



Business[®] Excellence

Международный журнал

«Деловое совершенство»

СТРАТЕГИЧЕСКИЙ ПАРТНЕР



Sustainability & Security Austria

№6
2025
since 1996

ria-stk.ru/ds

**ГЛАВНАЯ
ТЕМА**
ОЦЕНИТЬ
ЦИФРОВУЮ
ЗРЕЛОСТЬ

**Андрей
Клочков**

Технический директор
и основатель компании
«АЛИНГИ»

**Елена
Падучина**

Генеральный директор
компании «ПО «Трек»

**Качество — фундамент, на котором
должна строиться промышленность**



Владение
бизнесом:
теневая сторона
одной медали

Стандарт ISO 42001
за ответственное
управление
искусственным
интеллектом

Практика
эффективности,
или Когда эффект
равен расчету



Щеглов и партнёры

АДВОКАТСКОЕ БЮРО. МОСКВА

+7(495)748-00-32, info@advokats.ru

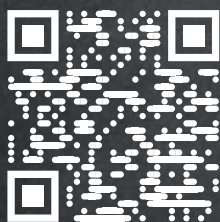
Юридическая поддержка и защита бизнеса:

- уголовное преследование,
- корпоративные споры,
- правовая экспертиза.



*«У любой проблемы
всегда есть одно свойство.
Её можно решить!»*

Юрий Щеглов





В ПОИСКАХ ЗРЕЛОСТИ

Оценить свою работу и статус бизнеса — непростая задача для предпринимателей. А если дело касается главного тренда производства XXI века — цифровой трансформации? Заявили о цифровизации почти все. А вот что кто сделал? Почему не удалось? Куда и как идти дальше? Ответить на эти вопросы взялись Business Excellence и его эксперты в теме номера «Оценить цифровую зрелость».

Наши эксперты предлагают оценивать цифровизацию предприятия по трем уровням, от низкого до высокого, и с учетом бизнес-модели, работы с целевой аудиторией, оргструктуры и культуры, бизнес-процессов, команды, технологий, продуктов, инноваций — короче, всего, что втягивает в свой водоворот цифровая трансформация.

Чем будем мерить? Уровнем вполне конкретных метрик — цифровой выручки, облачной инфраструктуры, онлайн-доступности процессов и цифровой подкованности персонала.

Будут и кейсы — не привычно победные, а неудачные, как зеркало ошибок цифровой трансформации. Зато мирового уровня.

Поищем (и найдем!) причины проблем. Они достаточно типовые, как бы каждый бизнес ни был индивидуален.

Поймем, кто виноват. Вернее, так: поймем, у кого главная роль и кто более других ценен цифровой трансформации. Вы знаете, что это CEO. И наш эксперт убежден, что главный фактор успеха — это лидер. Его настойчивость и упорство в эволюционных шагах цифровизации.

Более того, поговорим о последствиях ошибок: о снижении конкурентоспособности, неэффективных операциях, недостатке аналитических данных. И это еще не всё! Открывайте журнал и делайте вывод — «умереть или развиваться».

Да, с оценкой трансформации тянуть не стоит: цифровизация ускоряет бизнес и придает ускорение всему вокруг. Протянешь — отстанешь от бойких и ответственных конкурентов.

Business Excellence снова и снова обращает ваше внимание на процессы и явления, которые оказывают неотвратимое и необратимое влияние на бизнес. Искусственный интеллект продолжает корректировать способы взаимодействия предпринимателя и его клиента с миром, причем с непредсказуемым ростом скорости. «Этот рост усиливает давление на компании, вынуждая их внедрять ответственное управление», — убежден наш автор. Он с пристрастием рассматривает стандарт ISO/IEC 42001:2023 «Информационные технологии. Искусственный интеллект. Система менеджмента», который представляет собой систему управления жизненным циклом ИИ.

Присмотритесь и вы, особенно если ваша компания работает в многоуровневых цепочках поставок и использует облачные платформы.

До встречи.
Наталия Кий

Учредитель

Н.Г. ТОМСОН

Редакция

Главный редактор Н.Б. КИЙ

Заместитель главного редактора ОЛЬГА АНДРЕЕВА

Шеф-редактор АЛЕКСЕЙ АНИСКИН

Обозреватели:

ОЛЬГА ТЮШЕВСКАЯ, КСЕНИЯ НОЙМАН

Переводчик МАРИЯ ТАТИЩЕВА

Редактор ТАТЬЯНА КРАСНОВА

Корректор МАРГАРИТА ЗАМАШКИНА

Дизайн-макет АЛЕКСАНДР ГАНЖЕНКО

Ведущий дизайнер НАТАЛЬЯ ЗУЕВА

Издатель

ООО «РИА «СТАНДАРТЫ И КАЧЕСТВО»

Генеральный директор СВЕТЛАНА АНТОНОВА

Исполнительный директор, директор по развитию бизнеса

АЛЕКСЕЙ АНИСКИН

Руководитель международных программ

РИА «Стандарты и качество» ДМИТРИЙ ЯРЦЕВ

Главный редактор издательства ТАТЬЯНА КИСЕЛЕВА

Отдел маркетинга и PR

Начальник отдела рекламы АНДРЕЙ КОЛЕСНИКОВ

market@mirq.ru

Менеджер ВЛАДИСЛАВ АГАДЖАНОВ

Тел.: +7 (495) 771 6652 (доб. 140)

Отдел продаж (подписка)

Начальник отдела продаж ОЛЬГА АБРАМОВА

Менеджеры СВЕТЛАНА ЧЕРЕМУХИНА, ОЛЬГА КОЗМИНА

Тел.: +7 (495) 258 8436

E-mail: podpiska@mirq.ru

Адрес издателя и редакции

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

Тел.: +7 (495) 771 6652

E-mail: bex@mirq.ru

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

Интернет-магазин: www.ria-stk.ru

Фото на 1-ой обложке и в рубрике «Дело» МАКСИМ ЛЕВИН

Используемые изображения: www.iStock.com, www.depositphotos.com

ИЗДАТЕЛЬСТВО «РИА «СТАНДАРТЫ И КАЧЕСТВО» И ЖУРНАЛ BUSINESS EXCELLENCE —
ЛАУРЕАТЫ НАЦИОНАЛЬНЫХ ПРЕМИЙ И КОНКУРСОВ



ria-stk.ru/ds

Станьте нашим автором!

Присылайте свои статьи на адрес avtor@mirq.ru

Дата выхода в свет 10.06.25. Формат 72x104/16.

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

Тираж 25970 экз. Аудитория номера ~ 91000 человек.

Заказ №364186. Цена свободная.

Журнал зарегистрирован Министерством РФ по делам печати,

телерадиовещания и средств массовых коммуникаций в 2003 г.,

свидетельство ПИ №77-14600 от 31 января 2003 г.,

перерегистрирован Федеральной службой по надзору в сфере связи и массовых

коммуникаций в 2013 г., свидетельство о регистрации

ПИ № ФС 77-55914 от 07 ноября 2013 г.

Отпечатано в типографии «Вива-Стар».

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

Мнение редакции может не совпадать с мнением авторов.

Редакция не несет ответственности за содержание рекламных

материалов. Любое использование материалов номера

возможно только с письменного разрешения редакции.

© ООО «РИА «Стандарты и качество», 2025

СТРАТЕГИЧЕСКИЙ ПАРТНЕР ЖУРНАЛА



КЛЮЧЕВЫЕ ПАРТНЕРЫ



ЦЕНТР МЕЖДУНАРОДНОЙ ТОРГОВЛИ
МОСКВА



Indian Register Quality Systems



Sustainability & Security Austria



Редакционный совет

НАТАЛИЯ ТОМСОН

председатель совета директоров

ООО «РИА «Стандарты и качество»,

член правления

Всероссийской организации качества

(председатель редсовета)

ГЕННАДИЙ ВОРОНИН

президент

Всероссийской организации качества

АЛЕКСЕЙ АНИСКИН

директор по развитию бизнеса,

член совета директоров

ООО «РИА «Стандарты и качество»,

исполнительный директор

Всероссийской организации качества

ТАТЬЯНА КИСЕЛЕВА

главный редактор ООО «РИА «Стандарты и качество»

ГРЕГОРИ ВАТСОН

глава компании

Business Excellence Solutions

(СПИА — Финляндия)

ВАДИМ ЛАПИДУС

председатель совета директоров ГК «Приоритет»,

профессор

НАТАЛЬЯ САМОУКИНА

канд. психол. наук, доцент,

генеральный директор

ООО «Школа тренинга Натальи Самоукиной»

АНДРЕЙ МИЛЕХИН

президент холдинга «Ромир»

ДМИТРИЙ ЯРЦЕВ

генеральный директор

TÜV AUSTRIA Standards & Compliance,

делегат ISO/TC 176

ЮРИЙ САМОЙЛОВ

представитель японского института

PPORF Development Institute Inc. в России и СНГ,

Член Правления Всероссийской организации качества

FLAVA

EVENT DOM

ВЕРАНДА

ВМЕСТИМОСТЬ
ДО 150 ЧЕЛОВЕК

ПЛОЩАДЬ
200 М²

7 МИНУТ
ДО М. БАРРИКАДНАЯ



на сайт



+7 (495) 255-70-60

Садово-Кудринская, 6 стр.1

basket@flava-event.com

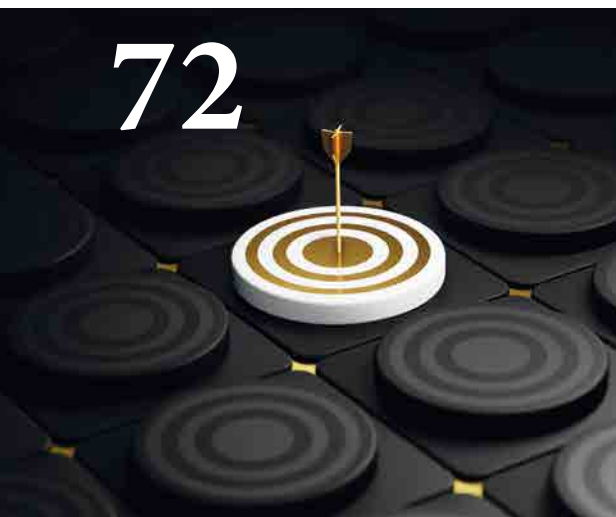
Содержание

Главная тема:

ОЦЕНИТЬ ЦИФРОВУЮ ЗРЕЛОСТЬ



16



6 РАЗМЫШЛЕНИЯ
Сильные духом не тратят время
на жалость к себе

8 ТРЕНДЫ

10 СОБЫТИЯ, ФАКТЫ,
КОММЕНТАРИИ

Excellence in strategies

16 ДЕЛО
Елена Падучина, Андрей Клочков
Цифровизация качества для качества
производства

Главная тема

24 МЕНЕДЖМЕНТ
Ольга Сумишевская
Цифровая зрелость: как оценить?

32 МЕНЕДЖМЕНТ
Сергей Путин
Почему цифровизация и автоматизация
не работают?

38 БИЗНЕС-ПРОЦЕССЫ
Цифровизация малого бизнеса:
умереть или развиваться

Excellence in tools

Спецпроект

46 ЮРИДИЧЕСКИЙ БАЛАНС
Юлия Лялюцкая
Владение бизнесом: теневая сторона
медали

54 ОБЩЕСТВО
«Нансен» как точка притяжения.
Когда наука становится праздником

62 СТАНДАРТИЗАЦИЯ
Стандарт ISO 42001 за ответственное
управление искусственным интеллектом



ПЕРЕЧЕНЬ СТАТЕЙ,
ОПУБЛИКОВАННЫХ В ЖУРНАЛЕ
BUSINESS EXCELLENCE В 2024 Г.

www.ria-stk.ru/ds/catalog.php

**Совершенство недостижимо,
но путь к нему прекрасен!**

Учредитель журнала **Наталья Томсон**

В® Подписка



66 БИЗНЕС-ПРОЦЕССЫ
Тимур Кречетов
Дизайн-спринт. Как сделать бизнес быстрее?

71 ЮРИДИЧЕСКАЯ КОНСУЛЬТАЦИЯ
Новые налоги — 2025

72 БИЗНЕС-ПРОЦЕССЫ
Практика эффективности,
или Когда эффект равен расчету

77 РАБОТА
Когда экономисты встают, программисты
ложатся спать

78 МАСТЕР-КЛАСС
Ирина Михеева
Готовим М&А-сделку

82 ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСТВО
Хенрик Винтер
«Тихая» ниша ресторанной франшизы?

85 ЮРИДИЧЕСКАЯ КОНСУЛЬТАЦИЯ
За какую работу положена доплата

86 УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ
Ольга Ясырева
Well-being. Недооцененный фактор успеха
производственных компаний

Excellence in details

92 БРЕНД
Как рождается сетевой бренд.
Санкт-Петербург — Нижний Новгород — далее?

99 ТУРИЗМ
Туризм в России: тренд — на родные регионы

100 ДАЙДЖЕСТ

101 БИБЛИОТЕКА

102 КАЛЕНДАРЬ

РЕКЛАМА В НОМЕРЕ: ООО «АЛИНГИ» — 1-я стр. обложки, с. 16–22; АБ города Москвы «Щеглов и партнеры» — 2-я стр. обложки; ЧУ «СЦ «ВНИИГАЗ-СЕРТИФИКАТ» — 4-я стр. обложки; ООО «УК Полнос» — с. 54–61; ООО «РИА «Стандарты и качество» — с.104.

ПРИСОЕДИНЯЙТЕСЬ К НАМ В СОЦИАЛЬНЫХ СЕТЯХ:



https://vk.com/ria_stk



<https://dzen.ru/riastk>



<https://t.me/riastk>

**ОФОРМИТЬ ПОДПИСКУ
НА ЖУРНАЛ
BUSINESS EXCELLENCE
ВЫ МОЖЕТЕ:**

в нашем издательстве:

сайт: https://ria-stk.ru/subscribe_on_site/new/
тел.: +7 (495) 771 6652, доб. 1
e-mail: podpiska@mirq.ru

в подписных агентствах:

Электронный каталог «Почты России»
«Подписные издания»

сайт: podpiska.pochta.ru

индекс: **П1052 (п/г)** индекс: **ПО576 (год)**

ООО «Урал-Пресс»

сайт: <http://www.ural-press.ru>
тел.: +7 (495) 789 8636
e-mail: coord@ural-press.ru

ООО «ПРЕССИНФОРМ»

сайт: <http://presskiosk.ru>
тел.: +7 (812) 337 1624
e-mail: press@crp.spb.ru, podpiska@crp.spb.ru

Уважаемые подписчики АО «Почта России»!

