, но постоянных изменениях и заключается суть Производственной системы ООО «Камский кабель», основанной на применении передовых технологий Лин.



# «МЫ ВЕРИМ В РОССИЙСКОЕ БИЗНЕС-ОБРАЗОВАНИЕ»

Анжелика МИРЗОЕВА,  
директор Школы бизнеса и  
международных  
компетенций МГИМО

Реалии жизни меняются столь быстро, что для того, чтобы успевать за ними, необходимо буквально каждый день пополнять свой багаж знаний. В чем же сегодня заключается основная задача бизнес-образования? Об этом мы говорим с директором Школы бизнеса и международных компетенций МГИМО Анжеликой Мирзоевой.

— **Анжелика Маликовна, в постиндустриальном мире предприимчивость и человеческий капитал становятся важнейшими факторами экономического прорыва. Какими вы в такой ситуации видите основные задачи бизнес-образования?**

— Для сохранения достигнутого статуса на рабочем месте необходимо постоянно совершенствовать свой профессиональный капитал, состоящий из опыта, знаний и навыков, не позволяя конкурентам опередить вас в этом. Какой бы именитый вуз вы ни окончили, по мнению японских ученых, знания обесцениваются на 50% уже через пять лет после получения образования. Поэтому известная поговорка приобрела более практическое значение: чтобы быть успешным в своей профессиональной деятельности, необходимо не просто соглашаться с данной установкой и время от времени следовать ей, а помнить: не пополнил свои знания сегодня — остался в хвосте. Давать необходимый набор теоретических знаний с опорой на современные тенденции, включать в образовательные программы практические кейсы и лучший опыт российских и международных практик — наверное, это и есть основная задача бизнес-образования.

— **Не секрет, что достичь коммерческого успеха могут лишь компании, обладающие реальными конкурентными преимуществами и компетентным менеджментом. Как вы оцениваете уровень профессиональной подготовки сегодняшних руководителей?**

— Время, когда мы оканчивали вуз и продолжали работать по выбранной специальности, давно в прошлом. Скорее, наоборот: подавляющее количество выпускников вынуждены работать в новой для себя области. Поэтому для многих руководителей получение новых знаний все еще является жизненной потребностью.

**Современный руководитель — это не только управленец, профессионал, работающий в отдельно взятой отрасли. Это лидер, который должен вести за собой команду**

Сегодняшний руководитель — это не только управленец, профессионал, работающий в отдельно взятой отрасли. Это лидер, который должен вести за собой команду. Не каждый профессионал готов назвать себя лидером, обладающим уникальным набором компетенций. Поэтому наша задача — подсказать нынешним руководителям, в каком направлении двигаться, чтобы стать таким лидером.

— **Какие вопросы вам приходится слышать чаще всего? Что вызывает наибольшее количество споров и разногласий?**

— Чаще всего звучит вопрос «почему?». Почему именно МГИМО способен дать те уникальные знания и компетенции, которые профессионал сможет применить в дальнейшем в своей практической деятельности? Немногие университеты и бизнес-школы могут похвастаться тем, что готовят лидеров, наделенных

универсальными компетенциями, принятыми в мировом деловом сообществе. Среди известных выпускников МГИМО — государственные и политические деятели: И. Алиев, С. Лавров, А. Козырев, Э. Кукан. А сегодня МГИМО — это кузница российской деловой элиты: наши выпускники входят в топ-10 богатейших

бизнесменов России (согласно рейтингу журнала Forbes). Среди них — основатель USM Holdings, гендиректор «Газпром инвестхолдинга» А. Усманов, президент компании «Интеррос», гендиректор ГК «Норильский никель» В. Потанин.

— **Сегодня непрерывность образования ставит задачу получения новых знаний и компетенций, отдавая им приоритет по сравнению с формальными дипломом или научной степенью. Эти тенденции будут усиливаться?**

— Да, безусловно. Руководители, менеджеры осознают, что достичь баланса личной и профессиональной областей жизни, приносящего наибольшее удовлетворение и являющегося максимально эффективным, без дополнительных профессиональных знаний и компетенций становится не просто. Уже сейчас на многих бизнес-программах есть вольнослушатели. Им неважны дипломы, неважно получить

степень. Им интересен тот новый опыт, который они приобретут за время обучения и смогут применить на своем предприятии; важен тот нестандартный взгляд и подход, который формируется у слушателя бизнес-программ.

**— Можно ли утверждать, что в настоящее время прослеживается спрос на короткие по продолжительности и сконцентрированные программы обучения?**

— Программы повышения квалификации все более популярны и у специалистов, и у их работодателей. Они не такие дорогие и продолжительные, как полноценные курсы МВА, но в плане получения конкретных навыков вполне эффективны. Короткие программы повышения квалификации — это достаточно серьезный стимул для дальнейшего карьерного роста.

**Программы бизнес-образования призваны дать мощные теоретические знания, развить стратегическое мышление и навыки, которые легко трансформируются в практическую реальность**

Популярность бизнес-образования набирает обороты, появляется все больше людей, которые стремятся быть в курсе современных тенденций в своей профессии, хотя постоянно учиться. И тут перед ними стоит выбор: либо отойти от дел и отправиться за фундаментальными знаниями на МВА-программу, либо без отрыва от производства

получить точечные, конкретные знания по своей узкой специальности. Это разные подходы, но для тех, кто хочет улучшить или обновить профессиональные навыки за сравнительно небольшие деньги и сроки, короткие программы повышения квалификации — оптимальный вариант.

**— Является ли нехватка квалифицированных кадров всеобщей проблемой?**

— Квалифицированные кадры — это всеобщая проблема, которая присутствует не только в российских реалиях. Как известно, наибольший дефицит наша экономика испытывает в специалистах высшей квалификации и квалифицированных рабочих. Зачастую компании ищут готовых профи, а ими не рождаются! Обучить человека профессиональным компетенциям не самая лег-

**мер, оплачивая стипендии, гранты или инвестируя в собственные школы?**

— Сегодня в России создается огромное количество корпоративных университетов — университеты ОАО «РЖД», Сбербанк, МТС, ОАО «УГМК-Холдинг» и много других, крупных и не очень. Все эти университеты преследуют одну цель — развить свой собственный кадровый потенциал. А система грантов и стипендий, которая в России активно развивается с конца 90-х годов, уже приносит свои плоды. Те студенты, которые 10 лет назад получали стипендии от крупных грантодателей и благотворителей, сегодня, став крупными топ-менеджерами, создают уже свои собственные стипендиальные программы.

**— Верно ли утверждение, что для получения новых практических навыков в области управления необходимо активнее привлекать к процессу обучения практиков — предпринимателей и консультантов?**

— Верно. Это практика не только МВА-программ, но и в целом бизнес-программ любого формата, будь то короткий однодневный семинар или длительная программа обучения. Один из огромных плюсов бизнес-программ в том, что специализированные дисциплины преподают исключительно практики. Эти люди долгое время работали в самых разных бизнесах и приобрели бесценные практические навыки. У них есть, чему поучиться.

кая задача. Программы бизнес-образования призваны дать мощные теоретические знания, развить стратегическое мышление и навыки, которые легко трансформируются в практическую реальность.

**— Готов ли сегодня бизнес делать серьезные инвестиции в образование, напри-**

**— Какими качествами, на ваш взгляд, должны обладать современные руководители?**

— Современный руководитель должен обладать предпринимательскими способностями и креативностью мышления. Кроме того, не менее важны аналитические способности, которые позволяют предвидеть сценарии развития ситуаций, выявлять кризисные тенденции и адекватно реагировать на них. Современный руководитель должен быть компетентным специалистом в своей отрасли. Еще одно необходимое качество — умение находить нужных людей и проводить обдуманную кадровую политику. Современный топ-менеджер должен иметь способность адаптироваться к меняющимся внешним условиям. Ну и, наверное, самое главное качество современного руководителя — человечность. Сложно быть «акулой» бизнеса и сохранить при этом теплое отношение к людям, но в этом заключается успех. Только тот, кто видит в своих подчиненных равных себе, может вывести свою команду на самые высокие позиции.

**— Европейские бизнес-школы характеризуются гибкостью и хорошей реакцией. Новые программы в ответ на потребности рынка там появляются очень быстро. А что в России?**

— В России наблюдается такая же тенденция. Благодаря гибкости, оперативности реагирования на запросы сегодняшнего потребителя образовательных услуг, россий-

ские бизнес-школы могут конкурировать с западными. Мы даем слушателю современные знания, поэтому и нам самим важно не отставать и двигаться вперед в совершенствовании своих профессиональных компетенций. Благодаря гибкости уже сейчас на российском образовательном пространстве появилось достаточно большое количество дистанционных

**Сложно быть «акулой» бизнеса и сохранить при этом теплое отношение к людям, но в этом заключается успех**

программ обучения даже среди топовых бизнес-программ, таких как МВА. В Школе бизнеса и международных компетенций МГИМО пока две дистанционные бизнес-программы в области PR, но мы не останавливаемся на достигнутом и уже сейчас готовим годовую программу обучения в дистанционном формате, которая стартует осенью 2014 года.

**— Насколько необходимо в российском бизнес-образовании учитывать специфику национальных образовательных и предпринимательских традиций, которые зачастую не вписываются в стандартный набор западных требований?**

— А без учета региональной или национальной специфики не построишь бизнес. Есть базовые, ключевые понятия успешной бизнес-модели, которая прописана Адамом Смитом. Однако в

практической деятельности бизнесмену приходится учитывать еще множество нюансов — от межкультурной коммуникации до правовых тонкостей. И этому не научат книжки. Только специалисты, знающие особенности того или иного региона, смогут подсказать, как правильно пожать руку или с чего можно и нужно начинать деловую беседу.

**— Какими вы видите перспективы развития бизнес-образования в России?**

— Мы находимся в лучших условиях, чем западные бизнес-школы: учитываем специфику России, знаем наших слушателей и адаптируем свои программы под их нужды. Наверное, очень сложно будет конкурировать с Гарвардом, но у нас есть свои именитые университеты и бизнес-школы, которые могут похвастаться своими выпускниками. МГИМО в этом списке занимает одну из лидирующих позиций. Поэтому могу сказать, что мы с оптимизмом смотрим в будущее и верим в российское бизнес-образование.

**В**

*Материал подготовила  
Ольга Тюшевская,  
обозреватель журнала  
Business Excellence*

# СЕРТИФИКАТ КАЧЕСТВА: ЭФФЕКТИВНОСТЬ И КОНКУРЕНТНЫЕ ПРЕИМУЩЕСТВА

В феврале 2011 года одна из ведущих компаний космической отрасли Казахстана «Қазақстан Ғарыш Сапары» (АО «ҚҒС» — партнер EADS Airbus group) получила международный сертификат QUALITY AUSTRIA/IQNet на соответствие требованиям стандарта ISO 9001. О влиянии системы менеджмента качества на работу компании, курирующей проектное управление, строительство и эксплуатацию объектов Национального космического центра (НКЦ) в Астане рассказывает Рашид Абдразаков, вице-президент АО «ҚҒС».

**— Расскажите об АО «ҚҒС». Какие стратегические задачи решает компания?**

— АО «ҚҒС» является единственной компанией в Казахстане, которая может предложить комплексные решения путем интеграции продуктов

и услуг дистанционного зондирования Земли (КС ДЗЗ) и наземной инфраструктуры спутниковой навигации (СВСН).

Компания реализует и ряд других проектов, таких как, например, создание сбороч-

но-испытательного комплекса космических аппаратов или коммерческое использование ракетоносителя «Днепр». Все эти проекты являются базовыми составляющими мегапроекта по созданию НКЦ, который реализуется при участии зару-



бежных партнеров и направлен на формирование основы космической индустрии Казахстана на базе современных технологий и инновационных разработок. Кстати, в течение ближайших трех месяцев наша компания совместно с французским партнером планирует запустить два космических аппарата ДЗЗ. А ко Дню столицы, который ежегодно отмечается 6 июля, намечена сдача в эксплуатацию наземного сегмента космической системы ДЗЗ РК. Это будет первый действующий объект НКЦ.

В целом на 2014 год руководство АО «КФС» определило такие приоритетные задачи, как продвижение услуг ДЗЗ и СВСН, улучшение процессов планирования и реализации коммерческих договоров, внедрение эффективной системы мотивации персонала и повышение общего уровня корпоративной культуры.

**— Почему было принято решение заняться внедрением в компании системы менеджмента качества (СМК)? Помогает ли она в реализации поставленных задач?**

— Решение по внедрению СМК было обусловлено рядом факторов.

Прежде всего, на принятие такого решения оказали влияние внешние факторы — государственная политика, направленная на форсирование индустриально-инновационного развития РК, а также на развитие систем менеджмента в РК, и необходимость обеспечить результативность сотрудничество с нашим партнером Европейским аэрокосмическим и оборонным концерном EADS

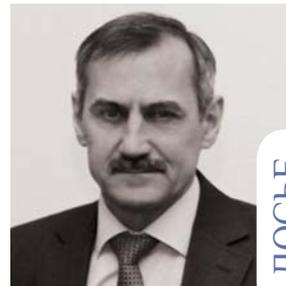
Astrium — крупнейшим производителем космических аппаратов.

Внутренние факторы обозначены в стратегии развития АО «КФС», направленной на повышение результативности деятельности компании за счет внедрения современных мировых технологий управления и методов инжиниринга качества.

**— С какими сложностями вам пришлось столкнуться при внедрении СМК и каких положительных эффектов удалось впоследствии достичь?**

— Сложности были, прежде всего, психологического плана: сопротивление изменениям, непонимание их необходимости и нежелание прикладывать усилия для их внедрения; иными словами, отсутствие внутренней мотивации. Сотрудники привыкают всё делать по старинке и любую работу по системам менеджмента воспринимают как дополнительную, навязанную им сверх основной деятельности. Персонал не хочет активно работать с СМК, так как, с одной стороны, боится допустить ошибки, за которые понесет наказание в соответствии с существующей схемой управления, а с другой — не понимает, как правильно использовать средства, предоставляемые СМК.

Однако мы преодолели существующие трудности, и впоследствии внедрение системы менеджмента качества позволило нам рационально распределить обязанности, полномочия и уровни ответственности сотрудников. Также было введено системное



ДОСЬЕ

**Рашит АБДРАЗАКОВ**

*Трудовую деятельность начал в 1982 году инженером-конструктором Джамбулского завода технологических металлоконструкций. Работал на строительстве Ангренского картонно-тарного комбината. Прошел путь от инженера производственно-технического отдела дирекции Ангренской картонной фабрики до заместителя главного инженера Ангренского картонно-тарного комбината по производству.*

*С мая 2009 года работал в департаменте капитального строительства АО «КФС», возглавлял проектный офис компании. В декабре 2013 года назначен вице-президентом по строительству и эксплуатации НКЦ АО «КФС».*

управление проектами на основе международных и европейских стандартов в области космической деятельности.

Хочу подчеркнуть, что регламентирование процесса деятельности компании имеет как минимум три ценности: наличие четких и понятных процедур выполнения работ (как делать?), мер ответственности (кто управляет?), а также критериев оценки деятельности работников (как сделал?). Среди положительных моментов отмечу непрерывное совершен-



ствование всех видов деятельности, поскольку СМК стала основой для развития и внедрения других систем менеджмента, включающих, к примеру, систему управления проектами и систему менеджмента рисков.

Планируется внедрение системы менеджмента информационной безопасности в соответствии с требованиями стандарта ИСО 27001, а также внедрение интегрированных систем менеджмента (системы экологического менеджмента, системы профессиональной безопасности и охраны труда).

### — Почему в качестве партнера по сертификации вы выбрали QUALITY AUSTRIA и EUROASIA MS и как оцениваете это сотрудничество?

— ТОО «EUROASIA MS» работает на рынке сертификационных услуг с 1999 года и аккредитовано в соответствии с законодательством Республики Казахстан. Это представитель европейского органа по сертификации QUALITY AUSTRIA, предоставляющий возможность получения европейского сертификата соответствия и прохождения од-

новременно инспекционного и сертификационного аудита, что обеспечивает нам сокращение как времени, так и финансовых ресурсов.

В свою очередь QUALITY AUSTRIA аккредитован в Австрийском органе по аккредитации, который является членом ЕА (Европейского сообщества по аккредитации) и IAF (Международного форума по аккредитации). Кроме того, QUALITY AUSTRIA — член IQNet. Это международная сеть признания сертификатов своих членов.

Таким образом, получение АО «НК «КFC» этих сертификатов дает нам возможность признания СМК компании 36 национальными и международными ведущими органами по сертификации, осуществившими свою деятельность в более чем 150 государствах, таких как страны Евросоюза, Канада, Япония, Индия, Китай, Россия и т.д.

В целом внедренная система менеджмента и сертификаты качества обеспечивают нашей компании ряд ценных преимуществ. Это и совершенствование системы управления предприятием, и повышение ее эффективности, и получение преимущества перед конкурентами при участии в тендерах по закупкам, и удовлетворение требований поставщиков о наличии в компании действующей СМК, а также создание позитивного имиджа компании в глазах иностранных и казахстанских партнеров.