**Если вы оформили подписку не с первого
номера, приобрести недостающие выпуски
можно в редакции.**

Тел.: +7 (495) 771 6652 (доб. 142, 143)

Эми МОРИН

СИЛЬНЫЕ ДУХОМ НЕ ТРАТЯТ ВРЕМЯ НА ЖАЛОСТЬ К СЕБЕ

ПРАЗДНИК ЖАЛОСТИ К СЕБЕ

Каждый из нас когда-нибудь переживал боль и чувство жалости к себе. И хотя печаль считается нормальным, здоровым чувством, останавливаться на жалостях и неудачах саморазрушительно. Жалость к себе будет съедать вас до тех пор, пока со временем не изменят ваши мысли и поведение. Но вы можете дать ей отпор. Даже если обстоятельства изменить нельзя, можно поменять свое отношение к ним.

ПОЧЕМУ МЫ ИСПЫТЫВАЕМ ЖАЛОСТЬ К СЕБЕ

Попасть в ловушку жалости не составляет труда. Пока вы жалеете себя, вы можете откладывать любые обстоятельства, способные свести вас лицом к лицу с вашими страхами. Вы пытаетесь выигрывать время. Вместо того чтобы действовать или двигаться вперед, вы ступаете краски, воспринимая ситуацию в бедственном свете, и тем самым оправдываете свое нежелание ее исправлять.

Жалость к себе нередко используется как способ привлечения внимания. Разыгрывая карту «ах я бедняжка», человек может заслужить одобрение окружающих, по крайней мере сначала. Для людей, которые боятся отказа, жалость к себе может играть роль непрямого

способа получения помощи: рассказывая о том, какие они бедные и несчастные, они рассчитывают на содействие.

Жалость к себе также может послужить поводом для отказа от ответственности. Плача боссу на несправедливую жизнь, подчиненный может тешить себя надеждой, что в будущем с него меньше спросят.

ПОЧЕМУ ЖАЛОСТЬ НЕ РАБОТАЕТ

Проявляя жалость, мы подрываем веру в себя и собственные силы. Она создает новые проблемы и может иметь серьезные последствия.

Потакание жалости к себе мешает жить полноценной жизнью, и вот почему:

- **Мы тратим время.** Жалея себя, мы тратим много психической энергии и никак не меняем ситуацию. Проявление жалости к себе не приблизит нас к решению проблемы.
- **Это вызывает новые негативные эмоции.** Как только вы позволите жалости собой овладеть, она вызовет шквал других негативных эмоций: гнев, обиду, одиночество и другие чувства.
- **Это может накликать беду.** Испытывая жалость к себе, вы можете начать вести жалкую жизнь. Когда вы себя жалеете, вы вряд ли станете проявлять себя в полную силу. В результате у вас может возникнуть больше проблем

и больше неудач, что будет только подпитывать это чувство жалости.

- **Это мешает вам взаимодействовать с другими эмоциями.** Жалость к себе характеризуется огорчением, гневом, печалью и другими негативными эмоциями. Она может затормозить процесс исцеления и движение вперед.
- **Из-за жалости можно не заметить что-то хорошее в своей жизни.** Если в течение дня случилось пять хороших вещей и одна плохая, из-за жалости к себе вы станете держать в поле зрения только негативное. Жалея себя, вы упускаете позитивные аспекты жизни.
- **Жалость мешает вашим отношениям.** Умонастроение жертвы — не самая привлекательная характеристика. Жалобы на плохую жизнь, скорее всего, быстро наскучат окружающим. Никто не говорит: «Что мне в ней нравится, так это то, что она постоянно себя жалеет».

ПЕРЕСТАНЬТЕ ЖАЛЕТЬ СЕБЯ

Для того чтобы перестать жалеть себя, нужно изменить поведение и запретить себе потакать грустным, упадническим мыслям. Пример: спустя четыре месяца после смерти моего мужа Линкольна его родным и мне предстояло отметить его 27-летие. Приближение этой

даты пугало меня несколько недель: я понятия не имела, как мы это переживем. Я воображала себе, как мы сядем за стол с бумажными салфетками и будем говорить, как это несправедливо, что он не дожил до своего дня рождения.

Когда я набралась смелости и спросила свекровь, как она планирует провести день, та не моргнув глазом ответила: «Как насчет прыжков с парашютом?» Она говорила серьезно! И, надо признать, это занятие представлялось мне куда лучшей идеей, чем воображаемая вечеринка жалости. Прыжок с парашютом казался мне наилучшим способом отдалить должное Линкольну, ведь он так любил приключения. Он мог не раздумывая махнуть куда-нибудь на выходные, даже если на следующий день нужно было выходить на работу. Линкольн и сам бы с радостью прыгнул с парашютом — именно так и следовало отпраздновать его день рождения.

Когда вам предстоит выпрыгнуть из самолета, чувство жалости к себе просто неуместно. Мы не только отлично провели время, но и сделали это нашей традицией. Со временем наш опыт обогатился — от плавания с акулами до катания на мулах в Гранд-Каньоне. Мы даже брали уроки прыжков на трапеции. Поначалу бабушка Линкольна наблюдала за происходящим со стороны. Но два года назад, в возрасте 88 лет, она первая захотела спуститься по тросу, натянутому высоко над деревьями. Эта традиция продолжается. Каждый год все мы с нетерпением ожидаем этой даты. Мы реши-

ли отмечать этот день новым увлекательным занятием вовсе не потому, что мы не замечаем наше горе или прячем печаль. Мы сознательно решили радоваться подаркам жизни. Вместо того чтобы сожалеть о потерях, мы проявляем благодарность за то, что у нас есть.

Заметив, как жалость к себе проникает в вашу жизнь, нужно осознанно совершить нечто противоположное этому чувству. Вам необязательно прыгать с парашютом, чтобы воспрепятствовать самобичеванию. Порой незначительные изменения в поведении могут много изменить. Вот несколько примеров:

- **Станьте волонтером.** Вы отвлечетесь от своих проблем и сможете испытать положительные эмоции от того, что помогли ближнему. Вряд ли вы станете жалеть себя, разливая суп голодным людям или проводя время со стариками в доме престарелых.
 - **Время от времени совершайте добрый поступок.** Ваш день станет более осмысленным, если вы пожертвуете на корм для животных в приюте.
 - **Будьте активными.** Физическая или психическая активность поможет вам сфокусироваться на чем-то помимо ваших неудач. Сделайте зарядку, запишитесь в кружок, прочтите книгу или найдите новое хобби. Смена вашего поведения поможет изменить ваши взгляды.
- Ключом к изменению ваших эмоций является нахождение таких моделей поведения, которые сведут на нет чувство жалости к себе. Часто приходится идти путем проб и ошибок,



ДОСЬЕ

Эми МОРИН

Лицензированный клинический социальный работник, с 2002 г. практикующий психотерапевт. Получила степень бакалавра в области социальной работы в Университете штата Мэн и степень магистра в области социальной работы в Университете Новой Англии. Автор бестселлеров «13 вещей, которые не делают сильные духом люди», «13 вещей, которые не делают сильные духом родители», «13 вещей, которые не делают сильные духом женщины» и «13 вещей, которые делают сильные духом дети», проданных тиражом более миллиона экземпляров. Часто выступает с программными речами о силе духа. Среди организаций, нанимавших ее для выступлений, — Google, YouTube, Национальное управление ядерной безопасности, Johnson & Johnson, Американская академия педиатрии.

потому что для каждого из нас работает что-то свое. Пробуйте столько, сколько нужно. Главное — не останавливайтесь!

Отрывок из книги
«13 правил сильных духом людей.
Обрети свою силу, перестань бояться перемен, посмотри в лицо страхам»

В России объем рынка рекламы в интернете впервые превысил триллион рублей

Российский рынок интерактивной рекламы и продвижения в интернете по итогам 2024 г. показал положительную динамику. Как уточняет пресс-служба Ассоциации развития интерактивной рекламы (АРИР), эксперты оценили его объем в 1,236 трлн руб., что на 53% больше, чем годом ранее.

«Впервые превышен показатель в триллион рублей. Напомню, что в 2023 г. объем рынка составил 807 млрд», — отметил президент АРИР, директор по стратегическому развитию рынка коммерческого департамента «Яндекса» **Борис Омельницкий**.

Так, объем performance-рекламы увеличился на 24% — эксперты оценили сегмент в 437,7 млрд руб. Вложения в брендовую рекламу составили 32 млрд руб., что на 23% больше, чем годом ранее (performance-реклама — комплекс мер по продвижению бизнеса в digital-пространстве, направленный на достижение измеримых результатов за фиксированный промежуток времени, а branding-реклама — стратегия повышения узнаваемости бренда, лояльности клиентов). Также на 50% выросли затраты на баннерную рекламу — они достигли 73 млрд руб.

По мнению сопредседателей комитета по E-Retail Media, драйверами роста этого сегмента выступили маркетплейсы. Инвестиции в рекламу в мессенджерах поднялись до 30 млрд руб., показав динамику +50% по отношению к прошлому периоду. Вложения в сегменте публичной рекламы увеличились на 36% — до 190 млрд руб. На рекламу у мобильных операторов было потрачено 35 млрд руб., а на аудиорекламу — 0,79 млрд руб. Рост составил 17 и 6% соответственно.

Совокупный объем остальных видов инновационной рекламы (рекламное размещение в онлайн-играх и трансляциях игр, e-mail-маркетинг и другие маркетинговые инструменты) достиг 9,3 млрд руб., что на 25% больше по сравнению с 2023 г.

В ценники российских супермаркетов ставят камеры

Новые решения призваны оцифровать до 90% процессов в магазинах.

Торговая сеть «Перекресток» (входит в X5 Group) объявила о запуске пилотного проекта по внедрению четырех переносных технологий в своих супермаркетах. Среди них — компьютерное зрение (CV), Bluetooth-маячки, IoT-датчики и аудиобейджи. Новые решения призваны оцифровать до 90% процессов в магазинах, ускорить проверку бизнес-гипотез и повысить качество обслуживания клиентов.

Тестируются четыре технологии:

- **компьютерное зрение (CV)**

(умные камеры, установленные в торговом зале и даже в ценниках, анализируют поведение покупателей, отслеживают очереди, контролируют заполненность полок и выявляют популярные товары — это позволяет оперативно реагировать на спрос и оптимизировать выкладку продукции);

- **Bluetooth-маячки**

(с их помощью собираются данные о перемещении клиентов по магазину, что помогает понять, какие зоны привлекают больше внимания, и улучшить навигацию);

- **IoT-датчики**

(система интернета вещей следит за состоянием торгового оборудования: регулирует температуру, освещение и даже уровень CO₂ в воздухе — это создает комфортные условия как для покупателей, так и для сотрудников);

- **аудиобейджи**

(специальные устройства анализируют общение персонала с клиентами, искусственный интеллект оценивает корректность диалогов и помогает выявлять точки роста в сервисе).

Сейчас пилотный проект действует в нескольких магазинах Москвы. Если эксперимент окажется успешным, технологии масштабируют на другие точки сети.

На Луне могут появиться рыбные фермы

Ученые планируют выращивать в космосе морского окуня. На Луне будет создана замкнутая экосистема, а ферма будет поставлять рыбу космонавтам как минимум дважды в неделю.

Идея французского проекта Lunar Hatch Французского национального института океанологии состоит в том, чтобы запустить икру в космос. За время полета до МКС вылупятся мальки. Сначала за рыбой будут просто наблюдать, а затем ее заморозят и вернут на Землю.

Если мировые космические агентства решат построить лунную базу, Lunar Hatch сможет включать морского окуня в меню космонавтов.

Стоит отметить, что рыбы уже давно летают в космос, пока в качестве участников экспериментов. Первыми путешественниками стали муммихоги в 1973 г. во время одной из миссий «Аполлон». В 1976 г. опыты с рыбами гуппи проводились на советской космической станции «Салют».

Производство Lunar Hatch предполагается сделать замкнутой и безотходной экосистемой, которую будут населять не только рыбы, но и моллюски, креветки и водоросли. Ферму составляют несколько отсеков. Первые резервуары заполнят водой изо льда, найденного на дне кратеров на полюсах Луны. Сточные воды в резервуарах будут использоваться для производства микроводорослей, которые пойдут на корм фильтрующим организмам — двусторчатым моллюскам и зоопланктону. Фекалии морского окуня переработают креветки и черви, которые, в свою очередь, станут пищей для рыб.

Подсчитано, что для обеспечения двух порций рыбы каждую неделю для семи астронавтов в миссии продолжительностью 16 недель потребуется около 200 морских окуней.

Ученые уже провели моделирование выживания икринок на борту космических аппаратов. Космический центр Университета Монпелье смоделировал движение российской ракеты «Союз», чтобы проверить, как будет воздействовать на зародыши вибрация. Затем проанализировали, что еще может нарушить клетки рыб во время путешествия, включая гипергравитацию, вызванную ускорением и космическим излучением, и продолжают ли они формироваться или пострадают их ДНК и развитие.

Теперь исследователям придется ждать, когда для эксперимента с икрой найдутся подходящий корабль и свободное окно запуска.

Нехватка кадров в промышленности достигла почти 2 млн человек

Так оценил дефицит кадров министр промышленности и торговли РФ Антон Алиханов.

«Это совпадает с теми оценками, которые дает социальный блок правительства: где-то 1,9 млн чел. дополнительной потребности в людях в обрабатывающей промышленности», — отметил глава ведомства.

Он уточнил, что из этого количества 500–530 тыс. — люди с высшим образованием, а порядка 1,4 млн — с профессиональным образованием, которые требуются исходя из целей, определенных нацпроектами технологического лидерства.