Е

Беседовала Юлия Каргапольцева,  
специальный корреспондент  
журнала Business Excellence

**QUALITY AUSTRIA** — представитель IQNet и главный сертификационный орган в Австрии — предлагает услуги сертификации систем менеджмента в России.

**QUALITY AUSTRIA** — представитель EOO, проводит прием экзаменов менеджеров систем и аудиторов в России.

Представительства **QUALITY AUSTRIA** в 42 странах и членство в IQNet дают нашим клиентам возможность получения национальных сертификатов этих стран без проведения дополнительной проверки.

**QUALITY AUSTRIA** аккредитована для выдачи сертификатов соответствия стандартам ISO 9001, ISO14001, EMAS, OHSAS 18001, SCC, SCP, BS8800, SA 8000, SQAS, ISO/TS 16949, VDA6.3, TL9000, KBA, KTQ, AS/EN/JSQ 9100, IRIS, ISO 13816, ISO 13485, ISO 14644, ISO 22000, BRC, IFS, HACCP, GLOBALGAP, QS-9000, FCS CoC, EN 16001, ISO 50001, ISO 29990, ISO 31000, ISO 26000, ISO 3834.

Организацией выдано более 25 тыс. сертификатов.



## BENTLEY

**Легендарную** аристократическую марку автомобиля создал в **1919** году **Уолтер Оуэн Бентли** совместно с **Ф. Барджесом** и **Г. Варлеем**. В том же году Бентли показал своего первенца на автосалоне в Лондоне, но производство было открыто лишь **через несколько лет**.

**Уникальный** для того времени **гарантийный срок** в **пять лет** привлек **внимание** состоятельных людей, а **объем мотора** в три литра сделал машину **недосягаемой** для рядовых автомобилистов.

Сначала она так и называлась — **3L**. Первые **автомобили** компании **Bentley** отличала **исключительная техническая** составляющая.

Бентли **мало волновали роскошь** и **дизайн** кузова, он выдвигал лишь **одно требование** — чтобы **все** было собрано **надежно**.



**ИДЕЯ**

# ЖЕСТКИЙ ИЛИ МЯГКИЙ МЕНЕДЖМЕНТ? ЭКСПЛУАТАЦИЯ или СОТРУДНИЧЕСТВО?

*Не покупайте на «фишки»  
западных консультантов!*

Наталья  
САМОУКИНА,  
руководитель компании  
ООО «Школа тренинга  
Натальи Самоукиной»



Не слушайте, люди, чужих сказок.  
Любите свою сказку, сказку своей жизни.  
Жизнь каждого из нас есть сказка,  
только один раз рассказанная в мире.

*Василий Розанов, русский философ*

О жестком менеджменте все чаще говорят на конференциях и в профессиональных сообществах. В реальных бизнесах формулируются стратегические цели и ставятся тактические задачи управления персоналом на основе жестких регламентов. Вводятся штрафные санкции за опоздания, начиная с секундных задержек, и

за нарушения правил внутреннего распорядка и дресс-кода. Разрабатываются и внедряются корпоративные стандарты по тайм-менеджменту и регламенты внутренних коммуникаций. Лидеры компаний становятся строгими и формально-отстраненными, активно практикуют недоверие персоналу и детализированный текущий кон-

троль. В общем, бизнес «заболел» концепцией эксплуатации и начал закручивать гайки.

Хорошо это или плохо? Пусть нас не вводит в заблуждение привлекательность западных «фишек». Давайте обсудим, какие принципы разработаны в рамках жесткого менеджмента и концепции эксплуатации. Какие преимущества и риски он несет для эффективности бизнесов и персонала? Что мы приобретаем и что теряем, опираясь на жесткие стандарты? Не является ли излишнее увлечение жестким менеджментом, как считает Диана Трейси, од-

ним из проявлений управленческого психоза?¹ И наконец, есть ли разумная альтернатива жесткому подходу?

## ПОСТУЛАТЫ ЖЕСТКОГО МЕНЕДЖМЕНТА

В жестком менеджменте изначально формулируется постулат: работодатель и сотрудник находятся по разные стороны баррикад, враждуют, ненавидят и стремятся прессовать друг друга, манипулируют друг другом и т.п. Чтобы заставить людей работать на бизнес, руководитель обречен на то, чтобы разрушить интересы персонала и заменить их собственными интересами. Он думает: «То, чего хочу я, должны хотеть сотрудники. Они должны работать на меня на пределе своих возможностей, и никак иначе!»

Сотрудники, в свою очередь, боятся руководителя, делают вид, что работают, обманывают, отлынивают, критикуют, конкурируют, завидуют, сплетничают и проч.

## МОБИНГ И ТРОЛЛИНГ КАК ТЕХНОЛОГИИ

Заглянем в Википедию и разберемся в терминологии жесткого подхода. Моббинг (от англ. *mob* — толпа) — форма психологического насилия в виде травли сотрудника в коллективе, нередко с целью его увольнения. Даже если в момент моббинга руководитель не планирует уволить сотрудника, он стимулирует подчиненного к работе при помощи страха: «Если не сделаешь, то будешь уволен».

Моббинг может быть вертикальным, от начальства, и горизонтальным, от коллег. Всегда выделяется активный, агрессивный субъект — тот, кто начинает прессинг, и жертва — тот, кого прессуют. Цель вертикального моббинга — жесткое подчинение через унижение, цель горизонтального моббинга — выигрывать в конкуренции.

Термин «троллинг» пришел в бизнес из сетевого, виртуального общения (от англ. *trolling* — ловля рыбы на блесну) или по аналогии со злыми существами троллями, упоминаемыми в скандинавской мифологии.

Тролление означает построение коммуникаций на основе провокационных сообщений, немотивированной агрессии и гнева, нагнетания конфликтного напряжения. Вступая во взаимодействие по технологии троллинга, люди задирают, провоцируют, оскорбляют и унижают друг друга. По существу, троллинг — это вид манипулирования с нарушением нравственно-этических норм.

## ПРИНУЖДЕНИЕ, А НЕ МОТИВАЦИЯ

В жестком менеджменте мотивация сотрудников заменяется принуждением. Мотивируя персонал, бизнес обязан учитывать внутренние потребности работников, считаться с их целями и интересами. Система управления, реализуемая с позиций жесткого подхода, напротив, направлена на принуждение к работе, в ней не отражены или незначительно отражены интересы самих сотрудников.



ДОСЬЕ

**Наталья САМОУКИНА**

*Известный специалист в области управления персоналом, входит в «Золотую десятку» бизнес-тренеров России согласно рейтингу независимого информационного портала Business Seminar, руководитель и владелец компании ООО «Школа тренинга Натальи Самоукиной», кандидат психологических наук, доцент. Читает курс MBA «Стратегическое управление человеческими ресурсами» в Российской академии народного хозяйства и государственной службы при Правительстве РФ, курс Executive MBA «Офисная политика» — в Московской международной высшей школе бизнеса МИРБИС, а также курс mini-MBA «Управление персоналом» — в Русской Школе управления.*

В итоге многие нематериальные мотиваторы непривлекательны для персонала, и большинство людей чувствуют, что им недоплачивают. Жесткая оптимизация затрат оборачивается недообученностью, снижением качества работы и уровня компетентности специалистов.

Кроме того, в системе мотивации преобладают штрафные санкции за низкие показатели и нарушения офисной и производственной дисциплины, а условия премирования за высокие показатели и лояльность почти не отражены.

## КОНФЛИКТЫ И ПОТЕРЯ КЛИЕНТОВ

Директивный, жесткий стиль управления руководителя транслируется в коллективах подразделений на внутренние коммуникации между линейными сотрудниками. Возникают разрушительные сценарные конфликты с взаимными упреками и поиски виноватых, повышаются тревожность и раздражительность, снижается внутренняя и внешняя клиентоориентированность. Болезненную атмосферу замечают клиенты и партнеры. В итоге клиенты уходят в другие компании, партнеры испытывают стресс и решают отказаться от сотрудничества.

### Пример из практики

*Я часто прихожу в компании на встречу с руководством для обсуждения условий корпоративного заказа (диагностики компании, моделирования компетенций, оценки ключевых сотрудников или проведения тренинга). Одно из посещений запомнилось инструкцией, которую дала мне директор по персоналу, симпатичная молодая дама. Мы шли по офису open space, и она шепнула: «Наталья, будьте осторожны! У нас бросаются!» В ответ я испуганно прошептала: «Чем бросаются?» Она — тихо: «Бумагой, папками, телефонами, степлерами и дыроколами!» Я испытала шок и дальше передвигалась по офису как по минному полю.*

*В кабинете меня встретил нахмуренный начальник. Он ставил цели, определял условия, фиксировал оплату. Причем это был монолог. Меня руководитель не слышал, с удовольствием демон-*

*стрируя директивный стиль ведения переговоров.*

*Заказ заключался в проведении тренинга по тайм-менеджменту и выработке штрафных санкций за нарушения регламентов. Я выяснила, что сотрудники работают в офисе по 12 часов, стоят значительно меньше, чем на внешнем рынке, доплата за переработки нет, нередко приходится трудиться в выходные дни. Я стала серьезно задумываться о том, интересно ли мне делать тренинг по жесткому менеджменту для уставших и выжатых сотрудников. И в итоге нашла тактичные аргументы для отказа.*

И все же, если жесткий менеджмент в тренде в российском бизнесе, зададим вопрос: есть ли **преимущества** в таком подходе, и когда его технологии эффективны? Я имею в виду не тяжелый моббинг и троллинг, но директивную систему управления в рамках адекватности.

Во-первых, в директивных, регламентируемых компаниях, в которых система управления построена по типу вертикали власти, легко понять, кто принимает решения и кто исполняет, какие ресурсы и кем выделяются, у кого и какая зона ответственности, кто и за что отчитывается, за что штрафуют и премируют. Четкие регламенты и стандарты делают компанию структурированной, в ней — иерархия власти и порядок исполнения.

Компании и организации с вертикальной системой управления работают в таких секторах экономики, как производство, добыча природных ресурсов, транспорт и строительство. Четко выстроены

вертикальные и горизонтальные коммуникации в банковских организациях, медицине, МЧС, армии.

Во-вторых, директивный стиль управления может быть эффективным в условиях форс-мажорных ситуаций, аварий, корпоративных кризисов, когда в условиях лимита времени и ресурсов, принимая решение, руководитель идет на риски и берет ответственность на себя.

В-третьих, жесткий менеджмент реализуется, когда компания проводит оптимизацию не только по линии затрат на персонал, но и по сокращению численности сотрудников по причине внешнего макрокризиса, подготовки к продаже или поглощению.

Несмотря на наличие преимуществ жесткого менеджмента, рисков, тем не менее, вполне достаточно.

Начнем с вопроса: кто такой Дэн Кеннеди, чьи идеи жесткого подхода распространяются в современной бизнес-культуре<sup>2</sup>? Странно, но он не имеет своей компании, не руководит коллективом и не является профессиональным менеджером. Он — консультант, фрилансер, в подчинении которого — только одна сотрудница, работающая в удаленном офисе! Почему же он, не имея реального управленческого опыта, перегибает палку и говорит только о преимуществах жесткого подхода в управлении персоналом, не фиксируя риски? Ответ простой: Кеннеди зарабатывает, он продает идеи, не более того. Было бы интересно спросить самого мистера Кеннеди: «Вы сами хотели бы работать в жесткой компании, чтобы вас эксплуатировали?».

Стоит ли попадать под влияние идей жесткого менеджмента? Думаю, что нет: серьезные **риски** очевидны.

Во-первых, в условиях директивного управления снижается лояльность сотрудников, и возникают риски скрытой и реальной текучести. Лучшие и востребованные на внешнем рынке сотрудники начинают мониторить свою стоимость путем прохождения собеседований в других компаниях. Ведь страх мотивирует персонал на низших позициях по уровню компетентности, а ценные, опытные специалисты демотивированы и реагируют на жесткий менеджмент, как говорят, ногами.

Компетентный и уверенный в себе сотрудник может долго оставаться неудовлетворенным, но не спешит уходить. Он продолжает работать на старом месте и одновременно ищет новое. Он может направить свое резюме через соответствующие интернет-ресурсы или использовать сарафанное радио, опираясь на родственные и дружеские связи. Его активно приглашают на интервью, он охотно приезжает. Рано или поздно он находит должность с привлекательными условиями в плане интересного содержания работы, а также материальной и нематериальной мотивации. И потом решительно увольняется одним днем или после двух недель отработки.

Если добавить, что с ключевым сотрудником, который нередко выступает в компании коммуникативным лидером, нередко уходит лучшая часть команды и возникает «обвал» менеджмента, то риски жесткого менеджмента становятся угрожающими для эффектив-

ного бизнеса. Более того, если обратить внимание на то, что ключевых специалистов часто перекушает компания-конкурент, станет совсем не радостно.

### **Пример из практики**

*В условиях кризиса владелец назначил управляющим заместителя начальника производства, назовем его Виктором. Работая по 12 и более часов, Виктор вернул дебиторскую задолженность, уволил балластных сотрудников, закрыл непроизводительные региональные офисы. Компания вышла из кризиса с прибылью. Владелец был доволен и передвинул Виктора на позицию руководителя отдела продаж, поставив перед ним амбициозные задачи. Виктор чувствовал себя выгоревшим и нуждался в отдыхе, но владелец подгонял, угрожая штрафами за невыполнение плана. Виктор положил заявление об уходе — владелец не отпускал. Виктор обратился к адвокату — владелец не пришел на судебное разбирательство, но трудовую книжку отдал. В итоге Виктор ушел обиженным, а следом за ним уволились ключевые топ-менеджеры его команды. После кризиса, когда компания могла бы сделать прорыв, владелец грустно поделился со мной: «У меня дефицит менеджмента». Я могла бы ответить так: «Вы сами инициировали этот дефицит», но сказала словами поэта: «Что же, опыт — сын ошибок трудных».*

### **Пример из практики**

*Владелец компании Александр посетил семинар российского тренера, который придерживался жесткой концепции эксплуатации персонала. Александр вернулся в офис агрессивным, на-*

*чал активно применять оскорбительную и нередко ненормативную лексику, унижать людей, высказывать повышенные, неадекватные требования. Первым уволился директор по персоналу, коммуникативный лидер компании. За ним в течение трех месяцев ушли все топ-менеджеры, в отношении которых применялись «технологии» жесткого подхода, «выученные» на тренинге. Один из уволившись, перспективный директор по развитию, сказал четко и решительно: «Я не хочу работать в неуспешной компании».*

Компания, практикующая тотальный жесткий менеджмент, постепенно превращается в «кузницу кадров»: берет новичков на линейные позиции, дает опыт работы и вынуждает уходить на рынок. В условиях острого кадрового дефицита российского рынка такая политика компании обращается против нее: возникает недостаток квалифицированных специалистов, работающие сотрудники перегружены, поскольку задачи, которые остались после уволившихся, распределяются между ними.

Почти всегда в таких бизнесах встречаются руководители без заместителей, исполняющие две разные функции: финансовый директор одновременно является директором по персоналу, руководитель службы безопасности также по совместительству — директор по персоналу, кадровый инспектор одновременно — внутренний тренинг-менеджер, а директор отдела продаж — руководитель учебного центра.

В итоге возникает второй риск: выгорание и ухудшение

здоровья у сотрудников, как сказал один мой слушатель, «первые звоночки». Это значит, что бизнес несет убытки на оплате больничных листов и потери трудоспособности своего персонала. Приобретается «слава» «черной компании», в которой болеют и из которой увольняются самые лучшие. Молодые и перспективные кандидаты стараются обходить такой бизнес стороной, а на собеседования приходят не самые компетентные и не самые мотивированные, кому все равно, где работать.

В-третьих, в директивной компании есть управляемость и послушание, но нет конструктивной критики неправильных управленческих решений, умирает креатив и отсутствует поиск новых технологических идей. Начинается стагнация на рутинных задачах, а те, кто хотят расти, бьются о «стеклянный потолок».

Не могу не сказать о четвертом риске бизнеса, практикующего жесткий менеджмент: обвальном ухудшении атмосферы, климата, корпоративного духа компании и, как следствие, снижении эффективности ее сотрудников. Приведу впечатляющую статистику.

Специалисты из Университета Флориды (Florida State University) провели интервью с несколькими десятками американцев, работающих в разных сферах бизнеса. В результате исследования выяснилось, что если руководитель регулярно оскорблял своих подчиненных, то:

- 30% служащих намеренно работали медленнее или продуманно совершали ошибки

## Общая характеристика мотивационного менеджмента состоит в том, что человеческие ресурсы признаются приоритетными

(обычно ошибались всего 6%);

- 33% обиженных сотрудников не прилагали дополнительных усилий для выполнения сложных и ответственных заданий (в спокойной обстановке таких — 9%);
- 39% брали больничные листы, хотя особых проблем со здоровьем не испытывали;
- 24% сотрудников максимально затягивали перерывы и «перекур»;
- среди сотрудников, которые испытывали вербальную агрессию со стороны руководителя, в три раза меньше тех, кто брал на себя ответственность за решение креативных задач;
- обиженные сотрудники не брались за выполнение дополнительных задач (задержаться после работы или выйти на работу в выходные дни).