Помимо этого, министр затронул тему роботизации в российской промышленности. По его словам, на шестилетнем горизонте на роботизацию выделено более 136 млрд руб., в этом году — 7 млрд руб., а за три года сумма достигнет 37 млрд руб.



Событие

Золотые истории.

«Во все времена, для всех народов»

СЛОГАН, ВЫНЕСЕННЫЙ В КАВЫЧКАХ В ЗАГОЛОВЕК, СТАЛ ДЕВИЗОМ МЕТРИЧЕСКОЙ КОНВЕНЦИИ — МЕЖДУНАРОДНОГО ДОГОВОРА, ПОДПИСАННОГО 150 ЛЕТ НАЗАД В ПАРИЖЕ 17 ГОСУДАРСТВАМИ, В Т.Ч. РОССИЕЙ, ДЛЯ ОБЕСПЕЧЕНИЯ ЕДИНСТВА ИЗМЕРИТЕЛЬНЫХ ВОЗМОЖНОСТЕЙ СТРАН-УЧАСТНИЦ. НО УЖЕ ЗА МНОГО СТОЛЕТИЙ ДО ЭТОГО ЗОЛОТО СТАЛО ЕДВА ЛИ НЕ ГЛАВНЫМ МЕРИЛОМ СТОИМОСТИ, ОДНИМ ИЗ ВАЖНЕЙШИХ ЭКОНОМИЧЕСКИХ ИМПЕРАТИВОВ, НАСТОЯЩИМ ЗОЛОТЫМ СТАНДАРТОМ. И ОБ ЭТОМ СЛОЖЕНО МНОГО УДИВИТЕЛЬНЫХ ИСТОРИЙ, ПРЕДСТАВЛЕННЫХ В НОВОМ ПРОЕКТЕ КОМПАНИИ «ПОЛЮС»¹.



На протяжении многих тысяч лет, с тех пор как в Аравийской пустыне были найдены первые самородки, золото остается едва ли не главной мерой — куда более надежной, чем бумажные деньги и модные ныне криптовалюты. Так что это металл, который заставляет изыскивать всё более эффективные способы его добычи и применения. Компания «Поллюс» известна одной из самых низких себестоимостей производства в отрасли именно благодаря

постоянному поиску и повышению эффективности извлечения компонента полезного ископаемого.

Аудиокнига «Золото. Люди, истории, приключения» — о том, как этот металл повлиял на мир и жизни людей. Какую роль золото играет в истории? Где хранятся самые большие запасы? Какие тайны скрывает морское дно? Самые интересные исторические сюжеты, связанные с золотом, в озвучке известных российских актеров.

Сергей Чонишвили, актер, заслуженный артист России: «Я озвучил три главы этой книги и с удивлением узнал множество фактов, о которых раньше даже не догадывался. Мне всегда было интересно, как золото влияло на судьбы людей и развитие государств, тем более что я трижды принимал участие в фестивале «Территория» в трех регионах присутствия компании «Поллюс», которая запустила этот проект».

¹ «Поллюс» — крупнейший производитель золота в России и одна из пяти ведущих глобальных золотодобывающих компаний, себестоимость производства на предприятиях которой является одной из самых низких в мире.

Александра Урсуляк, актриса театра и кино:

«Золото всегда было больше чем просто металл — оно становилось символом власти, страсти, тайных замыслов и великих историй. Озвучивая главы этой книги, я словно путешествовала сквозь века: от роскошных дворцов Древнего Рима и Китая до захватывающих

известным историческим хроникам Европы!»

Ирина Апексимова, директор Театра на Таганке, актриса: «Есть музеи, которые поражают настолько, что хочется срочно купить билет и увидеть всё своими глазами. Мне особенно запомнилось описание музея в Колумбии — я словно на самом деле прогуливалась среди этих удивительных

повествование, которое помогает понять, как золото изменяло ход истории, вдохновляло и становилось символом прогресса».

Яна Мефодьева, основатель Mefodeva Consulting, продюсер проекта:

«Это не просто аудиокнига, а полноценный познавательный опыт, который дает возможность взглянуть на золото шире — через призму исторических событий, науки, искусства и культуры. Сегодня, когда внимание аудитории привлекать всё сложнее, экономике опыта отводится особая роль: важно не только передавать знания, но и делать это интересно, вовлекая людей на уровне эмоций. Для нас было принципиально важно, чтобы книга получилась живой, увлекательной и доступной для широкой аудитории».

Юлия Деева, заместитель директора по связям с общественностью «Полюса»:

«История не стареет, в прошлом мы находим ответы на вопросы, которые интересуют нас в настоящем. Мы уверены, что наш проект для тех, кто ищет эти ответы, а формат аудиокниги позволяет слушать эти истории, озвученные голосами известных российских актеров, в любом удобном месте».



сюжетов, в которых золото играет главную роль. Надеюсь, слушатели тоже почувствуют эту магию!»

Дарья Мороз, актриса, режиссер:

«К сожалению, наше представление об истории Индии часто ограничивается несколькими знаковыми образами, а ведь это огромный мир тайн, интриг и невероятных судеб. Огромное удовольствие — погрузиться в эту атмосферу, озвучивая главы «Золотые дворцы и храмы». Истории индийских раджей не уступают по драматизму и размаху самым

экспонатов. Искусство и золото всегда были связаны, и эта книга — прекрасный повод заглянуть в мир невероятных сокровищ».

А вот что говорят о проекте его авторы и продюсеры.

Виктория Васильева, директор по связям с общественностью «Полюса»:

«Этот проект — логичное развитие образовательно-просветительского трека в социальных проектах, которые мы реализуем в регионах присутствия компании. Аудиокнига — часть интеллектуального досуга, увлекательное, познавательное



Слушать книгу
в приложении
«Строки»

Стандарты



Китай наступает на поле стандартизации

НА ПРОТЯЖЕНИИ ДЕСЯТИЛЕТИЙ В СТАНДАРТИЗАЦИИ ЭЛЕКТРОНИКИ ДОМИНИРОВАЛИ АМЕРИКА, ГЕРМАНИЯ И ЯПОНИЯ, ЧЬИ КОМПАНИИ ИЗВЛЕКЛИ БОЛЬШУЮ ВЫГОДУ ИЗ ЭТОЙ СИСТЕМЫ. СЕГОДНЯ БИТВА ЗА СТАНДАРТЫ ИДЕТ МЕЖДУ КИТАЕМ И ЗАПАДОМ.

Как хорошо известно, смартфон состоит из компонентов, изготовленных сотнями поставщиков, может принимать сигнал практически в любой точке мира и подключаться к широкому спектру дополнительных устройств, потому что бесчисленное количество компаний придерживаются единого набора технических спецификаций. Такие глобальные организации, как Международная организация по стандартизации (ISO) и Международный союз электросвязи (ITU), периодически созывают компании и специалистов по технологиям для обсуждения соглашений.

На кону будущее технологий — от беспроводной связи до квантовых вычислений и искусственного интеллекта (ИИ). В последние годы Китай становится всё более настойчивым в процессе установления стандартов. Недавно Международный союз электросвязи утвердил три новых технических стандарта, которые будут внедрены в мобильные технологии шестого поколения (6G). Правила касаются того, как сети интегрируют ИИ и создают эффект погружения в виртуальную реальность. Они были разработаны Китайской академией наук (CAS), кото-

рая контролируется правительством, и государственной фирмой China Telecom.

Растущая роль Китая в установлении стандартов выходит далеко за рамки мобильных сетей. Китайские компании, такие как Xiaomi, производитель смартфонов, и BOE Technology, крупнейший в мире производитель светодиодных экранов, также получают прибыль от лицензионных отчислений, связанных с техническими стандартами.

Hikvision, китайский производитель технологий видеонаблюдения, поддерживаемый правительством Китая (и внесенный в черный спи-

сок в Америке), всё активнее участвует в установлении стандартов. Китай также играет ведущую роль в формировании первых глобальных стандартов для квантовых технологий.

Китайские стандарты разрабатываются в институтах, созданных при государственных министерствах. Усилия координируются Управлением по стандартизации Китая (SAC), которое организует большую часть взаимодействия страны с международными организациями по стандартизации. Правительство Китая заключило более 100 двусторонних соглашений о стандартах, в основном со странами Глобального Юга.

Цитата месяца

«ДО КОНЦА ГОДА МЫ ОПРЕДЕЛИМ СРОК МАССОВОГО ЗАПУСКА ЦИФРОВОГО РУБЛЯ. КАК ТАКОВОЙ ОН УЖЕ ВНЕДРЕН — МЫ ПРОВОДИМ ТЕСТИРОВАНИЕ НА РЕАЛЬНЫХ ЦИФРОВЫХ РУБЛЯХ, И ОНО ПРОДОЛЖАЕТСЯ. ОТЛОЖЕН ИМЕННО МАССОВЫЙ ЗАПУСК. ОСОБО ПОДЧЕРКНУ, ЧТО ОН ОЗНАЧАЕТ ОБЯЗАТЕЛЬНОСТЬ ДЛЯ БАНКОВ, КОТОРЫЕ ДОЛЖНЫ БУДУТ ОБЕСПЕЧИТЬ ВОЗМОЖНОСТЬ РАСПЛАЧИВАТЬСЯ ЦИФРОВЫМИ РУБЛЯМИ, И КАЖДЫЙ ЧЕЛОВЕК САМ РЕШИТ, ХОЧЕТ ЛИ ОН ИСПОЛЬЗОВАТЬ ЦИФРОВОЙ РУБЛЬ».

Зульфия Кахруманова,
заместитель председателя Банка России

Стандарты

Цифра месяца



Фото: pccss609/istock.com

Бразилия делает обязательными стандарты устойчивого развития

С 1 ЯНВАРЯ 2026 Г. БРАЗИЛИЯ СДЕЛАЕТ РАСКРЫТИЕ ИНФОРМАЦИИ В СООТВЕТСТВИИ СО СТАНДАРТАМИ СОВЕТА ПО МЕЖДУНАРОДНЫМ СТАНДАРТАМ УСТОЙЧИВОГО РАЗВИТИЯ (ISSB) ОБЯЗАТЕЛЬНЫМ ДЛЯ ВСЕХ КОМПАНИЙ, АКЦИИ КОТОРЫХ КОТИРУЮТСЯ НА БИРЖЕ.

Напомним, что в 2024 г. Бразилия приняла первые стандарты устойчивого развития ISSB (МСФО (IFRS) S1 и S2) для добровольной отчетности. Бразильская Комиссия по ценным бумагам (CVM) и Министерство финансов объявили, что эти два стандарта будут включены в нормативно-правовую базу страны.

CVM выпустила резолюцию 193, которая позволит зарегистрированным на бирже компаниям и инвестиционным фондам раскрывать информацию об устойчивом развитии в соответствии со стандартами.

В своем заявлении президент CVM **Жуан Педру Насименту** сказал: «Резолюция 193 — это важная веха для CVM и для Бразилии. Мы являемся первым регулятором

и страной в мире, которые ввели правила отчетности об устойчивом развитии в соответствии со стандартами IFRS S1 и S2. Мы начинаем с добровольного раскрытия эмитентами информации об устойчивом развитии, повышая прозрачность, стандартизируя и обеспечивая сопоставимость».

Как только стандарты станут обязательными в 2026 г., для отчетов об устойчивом развитии, соответствующих требованиям ISSB, потребуется разумная гарантия. «Переходный период с 2024 г. предусматривался для того, чтобы у компаний было время подготовиться к требованиям в отношении отчетности и аудита. Мы решили продлить этот период до 2026 г., потому что нам нужен весь пакет. Нам нужны не только

НА **224,4**
МЛРД РУБЛЕЙ

ПОПОЛНИЛСЯ ПО ИТОГАМ 2024 Г. ФЕДЕРАЛЬНЫЙ БЮДЖЕТ РОССИИ ЗА СЧЕТ ПОСТУПЛЕНИЙ ОТ ПОВЫШЕННОГО НАЛОГА НА ДОХОДЫ ФИЗИЧЕСКИХ ЛИЦ (НДФЛ).

Повышенная ставка НДФЛ в размере 15% применялась к трудовым доходам, дивидендам и прибыли контролируемых иностранных компаний, превышающим 5 млн руб. в год, при этом дополнительные 2 п.п. зачислялись непосредственно в федеральную казну.

Данные Федеральной налоговой службы

отчеты, но и гарантии, это наше намерение», — поясняет член правления Бразильской комиссии по устойчивому развитию (CBPS), член Совета по международным стандартам этики для бухгалтеров (IESBA), Бразильской комиссии по мониторингу интегрированной отчетности (CBARI) **Ваня Боргерт**.

CBPS была создана в 2022 г., чтобы дублировать работу Бразильского комитета по бухгалтерским отчетам (CPC), который с 2010 г. требует раскрывать информацию в соответствии со стандартами бухгалтерского учета МСФО. Она создала рабочие группы по отраслевым особенностям и образовательную рабочую группу для реализации программы ISSB в Бразилии.

Экономика

Названы сценарии роста российской экономики

ЭКОНОМИКА ПРОДЕМОНСТРИРУЕТ РОСТ НА 1,5% В ТЕКУЩЕМ ГОДУ И НА 2,2% — В 2026 Г., СЧИТАЮТ АНАЛИТИКИ «ЭКСПЕРТ РА».

Эксперты, представившие свой макропрогноз, уточняют, что в том случае, если Банк России не станет повышать ключевую ставку, сработает сценарий «разумная достаточность», вероятность реализации которого резко выросла за последние три месяца. Он предусматривает замедление инфляции до 6,5–7% к концу года и снижение ключевой ставки до 18–19% к декабрю. При таком развитии событий смягчение позиции Банка России по монетарной политике можно наблюдать уже по итогам мая, а изменение

сигнала по дальнейшим действиям — в июне. «Эксперт РА» не исключает, что снижение ключевой ставки с текущего 21% возможно уже в сентябре при условии отсутствия признаков ускоренного замедления экономической динамики.

«Мы считаем, что при сложившемся уровне бюджетных трат (20,1% от ВВП в 2024 г.) и накопленном эффекте от роста доходов населения (рост реальных располагаемых доходов за 2023 г. — 6,1%, за 2024 г. — 7,3%) это маловероятно, процесс замедления будет довольно инерционным», — отмечают авторы прогноза.