Что же делать? Практиковать исключительно дружественный стиль управления и никогда не критиковать провинившихся? Платить больше рыночной стоимости и «перекармливать» нематериальной мотивацией?

Конечно, нет! Избалованный персонал — угроза рентабельности и прибыльности бизнеса. Но решение есть: грамотное применение управленческих инструментов мотивационного менеджмента.

В чем они заключаются?

Общая характеристика **мотивационного менеджмента** состоит в том, что человеческие

ресурсы признаются приоритетными. Владельцы и руководство компаний хорошо понимают, что при потере специалистов некому будет реализовывать стратегические и операционные задачи развития бизнеса. Компании выгоднее развивать и обучать своих сотрудников, нежели превращаться в «сито» и «кузницу кадров», увольняя лучших и приглашая с рынка людей без навыков.

Руководство компании понимает, что лояльность, вовлеченность и приверженность — взаимный процесс: отлично работает менеджмент, нацеленный на сотрудничество руководителей и персонала, ориентированного на общий результат (прибыль, стабильность, удовольствие от совместной работы).

Компания стремится к поддержанию позитивного имиджа на рынке, созданию образа динамично развивающегося бизнеса, имеющего грамотный менеджмент и проявляющего заботу о персонале.

Подробнее о преимуществах мотивационного менеджмента — в следующем номере.

**В**

<sup>1</sup> Трейси Д. Менеджмент с позиции здравого смысла. Как победить в себе управленческий психоз и найти простой ключ к успеху. М., Автор, 1993

<sup>2</sup> Кеннеди Д. Жесткий менеджмент. Заставьте людей работать на результат. М., Альпина Паблишер, 2012



# РОССИЙСКИЙ БИЗНЕС. ВОЙНА ПОКОЛЕНИЙ. БИТВА ЗА ЭФФЕКТИВНЫЕ КАДРЫ

Всероссийская конференция 2014

9 октября 2014 года

World Trade Center Moscow



## ТОП-СПИКЕР НАТАЛЬЯ САМОУКИНА

известный специалист по управлению персоналом, входит в «Золотую десятку» топ-тренеров России, автор бестселлеров «Настоящая книга директора по персоналу», «Эффективная мотивация персонала при минимальных затратах», «Живой театр тренинга» и др.

Владельцы и руководители компаний давно говорят о войне поколений и корпоративных конфликтах между сотрудниками разных возрастных групп. Каких специалистов приглашать на работу: зрелых и опытных или молодых и креативных? Как управлять: путем жестких регламентов или свободы? Эксплуатировать или сотрудничать? Организовывать «веревочные» тренинги или предлагать общие проекты?

**Вас ждут дискуссии и презентации, анализ опыта успешных российских компаний и мозговые атаки по острым проблемам управления разновозрастными командами и еще множество по-настоящему актуальных вопросов.**

### ОСНОВНЫЕ ВОПРОСЫ КОНФЕРЕНЦИИ:

- Жесткий или мягкий менеджмент? Вот в чем вопрос! Не покупайтесь на «фишки» западных консультантов!
- Уроки нашей истории и война поколений в российском бизнесе. Молодняк или старики? Эксплуатация или сотрудничество? Что делать, и кто виноват? Людей нет?! А адекватных специалистов вообще нигде нет?!
- Поколение Сети: всего и сразу! Смелость «нулевок»: «я знаю себе цену»; «не поротое» поколение и мотивация свободой. Брать на работу или провозжать на рынок? Воспитывать или штрафовать?
- «Золотая» кадровая группа: потом и кровью! «Стая волков» или «триста спартанцев»? Социальные эксперименты и сильное поколение. Требовательные внутренние клиенты: как ими управлять? Востребованные специалисты и угроза хэд-хантинга.
- Поколение «на перепутье»: вперед, к вершинам или дорабатываем до пенсии? Точка стартапа или точка невозврата? Факторы успеха и причины неудач. Как отказываться от неконструктивной ментальности?
- Поколение победителей и советские специалисты: есть порох в пороховницах! Остаются самые-самые. Технология «обнуления» и звезды пенсионного возраста. Возрастной персонал, и как с ним работать.

**ПРИХОДИТЕ!  
БУДЕТ ИНТЕРЕСНО,  
А ГЛАВНОЕ — ОЧЕНЬ ПОЛЕЗНО  
И ЭФФЕКТИВНО!**

По вопросам участия во всероссийской конференции обращайтесь по тел.: **+7 (495) 988 0689**, e-mail: **market@mirq.ru**, менеджер проекта Тереза Багратян.



**Юрий АДЛЕР,**  
*профессор Московского  
государственного института  
стали и сплавов (МИСиС)*

# КОЛИЧЕСТВО НЕ ДОЛЖНО БЫТЬ ПРОИЗВОЛЬНЫМ

Знаменитый американский ученый Уильям Эдвардс Деминг наибольшую известность приобрел как автор теории менеджмента, основанной на 14 ключевых принципах. Однако его наследие по управлению качеством, вернее сказать, его философия, включает и другие, не менее важные максимы. Например, что все количественные показатели естественно делятся на два класса: произвольные и непроизвольные.

Примером произвольного показателя служит следующее высказывание: «А давайте на будущий год, месяц, квартал продадим на 20% продукции больше, чем сейчас!». Такой показатель обычно трудно обосновать чем-то иным, нежели жадность. А это — опасный аргумент, который погубил неисчислимое количество бизнесменов. Такие показатели опасны для бизнеса по тысяче причин. Они не обеспечены ни сверху — требованиями клиентов, ни снизу — потенциалом бизнеса. Следовать им — безумие. Но очень распространённое. Похоже, что это не просто безумие отдельных людей, это скорее эпидемия. Между тем, если бы в прошлом бизнес мог решить такую задачу, то почему же он этого, не сделал? А если мы теперь хотим сделать больше, при сохраняющихся обстоятельствах, то можно ли достичь этого ничего не меняя, только волевыми усилиями? Вряд ли.

Перемены в результатах требуют перемен в бизнесе. А это — задача менеджмента. Призывы к улучшению любых результатов без ответа на вопрос «как?» или «за счёт чего?» контрпродуктивны. Это совершенно очевидно. К многочисленным примерам такого рода можно добавить ещё «эффект кобры», описанный Хорстом Зибертом в его знаменитой книге с тем же названием. Он рассказывает, что, когда Индия еще была частью Британии, в одно жаркое лето расплодилось много кобр. Правительство назначило плату за шкуру убитой кобры, наивно полагая, что люди будут убивать кобр и

сдавать шкуры. Вместо этого индийские чиновники организовали фермы по разведению кобр и прекрасно на этом заработали. Судьбы соотечественников, которых продолжали жалить кобры, их совершенно не волновали. Проблема в том, что люди поступают подобным образом всегда, когда система им это позволяет.

Стоит отдельно сказать о произвольных сроках окончания работ. В советское время считалось важным закончить работу к «красным дням календаря», таким как первое мая, седьмое ноября или Новый год. При этом в канун праздников работу вели в авральном режиме, без внимания к качеству, забывая об охране труда и технике безопасности. Результат не трудно себе представить, но на горизонте маячила премия по итогам работы, которая оправдывала все.

Но возникает вопрос о тех количественных показателях,

личественные показатели становятся для вас обязательными, будь то сроки, размеры или любые другие параметры. Их точное соблюдение не только гарантирует успех сделки, но и повышает лояльность клиента к вашей компании, что ещё важнее. Поэтому важно тщательно всё взвесить, прежде чем подписывать контракт.

Несколько десятилетий назад японский маркетолог и специалист по управлению Нориаки Кано заметил, что требования потенциального клиента следует разделить на три совершенно разные части. К первой части надо отнести те, которых вовсе нет в контракте, однако без их учета вам, скорее всего, не удастся довести сделку до благополучного конца. Это так называемые требования по умолчанию — то, что само собой разумеется и настолько очевидно, что клиенту как-то неудобно об этом говорить. Не записываем же мы в контракт

**Произвольные показатели опасны для бизнеса по тысяче причин. Они не обеспечены ни сверху — требованиями клиентов, ни снизу — потенциалом бизнеса. Следовать им — безумие. Но очень распространённое**

что произвольны. Как они возникают? Ответ получается простой, но длинный. Если у вас есть клиент, который сделал заказ, с которым вы согласовали все условия поставки и подписали обязывающий документ, например, контракт, то тут уж, как говорится, «взялся за гуж — не говори, что не дюж». Все согласованные ко-

на покупку автомобиля, что у него должно быть четыре колеса. Это же и так ясно. Но что вы будете делать, если покупатель пришел за трехколёсным автомобилем и даже не знает, как называются эти четырехколесные уродцы? Поэтому производителю важно организовать вежливый системный диалог с потребителем, чтобы не оши-

биться в выборе «очевидных» параметров.

Другая группа требований образуется теми, что как раз таки включены в контракт. Но и здесь есть проблема. На этот раз она имеет метрологическую природу. Важно еще до начала работы договориться о том, какими «измерительными приборами» вы будете пользоваться, с какой точностью будут вестись «измерения». Если этого не сделать заранее, то потом договориться будет трудно, если вообще возможно. Когда все стороны согласны с тем, что, безусловно, выполнены все требования первых двух групп, то сделка, скорее всего, состоится. Но она вряд ли свяжет вас и вашего клиента узами взаимной симпатии и долговременной дружбы, а только такие отношения делают клиента лояльным. И только лояльные клиенты гарантируют бизнесу успех. Вот почему выполнение первых двух групп требований является необходимым, но недостаточным. Говоря словами стандарта ИСО 9000, такой клиент всего лишь удовлетворен состоявшейся сделкой, и только. До лояльности еще очень далеко.

Как же сделать так, чтобы клиент действительно привязался к вашему бизнесу всерьез и надолго? Кано отвечает так: надо придумать еще одну группу требований, предназначенных специально для вовлечения клиента в наш бизнес. На словах рецепт прост. Следует добавить к продукции или услуге какой-нибудь милый пустячок, который не удорожит сделку, не удлинит сроки ее реализации, но при этом

страшно понравится клиенту. Конечно, надо угадать, что именно может понравиться клиенту. Часто приводят пример, ставший хрестоматийным. Много лет назад одна американская автомобильная компания, причем даже не входящая в первую тройку производителей, придумала и реализовала на практике одну простую идею, оказавшуюся чрезвычайно удачной. К передней панели управления

поскольку патент — это документ определенного объема, и этот объем конечен, а свойств и признаков у любого объекта сколько угодно. В патенте ведь не говорится, что полочка с дыркой для стакана должна быть зеленой. Обнаружилось и еще одно важное обстоятельство. Если вы придумали и реализовали удачное дополнение к вашему продукту, то конкурентам надо примерно три месяца чтобы догнать вас. Но если

**Если вы придумали и реализовали удачное дополнение к вашему продукту, то конкурентам надо примерно три месяца, чтобы догнать вас. Но если вы реализовали одновременно два нововведения, то догоняющим требуется уже примерно полгода**

легкового автомобиля была прикреплена выдвигающаяся дощечка с отверстием, в котором удобно фиксируется бумажный стаканчик с кофе или чаем. Пока ждешь переключения светофоров, вполне можно сделать пару-тройку глотков горячего напитка, причем без риска залить себя и соседа, обжечься, испортить одежду, документы и т. п. Такое новшество не оказывает сколько-нибудь существенного влияния на себестоимость автомобиля. Но этот опыт показал, что таким простым способом можно стать монополистом на рынке. Долго, понятно, не продержаться, конкуренты обязательно догонят.

Одновременно выяснилось, что патентная защита далеко не всегда состоятельна. В принципе это было давно понятно,

вы реализовали одновременно два нововведения, то догоняющим требуется уже примерно пол года. Ну а если таких нововведений три — то конкурент может не уложиться и в целый год. На рынках, где за короткое время обновляется весь модельный ряд, как совсем недавно было с мобильными телефонами, удачное внедрение сразу трех новинок делает их счастливого изобретателя монополистом вплоть до смены поколения продукции. И это на остроконкурентном рынке. Таким образом, третья часть показателей может стать механизмом, позволяющим через «микроинновации» систематически создавать в компании конкурентные преимущества.



# BENTLEY

Основное предназначение своих машин основатель компании **видел в победах** на автомобильных **гонках**.

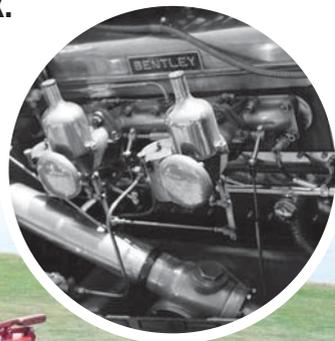
И действительно, автомобили марки **Bentley** почти **всегда** приходили **первыми**. Большой **объем двигателей**

позволял получать немало **лошадиных сил**.

Например, модель **4,5L** с роторным нагнетателем **Roots**, который размещался перед **радиатором**, была **специально** разработана для промышленного магната и гонщика **Г. Биркина**.

Так **Bentley** стала **одной** из **самых мощных** и **скоростных** машин и принесла компании **большую известность**.

в **1928–30** гг. в небольших количествах собирались **автомобили** модели **6.5L** и **спортивный** вариант **Speed Six**.



**О  
Г  
Е  
Д**

# НА ВОЛНЕ ПЕРЕМЕН

Вадим Лapidус, генеральный директор группы компаний «Приоритет», заведующий кафедрой производственного менеджмента и логистики в НИУ «Высшая школа экономики» в Нижнем Новгороде, ведущий российский консультант в области менеджмента качества, маркетинговых технологий, бизнес-процессов, технологий управления, широко известен не только в России и странах СНГ, но и за рубежом. Одним из его последних проектов является авторский семинар «Преобразование компании за семь дней».

Что значит преобразование современной компании? Зачем вообще нужны преобразования? Предполагает ли концепция преобразований изменение производственной и организационной структуры предприятия? На эти и другие вопросы Вадим Лapidус в ходе семинара дает глубокий, аналитический ответ и конкретные практические рекомендации. Это первый семинар по преобразованию компании, аккумулирующий

в себе знания, опыт и наработки всего коллектива центра «Приоритет».

Цель семинара — показать, что преобразование компаний — это «наука и искусство, где есть свои законы, свое мастерство... преобразование нужно выделить в специальную область знаний и не рассматривать как дополнительную обязанность, возникающую неизвестно откуда». Автор уверен, что необходимость преобразований обу-

словлена особенностями развития общества и бизнеса: «Волна преобразований всегда будет. Вопрос в том, будем ли мы погребены этой волной перемен, будем на волне или впереди неё».

Новаторский подход Вадима Лapidуса заключается в том, что он разработал законы преобразования компаний, выстроил методику и определил инструменты, тем самым предложив рынку продукт, который всегда будет востребован. «Мы понимаем, как и куда двигаться», — утверждает автор. Преобразование, по его мнению, является объектом управления; прежде чем приступить к нему, нужно четко определить целевую модель нового динамичного, а не статичного состояния компании, а также разумное время преобразования, ожидаемые результаты, предполагаемые затраты. Чтобы перестроить структуру компании, нужен системный подход и комплексное видение конечного результата.

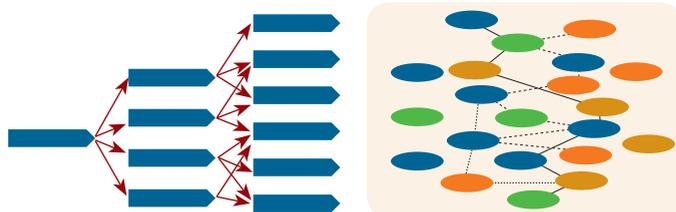
Если в компании проводят преобразование без понимания значимости трех фак-

## Методология преобразований

Обычная модель преобразований



Предлагаемая модель преобразований



Последовательно-параллельно-мультипликативная методология, Сеть проектов преобразований

торов — закона, технологии, результата, — то в этом случае более уместен термин «внедрение». Но внедрение не предполагает изменений в целом: «Мы внедряемся в систему, не изменяя ее, не думая, что нужно изменить. Преобразование, напротив, наиболее точно отражает суть явлений, потому что в итоге оно включает изменение конечного образа компании».

Для успешного преобразования компании нужно разработать технологию управления, нужно понять, что следует изменить: «Целевая модель — путеводная звезда, которая помогает не сбиться с пути. Если нет цели, то не к чему и стремиться». При этом надо понимать, что процесс преобразования — это не движение по автостраде. Нужно не только продумывать каждый шаг, но и понимать, в каких направлениях делать шаги. Также очень важно сформировать будущую финансово-экономическую модель компании с учетом пожеланий собственников (например, увеличение прибыли или стоимости компа-



**Неуправляемые изменения — путь к хаосу, управляемые — не всегда путь к успеху, все зависит от понимания законов преобразований**

*Вадим Лapidус*

нии). Если есть такое понимание, значит, целевая модель построена.

Раскрывая тему интеграции управленческих решений, ав-

тор рассматривает задачу сокращения времени преобразований как важнейшую. По его мнению, если процесс преобразования выполнять не как че-



реду последовательных шагов, а как совокупность параллельных действий, то мы выигрываем время, но если каждое из параллельных действий имеет еще и мультипликативный эффект, то результат улучшается во много раз. Это называется каскадно-мультипликативная схема преобразований. Именно совокупность мультипликативно-растущих проектов способствует ускорению преобразований. В ходе семинара рассматривается несколько вариантов ускорения, принципов масштабирования, законов и технологий.

Если в компании принято решение о проведении преобразований, то очень важно провести их осознанно, в управляемых условиях, в соответствии с определенными законами. Всего было обозначено девять законов: управляемости, равновесности, направленности, необратимости, цикличности, договорности, масштаба преобра-

## Проект «Лидерство как система. Школа преобразований»

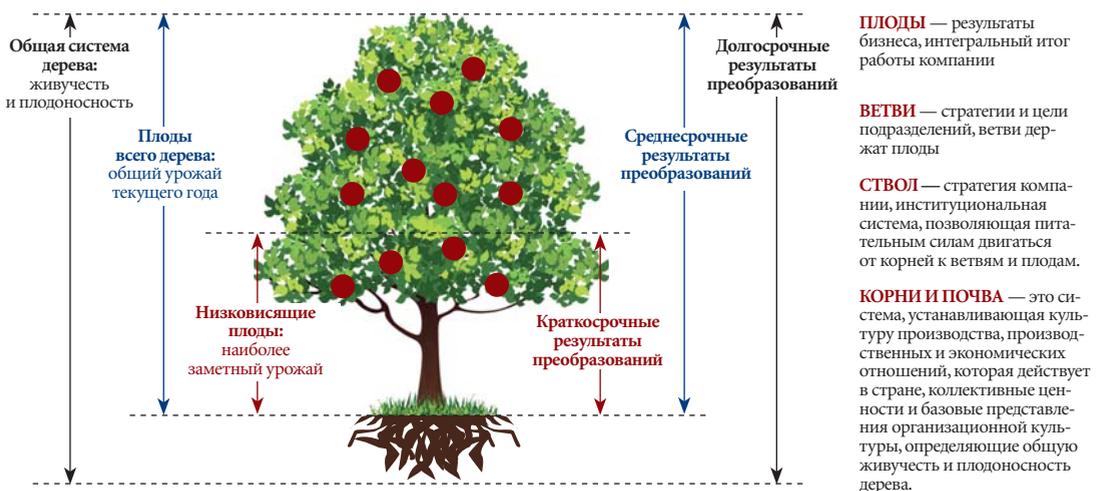


зований, критической массы и закон «Быть на волне».

Многие закономерности опираются на явления системного лидерства. По мнению В. Лапидуса, для

проведения масштабных системных преобразований необходимо прежде всего создать команду лидеров, задачами которой станут: определение будущего компании,

## Результаты преобразований производственной системы



ее образа, миссии, стратегии, а также создание сети подразделений и руководство ими. Во главе команды должен встать лидер №1, определяющий законы преобразований. Для формирования такой команды автором проекта предлагается каскадная схема подготовки. Использование предлагаемой системы позволяет осуществить преобразования в сравнительно короткие сроки.

Авторский семинар Вадима Лapidуса состоит из нескольких блоков, объединенных единой темой, целями, задачами, которые органично вплетены в структуру повествования, в его идеологию, в информативный поток. Каждый блок четко выстроен, грамотно аргументирован.

Структура семинара:

1. Изменения, преобразования, реформирование, реинжиниринг как отдельная область управления. Опыт преобразований в мире, особенности России и СНГ.
2. Законы преобразований. Циклический характер. Балансы и равновесие. Адхократия, проектный, каскадный подходы. Психология преобразований.
3. Семь слоев преобразований. Обменные процессы со стейкхолдерами. Модель двойной конвертации. Бизнес-процессы: заказы — активы — процессы — потоки. Организационная структура: административная и процессная модели. Системы менеджмента: качество, скорость, затраты (потери), безопасность, мотивация.

Корпоративная культура и ментальность. Мотивация как договор. Лидерство и ответственность.

4. Программы преобразований в цикле мобилизации — освоение.
5. Краткая презентация опыта преобразований с помощью консалтинговых возможностей Центра «Приоритет».

В ходе семинара используются следующие разработки ведущих специалистов «ГК «Приоритет»:

- законы и технологии преобразований (Валерий Федоров);
- вовлечение в преобразование, сокращение потерь (Роман Титов);
- бережливое производство (Александр Грачев).

Представленная методика преобразования компании, а

также управления этими преобразованиями, была апробирована специалистами ГК «Приоритет» на протяжении 10 лет на реально существующих предприятиях; она систематизирует и углубляет имеющиеся в этой области научные знания, содержит много практических примеров, анализирует и объясняет причины неудач отдельных компаний.

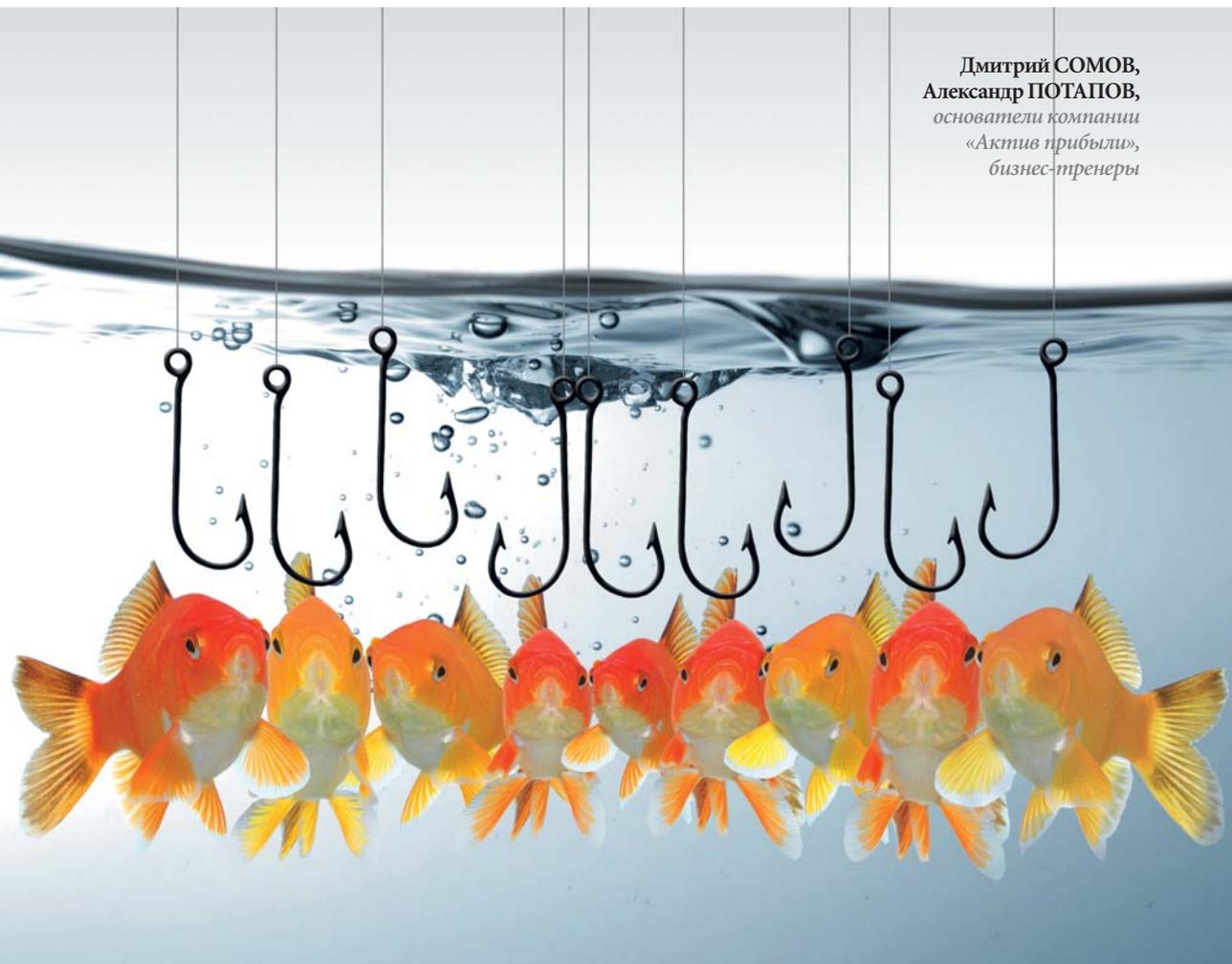
Главная ценность семинара заключается в том, что В. Лapidус, как автор проекта, побуждает слушателей к действию на основе полученных знаний, пробуждает активность к проведению преобразования, способствует формированию целей, задач, концентрации на конкретных способах изменения в управлении бизнес-процессами.

**В**

Людмила Вахрамеева



Дмитрий СОМОВ,  
Александр ПОТАПОВ,  
основатели компании  
«Актив прибыли»,  
бизнес-тренеры



# БОЛЬШЕ КЛИЕНТОВ ХОРОШИХ И РАЗНЫХ

Наверняка вы не раз слышали про клиентскую базу. Это данные клиентов, которые у вас что-то покупали или просто оставили свой телефон или электронный адрес. Однако реально такая база есть у очень малого числа розничных магазинов, а систематически работают с ней еще меньше. А ведь это настоящая «золотая жила»!

Продать что-то клиенту, который ранее уже купил у вас товар, гораздо проще, чем найти нового покупателя. По статистике — в шесть раз дешевле, чем привлекать нового. С помощью клиентской базы вы сможете увеличить продажи на 30–40% даже в кризис! Очень многие недооценивают реальную выгоду, которую она приносит.

Итак, ставим цель: создать клиентскую базу (или увеличить ее, если таковая имеется). Как собирать контакты и что с ними делать? Способов очень много. Рассмотрим основные.

### **«Бесплатно»**

Предлагаем клиентам что-то интересное и бесплатное (или очень дешевое) в обмен на их контакты. Многие с радостью на это согласятся. Желательно, чтобы это был товар из вашего ассортимента, который обходится вам дешевле, чем что-либо другое.

### **Дисконтная карта**

Выпускается дисконтная или накопительная карта, которая позволяет вашему клиенту либо покупать товар со скидкой, либо копить бонусы за покупки и потом обменять их на товар или получить большую скидку. Но для ее получения он должен заполнить анкету, где укажет свои данные.

### **Лотерея**

Лотерея — это самый простой и самый быстрый способ собрать контакты. Если вы только начинаете бизнес, имеет смысл делать розыгрыш ценного приза среди посетителей вашего магазина или отдела. То есть даже тот,

кто ничего не купил, сможет испытать свою удачу и выиграть, например, телефон, который стоит недорого, а как подарок выглядит очень привлекательно для клиентов от 10 до 60 лет (кто-то захочет выиграть его для своих родственников).

Если предлагаемая вами продукция рассчитана на другие возрастные категории, подберите подходящий подарок. Здорово, если это будет какой-то товар из вашего ассортимента. Итак, вы рекламируете приз, который получит ваш довольный клиент, ставите его на самое видное место, красиво упакованный, с ленточкой и флаером.

Рядом располагаете емкость для заполненных лотерейных билетов, в которую кладете несколько бумажек с контактами (своими номерами, например).

Хорошо, если вы распечатаете билеты (специальные бланки для записи контактов) на яркой цветной бумаге для привлечения внимания. Емкость лучше найти прозрачную, чтобы было видно, что уже многие претендуют на приз. И раз она не пустая, то психологически проще добавить туда и свой билет. Также необходимо определить сроки проведения лотереи. Например, три–четыре недели идет активный сбор контактов, затем проводится розыгрыш.

Тут два варианта. Можно провести розыгрыш прямо в магазине или рядом с ним, назначив день и конкретное время. Если площадь этого не позволяет, то оговорите дату розыгрыша и объясните, что клиенты будут оповещены о выигрыше по телефону.

В назначенный день вы перемешиваете все контакты и вытаскиваете номер телефона счастливого, которому звоните и радостно сообщаете, что он может забрать свой выигрыш. Остальные участники лотереи могут получить утешительные призы в виде скидочных купонов, о которых мы поговорим ниже.

### **Привлечение друзей клиента**

Здесь придется выстроить двухшаговую систему продаж. Вы продаете товар, при этом выдавая купон на скидку, например, на 300 рублей. Использовать ее клиент сможет только при следующей покупке, оплатив не более 20% от стоимости товара.

Такой же купон вы выдаете для его друга. Поскольку друг плохое не посоветует, купон на скидку, скорее всего, будет использован и, в свою очередь, привлечет следующего друга.

Также можно при покупке попросить клиента порекомендовать ваш магазин друзьям. Вроде бы мелочь, а срабатывает!

### **Интернет-ресурсы**

Если у вас еще нет сайта — срочно сделайте его! Причем не обязательно платить деньги. Вы можете начать с «Одноклассников», «ВКонтакте», Facebook, Instagram. Главное, чтобы как можно больше народа знало про вас и видело, что вы продаете. Это увеличивает шансы на покупку.

К тому же можно предложить клиенту выбрать товар прямо дома, что очень удобно. Если вы сделаете еще и бес-

платную доставку, то будет совсем здорово. Замечено, что когда на странице магазина в социальной сети добавляются фото товаров, это привлекает внимание не только постоянных покупателей, но и отражается на страницах их друзей, которые заходят посмотреть новинки и в результате становятся новыми клиентами.

Постарайтесь держать связь со своими покупателями: очень удобно лично спрашивать, как их обслужили (повод проверить работу продавцов) и понравился ли приобретенный товар.

Новым клиентам бывает полезно увидеть комментарии тех, кто уже купил ваш товар и положительно отозвался о его качестве, об обслуживании. Это станет дополнительной рекламой. Негативные же сообщения не повод расстраиваться: если продукция отличная, а большинство клиентов довольны, то они первыми встанут на вашу защиту.

У меня это произошло так: когда из-за негативной оценки разгорелся жаркий спор, было очень приятно, что преобладали положительные отзывы клиентов, которые уже приобрели обсуждаемый товар. Именно такие ситуации вызывают живой интерес покупателей, а значит, привлекают к вам внимание!

### **SMS-рассылка**

Используя интернет-сервисы sms-рассылок, вы можете создать базы данных клиентов и одним кликом отправить своим покупателям сообщение о новинках, скидках, акциях. Они получают его каждый на

## **Постарайтесь держать связь со своими покупателями: очень удобно лично спрашивать, как их обслужили (повод проверить работу продавцов) и понравился ли приобретенный товар**

свой телефон и прочтут наверняка, в отличие от рекламы в СМИ. А так как они уже совершили у вас покупку либо просто знают, где вы находитесь и что продаете, то, скорее всего, это приведет к повторной покупке или подтолкнет сделать ее впервые, но именно у вас.

Помните, что наибольший результат достигается при седьмом «касании», то есть пик продаж придется на седьмую sms-рассылку. Иными словами, если вы напомним о своем предложении всего два-три раза, отдача будет гораздо ниже, чем если вы сделаете это семь раз и более. Главное — регулярно напоминать о себе и не лениться! Никто не знает, почему это работает, но главное, что это действительно работает!

Можно собирать даты рождения клиентов и поздравлять их, предлагая в этот день скидку. Скидки нравятся всем! Придумайте повод для отправки sms. Это могут быть скидки на определенный вид товара, новые условия для получения подарка, поздравление, сообщение о новом поступлении, реклама товара-локомотива.

### **Партнерская программа**

Тут очень много вариантов. Самое главное — понять принцип. Вы находите другой бизнес, возможно, даже не из

вашей сферы деятельности, но так же, как и вы, заинтересованный в привлечении новых клиентов. Если вы только начинаете строить свой бизнес, то ищите таких же начинающих: с ними проще договориться.

Итак, вы договорились, и клиенты вашего партнера получают вашу рекламную продукцию или купоны со скидками, которыми они смогут воспользоваться. Желательно, чтобы на таких рекламных материалах было как можно больше информации о вас.

Пусть это будет фото продукта, который вы продаете со скидкой, либо описание ваших товаров. Обязательно подробно напишите, где клиент сможет это приобрести (адрес физический, адрес в интернете, номера телефонов, по которым можно задать вопросы, e-мейл). Вы, в свою очередь, предлагаете покупателям рекламу партнера. Очень хорошо обменяться базой данных, если партнер согласится.