Исходя из представленных оценок, по итогам 2025 г. рост ВВП составит порядка 1,5%, при этом реальные доходы населения также немного увеличатся. Среди факторов, способных поддержать эти тенденции, аналитики выделяют высокие ставки по депозитам и сокращение кредитной активности.

В альтернативном сценарии, предполагающем ужесточение денежно-кредитной политики из-за усиления инфляционного давления на фоне восстановления кредитного импульса, увеличения государственных расходов, роста инфляционных ожиданий либо смягчения внешних ограничений, повышение ключевой ставки возможно. Однако, как подчеркивается в прогнозе, вероятность данного сценария заметно снизилась, и он больше не рассматривается экспертами как основной.

Финансы

В России введены новые штрафы за утечку персональных данных

НОВЫЕ ШТРАФЫ ВПЛОТЬ ДО 15 МЛН РУБ. ЗА УТЕЧКУ ПЕРСОНАЛЬНЫХ ДАННЫХ НАЧАЛИ ДЕЙСТВОВАТЬ С 30 МАЯ.

Как сообщили в управлении по организации борьбы с противоправным использованием ИТ-технологий МВД России, «с конца мая в России вступают в силу изменения в КоАП РФ, касающиеся защиты персональных данных. Теперь операторам грозят миллионные штрафы за утечку сведений

о гражданах и за несоблюдение порядка уведомлений Роскомнадзора».

Согласно сообщению ведомства, если из-за действий или бездействия организации произошла незаконная передача данных от 1 тыс. до 10 тыс. чел., то штраф для должностных лиц составит от 200 тыс. до 400 тыс. руб.,

для компаний и индивидуальных предпринимателей — от 3 млн до 5 млн руб.

«За распространение специальных категорий персональных данных (например, о здоровье) штрафы дойдут до 15 млн руб.», — добавили в ведомстве. Кроме того, вводится ответственность за несообщение об утечке. За это грозит штраф вплоть до 3 млн руб. За несвоевременное или полное отсутствие уведомления о начале обработки данных — до 300 тыс. руб., а за отказ в обслуживании из-за отказа от биометрии — до 500 тыс. руб.



excellence in strategies

«Люди, мало знающие, много говорят,
а те, которые много знают,
говорят мало»

Жан-Жак Руссо,
франко-швейцарский философ,
писатель и мыслитель эпохи Просвещения

16

В эксклюзивном интервью беседуем о современной философии качества и его значимости для экономики и общества с генеральным директором компании — лауреата премии Правительства РФ в области качества и техническим директором и основателем компании — разработчика автоматизированной информационной системы менеджмента качества (АИСМК).

24

Развитие цифровых технологий ускоряет изменение рыночного ландшафта. Рост объема данных порождает проблемы, связанные с правом собственности, конфиденциальностью, безопасностью. Это заставляет компании учиться по-новому смотреть на свою привычную деятельность. Но это непросто: для того чтобы понять, как измениться, важно осознать свое текущее положение.

32

Цифровизация и автоматизация стали ключевыми основами бизнеса и госуправления в XXI в. Однако многие компании сталкиваются с тем, что их инвестиции в технологии не приносят ожидаемых результатов. Почему так происходит? Разберем корневую причину провалов.



ЦИФРОВИЗАЦИЯ КАЧЕСТВА ДЛЯ КАЧЕСТВА ПРОИЗВОДСТВА

О современной философии качества, о его значимости для экономики и общества мы беседуем с Еленой Падучиной, генеральным директором ЗАО «ПО «Трек» — компании, в год своего 30-летнего юбилея ставшей лауреатом премии Правительства РФ в области качества, и Андреем Клочковым, техническим директором и основателем компании «АЛИНГИ», разработчиком автоматизированной информационной системы менеджмента качества (АИСМК).

Елена Падучина

— Ваше предприятие стало лауреатом в категории организаций с численностью сотрудников до 250 человек. Расскажите, как небольшие компании добиваются таких больших успехов.

— Для нас премия Правительства РФ — возможность заявить о себе как о компании, которая не только внедрила и успешно развивает СМК, но и активно ее пропагандирует. Потому что система управления качеством — это базис, фундамент, на котором должна строиться работа промышленного предприятия.

Хочу обратиться к истории компании. Основатель «Трека» — мой, к сожалению, трагически погибший муж Андрей Падучин был настоящим энтузиастом, подвижником внедрения системного подхода в управлении качеством. Спустя два года после основания

компании, в 1997 году, Производственное объединение «Трек» сертифицировало свою СМК на соответствие требованиям международного стандарта серии ISO 9001, тем самым изначально заявив курс на качество изготавливаемых автокомпонентов. А в 2001 году получило свою первую премию Правительства РФ в области качества. Это было большим достижением. С тех пор система менеджмента непрерывно развивается и совершенствуется.

Что касается нынешней победы, отмечу, что разделы премии Правительства РФ значительно шире требований международного автомобильного стандарта. Например, есть масштабный блок по взаимодействию с обществом, с внешней средой. Для нас это важная область работы, и нам было что предложить экспертам. ПО «Трек» расположено в Челябинской области, в городе Миасс с населением 160 тысяч человек.

Деятельность компании — это намного больше, чем только решение производственных задач, наша социальная политика имеет для города большое значение.

Действительно, получилось так, что весь наш труд, все наши достижения, о которых мы рассказали экспертам премии Правительства РФ, были высоко оценены, и эту победу мы приурочили к 30-летию «Трека». Она дорогого стоит, это важное событие.

— Расскажите о задачах, которые решает на предприятии цифровизация.

— Снова обращусь к СМК. Правильно выстраивать бизнес-процессы и настраивать управление в компании нам помогло то, что мы с самого начала своей работы строго придерживаемся требований автомобильного стандарта IATF 16949¹. Поэтому сформировать систему было легко,

¹ Стандарт описывает требования к системам менеджмента качества предприятий, занимающихся проектированием, разработкой, производством, установкой и обслуживанием продукции автомобильной промышленности.



но вот поддерживать ее, развивать стоит огромных усилий. В компании действует восемь бизнес-процессов: К-01 — управление предприятием, К-02 — продажи, К-03 — разработка продукции, К-04 — закупки, К-05 — логистика, К-06 — управление производством, К-07 — управление оборудованием и К-08 — управление персоналом. По каждому из них анализируются показате-

ли результативности и эффективности, реализуются и оцениваются планы корректирующих мероприятий, ведется огромная работа по итогам аудитов продукта, процессов, системы. И еще очень много процедурной работы.

Оценивая всю эту масштабную деятельность, в 2021 году было принято решение встроить ее в цифровую экосистему, чтобы исключить рутинные

операции и высвободить время сотрудников для аналитики и выработки конструктивных решений и по большому счету чтобы оптимально и эффективно управлять компанией.

На сегодняшний день в ПО «Трек» идет внедрение таких типов систем, как PLM, MES, QMS, ERP. Для нас важно подходить к этому вопросу комплексно, чтобы это был не «зоопарк систем», а слаженный механизм для достижения целей развития и масштабирования бизнеса.

Хочу добавить, что во главе угла всегда должен стоять клиент, его требования. И жизнь подтверждает, что это абсолютно правильно. «Трек» — рыночная компания, которая уже 30 лет доказывает: долгосрочно работать в рыночных условиях можно, только поставляя качественный продукт. Это был правильный выбор, но и огромный труд. К тому же, выпуская автокомпоненты, напрямую влияющие на безопасность автомобиля (элементы подвески рулевого управления: шаровые опоры, рулевые наконечники, стойки стабилизатора и т.д.), мы в полной мере осознаем свою ответственность. Недаром девизом компании стала фраза «Меняем мир, опираясь на человеческие ценности».

Понимание важности выполнения требований заказчика роднит нас с Андреем Клочковым — оба исповедуем философию качества, болеем за свое дело. Мы не просто внедряем у себя разработанные его командой цифровые решения — мы соратники, единомышленники. Даже не сомневаюсь: у нас всё получится, мы заточены на результат. Внедрение ре-

шений АИСМК (класс систем MES, QMS) позволит сократить ошибки, снизить трудоемкость, повысить оперативность принятия решений. У айтишников есть такая фраза — «открытый код», то есть находящийся в свободном доступе. Мы хотим действовать подобным образом. Когда MES (управление производством) и QMS (управление качеством) будут внедрены в «Треке» в промышленном масштабе, мы будем открыто демонстрировать возможности этих решений другим промышленным предприятиям.

Безусловно, существует коммерческая тайна, но тем не менее всё, что возможно для популяризации этих решений, мы сделаем. Чем больше будет компаний, практикующих системный подход в бизнесе, понимающих важность качества, важность клиента, тем более развитой станет наша экономика, а наша страна — более процветающей.

Мы начали с цифровизации бизнес-процессов, а сейчас прорабатываем вопросы автоматизации производства, роботизации промышленных процессов. Потому что это напрямую влияет на конкурентоспособность, на эффективность работы предприятия, и крайне необходимо сделать это в срочном порядке.

— Насколько продукция «Трека» подпадает под определение «российская»?

— В ПО «Трек» полный цикл производства: прессовое, механическое, полиmericое, сборочное производство. Производственная база усилена инструментальным участком и современной лаборато-



Вручение премии Правительства РФ в области качества

рией испытаний. Автокомпоненты, которые мы предлагаем нашим клиентам и заказчикам, — это то, что произведено на нашем заводе, и мы отвечаем за качество этих изделий. Мы принципиально не упаковываем под нашим брендом,

к примеру, китайские комплектующие. На наши изделия распространяется действие знака «Сделано в России». Мы живем и работаем в России, и для нас важно поддерживать суверенитет российского производителя.





Андрей Ключков

— Чем для вас является понятие «качество»?

— Я был приятно удивлен знакомству с такой компанией, как «Трек», по причине неформального отношения к качеству. До этого я уже около 10 лет занимался внедрениями информационных систем по СМК и на большинстве предприятий, с которыми ра-

ботал, встречал подход, при котором считалось достаточным лишь выполнять требования стандарта, и не более. И найти компанию, которой это интересно, которая действительно болеет качеством в хорошем смысле этого слова, не то чтобы уникально, но для России это значимая проблема. Таких в нашей стране действительно мало по сравнению, например, с европейскими,

работавшими на отечественном рынке. Поэтому то, что российский производитель созрел до такого уровня понимания значимости качества, как в «Треке», действительно редкий случай.

Очень мало руководителей, которые говорят партнерам о том, что у них ключевое место в производственной системе занимает качество. Очень мало компаний выбрали для себя модель бизнеса, построенную именно на изготовлении качественных изделий, а не на гонке за их количеством. Но это опять-таки к тому, что очень мало бизнесов, которые начинают выпуск новой продукции не с вопроса заказчику о том, «сколько вам произвести», а с того, «какое качество вы хотите получить, какие у вас есть требования».

Я абсолютно согласен с Еленой в том, что всё, что мы делаем, в том числе в плане цифровизации производства, имеет еще и значимую просветительскую функцию для всей страны. Нужно повышать уровень проникновения знаний о качестве, уровень «качественной» грамотности, очень важно продолжать рассказывать о том, что это можно сделать. Одновременно демонстрируя практическую пользу автоматизации процессов управления качеством, мы постепенно интегрируем подобные программные продукты в производственный процесс и обеспечим прослеживаемый рост показателей качества в целом. Это не что-то из ряда вон выходящее, всё достижимо, главное — задаться целью, быть амбициозными и действительно этого хотеть. Да, у нас есть

клиенты, которые соответствуют этому требованию и идут по тому же пути, но «Трек» — это лучшая компания в области качества, которая самостоятельно достигла таких высот. У каждого предприятия есть шанс развиваться на данном направлении. Главное — понимать, что именно это всегда отличало Россию. Вспомните, когда мы открывали коробку с тортом или конфетами, там всегда был вложен маленький листок с номером упаковщика/контролера. Наша страна всегда отличалась качественными товарами, и это качество было прослеживаемым.

Сейчас всё изменилось, но путь России должен быть направлен именно на служение качеству. Легко стать лидером рынка, если ты производишь на этом рынке действительно качественный продукт, находишь свою нишу, потому что нельзя быть уникальным во всем. Отечественные товары станут привлекательными только за счет высокого уров-

ня качества. На нашей ракете летают потому, что она гарантированно взлетает, а не потому, что она дешевая. Она не дешевая, она дороже всех ракет в мире, но она продолжает гарантированно летать раз за разом. Это то, что в ней привлекает. И то же самое с автоматом Калашникова. Возьмите стандартные бренды России, которые известны на весь мир. Именно качество позволяет выиграть внутри конкурентной среды. Потому что за качеством пойдут люди.

— Вы говорите о том, что для бизнеса разумно развиваться в области качества. Что именно для этого необходимо делать?

— Россия начинает не с нуля, а с очень хорошей базы. И если взять за точку отсчета 2020 или 2021 годы, то мы, основываясь на 25-летнем опыте иностранных компаний, смогли понять и учесть специфику России, при этом начать создавать абсолютно новые реше-

ния, упреждающие потребности российского рынка. Но это опять-таки хорошо видно не только на примерах нашей компании и «Трека», но и, скажем, в банковских приложениях. Они у нас намного лучше, чем в Европе, — позволяют производить оплату и картами, и улыбкой. То есть уровень развития информационных систем, их интеграции внутри российского общества значительно выше, чем в ЕС, может быть, где-то наравне с исключительно продвинутым в этом направлении Китаем.

Поэтому, чтобы выдержать конкурентную борьбу, нам нужно заниматься просветительской деятельностью, которая в настоящее время очень сильно отстала, прежде всего за счет слабой практико-ориентированности высшей школы, в силу чего на предприятиях не применяются полученные в вузах знания. Соответственно, нельзя в этой ситуации застрять надолго. И мы не можем говорить



Андрей Клочков и Елена Падучина в процессе съемок интервью с представителями РИА «Стандарты и качество» — главным редактором издательства Татьяной Киселевой и исполнительным директором Алексеем Анискиным

о том, что государство в этом виновато, важна роль каждого из нас, все могут привнести посильный вклад в развитие нового гражданского общества, которое производит самую лучшую продукцию. Не могу не отметить вклад наших с Еленой компаний и вашего издательства в просветительскую деятельность, в распространение знаний о том, что можно решить любые вопросы, связанные с автоматизацией, — интегрировать в работу предприятия современные информационные системы и создать действительно конкурентное производство.