### **Конкурс**

Обилие праздников будет тут как нельзя более кстати. Вы можете сделать конкурс детских рисунков, фотовыставку со своими товарами, конкурс на лучший рекламный слоган, стихи про ваш магазин (отдел). А для того

## СЕМИНАР

# «НОВЫЙ СТАНДАРТ ISO 9001:2015»

### риски и потенциал для предприятий и органов по сертификации

## 24 СЕНТЯБРЯ 2014

### Москва, Торгово-промышленная палата РФ

#### Спикер

#### Экельхарт Бауер

Уполномоченный представитель Австрии в технических комитетах ИСО и европейских рабочих группах. Ведущий международный эксперт, лектор, аудитор. Специалист по вопросам интегрированных систем менеджмента и менеджмента рисков.



#### Для кого

Менеджеры второго и третьего звена, ответственные за оценку риска, разработку и совершенствование систем менеджмента на предприятиях; менеджеры по качеству, экологии, промышленной безопасности; руководители и специалисты органов по сертификации; аудиторы и консультанты по вопросам внедрения интегрированных систем менеджмента.

#### Темы семинара

- Почему и как создается новый стандарт ISO 9001:2015. Конкретные изменения текста и требований. Дискуссии и вопросы, возникающие на международном уровне в процессе создания нового стандарта.
- Новый стандарт как инструмент полной интеграции системы менеджмента в стратегический контекст предприятия. Соответствующие возможности развития бизнеса.
- Новые требования к риск-менеджменту. Систематическая оценка опасностей и возможностей в микро- и макроконтексте развития бизнеса.
- Ожидаемые изменения стандартов ISO 14001 и OHSAS 18001. Потенциал для интегрированных систем.

#### Регистрация

По вопросам участия в семинаре обращайтесь по тел.: +7 (495) 988 0689,  
E-mail: market@mirq.ru, менеджер проекта — Тереза Багратян

☉ чтобы связаться с победителем, вам, конечно, понадобятся координаты участников.

За счет этого ваша клиентская база увеличится, а положительный отклик повлияет на прибыль и привлечет новых клиентов. Конечно, придется сделать рекламу, чтобы о конкурсе узнало как можно больше народа. Можно заказать статью в местную газету, где расскажут о вас и ваших товарах, о конкурсе и о призе, который достанется самому талантливому участнику.

Не забудьте сообщить о конкурсе людям из уже существующей клиентской базы. Ведь именно для этого она и создавалась!

Вот те основные способы, используя которые, вы сможете привлечь новых клиентов и при этом увеличить свою прибыль минимум на 30%. Остается только запастись терпением, фантазией и трудолюбием.

## ОСНОВНЫЕ ТИПЫ КЛИЕНТОВ

Очень часто многие бизнесмены думают, что цена является главным решающим фактором при совершении покупки. Боюсь вас разочаровать: есть клиенты, у которых цена стоит не на первом месте. Зная это, вы можете сориентировать свой бизнес на большее количество клиентов и тем самым увеличить обороты и прибыль.

Вот четыре основных типа клиентов:

- те, кому нужна самая низкая цена;

- те, кто выбирают самое лучшее соотношение цена/качество;
- те, кто хотят купить прямо сейчас;
- VIP-клиенты.

### Первый

Это один из самых распространенных типов клиентов — те, для кого цена является решающим фактором. И бороться за них имеет смысл, если вы позиционируете свою продукцию как самую дешевую на рынке.

Большинство компаний идет по пути снижения цен, надеясь на то, что таким образом привлекут к себе этот тип клиентов. И это часто удается. До поры до времени. Так как вскоре находится продавец, который предлагает еще более низкую цену.

Клиенты этого типа будут лояльны к вашему продукту и услугам лишь до тех пор, пока не найдут (а они точно найдут) компанию с более низкими ценами.

*Открою тайну: чтобы получить много денег, не обязательно продавать очень дешево. Посмотрите на корпорацию Apple. У них небольшая доля рынка смартфонов, но по выручке они — одни из первых.*

### Второй

Для этих клиентов главная цель — получить как можно больше плюсов от товара и услуг за минимально возможную цену. Для них цена не главный критерий, для них самое важное — максимальный результат за те деньги, которые они готовы в данный момент выложить.

### Третий

Этот тип клиентов — те, кому результат нужен прямо сейчас. Перед ними стоит какая-то задача, и ее нужно решить как можно скорее. Для них важна скорость доставки (покупки) и гарантия результата.

Это тип клиентов, с которыми приятнее всего работать, так как с ними меньше всего проблем (если, конечно, вы гарантируете скорость обслуживания и результат). Вспомните себя, когда у вас в два часа ночи начал прорезаться зуб мудрости. Скорее всего, в это время вы готовы были переплатить в два-три раза, чтобы избавиться себя от боли.

### Четвертый

VIP-клиенты чаще всего на цену не обращают внимания. Да, они посмотрят на прайс, но только для приличия. Могут, конечно, и скидку попросить. Но, если вы не можете ее дать, не обидятся. Для них самое важное — это качество обслуживания и статус.

Маржинальность в обслуживании VIP-клиентов самая высокая, но и требования к качеству тоже высоки. К примеру, в авиарейсах бизнес-класса.

А с каким из этих четырех типов клиентов вам придется чаще всего сталкиваться? На кого из них ориентирован ваш бизнес?

Может, стоит предложить товары и услуги для каждой группы клиентов?

Удачи вам в формировании своей товарной матрицы!



## BENTLEY

В 1930 году начался выпуск модели 8L — самой дорогой и престижной в линейке компании. В это время фирма Bentley потеряла свою независимость и вошла в состав Rolls-Royce.

С этого времени машина Bentley начала именоваться SS Cars и стала лидером среди высококлассных британских автомобилей.

Постепенно производство стало переезжать на завод Rolls-Royce.

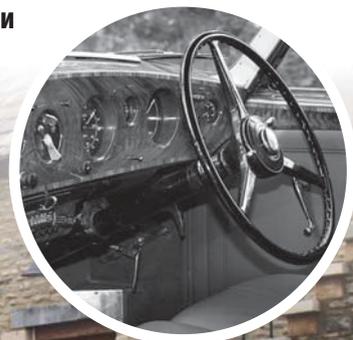
Первой полностью созданной там моделью стал Mark-VI.

Вскоре все модели Bentley стали практически копировать модели Rolls-Royce.

В 1952 году компания Bentley представила модель Continental — спортивный двухдверный автомобиль,

который стал самым скоростным серийным седаном.

1965 год — начало выпуска модели Bentley T.



РАЗВИТИЕ

# КАК МЕНЕДЖЕРУ ПО КАЧЕСТВУ НАЙТИ ОБЩИЙ ЯЗЫК С РУКОВОДСТВОМ

Стефан ДЖОРДЖ

Язык высшего менеджмента серьезно отличается от языка специалистов по качеству. Есть семь шагов, помогающих им наладить контакт.

## ОПРЕДЕЛИТЕ ПРИОРИТЕТЫ

По мнению ряда выдающихся профессионалов в области качества, они добились от топ-менеджмента понимания и уважения, синхронизируя все, что они делают, с тем, что важно для высшего руководства и организации в целом. Чаще всего, самым важным являются финансовые показатели.

«Администрация предприятия разговаривает на строгом финансовом языке, — полагает **Гэри Флосс**, бизнес-партнер консалтинговой компании Blue Fire Partners, специализирующейся на стратегиях улучшения компаний. — Профессионалы в области качества должны улавливать, с какими реальными стратегическими вызовами сталкивается организация. Они должны быть очень чувствительны к тому, что в данный момент стоит на повестке дня у «больших боссов».

Обычно доминируют финансовые показатели. «Что дви-

жет высшим руководством компании? — задается вопросом **Стивен Хойсингтон**, вице-президент по качеству компании Johnson Control, — Это не качество и не удовлетворение потребителя. Это — финансовые показатели. Если вы не можете разговаривать на их языке и переработать собранный материал в то, что затронет их интересы, вы не завоюете их сердца и умы».

«Пока вы не возьмете все понятия, с которыми работаете, и не переведете их на язык финансовых показателей, вы не получите поддержки, — уверен Хойсингтон. — Первый шаг, который я сделал, когда пришел в Johnson Controls, — превратил традиционные измерители менеджмента качества и удовлетворенности потребителей в финансовые измерители производительности. Вторым моим действием было создание доступных для понимания информационных материалов, которые разъясняют

финансовые связи путем простых наглядных элементов».

## ФИНАНСОВЫЕ ПОКАЗАТЕЛИ ВАЖНЕЕ ВСЕГО

«На работу, за которую вам платят, посмотрят благосклонно, если она будет связана с конкретными финансовыми результатами; вы должны разговаривать на этом языке и достичь взаимопонимания, — считает **Джон Фрили**, президент и генеральный директор компании Medrad, производящей медицинское оборудование для диагностической визуализации. — Как управленцы измеряют успех? Как они отчитываются перед акционерами? В каких терминах они описывают плохой и хороший год? Что бы они ни понимали под словом «хорошо», специалисты по качеству должны продемонстрировать, что они готовы способствовать достижению этого».

Вот и получается: работайте над тем, что важно для высшего руководства, или ваша карьера будет развиваться не так, как вам бы того хотелось. «Равняйтесь во всем на выручку и издержки, — советует **Кент Стерет**, президент компании Premier Performance Network. — Если вы не знаете точно, сколько стоит то или иное действие, и не можете корректно описать его в числовых показателях, лучше вообще не делайте этого».

Язык денег — это язык, на котором специалисты в области качества, возможно, не могут говорить бегло, но это именно тот язык, которому каждый из них должен учиться. «Много раз во время разговоров с топ-менеджерами организации я не употребил фразу «Давайте поработаем над качеством», я говорил: «Давайте улучшим производительность и практический результат и усовершенствуем организацию», — делится опытом **Чак Обри**, вице-президент по организационному совершенству (Performance excellence) компании Stat-a-Matrix. — Мы знаем, что качество — путь ко всем этим прагматическим вещам».

## ПОКАЖИТЕ ТО, ЧТО МОЖНО СДЕЛАТЬ БЫСТРО

Успешные усилия в области качества начинаются с конкретных результатов. Результаты, в свою очередь, подразумевают сокращение расходов и увеличение доходов. «Мы всегда говорили о составляющей себестоимости в связи с улучшением качества, но, ког-

да мы говорим о выручке, на топ-менеджмент это производит еще более глубокое впечатление, потому что мы делаем больше, чем просто экономим деньги», — говорит Обри.

Хойсингтон развивает эту идею, демонстрируя математическую связь между программой качества с одной стороны и сокращением расходов и ростом дохода — с другой. Для того, чтобы осуществить это, нужно быть хорошо знакомым с соответствующими параметрами работы организации и факторами, которые на них влияют.

**Ниже изложены семь правил, следуя которым, специалисты в области качества могут общаться с представителями высшего менеджмента организации более эффективно.**

### Правило №1 ДОКАЖИТЕ

Специалисты по качеству должны говорить о конкретных улучшениях и называть вероятную стоимость предполагаемых улучшений. Стерет обосновывает необходимость демонстрировать стоимость через финансовые сопоставления, милые сердцу высшего руководства. «Хитрость заключается в том, чтобы выбрать параметры прогноза, которые могут предсказуемо меняться в определенных пределах, рассчитать возможное колебание результата и спросить, сравниваются ли предложенные вами методы по эффективности с уже проверенными, если на новые методы выделить ресурсы, инструменты и три года

работы, — поясняет Стерет. — На такое всегда очень трудно ответить «нет» на открытом совещании».

Чтобы доказать ценность рекомендуемого подхода, Обри использует примеры из своего опыта работы в разных компаниях, обращая при этом внимание на то, сколько было вложено в проект и насколько он себя окупил.

### Правило №2 НАУЧИТЕ

Одна из самых удручающих задач, с которыми приходится иметь дело высшему руководству, сводится к вопросу: как перейти от целей, приоритетов и стратегии к реальным действиям. Специалист по качеству может помочь. «Расскажите руководителям, как вы можете помочь в подготовке стратегического плана по переходу от стратегии к реализации, — советует Обри — А затем, используя ваши знания, продемонстрируйте, как заставить стратегию постепенно воплощаться в жизнь в финансовом отношении, да и просто с точки зрения систематического выполнения организацией запланированной работы».

Подход Стерета заключается в разработке матрицы производительности, где будут перечислены долгосрочные и краткосрочные стратегические приоритеты компании; целевые направления деятельности; увязанные со стратегией; ключевые показатели эффективности для каждой работы, которой было решено уделить повышенное внимание; владельца каждого показателя;

плановые показатели на конец года; показатели предыдущего года, ежеквартальные цели и текущие показатели; также необходимо отразить данные о произведенных улучшениях в долларах. Матрица, о которой идет речь, превратит стратегию в действие, методы и результаты.

«Применение подобного подхода позволяет руководителям понимать процесс проектирования тех или иных улучшений на всем его протяжении», — вторит Стерету Обри. — «Они привыкли иметь дело со стратегией и показателями, чтобы разобраться в проекте, но, несмотря на все усилия, чаще все это только запутывает. Когда вы свяжете в своей работе стратегию, показатели системы качества с конкретными целями и результатами, вам удастся более естественно вписать вашу деятельность в общую систему менеджмента предприятия».

### **Правило №3** **ПОВЛИЯЙТЕ**

Коучинг — это только один из способов оказать влияние на высший менеджмент. В своем взаимодействии с боссами специалисты по качеству имеют целый ряд возможностей изменить их повестку дня. Флосс использовал регулярные обзоры своей деятельности как площадку для того, чтобы «бить в набат» по поводу разницы между решением проблем, которые уже проявляют себя, и их профилактикой путем использования цикла PDCA. «Требуется оказывать постоянное давление, — делится опытом

Флосс, — но когда «большие боссы» понимают, что вы хотите до них донести, то сразу же начинают задавать «правильные» вопросы».

Стерет рассказывает: «Мы прикладывали к материалам совещания материалы по отдельным проектам, там были еще вклейки с обратной стороны, где перечислялись вопросы, которые руководителям стоило бы задать».

Такая тактика помогает изменить поведение менеджмента. Стерет советует профессионалам в области качества находить возможности, используя которые, они могут помочь высшему менеджменту впитать азбуку менеджмента качества. Организуйте тренинги для руководителей, где они будут выступать в качестве докладчика, а не слушателя. Снабжайте их темами для совещаний. Делая из них более эффективных управленцев, вы попутно делаете их также более восприимчивыми к системному подходу и постоянному совершенствованию.

### **Правило №4** **СОТРУДНИЧАЙТЕ**

Стерет рекомендует сблизиться с финансовым директором. «Если вам поручили «сделать что-нибудь со всем этим», будет логично сосредоточиться на самой животрепещущей проблеме. Попросите сориентировать вас. Редкий финансист не даст вам чего-нибудь на ваши просьбы, и это что-то будет связано с увеличением доходов и сокращением издержек. С этим уже можно работать».

### **Правило №5** **ПРОВЕДИТЕ** **ДЕМОНСТРАЦИЮ**

Вам нужно обзавестись союзником в составе руководства. Затем иницилируйте улучшение в действительно важной для организации области. «Организируйте демонстрационный проект в подразделении вашего союзника, — говорит Обри, — достигните с этим проектом успеха и используйте этот успех как рычаг в переговорах о новых проектах с другими руководителями».

«Решите проблему так, чтобы клиенты остались довольны, и получите доступ к работе с проблемами на «корневом» уровне, — советует Флосс, — затем используйте успех как наглядный пример при переговорах».

### **Правило №6** **СРАВНИВАЙТЕ** **ОПЫТ**

В сложном мире, в условиях которого вынуждены работать представители высшего менеджмента, руководители рады чему-нибудь поучиться друг у друга. Когда компания Medrad начала свое путешествие в мир качества в 80-е годы, ключевые менеджеры были направлены к гуру качества того времени. «Один руководитель поехал в FedEx, другой в Xerox, — рассказывает Фрили. — Я попал в Milliken, и когда уже «приноровился» к компании, кто-то меня спросил: «Если вы будете иметь максимальную долю на рынке, наивысшую удовлетворенность потребителя и можете выставлять наиболее высоко-



ЦЕНТР  
**ПРИОРИТЕТ**  
ГРУППА КОМПАНИЙ

# Специализированные СЕМИНАРЫ

# 2014



**ЛАПИДУС**  
Вадим  
Аркадьевич



**РЫЖКОВ**  
Михаил  
Борисович



**ТИТОВ**  
Роман  
Александрович



**РОЗЕНТАЛЬ**  
Роман  
Маркович



**ФЁДОРОВ**  
Валерий  
Вячеславович



**ГРАЧЁВ**  
Александр  
Николаевич



**ЛИХОДЕЕВ**  
Сергей  
Михайлович

**09-11**  
июня

## ЭФЕКТИВНЫЕ ПРОИЗВОДСТВЕННЫЕ СИСТЕМЫ.

Разработка и развитие  
производственных систем  
на основе ГОСТ Р  
«Бережливое производство.  
Основные положения  
и словарь»

**08-10**  
июля

## СИСТЕМА ПРЕОБРАЗОВАНИЙ «БРИЛЛИАНТ». ИСТОРИЯ, ТЕОРИЯ, ОПЫТ, ПРАКТИКА

С посещением лауреата  
Премии Правительства РФ  
в области качества компании

 **ИНСТРУМ-ФЗНД**  
(г. Павлово)

ЗАПИСЬ НА СЕМИНАРЫ:  
Булаева Антонина Валерьевна

ООО «Приоритет-Тренинг»  
603109, Нижний Новгород, ул. Нижегородская, 22  
тел. +7(831) 43 42 777 многоканальный  
факс +7(831) 43 00 667  
e-mail: [training@centr-prioritet.ru](mailto:training@centr-prioritet.ru)

«кие цены, как бы вы себя тогда почувствовали?». Так я осознал, что речь идет о чем-то большем, чем повышение надежности и качества продукции. Речь идет о чем-то, что можно выразить понятием «деловое совершенство».

Стерет вспоминает, как 20 представителей высшего руководства компании Florida Power & Light (FPL) посетили 22 японские компании и объехали какое-то количество американских организаций, изучая их практику качества. Фрили также познакомил руководителей с полудюжиной наиболее эффективных отделений компании Southern Pacific. После этого ведущие руководители, представители ключевых клиентов, поставщиков и партнеров присутствовали еще и на совещаниях руководства Southern Pacific.

## Правило №7 ПОДСТРАИВАЙТЕСЬ

Взаимодействие специалистов по качеству и высшего руководства упрощается, когда все говорят на одном языке. Язык будет таким, каким его пожелает увидеть высшее руководство. А лексикой этого языка будут финансовые термины. Список варьируется в зависимости от компании, вот наиболее распространенные из фраз:

- стоимость акций;
- рыночная стоимость;
- доходы;
- прибыль на акцию (EPS);
- темпы роста;
- рентабельность по чистой прибыли;
- коэффициент цена/прибыль (P/E);

## Цель состоит в том, чтобы интересы лидеров организации и людей, ведущих проекты в области качества, слились воедино

- рентабельность прибыли (ROE);
- рентабельность активов (ROA);
- рентабельность инвестиций (ROI);
- прибыль до вычета налогов, процентов и начислений амортизации (EBITDA).

Если вам удалось перевести программу качества в данные, показывающие диапазон возможных результатов у вас получится свободно говорить на родном языке топ-менеджмента.

Менеджеры по качеству должны работать со сближением процессов и систем, оказывающих влияние на цели высшего руководства. «Есть острая необходимость вести единый диалог в организации, — говорит Флосс, — я часто сталкиваюсь с тем, что обсуждение распадается на две отдельные дискуссии: как должен в целом работать бизнес и как работать над повышением качества. Специалисты по качеству вынуждены приложить много усилий, чтобы два этих направления объединились».

«В Medrad мы прилагали усилия, чтобы увязать бонусы и распределение дохода с пятью корпоративными целями, — делится опытом Фрили. — Один из моих руководителей как-то сказал: «Я всегда думал, что удовлетворенность сотрудников — это важно, но теперь, когда вы мне за это платите, я знаю, что это важно».

Другими словами, коммуникации в организации перестают давать сбои тогда, когда все работают над одним и тем же делом и говорят на одном языке. И поскольку повестку дня определяет высшее руководство, специалисты по качеству должны учить язык, на котором общается руководство, и обдумывать, как их работа может поспособствовать реализации выработанной повестки дня. В общем, цель состоит в том, чтобы добиться такой ситуации, при которой интересы лидеров организации и людей, ведущих проекты в области качества слились воедино, затем выстраивается повестка дня, которая движет организацию вперед к достижению целей.

«Мы концентрируемся на реализации наших целей, на наших процессах, на постоянном улучшении. Мы получаем замкнутый цикл, — говорит Фрили. — Это настоящее организационное совершенство, и данный подход меняет роль профессионалов качества». Политика сближения специалистов по качеству и высшего руководства позволяет им выступать на одной стороне. Поэтому больше не возникает ощущение, что специалисты по качеству и руководители — люди с разных планет.

**В**  
Материал подготовлен совместно  
с Центром по сертификации  
и лицензированию  
«Единый Стандарт».  
Переводчик Валентин Рахманов



спецпроект.

BENTLEY

Выпуск моделей с турбонаддувом начинается в 1970-е годы — это **Mulsanne Turbo** и **Turbo R**, носящие торговую марку Bentley. В 1980 году увидел свет **300-сильный вариант** с турбонаддувом, а еще через пару лет — упрощенная версия **Eight**.

В 1998 году компания **Bentley Motors** попала под контроль **Volkswagen AG**.

В конце 2000-го состоялась премьера кабриолета от Bentley, а в 2001-м Bentley **EX Speed 8** дебютировал на американском континенте на автосалоне «**Детройт-2001**».

Весной 2012 года на **Женевском** автосалоне был представлен концепт внедорожника Bentley **EXP 9 F**.

Он будет строиться в г. Крю (Великобритания) и поступит в продажу в 2016 году.



УСПЕХ

• идея • дело • развитие • успех •

Автор проекта  
Алексей Анискин



# НА ОРБИТЕ ЗДОРОВОГО ПИТАНИЯ

Проект сбалансированного питания JUST FOR YOU был создан в 2006 году в Москве доктором Ириной Почитаевой и ресторатором Аркадием Новиковым. Его уникальность — в объединении передовых медицинских знаний и современных методов приготовления пищи. Авторы проекта убеждены, что здоровое питание не только полезно, но и по-настоящему вкусно. Смело ломая стереотипы в области правильного питания, они выводят на новую орбиту здоровый образ жизни, а клиенты JUST FOR YOU не просто снижают вес и улучшают здоровье, но и получают удовольствие от вкусной еды без жестких запретов и ограничений.

## ПО ОПТИМАЛЬНОЙ ПРОГРАММЕ

Многим из нас не раз приходилось слышать древнее изречение «человек есть то, что он ест». В правоте этих слов сложно усомниться. Но как часто мы, глядя на себя в зеркало или листая историю очередной болезни, даже не подозреваем, что причиной плачевного состояния в первую очередь являются не стрессы, бешеный темп жизни или плохая экология, а неправильное, несбалансированное питание, без которого мечты о здоровье так и останутся мечтами.

Прекрасно зная, что продукты бывают «вредными» и «полезными», мы, тем не менее, не можем составить сбалансированное меню. Да и до него ли, когда нужно все успеть! Вот и обходимся перекусами. Но проблемы от этого не исчезают. Они только приумножаются. Чтобы начать постепенно от них избавляться, всего-то и нужно обратиться к специалистам, которые помогут не только сделать здоровое питание хорошей привычкой, но и сэкономят ваше время.

Одна моя знакомая, решив раз и навсегда расстаться с «печальным прошлым», не только помолодеть, похудеть, но и стать здоровой, обратилась в компанию JUST FOR YOU. В удобном для нее месте в удобное время она получила блюда для шестидневного питания на весь день. Сразу скажу, что разнообразие предложенных программ поставило ее перед непростым выбором: вкусными оказались

все меню. Но, остановившись на оптимальном варианте на сайте <http://justforyou.ru>, а потом, оговорив нюансы со специалистами компании, она сделала окончательный выбор программы. После прохождения десятидневного минимального курса, заметив не только реальное снижение веса, но и улучшение состояния кожи и заметную легкость походки, она решила продлить курс до 30 дней. А вскоре, благодаря сарафанному радио, число поклонниц (и поклонников) JUST FOR YOU в ее фирме увеличилось. О полезных свойствах тех или иных продуктов, входящих в рацион, они дополнительно узнавали из предлагаемого меню.



*Ирина Почитаева, к.м.н. врач высшей категории, руководитель проекта JUST FOR YOU*

## ХУДЕТЬ ПО ПОЧИТАЕВОЙ

«Похудеть к лету!» — такая идея ежегодно посещает многих. Но лето сменяет осень, затем приходит зима, и весной мы снова вспоминаем о прошлогодних планах. Реализовать их вы сможете легко и просто, взяв себе в помощники JUST FOR YOU. Блюда, придуманные шеф-поварами, не повторяются в течение месяца, их состав выверен диетологами и технологами пищевого производства, калорийность подсчитана.

«В Америке или Европе аналогичные проекты по доставке здорового питания хорошо известны еще с начала 2000-х годов, — говорит Ирина Почитаева. — Однажды, во время поездки в Лондон, в одном иностранном глянцево-м журнале я прочитала статью о доставке еды. Компания создавала для клиентов индивидуальное диетическое меню и ежедневно доставляла пищу на дом.

Я тогда подумала, что это именно то, что необходимо моим пациентам. И через две недели снова летела в Лондон — уже для знакомства с хозяйкой английского проекта. Мы быстро нашли общий язык, лишь специфика рынков не дала нам возможности договориться о партнерстве. Но зато через полтора года у меня родился собственный проект. Он рассчитан на тех, кто осознанно пришел к здоровому образу жизни.

За 10 дней клиент сможет получить первые результаты и оценить позитивное влияние нашего питания, причем не только на фигуру, но и на



самочувствие. Если у кого-то возникнет желание увеличить продолжительность курса, этому не будет никаких препятствий. Мне приятно, что после участия в программе от JUST FOR YOU правильное питание становится для наших клиентов стилем жизни, а не краткосрочной диетой».

А выбрать есть из чего: подходящее меню для себя может найти и вегетарианец, и кормящая мама, и спортсмен, и тот, кто просто хочет удержать вес после диеты. Помимо стандартной линии JUST FOR YOU существует и индивидуальная, когда программа составляется на основе данных биомолекулярных исследований и рекомендаций врача-диетолога. Такая программа предназначается для тех, кто особенно внимательно относится к собственному здоровью. Предлагаемые программы разнообразны: снижение веса, очищение организма, гипохолестериновое меню, спортивное и детское пита-

ние... Стоимость одного дня такого питания составляет от 2500 до 8000 рублей.

«Наши клиенты — это люди, которые не только заботятся о себе, своей внешности и здоровье, но и ценят свое время, — продолжает Ирина Почитаева. — Домой или в офис они получают набор из нескольких герметично упакованных контейнеров. Их очень удобно разогревать, хранить в офисном холодильнике, возить в машине или переносить в сумке. Мы



разрушаем стереотип, что правильное питание — это скучно и невкусно».

Интересно, что компания JUST FOR YOU заключила договора с ведущими поставщиками Москвы, предлагающими только свежие, не подвергшиеся глубокой заморозке, органические и экологически чистые продукты. Здесь регулярно проводят лабораторные исследования поступающих продуктов, чтобы быть абсолютно уверенными в их качестве.

Специально для проекта в Москве построена фабрика-кухня. В меню компании используются только экологически чистые, органические продукты, которые не содержат искусственных консервантов, красителей, вкусовых добавок и генетически модифицированных ингредиентов. Они выращены без пестицидов и гербицидов, ядохимикатов и искусственных удобрений. Может быть, в этом и заключается один из основных секретов осо-

бого вкуса и полезных свойств блюд, предлагаемых здесь.

## ПУСТЬ ГОВОРЯТ

Среди клиентов JUST FOR YOU немало известных актеров, музыкантов, деятелей науки и культуры. Вот что говорят они о программах компании.

**Андрей Малахов, телеведущий, клиент JUST FOR YOU с 2008 года**

«Люблю питаться по программе JUST FOR YOU. Зачастую мне некогда поесть. Каждый день меня выручает компания JUST FOR YOU. Благодаря ей я могу быть спокоен за свой рацион питания, который обеспечивает заряд бодрости и легкости на целый день! Кроме того, я уверен, что не съем ничего лишнего. Я обожаю обезжиренные сырники! Мне нравится, что все продукты свежие, высокого качества, а блюда вкусные и низкокалорийные. В общем, один сплошной позитив».

**Екатерина Одинцова, телеведущая, владелица агентства PR TREND, клиент JUST FOR YOU с 2013 года**

«Я много слышала о питании JUST FOR YOU от своих друзей, но попробовала только в ноябре прошлого года. За два месяца на сбалансированном питании калорийностью 1500 ккал в день я избавилась от шести кг, талия уменьшилась на 10 см, и результат стал очень заметен. Причем первые четыре кг «ушли» за две недели, а потом я стала немного (раз в неделю) нарушать диету, и вес начал уменьшаться медленнее, зато я не чувствовала никаких мучений и у меня вообще не было чув-

ства голода, а по пятницам я позволяла себе некоторые излишества.

Диета JUST FOR YOU — самая комфортная из всех, что я пробовала. Во-первых, все блюда очень вкусные и разнообразные. Во-вторых, частое дробное питание маленькими порциями приучает не переедать. После двух месяцев на JUST FOR YOU я так привыкла есть понемногу, что на отдыхе без усилий держу достигнутый вес. Это одна из немногих диет, вполне совместимых с моим образом жизни. Вся посуда одноразовая, сумка-холодильник всегда на заднем сиденье авто, если вечером предстояло идти в ресторан — я смотрела, что у меня на ужин, и заказывала примерно то же самое.

К весне я поставила себе новую цель: еще минус пять кг. Главное, что теперь я точно знаю: она вполне достижима».

**Петр Аксенов, ювелир:**

«Прежде всего, понравилось разнообразие меню. Я бы никогда не смог питаться настолько разнообразно, как предлагают в JUST FOR YOU. Многие блюда запомнились особенно, например, вкусные супы, необычно замиксованные энергетические соки, рулетки из чернослива, сырой яблочный пай, лазанья из дорадо, перец, запеченный с грибами.

Помимо гастрономических удовольствий, я ежедневно получал заряд дополнительной энергии. Даже при тяжелом рабочем дне сбалансированное питание сильно помогает. График питания мне не всегда удавалось соблюдать, но я пытался максимально следовать режиму, именно это давало возможность достигать спортивных целей. Могу также отметить

удобную доставку. Так как я начинаю свой день очень рано, мне важно успеть с утра подзарядиться энергией. Я доволен сервисом JUST FOR YOU и готов рекомендовать его друзьям».

## ЗДОРОВЬЕ — ЭТО МОДА И СТИЛЬ

Успешный человек в нашем сознании ассоциируется с привлекательной внешностью и крепким здоровьем, в фундаменте которого — сбалансированное здоровое питание. Питаясь по программе JUST FOR YOU, вам не придется отправлять очередной кусок в рот, задумываться о его происхождении, изучать состав продукта, его калорийность, полезные свойства и т.д. Компания предложит вам не только вкусные и полезные блюда, но и отменное качество.

«Нам удалось, объединив медицинские знания и современные методы приготовления пицци, создать уникальный сервис для жителей мегаполиса, — говорит Ирина Почитаева. — Наша компания стремится изменить стереотипы в области правильного питания и вывести здоровый образ жизни на новый уровень».

Конечно, еда — это удовольствие. Но часто, забывая слова наших предков «мы едим для того, чтобы жить, а не живем для того, чтобы есть», за свои вкусовые привычки мы расплачиваемся здоровьем. Если вы измените отношение к еде, то все встанет на свои места, а в организме наступит гармония.

**В**

Ася Айдинская,  
обозреватель журнала  
Business Excellence



# 50:0 В ВАШУ ПОЛЬЗУ

Уникальный сборник 50 «кейсов-юнитов» для руководителей всех уровней и тех, кто стремится ими стать

## ВСЕ ПО ДЕЛУ!

Краткие, но емкие Best Practice от Sony, Mercedes-Benz, Tag Heuer, Radisson, Abloy, Carrier, Virgin, Xerox, Сбербанк, WWF, Blackberry и многих других

Узнать все подробности и заказать книгу «Рецепты успешного бизнеса» вы можете по тел.:

**+7 (495) 771 6652**

а также отправив заявку в свободной форме на e-mail:

**ZAKAZ@MIRQ.RU**

Журнал Business Excellence продолжает знакомить вас с обзорами интересных и полезных интернет-ресурсов. Сегодня — обзор сайта



## EXPOLIFE.RU (Все выставки России)

На сайте представлена актуальная информация о выставках не только в Москве и регионах России, но и по всему миру. Каталог экспозиций обновляется ежедневно и содержит расписание предстоящих выставок на 2014–2015 годы. На данный момент в базе сайта находится более 65 тыс. выставок, 3721 выставочный центр и около 6 тыс. компаний-организаторов.

С помощью удобного фильтра вы сможете найти те выставки, которые идеально подойдут для продвижения вашей компании. Также у вас будет возможность заказать полный спектр услуг по участию вашей компании в отобранных выставках. Менеджеры ExpoLife помогут вам оформить весь необходимый пакет документов, получат для вас приглашения и бейджи, выберут наилучшее место для стенда, занесут ваши материалы в каталоги и организуют деловую поездку на выставку или ее заочное участие и посещение.