Основное, что я хотел бы донести до читателей, — идея о том, что нужно воспитывать своего потребителя, формировать спрос на отечественные качественные продукты и технологические решения.

— Но как именно это сделать? Стив Джобс в свое время так же говорил, то есть потребитель иногда сам не знает, что ему надо, задача бизнеса — ему это показать.

— Приведу такой пример: если ребенку чего-то не объяснить, а сам он пока не знает, что это именно так и есть, он научится на своих ошибках. Если не сказать: не трогай горячее, обожжешься, — он когда-нибудь дотронется и обожжется. В данном случае происходит абсолютно то же самое. Если не рассказать о значении качества, не показать, каким образом можно построить СМК и тем самым создать основу для повышения контролируемости и стабильности производственного процесса, то само по себе это не произойдет.

Соответственно, просветительская составляющая в вопросе качества очень сильно

нужна. И я не говорю, что необходимо менять программу обучения в высшей школе или начать заниматься этим буквально с пеленок, то есть запускать широкомасштабные социальные проекты. Нет. Нужно просто об этом рассказывать людям, и постепенно найдутся те, кто будет этим заниматься, появятся идейные лидеры, амбассадоры, которые будут об этом рассказывать.

И это даст, в свою очередь, импульс для следующего шага. Главное, что человеку всегда легче двигаться вперед, если он видит, что по этому пути кто-то уже прошел до него. Соответственно, «Трек» — яркий пример, что по такому пути пройти можно, то есть можно поднять эту целину.

*Беседовала Татьяна Киселева,
главный редактор
РИА «Стандарты и качество»*

СМОТРИТЕ

ВИДЕОВЕРСИЮ

ИНТЕРВЬЮ С ЕЛЕНОЙ ПАДУЧИНОЙ

И АНДРЕЕМ КЛЮЧКОВЫМ

СЛУШАЙТЕ

АУДИОВЕРСИЮ

Иллюстрация: takayib/Stock.com

15 ИННОПРОМ

7–10 ИЮЛЯ 2025 | ЕКАТЕРИНБУРГ, РОССИЯ
«ЕКАТЕРИНБУРГ-ЭКСПО»

ГЛАВНАЯ ПРОМЫШЛЕННАЯ ВЫСТАВКА РОССИИ

VIP-участие — ваш ключ к успеху

Воспользуйтесь привилегиями и максимальными возможностями на выставке с опциями премиум-класса.



Приоритетный доступ на Главную стратегическую сессию

С участием руководства правительства России и зарубежных стран, глав профильных министерств, руководителей регионов и CEO промышленных компаний



Приглашение на официальный вечерний прием ИННОПРОМ

С выступлением звездного хедлайнера



Приоритетный VIP-вход

Предполагает приоритетный доступ на территорию мероприятия



VIP-лаунж

С фуршетным обслуживанием в период выставки



Привилегированная стойка регистрации

Находится в отдельной локации, что помогает избежать скопления посетителей



Доступ на VIP-парковку

Возможность оставить автомобиль на выделенной парковке



СТАТЬ VIP-УЧАСТНИКОМ

[EXPO.INNOPROM.COM](https://expo.innoprom.com)

РЕКЛАМА

12+

Главная тема
ОЦЕНИТЬ
ЦИФРОВУЮ
ЗРЕЛОСТЬ

Ольга СУМИШЕВСКАЯ,
основатель и управляющий
партнер компании
ONE STORY

ЦИФРОВАЯ ЗРЕЛОСТЬ: КАК ОЦЕНИТЬ?

Развитие цифровых технологий ускоряет изменение рыночного ландшафта. Мы наблюдаем рост экосистем, доступных через цифровые каналы, появление игроков с дизрапт-моделями, которые позволяют расширять возможности и выходить в новые ниши. Цепочка создания ценности упрощается за счет повышения скорости, оперативности, прозрачности и доступности. Рост объема данных порождает проблемы, связанные с правом собственности, конфиденциальностью, безопасностью и доверием. Всё это заставляет компании учиться по-новому смотреть на свою привычную деятельность. Но это непросто. Ведь для того, чтобы понять, как измениться, важно осознать свое текущее положение.

КРИТЕРИИ ОЦЕНКИ

Цифровая зрелость компании — это степень автоматизации и уровень использования компанией цифровых технологий для трансформации своих бизнес-процессов, моделей, культуры и взаимодействия с потребителями, что направлено на получение стабильного измеримого эффекта (рост выручки, лояльности клиентов, эффективности).

Зрелость измеряется по ряду направлений и обычно складывается на несколько последовательных уровней от начального (Ad-hoc) до экосистемного (Ai-first ecosystem).

Основные направления и критерии оценки:

1. Бизнес-модель.

Понимание, за счет чего компания зарабатывает деньги, основные модели, статьи дохода, отличия от конкурентов, каналы коммуникаций, перечень метрик, формат использования отраслевых трендов и мировых практик. Компании могут иметь открытые API для партнеров, принимать участие в отраслевых или госсервис-платформах, обеспечивать монетизацию данных или алгоритмов.

2. Работа с целевой аудиторией.

Понимание целевой аудитории, клиентского пути, основных каналов продаж, коммуникаций и точек контактов. Тут важна степень оцифрованности: персонализация на базе данных реального времени, омниканальность обслуживания, мобильные приложения, чат-боты, онлайн-сервисы, использование цифрового марке-

тинга и, как результат, наличие высокого NPS (Net Promoter Score — уровень лояльности клиентов) цифровых каналов.

3. Организационная структура и культура.

Типы и взаимосвязь организационной структуры и корпоративной культуры, формат лидерства, ориентация на данные при принятии решений, эффективность, скорость, гибкость и адаптивность.

4. Бизнес-процессы.

Карта ключевых бизнес-процессов, ролевая модель, формат принятия решений, подход к использованию информации, наличие отчетов, инструментов совместной работы, их эффективность. Например, наличие DataOps-процессов (практики непрерывной интеграции данных между процессами, командами и системами), использование AI/ML, RPA, low-code (технологии для автоматизации бизнес-процессов), обеспечение среднего времени вывода фичи за дни, а не месяцы.

5. Команда.

Текущие hard- и soft-компетенции, формат коммуникаций, индивидуальная готовность к цифровой адаптации на разных уровнях, дефицит ролей и навыков, способы их приобретения (в т.ч. микс штатных и внештатных сотрудников), наличие HR-аналитики, факторов и способов мотивации. Тут важны развитие agile-мышления, наличие up/reskilling-программ (повышение квалификации сотрудника либо переобучение нуж-



ДОСЬЕ

Ольга СУМИШЕВСКАЯ

Основатель и управляющий партнер компании ONE STORY, оказывающей услуги консалтинга нового поколения, построенного по модели распределенных компетенций. Эксперт в области трансформации клиентоцентричных бизнесов с опытом работы более 20 лет. Из них восемь лет работы на управляющих позициях в EY и PwC в области стратегического, операционного и управленческого консалтинга. Сертифицированный executive-коуч и ментор «Сколково», ICF, GRC. Сертифицированный специалист в области цепочки поставок CSCP, APICS.

ным навыкам), развитие толерантности к экспериментам и быстрым fail & learn (ситуация «терпи неудачу и учись»).

6. Технологии и продукты.

Соответствие ИТ-инфраструктуры текущим и будущим планам бизнеса, обеспечение развития, масштабируемости, мобильности, формата сбора и хранения данных, кибербезопасности Zero Trust, использование единого «озера» данных, облачной (cloud native) архитектуры, развитие микросервисов, API и технологий (больших

ГЛОССАРИЙ

Disrupt-модель

Предполагает разрыв существующих шаблонов ведения бизнеса, внедрение кардинально новых, прорывных идей и инноваций.

AI и ML (artificial intelligence и machine learning)

Искусственный интеллект и машинное обучение. Самообучающиеся аналитические, прогнозирующие и рекомендательные сервисы, упрощающие анализ данных и принятие решений.

RPA (robotic process automation)

Автоматизация рутинных операций без участия людей (обработка кадровых документов, первичных документов в бухгалтерии и т.д.).

Low-code

Простые инструменты программирования, которые могут быть использованы рядовым пользователем без глубоких знаний в данной области. Позволяют легко написать код/макрос, что-либо автоматизировать/проанализировать.

данных, искусственного интеллекта, машинного обучения, предиктивной аналитики, роботизации, компьютерного зрения, распознавания речи, интернета вещей, дополненной реальности).

7. Инновационное развитие.

Наличие стратегии и культуры инновационного развития и управления данными, управление инновациями, продуктами, продуктами, эффективность инновационной дея-

тельности, готовность к партнерствам, степень отношения к риску. Тут важно наличие четкой цифровой стратегии, встроенной в корпоративную, когда цели отражены в KPI топ-менеджеров и существует единый портфель цифровых инициатив. Также важно обеспечить digital governance, уметь управлять техническим долгом, иметь сценарность кибер- и dataprivacy-оценки (оценка рисков, связанных с конфиденциальностью и безопасностью информации).

Существует порядка пяти-шести уровней цифровой зрелости компании, однако можно говорить про ключевые три:

1. Низкая зрелость (Ad-hoc/Initial).

Отсутствие стратегии, разрозненные цифровые инициативы, фрагментарное использование данных, разрозненные и устаревшие системы, бумажные или ручные процессы, ограниченные цифровые каналы в части клиентского опыта, низкая готовность сотрудников к изменениям и сопротивление им, отсутствие системных инноваций, минимальные компетенции по обеспечению безопасности данных.

2. Средняя зрелость (Defined).

Наличие отдельных элементов цифровой стратегии, частичная формализация процессов и подходов к цифровизации, регулярное, но ограниченное использование данных, частичная интеграция современных технологий и платформ, активное использование цифровых каналов коммуникации, реак-

тивный подход к инновациям при неоднородном уровне цифровых компетенций у команды, формальные меры кибербезопасности.

3. Высокая зрелость (AI first ecosystem).

Полная интеграция цифровой стратегии в бизнес, использование комплекса связанных передовых технологий, высокая автоматизация процессов и использование AI (искусственного интеллекта), управление бизнесом и принятие решений на основе данных, активное внедрение и развитие цифровых инноваций, продвинутая система кибербезопасности, высокая вовлеченность топ-менеджмента и развитые цифровые навыки команды.

Уровень цифровой зрелости можно определять по направлениям через призму конкретных измеримых метрик, например:

- **цифровая выручка:** доля дохода через цифровые каналы $\geq 40\%$;
- **облачная инфраструктура:** доля рабочих нагрузок в публичном/гибридном облаке $\geq 70\%$;
- **автоматизация:** доля транзакций, обработанных без участия человека, $\geq 60\%$;
- **онлайн-доступность процессов:** доля бизнес-процессов end-to-end (сквозных процессов), доступных selfservice (в системе самообслуживания), $\geq 80\%$;
- **digital talent** (профессионалы в сфере ИТ-технологий): доля сотрудников, регулярно проходящих Digital Upskill (обучение новым цифровым навыкам и знаниям), $\geq 75\%$;
- **техдолг:** доля техдолга к ИТ-бюджету $\leq 20\%$.



Фото: AndreyPopov/Stock.com

ПОЧЕМУ НЕ ИДЕТ?

Наращивание цифровых компетенций стало необходимым условием для выживания бизнесов. Однако из-за частоты употребления термин «цифровая трансформация» в какой-то момент приобрел хайповый характер, что стерло понимание реального смысла и сложности реализации цифровых изменений. Именно поэтому на рынке существуют примеры как грандиозных успехов, так и провалов. Согласно исследованию компании Bain & Company (Transformation & Change Survey, апрель 2024 г.), почти 88% цифровых трансформаций не достигают поставленных целей — главным тормозом опрошенные называют перегрузку ключевых сотрудников и распыление усилий.

Существует несколько типовых причин, по которым цифровая трансформация запускается не везде и не всегда.

1. Непрозрачная цифровая стратегия.

Отсутствие четких целей и понимания, зачем компании нужна цифровизация, отсутствие связи с реальными бизнес-целями и потребностями клиентов. Например, запускают модные AI- или RPA-проекты (это технология роботизированной автоматизации бизнес-процессов) без связи с P&L (Profit and Losses — доходы и убытки)

или KPI и в результате получают отсутствие окупаемости, обрыв инициатив при смене руководства.

2. Неадекватные инвестиции и завышенные ожидания.

Недооценка бюджета и сроков цифровой трансформации при возможных ожиданиях быстрых и легких результатов. Например, компании могут сразу с большим размахом взяться оцифровывать всё за раз, без MVP, что приводит к срыву сроков и увеличению бюджета в несколько раз.

3. Неготовность корпоративной культуры и сопротивление изменениям.

Наличие консервативной или жесткой иерархической культуры, мешающей внедрению новых решений, восприятие цифровых инициатив не как возможностей, а как угроз (в т.ч. по причине конфликта интересов и мотивации),

ГЛОССАРИЙ

Agile-мышление

Направлено на понимание, сотрудничество, обучение и сохранение гибкости для достижения высоких результатов.

Digital governance

Набор политик, процессов и регламентов, которые управляют использованием цифровых технологий в организации или обществе.

ГЛОССАРИЙ

MVP

(Minimum Viable Product — минимально жизнеспособный продукт)

Тестовый вариант товара, услуги или сервиса. Продукт с минимальной функциональностью, на котором тестируют рыночный интерес и реальную потребность в продукте/сервисе.

SAP

(System Analysis and Program Development)

Программа для управления бизнес-процессами компании: закупкой товаров, ведением базы клиентов, складским учетом, финансовой отчетностью. Составлена из программных модулей, каждый из которых отвечает за конкретный бизнес-процесс.

Фича-флаги *(feature flags)*

Настройки, которые позволяют менять поведение программы, включать и выключать определенные функции.

низкая вовлеченность и поддержка топ-менеджмента и, как результат, непонимание смысла изменений, страх потерять привычный способ работы, сопротивление изменениям со стороны команды и низкая адаптация сервисов (< 40%).

4. Дефицит цифровых компетенций и ошибки в проектном управлении.

Недостаточная квалификация текущих сотрудников, мешающая использованию новых

технологий; экономия средств на их обучение или привлечение квалифицированных кадров, способных управлять цифровыми инициативами; отсутствие компетенций управления цифровыми проектами; получение недостаточных эффектов и снижение финансирования. Согласно исследованиям, 90% ценности и результатов любой трансформации создаются за счет менее чем 5% должностей. Поэтому крайне важно, чтобы на эти должности назначались наиболее квалифицированные сотрудники.

5. Отсутствие контроля и оценки эффективности.

Отсутствие выделенной ролевой модели мониторинга, четких метрик для оценки цифровой трансформации, анализа и своевременной корректировки цифровых инициатив. Так, на базе 24 тыс. инициатив было выявлено, что масштабные изменения приносят на 24% больше запланированного результата, если за ними наблюдает специально назначенный технический директор.

6. Слабая технологическая инфраструктура и непродуманная интеграция цифровых решений.

Недостаточная гибкость инфраструктуры, препятствующая масштабированию, попытки интеграции новых технологий с устаревшими ИТ-системами, несоответствие новых решений текущим бизнес-процессам и потребностям компании, отсутствие интеграции между разрозненными системами, приводящее к усложнению процессов. Сами данные также могут храниться

в «силосных» (изолированных от других частей компании) или устаревших системах, что приводит к ошибкам, сбоям и невозможности обучать ML-модели.

7. Внешняя среда.

Отсутствие учета изменений во внешней среде, затрагивающих законодательные, экономические и политические аспекты. Например, ввод санкций, приведший к изменению рыночного ландшафта и потребностей, ограничениям поставок и дефициту оборудования, отсутствию ПО и дефициту квалифицированных трудовых ресурсов.

КЕЙСЫ, НО НЕУДАЧНЫЕ

Если рассмотреть ряд неудачных кейсов конкретных компаний, которые внедряли масштабные изменения, то можно увидеть, что перечисленные ошибки характерны и для них.

Немецкий ретейлер Lidl потерял более 500 млн евро при прогнозируемой экономии в 80 млн евро на неудавшейся попытке внедрения новой системы SAP в течение семи лет, в результате чего вернулся к старой ИТ-системе.

Основные причины: плохое планирование и недостаточный анализ бизнес-процессов, попытка внедрить систему без адаптации под специфику компании, сопротивление сотрудников и руководителей на местах, а также слишком радикальная и быстрая трансформация сразу всех процессов.

Так, компания столкнулась с несовместимостью модели данных: «розничная цена»

в SAP не равно «закупочная цена» в Lidl. Вместо изменения процессов заказчик заставил систему «думать по-старому», для чего потребовались тысячи кастомизаций. Кроме того, сотрудники филиалов отказывались от новой логики ряда процессов, и обучающие курсы буксовали. С учетом того что было принято решение делать масштабирование без MVP, сразу на все страны, без жестких фича-флагов и параллельного режима, при первом же скачке нагрузки производительность упала. При этом каждая страна требовала «своего» функционала, и список запросов на изменения рос быстрее, чем успеваля тестировать.

Компания Ford потратила миллионы долларов на проекты цифровизации и автоматизации, в т.ч. на масштабную цифровую программу Smart Mobility. Однако ожидания от внедрения автономного транспорта и цифровых сервисов не оправдались.

Основные причины: неадекватная оценка рынка и клиентских ожиданий; слишком ранний выход на рынок технологий, к которым потребители оказались не готовы; завышенные ожидания от внедрения цифровых технологий, которые не соответствовали реальности.

За счет реализации данного проекта компания планиро-

вала уйти «от продажи машин к продаже миль» (ride-sharing, MaaS, AV, data). При этом стратегия была размытой плюс «всё и сразу»: компания выбрала все категории одновременно (шаттлы, велосипеды, самокаты, роботакси), распыляя фокус и ресурсы, и отказалась от MVP. Одновременно Ford столкнулся с несопоставимостью экономики и спроса. Необходимо было достичь плотности покрытия конкурента Uber, но проект запустили в городах со средней загрузкой без учета регулирования и сезонности. Также в технологию Argo AI вложили более 3,6 млрд долл., но рынок L4-роботакси на тот момент еще не созрел, и компании пришлось списывать 2,7 млрд. Кроме того, Smart Mobility работала как стартап, но в структуре Ford, и бюрократические процессы закупок и комплаенса тормозили темп развития.

Компания Avon попыталась полностью изменить свою модель прямых продаж с целью перейти на цифровые платформы и перевести 6 млн торговых представителей на самообслуживание с real-time-складов. В результате компания столкнулась с резким падением продаж, потеряла 36% представителей и 125 млн долл. вместо обещанной экономии в 100 млн.

ГЛОССАРИЙ

Ride-sharing

Сервисы совместного использования поездок, например Uber и Lyft.

MaaS

Концепция объединения различных видов транспорта в единый сервис, включающий общественный транспорт, аренду автомобилей, велосипедов и скутеров. Пользователи могут планировать, бронировать и оплачивать поездки через одну платформу.

AV

Автономные транспортные средства, например разработанные в рамках проекта Steel E-Motive для применения в сервисах совместного использования поездок.

Основные причины: отказ от традиционной модели без учета реальной готовности клиентов и представителей, недостаточная поддержка сотрудников и консультантов и непродуманная цифровая платформа, неудобная для пользователей.

Компания также отказалась от MVP и запустила полный переход Канады без параллельного режима. При выявившихся сбоях бизнес встал на недели. Avon столкнулась с проблемами интеграции, получив несовместимость систем, дубли артикулов и разрывы резервов. Кроме того, представители оказались не готовы к новому пользовательскому интерфейсу: новая веб-форма требовала больше кликов и не работала офлайн, многие пожилые «Avon-леди» массово бросили подработку. При этом учебная

Почти 88% цифровых трансформаций не достигают поставленных целей — главным тормозом опрошенные называют перегрузку ключевых сотрудников и распыление усилий

Цифровая зрелость — это не статус и не самоцель. Цифровизация приносит эффект только там, где она выступает инструментом для конкретной бизнес-задачи

программа и служба поддержки не выдерживали лавины вопросов, что уронило репутацию проекта.

«Почта России» неоднократно заявляла о цифровизации услуг, запуске новых приложений и онлайн-сервисов. Однако на практике пользователи часто жалуются на проблемы с отслеживанием посылок, технические сбои и низкую интеграцию отделений в единую систему.

Основные причины: отставание ИТ-инфраструктуры и слабая интеграция между отделениями, консервативная корпоративная культура и сопротивление персонала, непродуманная стратегия внедрения и низкая клиентоориентированность.

Компания начала цифровизацию на базе устаревших ЦОД (центры обработки данных), АС/400 и иностранного сортировочного программного обеспечения, которые нельзя ни поддерживать, ни быстро заменить. У 89% ИТ-инфраструктуры истек срок службы, замена ключевого сортировочного ПО до сих пор не найдена. Как результат, компания столкнулась с массовыми утечками персональных данных (24 млн строк персональных данных в декабре 2024 г.), потерей доверия и ухудшением клиентского опыта.

На фоне того, что 55% парка транспорта также устарело,

лечение боли клиентов в виде запуска быстрой и предсказуемой доставки за счет инноваций (дроны, блокчейн-отслеживание) тоже не работало, так как их стоимость существенно превышала эффект. Например, доставка дроном стоила в 152 раза выше пилотируемой доставки. При всем этом компания продолжает испытывать существенный дефицит в инвестициях, что не способствует быстрой модернизации и обеспечению достойных заработных плат сотрудникам по сравнению с частными экспресс-службами.

РЖД активно внедряет цифровые сервисы, однако пассажиры регулярно сталкиваются с техническими сбоями и не всегда удобными сервисами (например, онлайн-билеты, возвраты, сбои систем бронирования).

Основные причины: большое количество устаревших систем, которые сложно быстро заменить, недостаточное тестирование новых цифровых решений перед массовым внедрением, проблемы взаимодействия различных внутренних систем и сервисов между собой.

Все продажи, возвраты и льготы завязаны на устаревший монолит, любая доработка которого уводит в многомесячный релиз-цикл. В резуль-

тате компания сталкивается с уязвимостью к кибератакам и утечками персональных данных, что рушит доверие клиентов и вызывает нежелание привязывать паспорта и карты в системе. При этом сложные пользовательские интерфейсы ведут к ошибкам в заполнении билетов (порядка 3% от всех введенных данных) и штрафам клиентов за переоформление. Кроме того, часть новинок (оплата Apple Pay, «маршрут-конструктор») недоступна из-за законодательных ограничений. Компания также не может быстро заменить необходимые элементы ИТ-инфраструктуры: проектов больше, чем бюджета капитальных затрат.

Цифровая зрелость — это не статус и не самоцель. Цифровизация приносит эффект только там, где она выступает инструментом для конкретной бизнес-задачи. При этом важно, чтобы она учитывала особенности бизнеса и корпоративной культуры, а масштабирование осуществлялось только после тестов MVP с влиянием на реальные метрики.

Компании могут повышать скорость инноваций, получать устойчивый прирост выручки и конкурентное преимущество на рынке в том случае, если они управляют портфелем цифровых инициатив на уровне стратегии, рассматривают данные как ключевой актив, строят гибкую облачную платформу, используют agile-подходы и инвестируют в культуру непрерывного обучения команды с учетом изменений во внешней среде.

ПОБЕДИТЕЛЬ WEDDING AWARDS — 2024

РЕСТОРАН-ЯХТА “ЛАСТОЧКА”

*Ресторан-
легенда*



ВЕРАНДА • ФРАХТ • БАНКЕТЫ

☎ +7 (495) 765-11-01

📍 ЛУЖНЕЦКАЯ НАБ., ПРИЧАЛ «ЛУЖНИКИ-ЮЖНЫЙ»

ВСЯ
ИНФОРМАЦИЯ
ЗДЕСЬ



Главная тема
ОЦЕНИТЬ
ЦИФРОВУЮ
ЗРЕЛОСТЬ

Сергей ПУТИН,
генеральный директор
компании «Росводоканал.
Цифровые решения»



ПОЧЕМУ ЦИФРОВИЗАЦИЯ И АВТОМАТИЗАЦИЯ НЕ РАБОТАЮТ?

Фото: benoitb/stock.com

Цифровизация и автоматизация стали ключевыми основами бизнеса и госуправления в XXI в. Однако многие компании сталкиваются с тем, что их инвестиции в технологии не приносят ожидаемых результатов. Почему так происходит? Разберем корневую причину провалов.

ПРО ПОНЯТИЯ

Многие компании ошибочно считают, что внедрение компьютеров или ERP-систем — это уже цифровизация. На самом деле автоматизация лишь оптимизирует рутинные за-

дачи, тогда как цифровизация и ее следующий шаг — цифровая трансформация — предполагают перестройку бизнес-модели и использование данных для создания новых продуктов или услуг. И, как конечный итог, изменение куль-

туры компании — от лидера и CEO-1 (руководителей высшего звена, подчиняющихся CEO) через «матрас» среднего менеджмента к линейному персоналу и далее к клиентам.

Добавим к этому отсутствие целей и/или разрыв

между красочным описанием будущего и системными шагами по его достижению. На этом можно было бы и остановиться, перечисляя причины провалов трансформаций разного калибра, равно как и безуспешных попыток автоматизации. Всё это возвращает нас к исходной точке — к лидеру компании.

На рис. 1 представлена упрощенная система координат рациональных ожиданий от цифровых инициатив и проектов. Очевидно, что лидеры компании должны владеть базовыми ценностями и смыслами стратегического инструментария ИТ. Не стоит ожидать технологического лидерства или глобальной цифровой трансфор-

ГЛОССАРИЙ

Модель Кенефин (англ. *Synefin framework*)

Инструмент и методология для классификации и анализа проблемных ситуаций. В основе лежит распределение проблем по пяти различным типам: простые (*Simple*), сложные (*Complicated*), запутанные (*Complex*), хаотические (*Chaotic*) и беспорядочные (*Disorder*). Разработана Дейвом Сноуденом в 1999 г. для управления интеллектуальным капиталом IBM Global Services.

Спиральная динамика

Модель эволюционного развития отдельных людей, организаций и обществ. Описывает изменение ценностей, мотивации, принципов управления и мировоззрения людей на разных стадиях развития организационной культуры. Предложена психологом Клэром Грейвзом, получила развитие и популяризирована его учениками — психологом и социологом Доном Беком и психологом Кристофером Кованом.

мации, если у вас не покрыты ИТ-инфраструктурой бизнес-процессы. Дополнительная клиентская ценность, а соот-

ветственно, и деньги в заметных объемах без блока CRM не появятся — только в мечтах и/или в презентациях.

Рисунок 1.