# BE

# excellence in details

«*...хотеть недостаточно, надо действовать*»

*Иоганн Вольфганг Гёте*

## 86

Седьмое место в рейтинге лучших студенческих городов (и второе место по Азии) в 2013 году занял Гонконг, поднявшись по сравнению с предыдущим годом на целых 12 пунктов. Невысокая стоимость жизни, несмотря на довольно дорогое жилье, кипучая энергия мегаполиса, множество высококлассных университетов — все это привлекает в Гонконг молодых людей со всего мира.

## 92

Вот уже второе столетие легендарный Восточный экспресс (Orient Express) окутан тайнами. Там разворачивались события знаменитого детектива Агаты Кристи, путешествовал непревзойденный Джеймс Бонд и многие другие всемирно известные герои. Этот список можно продолжить. Пассажирами Orient Express были мировые знаменитости, короли, шпионы и аферисты. Сегодня в число его пассажиров может попасть любой, имеющий достаточно средств и желание путешествовать.

## 98

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



СПЕЦПРОЕКТ  
**ЛУЧШИЕ  
 ГОРОДА  
 МИРА  
 ДЛЯ  
 СТУДЕНТОВ**

TOP 10  
 STUDENT CITIES-2014

# ГОНКОНГ

Седьмое место в рейтинге лучших студенческих городов (и второе место по Азии) в 2013 году занял Гонконг, поднявшись по сравнению с прошлым годом на целых 12 пунктов. Невысокая стоимость жизни, несмотря на довольно дорогое жилье, кипучая энергия мегаполиса, множество высококлассных университетов — все это привлекает в Гонконг молодых людей со всего мира.

## ОБРАЗОВАНИЕ

Из семи ведущих вузов Гонконга три входят в рейтинг 40 лучших университетов мира. Это Университет Гонконга, Гонконгский Университет науки и технологии и Китайский университет Гонконга. Кроме них, есть еще Городской университет

Гонконга, Гонконгский политехнический университет и т.д. Несмотря на такое изобилие, высшее образование для коренных жителей по-прежнему остается привилегией немногих: конкуренция между абитуриентами очень высока, а бюджетные места получает менее 20 тыс. сту-

дентов в год (несмотря на то, что за последние 30 лет это число удвоилось).

**Университет Гонконга (HKU)** занимает 26 место в мировом рейтинге университетов QS. Этот старейший университет города, основанный в 1911 г.,

состоит из 10 факультетов. Он славится научными исследованиями и образованием в сфере гуманитарных, политических и биологических наук, медицины и юриспруденции. Преподавание ведется на английском, за исключением курсов, посвященных изучению другого языка. Результаты научной деятельности, исследования, проекты, патенты и научные диссертации сотрудников Университета Гонконга публикуются на специальном ресурсе — HKU Scholars Hub.

Университет может похвастаться прекрасным преподавательским составом: более 10% его преподавателей входят в число 1% лучших ученых мира по индексу цитируемости публикаций Thomson Reuters. В HKU самое большое в Гонконге количество аспирантов, занимающихся научной деятельностью (около 10% от общего числа обучающихся). Программа MBA Университета Гонконга в рейтинге журнала The Economist-2012 была признана лучшей в Азии и 41-й в мире.

Еще один повод для гордости — выпускники: более 40 из них занимают руководящие должности в исполнительном и законодательном советах правительства Гонконга, а также в крупных частных организациях. Университет Гонконга ориентирован на международное сотрудничество: в нем существует специальная «Программа друзей по обмену», позволяющая студентам из других стран переписываться с местными студентами, прежде чем приехать учиться в Гонконг. Местные студенты встречают прибывающих друзей в аэро-





*Гонконгский университет науки и технологии*

порту, помогают им поселиться в кампусе и оказывают помощь и поддержку на время обучения. Более трех тыс. студентов уже поучаствовали в программах обмена с университетами из 18 стран мира при поддержке различных комитетов и фондов, выделяющих гранты.

**Гонконгский университет науки и технологии (HKUST)** основан на 80 лет позже своего основного конкурента, в 1991 г. В настоящее время он включает пять школ: бизнеса и менеджмента, естественных наук, гуманитарных и социальных наук, инженерную и школу для ма-

гистрантов им. Фок Ин Туна. HKUST неизменно входит в тройку лучших вузов Гонконга и занимает 34 место в мире и четвертое в Азии в рейтинге QS.

Университет славится своим образованием в сфере бизнеса. Так, совместная программа HKUST и бизнес-школы им.



Келлогга пять лет подряд возглавляет рейтинг MBA для топ-менеджеров (EMBA) по версии Financial Times. В рейтинге Global MBA Школа бизнес-менеджмента HKUST занимает восьмое место в мире и первое в Азии.

**Китайский университет Гонконга (СУНК)** не может похвастаться столь же впечатляющими рейтингами, однако и он по праву занимает важное место в образовательном секторе города, делая ставку на преподавательский состав. Преподавание здесь ведется в основном на английском; кантонский и мандаринский диалекты китайского используются лишь в нескольких колледжах и кафедрах. Среди преподавателей и сотрудников — четыре нобелевских лауреата, а также лауреаты премий Тьюринга, Филдса и Велблена<sup>1</sup>.

Китайский университет Гонконга включает факультеты искусств, бизнес-администрирования, образования, инженерных наук, медицины, естественных наук, социальных наук, юриспруденции, а также магистратуру и школу дальнейшего и профессионального образования.

## КАЧЕСТВО ЖИЗНИ

Густонаселенный (семь млн человек), энергичный, многонациональный Гонконг издавна был местом встречи Востока и Запада. Рекордное число небоскребов — 1223 — и элементы традиционной китайской культуры делают его атмосферу поистине интернациональной. Это центр современной архитектуры и «самый вертикаль-



Китайский университет Гонконга



ный город мира» (наибольшая доля людей здесь живет/работает выше 14 этажа), где по-прежнему очень серьезно относятся к фэншуй, а в нумерации часто «пропускают» четвертый этаж: это число традиционно ассоциируется со смертью.

Конечно, здесь нет недостатка и в культурной жизни: в городе расположены Музей гонконгского наследия, Гонконгский музей искусств, Гонконгская академия исполнительных искусств, Гонконгский филармонический оркестр. Кроме того, государственный отдел услуг в

сфере отдыха и культуры спонсирует приезд в Гонконг зарубежных исполнителей. Многие культурные мероприятия организуются правительством, консульствами и частными лицами. Ну а у любителей современной музыки будет прекрасная возможность познакомиться со стилем «канто-поп» (кантонская популярная музыка), сочетающим в себе элементы джаза, рок-н-ролла, ритм-н-блюза, электронной и поп-музыки и, конечно, традиционного китайского музыкального искусства.



Выставочный центр Гонконга



Часовая башня

## РАБОТОДАТЕЛИ

Гонконг принадлежит к категории «альфа-городов», т.е. важных узлов в мировой экономической системе. Одна из его основных отраслей — гиперразвитый финансовый сектор (Гонконг занимает третье место в мире среди ведущих международных финансовых центров), отличающейся низким уровнем налогообложения, свободной торговлей и собственной валютой — гонконгским долларом, привязанным к доллару США.

Гонконг удерживает одно из первых мест в мире по уровню доходов на душу населения, а также традиционно занимает высокие места по экономической свободе, финансовой и экономической конкурентоспособности, качеству жизни, отсутствию коррупции и легкости ведения бизнеса — а еще у его жителей самый высокий средний IQ среди 81 страны мира. Неудивительно, что бизнес здесь процветает. Среди наиболее развитых отраслей — сфера потребительских това-

ров, СМИ, розничная торговля, транспортные компании, банки, агентства недвижимости, высокотехнологичные компании. Множество университетов с высоким рейтингом обеспечивают высокую репутацию своих выпускников среди работодателей.

## ЦЕНЫ

Что касается ценовой доступности для студентов, ситуация в Гонконге несколько сложнее. Арендная плата здесь просто заоблачная, под стать знаменитым небоскрегам, но общая стоимость жизни — например, питание и транспорт — остается низкой. Образование об-

ходится гораздо дешевле, чем в США, но дороже, чем, например, во Франции или Германии: средняя стоимость обучения в университете здесь составляет 12 100 долл. в год. По стоимости жизни город занимает девятое место в мире в рейтинге Mercer. Индекс бигмака равен \$2,13, индекс iPad — \$501,52.

Яркий, активный и многогранный Гонконг привлекает студентов, которым нравятся жизнь в быстром ритме и восточная экзотика, обучение в пестрой многонациональной среде и работа в высокотехнологичных компаниях в условиях свободной экономики.

**В**

Премия Тьюринга (англ. *Turing Award*) — самая престижная премия в информатике, вручаемая Ассоциацией вычислительной техники за выдающийся научно-технический вклад в этой области. В сфере информационных технологий имеет статус, аналогичный Нобелевской премии в академических науках.

Филдсовская премия (англ. *Fields Medal*) — международная премия и медаль, которые вручаются один раз в четыре года на каждом международном математическом конгрессе двум, трем или четырем молодым математикам не старше 40 лет (или достигшим 40-летия в год вручения премии). Самая престижная награда в математике.

Премия Веблена — Коммонса (англ. *Veblen-Commons Award*) — экономическая премия, присуждаемая ежегодно Ассоциацией эволюционной экономики за совокупность научных достижений в этой сфере.



## 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](http://ba.com)  
Теперь на русском языке.



# Вечный бренд

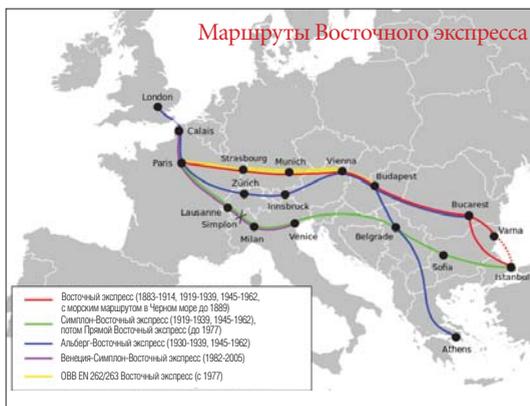
Вот уже второе столетие легендарный Восточный экспресс (Orient Express) окутан тайнами. Там разворачивались события знаменитого детектива Агаты Кристи, путешествовал непревзойденный Джеймс Бонд и многие другие всемирно известные герои. Этот список можно продолжить. Пассажирами Orient Express были мировые знаменитости, короли, шпионы и аферисты. Сегодня в число его пассажиров может попасть любой, имеющий достаточно средств и желание путешествовать.

## МЕЧТАТЬ ИЛИ ДЕЙСТВОВАТЬ

В 1883 году пассажирский поезд класса «люкс», принадлежащий компании Orient Express Hotels, начал курсировать между Парижем и Стамбулом. Своим рождением он обязан бельгийцу Жоржу Нагельмакерсу, который мечтал создать поезд для путешествия с особым комфортом и шиком. И ему это удалось. Но время шло. Поезд ветшал, пассажиры стали пересаживаться на самолеты... В мае 1977 года казалось, что состав отправился в свой последний путь, ведь из-за высокой стоимости эксплуатации он стал убыточным.

Но разлука с любимцем оказалась недолгой. Легенду от полного забвения спас Джеймс Б. Шервуд. Сначала он выкупил на аукционе «Сотбис» несколько вагонов экспресса, а затем — еще 35 винтажных вагонов. Реставрация обошлась энтузиасту в 16 млн долл. Но это того стоило. Спустя всего лишь пять лет после покупки и почти спустя век после рождения Venice Simplon Orient Express совершил рейс Лондон — Венеция.

Говорят, что этот поезд слишком дорог даже для того, чтобы о нем просто мечтать, но вполне реален для тех, кто может такую мечту себе позволить. Восточный экспресс нельзя назвать обычным составом из вагонов класса «люкс», который следует по определенному маршруту. Это мировой бренд. Судите сами: Great South Pacific Express курсирует вдоль южного побережья Австралии; в The





Blue Train Express путешествуют по Югу Африки, а в Rovos Rail Express — по ЮАР и Намибии; Eastern & Orient Express ходит из Сингапура в Малайзию и Бангкок, а в его состав входит открытый смотровой вагон из ратанга; по маршруту Москва — Пекин ходит наш Восточный экспресс, собранный из аутентичных вагонов. В 1993 году они были переданы в Россию и восстановлены на одном из заводов Тамбова.

Путешествие в Восточном экспрессе — дорогое удовольствие, но оно того стоит. Когда вы окунетесь в таинственную обстановку этого поезда, то настрой на романтическое путешествие возникнет сам собой. Под равномерное постукивание колес перед вами будут проноситься потрясающие пейзажи и манящие огнями города, что в сочетании с просторными купе и отменной кухней сделает поездку незабываемой.

## С ЧЕГО ВСЕ НАЧИНАЕТСЯ

Заказать и купить билет на легендарный поезд можно на соответствующем сайте (у каждого состава он свой). Вскоре после оплаты вы получите папку из мягкой кожи, в которой будет лежать приглашение на борт поезда. Именно так, а не иначе: invitation to board. К билетам прилагается небольшая инструкция, в которой, помимо маршрута путешествия, описываются некоторые ограничения по провозу багажа: при себе можно держать лишь небольшой саквояж или чемоданчик, а все остальное необходимо сдать в багажный вагон. Вы получите схему поезда и описание дресс-кода: днем это smart casual, а вечером для мужчин обязательны пиджак и галстук (бабочка), а для женщин — вечерние платья. Вам наверняка понравится приписка: мы будем приветствовать шикарный вид пассажиров, ведь обстановка нашего поезда создана для гламура.





И вот он — день отъезда. На стойке регистрации вас будет приветствовать персонал поезда, а вы, сдав багаж, сможете наслаждаться напитками в ожидании посадки. Возможно, кому-то покажется, что снаружи поезд не выглядит особенному, но надпись Orient Express (Восточный экспресс) и вензель E&O укажет, что вы — у цели и путешествие вот-вот начнется. Потом этот вензель будет встречаться везде: на ложках и вилках, стаканах и лампах, полотенцах и тапочках.

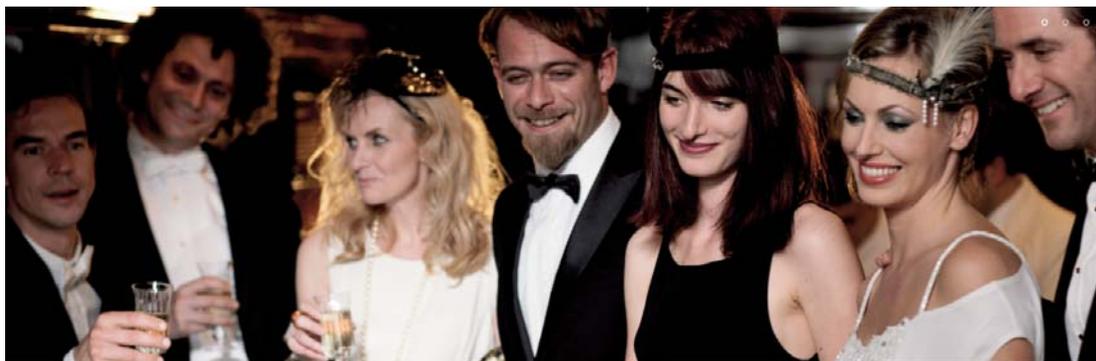
В просторном купе имеются диван, кресло, столик, душевая кабина, шкаф для одежды. На столе, помимо свежего номера местной газеты, вы обнаружите подробную карту маршрута и фрукты. В шкафу — вешалки и халаты, в душевой — мыло, тапочки и т.д. Ни дать ни взять — отель высшего разряда, только на колесах. В поезде три вагона-ресторана, пиано-бар, где постоянно звучит живая музыка, есть и своя библиотека.

Ближе к ночи диван и кресло неожиданно для вас превратятся в две просторные кровати. Произойдет это во время ужина. Пусть вас не удивляют небольшие подарки, которые вы обнаружите на кровати. А вернувшись в купе после завтрака, вы обнаружите, что такой же фокус продлан в обратном направлении, и кровати вновь стали элегантными креслами.

### КВИНТЭССЕНЦИЯ СЕРВИСА

Обслуживание в Orient Express — это сервис на высшем уровне, бесшумный и незаметный. Вы не сразу поймете, где проживает весь обслуживающий персонал поезда. Он работает с момента пробуждения первого пассажира и до того времени, когда последний путешественник пойдет спать, а это случается обычно часа в три ночи.





Всегда вежливые, улыбчивые и готовые прийти на помощь стюарды многое знают о привычках пассажиров. Начиная с того, какими иностранными языками те владеют, и заканчивая кулинарными пристрастиями и хобби.

Мы нисколько не ошибемся, если будем утверждать, что главным событием в жизни легендарного поезда является... ужин. Около семи часов вечера всех пассажиров приглашают в ресторан. Еще во время обе-

да выдается специальная визитка, в которой указано название ресторана и номер столика. К назначенному часу дамы в красивых платьях и мужчины в шикарных костюмах приходят в зал с приглушенным светом, где уже накрыты столы и из динамиков звучит приятная музыка. Помимо столиков на двоих, есть и столики на четыре персоны, чтобы пассажиры могли лучше познакомиться. В поезде вам предложат завтрак, обед, полуденный чай и ужин. Вся





еда отличается изысканностью и разнообразием.