Четыре квадрата ИТ-вложений

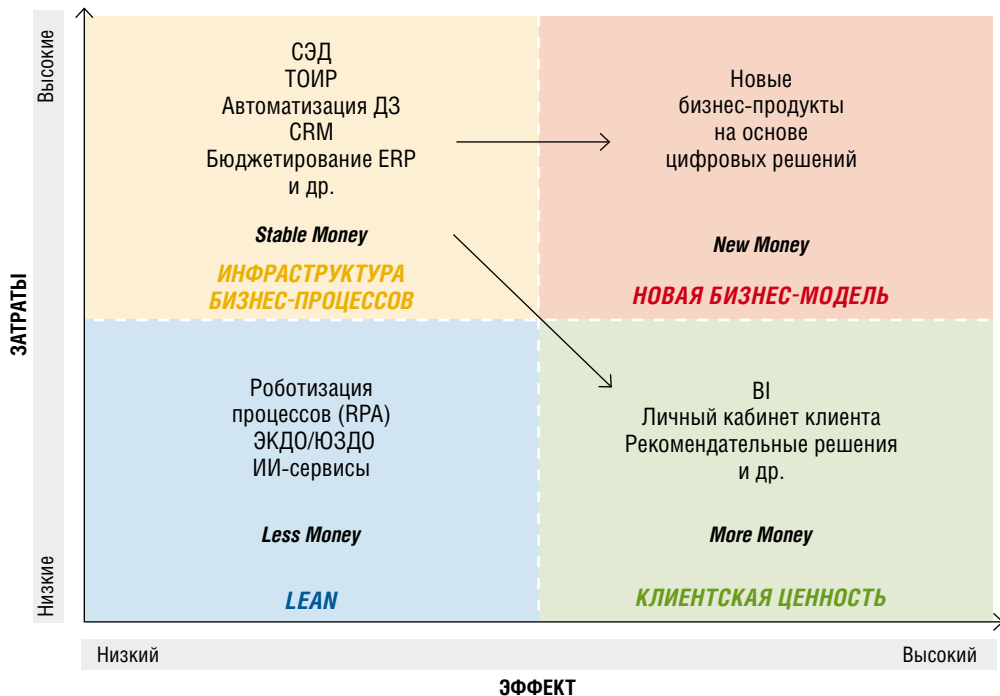


Рисунок 2.

Модель Кеневин



ПРО ДИНАМИКУ

Еще один любопытный контекст для размышлений о причинах успеха или провалов цифровых историй дают нам книги «Лидер и племя» (авторы Джон Кинг, Дэйв Логан и Хэли Фишер-Райт) и «Спиральная динамика на практике. Модель развития личности, организации и человечества» (Дон Бек, Тедди Ларсен и др.), а также модель Кеневин, которая используется в управлении для поиска оптимального подхода к решению проблем (рис. 2).

Где наш бизнес и клиенты сегодня и где они будут завтра? Какие модели управления мы используем, а какие внешняя среда потребует в ближайшее время? Каждый квадрат в модели Кене-

вин предполагает отдельный набор инструментов управления бизнес-процессами. И, соответственно, стратегия автоматизации нацелена на стабильный переход по уровням сложности системы управления. Задача HR-стратегии — подобрать нужных специалистов и обеспечить структурный подход

к изменениям, а задача лично CEO — определить и поддерживать вектор.

Каждый бизнес и отдельные его составляющие работают в разных областях неопределенности, и для каждой области должны быть внедрены свои бизнес-процессы и инструменты управления, в т.ч. цифровые. Обычно невнимание к соседним областям и неумение работать в них при изменениях внешней среды или резких внутренних трансформациях приводят к потере контроля. А революционные походы, например из простой области в комплексную, приводят к смешным и иногда трагичным последствиям. Блюда вкусной и результативной цифровизации нужно есть строго по этикету — от простого к сложному.

ГЛОССАРИЙ

ERP-система
(Enterprise Resource Planning — планирование ресурсов предприятия)
Комплексное ПО для упрощения, автоматизации и эффективного управления бизнес-процессами. Объединяет такие направления, как финансовый и кадровый учет, закупки, логистика, маркетинг.

Рисунок 3. Модель спиральной динамики корпоративной культуры



Любопытно также оценить вероятность успешности цифровых проектов, используя модель спиральной динамики (рис. 3). Конечно, хотелось бы быть на уровнях успеха и возможностей. Однако если мы не поднялись от ручного уровня силы или работаем в культуре своих кланов и не прошли путь регламентации с соответствующими ИТ-системами управления, то любые проекты цифровизации

из вышестоящих уровней окажутся напрасными инвестициями (рис. 4).

Получается, любая динамика культуры — это про образованность и осознанность первого лица. СЕО — главный архитектор бизнеса. Именно он должен правильно расставлять приоритеты развития и выбирать точку «где мы?» за пределами центральной неопределенности.

Конечно, каждая модель — всего лишь точка зрения на тот или иной контекст.

И, как говорят, любая модель неверна, но некоторые из них полезны. С точки зрения пользы не стоит начинать движение, если заявленный результат автоматизации находится в другой культурной галактике, а мы, не трудясь, хотим перескочить виток спирали и получить бонусы, которые не заслужили.

ПРО КЛЮЧЕВЫЕ ФАКТОРЫ УСПЕХА

Лидер задает вектор. Личная осознанность руководителя и его ИПР (индивидуальный план развития) целиком и полностью характеризуют будущее компании. И, конечно же, такие рядовые средства его достижения и устойчивости, как инструменты автоматизации и цифровизации.

Автоматизация лишь оптимизирует рутинные задачи. Цифровая трансформация предполагает перестройку бизнес-модели и использование данных для создания новых продуктов или услуг

Рисунок 4.

Эволюция корпоративных культур



Источник: «Экспси»

Ничего нового: берем любой подходящий инструмент перехода из текущего состояния в будущее и смотрим в зеркало. Мне нравится

такое зеркало, как модель управления изменениями ADKAR — один из понятных прикладных инструментов (см. рис. 5).

Для того чтобы провести самодиагностику и выявить необходимость изменений, руководителю будет достаточно двух этапов, обозначенных двумя первыми буквами аббревиатуры.

Awareness. На этом этапе важно сообщить команде о том, что изменения произойдут, объяснить, почему они необходимы, какие риски связаны с отсутствием изменений и какие преимущества они могут принести. На практике часто возникают препятствия, поскольку сотрудники, удовлетворенные текущим положением вещей, могут игнорировать или отвергать сообщения о переменах. Всё плохо, но всё хорошо — классический пример стоп-фактора личных изменений.

ГЛОССАРИЙ

ADKAR

Модель управления изменениями. Облегчает адаптацию сотрудников к новым системам и инструментам. Помогает выявить барьеры, препятствующие реформам, и разработать эффективный план для их преодоления. Применима для внедрения новых технологий и бизнес-процессов, плавного перехода к новой организационной структуре, трансформации корпоративной культуры.

Awareness — осознание, осведомленность

Desire — желание

Knowledge — знание

Ability — способность

Reinforcement — подкрепление

Модель предложил в 2001 г. Джефф Хиатт — основатель и генеральный директор консалтинговой компании Prosci Change Management.

Рисунок 5. Модель ADKAR: основные этапы управления изменениями



Desire. Формирование желания включает не только понимание необходимости изменений, но и личное желание каждого сотрудника их поддержать. В первую очередь самого главного сотрудника компании — ее руководителя.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Цифровизация ≠ автоматизация — это перестройка бизнес-модели, а не просто внедрение новых систем. Без четких целей и понимания текущего уровня зрелости компании (по моделям Кенневи, спиральной динамики и др.) любые инициативы рискуют стать бессмысленными затратами.

Роль CEO критична — он должен лично осознавать

необходимость изменений, определять приоритеты и задавать вектор. Успешная цифровая трансформация компании зависит не столько от технологий, сколько от лидерства, осознанности и стратегического видения первого лица. Без личной дорожной карты генерального директора и/или акционера и измеримых целей проекты превращаются в набор разрозненных инициатив. Без работы над культурой управления даже лучшие ИТ-решения не дадут результата.

Динамика изменений требует системного подхода — нельзя перепрыгнуть через этапы развития. Компания должна последовательно проходить путь от базовой автоматизации до цифровой

трансформации, учитывая свою культуру и готовность сотрудников, либо стоит создать новую организацию.

Стратегия и осознанность важнее технологий — без четкого плана, понимания текущего состояния компании и готовности к изменениям на всех уровнях (особенно на уровне CEO) любые цифровые инициативы останутся лишь потемкинскими деревнями.

Итак, главный фактор успеха — лидер, который не только декларирует изменения, но и лично ведет компанию через трансформацию, сочетая стратегическое видение, образованность и готовность к эволюционным, а не революционным шагам.

Главная тема
ОЦЕНИТЬ
ЦИФРОВУЮ
ЗРЕЛОСТЬ



Иллюстрация: IR_Stone/iStock.com

ЦИФРОВИЗАЦИЯ МАЛОГО БИЗНЕСА: УМЕРЕТЬ ИЛИ РАЗВИВАТЬСЯ

В России, несмотря на усилия государства по внедрению инноваций и предоставлению необходимых инструментов, цифровая интеграция на предприятиях малого и среднего бизнеса продвигается нестабильно. Однако эта работа имеет решающее значение для поддержания лидирующих позиций на рынке и способствует более эффективной адаптации предприятий к изменениям рыночной среды.

В настоящее время переход на цифровые технологии для предприятий малого и среднего бизнеса становится вопросом выживания. Заместитель председателя Правительства РФ **Дмитрий Чернышенко** подчеркивает, что цифровизация определена как стратегическое направление развития страны до 2030 г. Это не временная мода, а непереносимое условие для успешного развития не только крупных, но особенно малых и средних предприятий.

ТЕКУЩАЯ СИТУАЦИЯ

Цифровая трансформация малого и среднего предпринимательства в России — это комплексный подход, включающий применение

Переход на цифровые технологии для предприятий малого и среднего бизнеса становится вопросом выживания

новейших технологий для повышения эффективности бизнес-процессов, качества обслуживания клиентов и расширения географии рынков (рис. 1).

Большое количество малых и средних предприятий (МСП) всё еще значительно отстает в цифровой трансформации от крупных компаний. Применение таких технологий, как облачные вычисления, системы управления взаимоотношениями с клиентами (CRM) и инструменты цифрового маркетинга, по-прежнему

не получило широкого распространения.

Малые торговые предприятия, которые интегрировали электронную коммерцию и системы оптимизации управления запасами, достигли роста доходов и снижения операционных расходов. Организации в секторе производства, применяющие системы автоматизации процессов производства, улучшили производственную эффективность и повысили качество их изделий. Сервисные компании, осуществившие внедрение CRM, улучшили

Рисунок 1.

Что переводим в цифру



Источник: Центр по содействию и оказанию помощи предпринимателям, СПб

Рисунок 2.

Готовые решения



Источник:
Центр содействия развитию
и поддержке бизнеса, СПб

свое понимание требований потребителей и повысили качество обслуживания (рис. 2).

ПРИЧИНЫ МЕДЛЕННОГО ВНЕДРЕНИЯ ЦИФРОВЫХ ТЕХНОЛОГИЙ

Финансовые ограничения.

Наиболее значимой трудностью является нехватка капитала для вложений в цифровую инфраструктуру. Большинство малых и средних предприятий воспринимают процесс диджитализации как чрезмерно дорогой и сомневаются в его оперативной рентабельности.

Нехватка профессиональных знаний и кадров с нужной квалификацией.

Для успешной интеграции и эффективного приме-

нения цифровизации необходимы специалисты высокого уровня, чье привлечение может быть затруднено, особенно в отдаленных регионах. Множество бизнес-лидеров не имеют необходимых компетенций и опыта, что порождает опасения и сопротивление при принятии новых технологических решений.

Приверженность консервативным подходам.

Ряд бизнесменов отдают предпочтение устоявшимся методикам и избегают нововведений. Они не ощущают потребность в переходе к цифровизации до тех пор, пока их предприятие продолжает приносить доход, несмотря на то что реализация технологиче-

ских улучшений могла бы существенно повысить производительность.

Проблематика выбора и имплементации.

Обширный ассортимент цифровых инноваций и их техническая сложность затрудняют принятие решений. Предприниматели часто сталкиваются с трудностями при внедрении определенных технологий и методик их эффективной интеграции.

Скептицизм в отношении инноваций.

Многие бизнес-лидеры скептически относятся к использованию облачных вычислений и озабочены вопросами защиты информации, что затрудняет их переход на цифровые платформы.

ВОЗМОЖНОСТИ И РЕСУРСЫ ДЛЯ РОСТА

Помимо трудностей цифровая трансформация предполагает и значительные возможности для развития предприятий малого и среднего бизнеса.

Повышение производительности и эффективности.

Внедрение автоматизации рабочих операций, интеграция облачных решений и применение аналитического программного обеспечения позволяют оптимизировать процессы, минимизировать расходы и улучшить результативность работы.

Развитие торговых площадок.

Применение цифровых инструментов, в т.ч. электронной коммерции, цифрового маркетинга и соцсетей, обеспечивает малому и среднему бизнесу доступ к новым рынкам, расширяя клиентскую базу.

Оптимизация клиентских отношений.

CRM-платформы и цифровые средства общения способствуют доступности углубленного изучения предпочтений покупателей, давая возможность делать им таргетированные предложения, что, в свою очередь, укрепляет приверженность бренду.

Усиление конкурентных преимуществ.

Цифровые технологии позволяют малым и средним предприятиям выделять-

ся среди конкурентов, обеспечивая потребителей более совершенными услугами и продукцией.

ПОСЛЕДСТВИЯ МЕДЛЕННОГО ВНЕДРЕНИЯ ТЕХНОЛОГИЙ

Снижение конкурентных преимуществ.

В современной динамично развивающейся экономике отсутствие интеграции цифровых инноваций делает бизнес менее привлекательным для потребителей и ведет к утрате доли рынка. Для предотвращения таких последствий критически важно реализовать автоматизированные системы обслуживания, включая применение чат-ботов и искусственных интеллектуальных помощников, обеспечивая непрерывную поддержку клиентов круглосуточно.

Отсутствие гибкости для адаптации к динамике рынка.

Компания, игнорирующая прогресс в области цифровых технологий, рискует утратить конкурентоспособность из-за невозможности соответствовать актуальным требованиям рынка. Примером может служить веб-магазин с устаревшим дизайном и функционалом начала 2000-х гг., явно проигрывающий современным торговым платформам. Для сохранения релевантности эксперты рекомендуют использование методов бенчмаркинга, интеграцию инноваций, отвечающих потребностям потреби-

телей, мониторинг колебаний в предпочтениях аудитории, а также взаимодействие с клиентами для укрепления бизнес-отношений.

Неэффективные операции.

Ручное ведение учета клиентов или записи финансовых транзакций требует значительных усилий и времени, увеличивая риск ошибок, связанных с человеческим фактором. Применение инновационных облачных сервисов и информационных технологий обеспечивает оперативный доступ к данным о финансовых результатах, позволяя анализировать рентабельность товаров и чистую выручку в реальном времени.

Проблемы в расширении деятельности.