Кстати, в каждом купе имеется особая кнопка, нажав на которую, вы можете вызвать стюарда, обслуживающего вагон, в любое время суток.

### ЖИЗНЬ НА КОЛЕСАХ

В свободное время вы сможете просто сидеть в уютном купе с высокой шумоизоляцией, перелистывать красивые книги в уютной библиотеке, неспешно наслаждаться коктейлем в баре и просто ненадолго забыть об окружающем мире. В пути экспресс делает две-три остановки, в течение которых совершаются экскурсии. Очевидно, что, в зависимости от стран, через которые пролегает маршрут, и экскурсии различны. Они

непродолжительны, но позволяют впитать в себя колорит той или иной страны.

Безусловно, Orient Express — изысканное путешествие. Можно утверждать, что нет совершенно никакой разницы, какой маршрут вы выберете, готовясь в это удивительное странствие на колесах. Если вы предпочитаете активный отдых, то несколько дней, проведенных в поезде, — оптимальный вариант для того, чтобы не начать скучать. Вообще-то про Orient Express говорят, что он сам и является главным пунктом назначения. Поднакопите денег и отправляйтесь в эту удивительную поездку. Вы получите истинное удовольствие.

**В**

*Ася Айдинская,  
обозреватель журнала Business Excellence*



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



### INC.COM

Издатель: Inc.com

Периодичность: еженедельный

Профиль: малый бизнес, стартапы, управление персоналом

Сайт: [www.inc.com](http://www.inc.com)

Реклама и маркетинг — неизменно актуальные темы для любого бизнеса. **Николь Картер**, начальник отдела Inc.com в Сан-Франциско, в своем материале «**Увлекательная психология в основе маркетинга «из уст в уста»**» рассказывает о выступлении профессора бизнес-школы им. Уортона при Университете Пенсильвании Джона Бергера, который поделился результатами 10-летних исследований такого древнего, но по-прежнему значимого феномена, как сарафанное радио. По мнению Бергера, нынешние рекламные стратегии нельзя считать единственным методом продвижения продукции, особенно для небольших компаний. Согласно его данным, передаваемая из уст в уста информация в 10 раз эффективнее обычной рекламы. Профессор приводит причины, заставляющие людей обмениваться сведениями с друзьями и знакомыми, и объясняет, как понять социальное значение своего продукта, чтобы выстроить более успешную стратегию его продвижения офлайн.



### INDUSTRY WEEK

Издатель: Industry Week

Периодичность: еженедельный

Профиль: экономика, бизнес, производство

Сайт: [www.industryweek.com](http://www.industryweek.com)

Для эффективного, высококлассного производства необходимо, чтобы на предприятии выработалось и поддерживалось правильное восприятие процесса и отношение к нему. **Джейсон Пяйтт**, президент консалтинговой и обучающей компании Praestar Technology Corp. делится с читателями Industry Week своими наработками в статье «**Измените восприятие процесса в организации за три простых шага**». Он объясняет, как понять основы процесса, а затем вовлечь участвующих в нем сотрудников, чтобы они сами описали все необходимое для своих операций, а затем пообщались с теми, кто выполняет предыдущие и последующие операции, чтобы уяснить взаимосвязи между ними. Последний этап — визуально представить процесс целиком и привлечь работников к обсуждению того, как на нем скажутся различные отклонения, отсутствие установленных процедур или их невыполнение. Всё это позволит изменить мировоззрение и отношение к процессу и процедурам во всей организации.

ПРЕМЬЕРА!



SONY  
make.believe  
VAIO

## VAIO Tap 11

НОУТБУК-ПЛАНШЕТ

**БОЛЬШЕ, ЧЕМ ПРОСТО ПК,  
БОЛЬШЕ, ЧЕМ ПРОСТО ПЛАНШЕТ:  
дайте волю своему воображению,  
работая с новым VAIO® Tap 11**

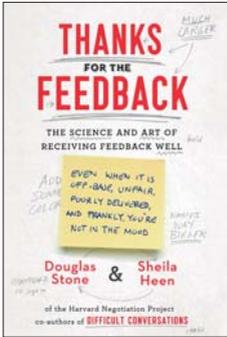
Тонкий и легкий, как блокнот (10,5 мм), работающий под управлением ОС Windows 8 и оснащенный процессором линейки Intel® Core™

- Набирайте текст на сенсорном экране или печатайте его на беспроводной магнитной клавиатуре-обложке
- Реалистичная графика и насыщенность цветов. Процессор изображения X-Reality™ для мобильных устройств (доступный для ряда моделей VAIO) делает графику реалистичной
- Делайте четкие снимки книги, отчета или презентации
- Управляйте телевизором или домашней системой мультимедиа и открывайте для себя новый контент

Иногда для работы вам требуется производительность ПК, а иногда — удобство планшета. Теперь в вашем распоряжении и то, и другое — свойства ПК и планшета объединены в новом VAIO Tap 11 от Sony, который готов стать вашим верным спутником на презентации, в офисе, в поездке и в уютной гостиной.



Хотите знать, что стоит почитать на английском языке? Мы отобрали для вас новинки зарубежного рынка деловой литературы!



## Спасибо за обратную связь: наука и искусство правильного получения обратной связи

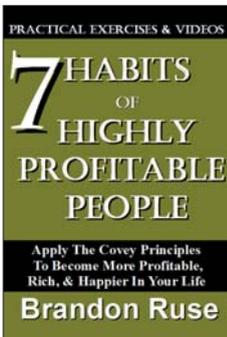
Дуглас Стоун и Шейла Хин

США: издательство Viking Adult, 2014

Douglas Stone & Sheila Heen. Thanks for the Feedback: The Science and Art of Receiving Feedback Well

USA: Viking Adult, 2014

Начальники, коллеги, клиенты, а также друзья и члены семьи постоянно засыпают нас «предложениями» по работе, воспитанию детей или внешнему виду. Мы знаем, что обратная связь крайне важна для здоровых отношений и профессионального развития, но зачастую боимся ее и потому не принимаем во внимание. Авторы бестселлера «Трудные разговоры» учат, как продуктивно слушать и слышать оценку, советы, критику и коучинг и учиться на них. Книга объясняет психологическую подоплеку трудностей, связанных с правильным восприятием обратной связи, и предлагает структуру, позволяющую обращать шквал чужих мнений себе на пользу.



## 7 навыков высокоприбыльных людей

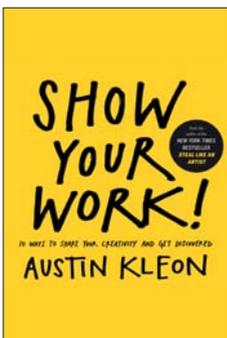
Брэндон Руз

США: издательство Amazon Digital Services, 2014

Brandon Ruse. 7 Habits of Highly Profitable People

USA: Amazon Digital Services, 2014

Перед вами руководство по применению принципов Стивена Кови для того, чтобы стать прибыльнее, богаче и счастливее. Эта книга содержит пошаговую методичку, позволяющую встроить описанные в ней привычки в свою жизнь и улучшить свое благосостояние. Для этого необходимо сконцентрироваться на тайм-менеджменте, выстраивании социальных кругов и на своих целях и амбициях. Автор описывает, как оценивать друзей и тех, на кого вы оказываете влияние, как научиться принимать ответственность и начать процесс продаж, как правильно рисковать и на что направлять силу воли.



## Покажи свою работу! 10 способов поделиться творческими способностями и быть замеченным

Остин Клеон

США: издательство Workman Publishing Company, 2014

Austin Kleon. Show Your Work! 10 Ways to Share Your Creativity and Get Discovered

USA: Workman Publishing Company, 2014

В своей новой книге, посвященной проявлению творческих способностей, Остин Клеон показывает, как добиться известности: как дать заинтересованным людям найти себя, как использовать свою сеть знакомств, а не заниматься бесполезным нетворкингом, как стремиться не к само-продвижению, а к само-открытию. Книга содержит множество иллюстраций, цитат, историй и примеров, а также предлагает 10 революционных правил, позволяющих быть открытыми, щедрыми, смелыми и продуктивными. Клеон объясняет концепцию «экологии таланта» и делится практическими советами, как вести себя в интернете, полезными для любого предпринимателя.



**Советы реальных участников рынка — настоящих практиков, которые могут рассказать о собственном опыте ведения бизнеса и поделиться секретами профессионального успеха, особенно ценны. Интересные статьи, нестандартная подача материала и оригинальный стиль изложения делают журнал Business Excellence интересным для каждого делового человека.**



**АНДРЕЙ МИЛЕХИН**  
«Ромир Холдинг»  
Президент



## **BE** Business Excellence

**10% СКИДКА**

- сообщество профессионалов российского и зарубежного бизнеса,
- основные деловые мероприятия, форумы и конференции,
- интернет-проект be-mag.ru, содержащий полезные и актуальные материалы, готовые к внедрению и применению передовые бизнес-решения для руководителей высшего и среднего звена, маркетологов, HR-директоров и коучей

### **Да! Я хочу оформить/продлить подписку на год со скидкой.**

Цена 3 658,50 р. В стоимость подписки входят почтовые услуги. Цена на подписку включает НДС (10%)

\*Полное наименование организации-покупателя (по уставным документам) \_\_\_\_\_

Сокращенное наименование (по уставным документам) \_\_\_\_\_

ИНН\* / КПП\* \_\_\_\_\_

\* Юридический адрес (по уставным документам) \_\_\_\_\_

Контактное лицо (ФИО) \_\_\_\_\_

\*Код города \_\_\_\_\_ Телефон \_\_\_\_\_ Факс \_\_\_\_\_

\* Организация-грузополучатель и его почтовый адрес \_\_\_\_\_

\*Телефон \_\_\_\_\_ \*Факс \_\_\_\_\_ E-mail \_\_\_\_\_

Прошу направить счет по эл. почте  (отметить адрес e-mail)

Я хочу получать журнал по почте  в редакции  по факсу

по эл. почте  (эл. версия)

Дата « \_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ 201\_\_ г.

\* Отмеченные позиции являются обязательными для оформления и передачи бухгалтерских документов.

Заполните эту заявку и отправьте ее по факсу **(495) 258 8437**, **(495) 771 6653** или по e-mail: **podpiska@mirq.ru**

Если Вы оформляете подписку как физическое лицо, то указывайте только ФИО и почтовый адрес получателя.

По вопросам подписки обращайтесь по тел. **(495) 258 8436**

# 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!

12 апреля	14–17 апреля	21–25 апреля	30 апреля
Семинар	Семинар	Семинар	Семинар
«Тайм-менеджмент: управление рабочим временем»	«Путь к успеху: технологии эффективного руководства»	«Организационное развитие компании. Оптимизация бизнес-процессов»	«Защита прав интеллектуальной собственности»
Русская Школа Управления Санкт-Петербург	Русская Школа Управления Москва	Moscow Business School Москва	Moscow Business School Москва
<a href="http://www.uprav.ru">www.uprav.ru</a>	<a href="http://www.uprav.ru">www.uprav.ru</a>	<a href="http://www.mbschool.ru">www.mbschool.ru</a>	<a href="http://www.mbschool.ru">www.mbschool.ru</a>



## Помогите Лерочке!



Тяжелые роды и как результат – родовая травма, нарушения работы головного мозга, реанимация в первые часы жизни и месяц реабилитации в детской городской больнице после рождения – так началась жизнь маленькой Лерочки Трухачевой из Москвы.

Но и это оказалось не все. В полтора месяца у малышки появились первые признаки эпилепсии, но врачи долго не могли поставить правильный диагноз. В итоге – потерянное время и сильнейшие многочисленные судорожные приступы, которые привели к резкой задержке психомоторного развития девочки.

Сейчас Лерочке 1 год 9 месяцев. Она плохо держит головку, не сидит, не ползает... Дорогостоящие лекарства, которые малышке дают в больших количествах, массажи, курсы реабилитации не приносят больших результатов: приступы эпилепсии удалось предотвратить лишь частично. Малышка стала более подвижна, начала улыбаться, пытается произносить неразборчивые звуки. Но возникла другая серьезная проблема. На последней госпитализации врач-ортопед обнаружил у Лерочки левосторонний грудной сколиоз III степени. Малышке предстоит интенсивно расти, а значит, вместе с ним у девочки будет увеличиваться и угол искривления позвоночника.

Медики рекомендуют для лечения сколиоза использовать корригирующий корсет Шено. Эти корсеты изготавливаются индивидуально для каждого пациента, и чем раньше ребенок наденет корсет, тем больше шансов на практически полное выпрямление позвоночника в будущем.

Пока у Лерочки III степень сколиоза, но если не начать носить корсет сейчас, то через год возникнут деформации позвонков, начнутся осложнения во внутренних органах, и решить проблему будет возможно только хирургическим вмешательством.

Родители Лерочки не могут самостоятельно приобрести специальный корсет, который стоит **198 300 руб.** Таких денег в семье Трухачевых, оплачивающих дорогостоящее лечение малышки, увы, просто нет.

Девочке срочно нужна наша помощь, сегодня её судьба зависит от милосердия каждого из нас.

**Союз благотворительных организаций России просит всех, кто хочет и может помочь Лерочке Трухачевой, перечислить средства на ее лечение.**

Более подробная информация по тел.: **(495) 225 1316** или на сайте **[www.sbornet.ru](http://www.sbornet.ru)**

**Платежи в адрес ВАЛЕРИИ ТРУХАЧЕВОЙ принимаются во всех отделениях Сбербанка России без взимания комиссионного налога**

**РЕКВИЗИТЫ**

**Получатель:**

некоммерческое партнерство  
«Союз благотворительных организаций России»

**ИНН 7715257832, КПП 771501001**

**Расчетный счет в рублях:**

40703810400000000217 в АКБ

«РУССЛАВБАНК» (ЗАО) г. Москва

**Кор. счет: 30101810800000000685**

**БИК: 04452685**

**Назначение платежа:**

**пожертвование на лечение  
Валерии Трухачевой**

Абоненты ОАО «МегаФон» могут помочь Лерочке Трухачевой и другим тяжелобольным детям, отправив SMS на короткий номер 5035 или позвонив по номеру \*503#. Стоимость одного SMS или звонка – 30 рублей

Можно перечислить пожертвования через систему денежных переводов и платежей CONTACT (Контакт) и терминалы платежной системы QIWI (Киви)



**ВАША  
МЫШКА  
МОЖЕТ СПАСТИ  
БЕЛОГО  
МИШКУ**



**[ALLFORBEAR.COM](http://ALLFORBEAR.COM)**

## МАТЕРИАЛЫ СЛЕДУЮЩЕГО НОМЕРА:

- Генем успешности организаций и государства
- Потребности старшего поколения
- Спецпроект «Лучшие города мира для студентов»: Цюрих
- Отчествва и культуры ради



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](http://www.bgshop.ru)  
 Корпоративные подарки

**Подарочные карты**  
 Подарочная упаковка  
 Услуги туроператора  
 «Библио Глобус» [www.bgoperator.ru](http://www.bgoperator.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](http://www.biblio-globus.ru)

С января 2014 г.

в журнале «МЕТОДЫ МЕНЕДЖМЕНТА КАЧЕСТВА»  
публикуется новая постоянная рубрика  
«МОДЕЛЬ УСТОЙЧИВОГО ПРИБЫЛЬНОГО РОСТА»

Автор идеи В.В. Пшенников,  
ведущий консультант ООО «ТиПиЭм-центр»



НА ОСНОВЕ ОПЫТА КОНСУЛЬТИРОВАНИЯ РОССИЙСКИХ ПРЕДПРИЯТИЙ

БУДУТ ПРЕДСТАВЛЕНЫ

**ПОШАГОВЫЕ  
ТЕХНОЛОГИИ**

**РЕАЛИЗАЦИИ  
СОВРЕМЕННЫХ  
УПРАВЛЕНЧЕСКИХ  
РЕШЕНИЙ**



Элементы описываемой модели будут раскрываться  
в практическом ключе с приложением бланков  
и с рекомендациями по системному и последовательному  
применению инструментов организационного развития

Первую публикацию читайте бесплатно: [www.ria-stk.ru/mupr](http://www.ria-stk.ru/mupr)

Подробности по тел.: +7 (495) 771-66-52, доб. 182  
и e-mail: [mmq@mirq.ru](mailto:mmq@mirq.ru)



**qualityaustria**

Succeed with Quality



# QuEST Forum и qualityaustria

Специальная сессия на русском языке в рамках  
международного форума

[www.questforum.org](http://www.questforum.org)

**Качество в сфере  
информационно-  
телекоммуникационных  
технологий**

## TL 9000

24-25 июня 2014

Вена, Австрия

Регистрация  
[www.qualityaustria.ru](http://www.qualityaustria.ru)