Отсутствие цифровой трансформации ограничивает способность компании эффективно реагировать на колебания рыночного спроса и контролировать рабочие процессы. В ситуации увеличения запасов на складе вместо привлечения дополнительного персонала предпочтительно использовать автоматизированные системы управления складом.

Проблематика обслуживания клиентов.

Недостаток онлайн-платформ для общения может вызвать уход потребителей. К примеру, отсутствие инструмента для уведомления и отправки отчетов ответственному за оперативный менеджмент приведет

к тому, что сотрудники по продажам будут упускать обработку заявок.

Недостаток аналитических данных.

Без доступа к тщательно собранным и анализируемым бизнес-метрикам принятие обдуманных управленческих решений становится весьма затруднительным. Например, предприниматель, не владеющий информацией о продолжительности своего складского и дебиторского оборота, может ошибочно оценить необходимые ресурсы и подписать договор на поставку товаров с отложенным платежом, что окажется экономически нецелесообразным.

Ограниченный доступ к информации.

В компании без автоматизации анализа и сбора данных отсутствует четкое представление результатов. Эффективное решение — использование платформ для визуализации данных, что облегчает их демонстрацию инвесторам.

СЛОВО ЭКСПЕРТАМ

По мнению **Михаила Хачатуряна**, доцента кафедры стратегического и инновационного развития Финансового университета при Правительстве РФ, начальные усилия по внедрению искусственного интеллекта (ИИ) в малом и среднем бизнесе должны сосредоточиться на автоматизации стандартных операций через цифровизацию. Это включает в себя эффективное управление корпоративной информаци-

ей, оптимизацию маркетинговых стратегий, улучшение финансовой отчетности, усовершенствование надзора за техническим состоянием оборудования, гарантию качества производственных процедур и товаров. Эксперт также выделяет значимость создания цифровых двойников для планирования производственных мощностей.

«Нововведения, включая внедрение ИИ, предполагают тщательное информирование всех участников процесса. Эффективная адаптация к изменениям возможна только при условии детального и системного объяснения сотрудникам ожидаемых позитивных трансформаций и их конкретного влияния на задачи и процессы внутри компании. Прозрачная коммуникационная стратегия позволяет преодолеть потенциальное сопротивление и способствует успешному достижению целей организации», — уверен Михаил Хачатурян.

Руководитель лаборатории искусственного интеллекта Школы управления «Сколково» **Александр Диденко** утверждает, что приложения ИИ классифицируются в две основные категории: повышение индивидуальной производительности работников и оптимизация бизнес-операций.

«Исследования показывают, что использование базовых алгоритмов ИИ вроде GigaChat или YandexGPT может увеличить личную эффективность в диапазоне от 15 до 60% при выполнении стандартных рабочих процессов, включая создание электронной корре-

спонденции, разработку презентационных материалов и коммерческих предложений, производство рекламных текстов, составление описаний для продуктов на торговых площадках, краткое изложение обширных текстов, упрощение официальной документации для общего понимания», — утверждает он.

Модели ИИ достигли значительного прогресса в разработке бизнес-планов и формировании финансовых структур, однако это требует поэтапного руководства и анализа на предмет логической целостности.

Денис Зоммер, член Центрального совета независимого профсоюза «Новый труд», руководитель орготдела, акцентирует внимание на значительных изменениях в современной экономике, вызванных развитием информационных технологий. Он подчеркивает, что с «появлением платформенной экономики доступ к использованию ИИ значительно расширился, распространяясь за пределы крупного бизнеса в область малого и среднего предпринимательства. Применение ИИ охватывает широкий спектр инновационных решений — от алгоритмов, повышающих эффективность поисковых систем, до разработки сложных логистических программ, что делает его ключевым компонентом в структуре современной цифровой экономики». Это приводит к тому, что малый и средний бизнес, активно интегрируя эти технологии, достигает новых уровней эффективности и укрепляет свои позиции на рынке.

Эксперты рекомендуют начинать интеграцию цифровых технологий в повседневные процессы с базовых инструментов, таких как создание чат-ботов для обслуживания запросов потребителей или автоматизация стандартных отчетностей через ИИ в системах типа «Битрикс24». Особое внимание, по их мнению, стоит уделить аспектам безопасности при работе с ИИ. Рекомендуется использовать программные продукты и сервисы с официальной лицензией для предотвращения утечек конфиденциальных данных и важной информации. Кроме того, крайне важно обучить персонал принципам безопасного взаимодействия с цифровыми технологиями, что подразумевает следование правилам цифровой гигиены.

Создатель обувного бренда Comfers **Дмитрий Максимов** убежден, что в секторе малого и среднего предпринимательства современный ИИ представляет собой не просто тренд, а эффективное средство, способствующее повышению скорости операций и оптимизации использования ресурсов.

«Мы изначально сосредоточились на задачах с практическим приложением, не стремясь к полной автоматизации всех процессов, а акцентировав внимание на областях, где можно оптимизировать расходы времени, усилий и финансов. В процессе разработки обуви использование ИИ стало ключом к значительному ускорению принятия решений относительно дизайна.

Эксперты рекомендуют начинать интеграцию цифровых технологий в повседневные процессы с базовых инструментов, таких как создание чат-ботов или автоматизация стандартных отчетностей

Например, в системе Viscom мы преобразуем базовые наброски в высококачественные визуализации, оперативно модифицируя материалы, цветовые решения и текстуры, а также экспериментируя с различными композициями. В прошлом подобные задачи требовали многочасовой ручной работы дизайнера, теперь же каждый этап проектирования занимает всего несколько минут», — поделился Максимов.

В области подбора производственных материалов использование ИИ, в частности нейросетей, рекомендуется как дополнение к экспертным знаниям. Зачастую каждый специалист имеет узкую специализацию, и разработчики исследовательских проектов вынуждены обращаться ко множеству экспертов ради получения широкого спектра мнений. В этом контексте нейросети предлагают уникальное преимущество в сборе и анализе обширной информации, включая положительные и отрицательные аспекты различных материалов, а также в оценке их возможных альтернатив. Это не исключает необходимости привлечения специалистов, но представляет собой ценный инструмент предвари-

тельной подготовки, который может значительно упростить процесс выбора производственных материалов на начальном этапе.

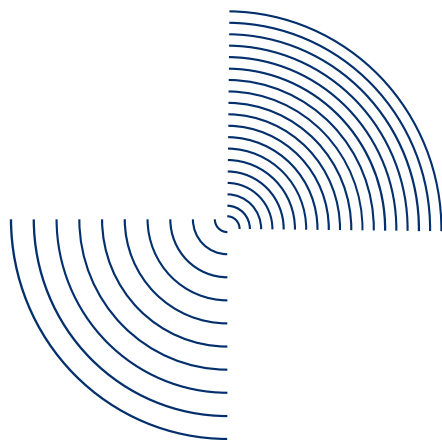
В ежедневных рабочих процессах команды-лидеры активно применяют искусственный интеллект, включая ChatGPT, DeepSeek и YandexGPT, чтобы выполнить широкий спектр текстовых операций. Эти задачи варьируются от предоставления персонализированных откликов клиентам до глубокого анализа текстовых данных, реорганизации инструкций, проведения сессий генерации идей и формирования унифицированных операционных процедур. Процессы, которые ранее требовали нескольких дней, теперь осуществляются всего за несколько часов. Это позволяет направлять освободившиеся ресурсы на выполнение более инновационных и стратегических задач.

Цифровизация в секторе малого бизнеса становится основополагающим элементом для достижения высокого уровня технологических инноваций как на отдельных предприятиях, так и в масштабах всей экономики.

Ольга Тюшевская,
обозреватель BE



НАЦИОНАЛЬНАЯ ПРЕМИЯ
БРЕНД ГОДА
В РОССИИ | 2025



СТАНЬ ЛИДЕРОМ СРЕДИ БРЕНДОВ!

УЧАСТИЕ В ПРЕМИИ — НОВЫЕ ВОЗМОЖНОСТИ
ДЛЯ ВАШЕГО БРЕНДА:

- ✓ эффективный способ продвижения бренда и стимул его дальнейшего роста
- ✓ возможность получить публичное признание и привлечь внимание профессионального сообщества
- ✓ возможность нетворкинга с экспертами и коллегами
- ✓ путь к новым партнерствам
- ✓ продвижение бренда через пресс-центр премии

**ЗАЯВИ О СЕБЕ КАК
О ЛИДЕРЕ НА РЫНКЕ!**



www.brand-award.ru
+7 495 627-67-22
zayavka@brand-award.ru

**АРГУМЕНТЫ
И ФАКТЫ** AIF.RU

РОМИР

@ абкр

RAMBLER&Co

 МЕДИАЛОГИЯ

 **СТАНДАРТЫ
И КАЧЕСТВО**
РЕКЛАМНО-ИНФОРМАЦИОННОЕ АГЕНТСТВО



RAMU



**Business®
Excellence**



excellence in tools

«Я никогда не утверждаю
ничего с уверенностью
после одного или двух наблюдений»

Андреас Везалий,
один из основателей анатомии,
автор труда «О строении человеческого тела»

46

Владение бизнесом — это одновременно возможность реализации собственных амбиций и источник значительных рисков. Несмотря на потенциальные выгоды, реальное их получение может быть затруднено из-за целого ряда препятствий. Рассмотрим основные виды рисков.

78

Сделка M&A является уникальной по своему содержанию и исполнению и варьируется в зависимости от направления бизнеса, а также сложности и нюансов приобретения. Это целый проект, жизненный цикл которого включает несколько этапов, и, чтобы всё пошло по плану, операционной команде и юристам необходимо кооперироваться и тщательно составлять документы. Рассмотрим стандартную сделку с базовыми этапами и их спецификой.

82

Несмотря на кризисы и экономическую неустойчивость, франчайзинг остается одним из наиболее эффективных способов масштабирования ресторанного бизнеса, но постоянно требует трансформации бизнес-моделей и подходов к управлению. Как развиваться в неустойчивой среде, чтобы наращивать обороты и сохранять качество?

ЮРИДИЧЕСКИЙ БАЛАНС



ФГАУ «НИИ «ЦЭП»
АДВОКАТСКОЕ БЮРО «ЩЕГЛОВ И ПАРТНЕРЫ»
ЖУРНАЛ BUSINESS EXCELLENCE

С 2025 г. стартовал совместный спецпроект Адвокатского бюро г. Москвы «Щеглов и партнеры», Центра экологической промышленной политики и журнала Business Excellence — «Зеленый баланс: бизнес, технологии, право». Мы рады сообщить, что проект выходит на новый уровень развития, приобретает более четкую структуру, соответствующую современным вызовам и запросам аудитории, и будет разделен на два направления:

- «Зеленый баланс» — материалы, посвященные технологиям, вопросам повышения ресурсной эффективности и снижению негативного воздействия на окружающую среду. Основной акцент будет сделан на практиках предприятий реального сектора экономики и научных решениях в области устойчивого развития.
- «Юридический баланс» — публикации, освещающие правовые аспекты ведения ответственного бизнеса: от соблюдения законодательства и предупреждения правовых рисков до уголовной, административной и репутационной ответственности. Этот раздел охватывает как экологические вопросы, так и более широкий спектр тем.

Мы верим, что такое тематическое разделение позволит сделать проект еще более полезным и прикладным для читателей — от управленцев и юристов до технических специалистов и представителей госструктур.

Юлия ЛЯЛЮЦКАЯ,

управляющий партнер Адвокатского бюро города Москвы «Щеглов и партнеры»

ВЛАДЕНИЕ БИЗНЕСОМ: ТЕНЕВАЯ СТОРОНА МЕДАЛИ

Как инвесторы, партнеры и суды могут превратить актив в головную боль. Почему нельзя делать «видимость» и чем это чревато



Если соединить невежество и кредит — вы получите очень интересные результаты.

Уоррен Баффет



Владение бизнесом — это одновременно возможность реализации собственных амбиций и источник значительных рисков. Несмотря на потенциальные выгоды, реальное их получение может быть затруднено из-за целого ряда препятствий. Рассмотрим основные виды рисков.

ИНВЕСТИЦИОННЫЕ РИСКИ: КОГДА ВЛОЖЕНИЯ ОБОРАЧИВАЮТСЯ ПОТЕРЯМИ

Предположим, что частный инвестор принял положительное решение о финансировании вашего проекта. Он готов рискнуть.

Любые договоренности, достигнутые инвестором и реципиентом (физическое, юридическое лицо или государство, получающее платежи, доходы, трансферты), должны быть оформлены в письменном виде. Какие условия могут быть предусмотрены:

- сроки и порядок возврата вложенных средств;
- обязанности реципиента по целевому использованию инвестиций;
- способы оперативного контроля за деятельностью общества;
- изменение устава в интересах инвестора;
- условие о непропорциональном распределении прибыли/ дивидендов в пользу инвестора или нераспределении указанных средств на период роста.

Главная цель инвестора при подписании документов — гарантировать как минимум возврат денег, как максимум — обещанную в бизнес-плане

прибыль. Цель реципиента — сохранить самостоятельность компании и развиваться так, как запланировал создатель бизнеса, даже при наличии стороннего интереса. Условия всех подписанных сторонами документов обычно где-то посередине.

Что может пойти не так? Умный бизнесмен знает: всё.

Риск 1 ДОСРОЧНЫЙ ВОЗВРАТ ИНВЕСТИЦИЙ

Инвестор требует вернуть деньги. Первое, что спросит ваш юрист: как оформлены денежные поступления и что о сроке возврата говорит инвестиционный договор.



Судебная практика сейчас формируется исходя из принципа активной позиции участника в отношении деятельности общества

Если финансирование производилось путем дополнительной эмиссии акций или увеличения уставного капитала за счет вступления нового участника, то выход такого инвестора регламентируется законодательством об акционерных обществах и обществах с ограниченной ответственностью.

АО: закон существенно ограничивает возможность акционера предъявить свои акции к выкупу обществом. Допустимые причины указаны в пп. 1 и 1.1 ст. 75 ФЗ «Об акционерных обществах».

ООО: выход из общества может состояться в любой момент. Процедура максимально проста и требует от участника лишь надлежащим образом оформленного заявления, а вот от общества — выплаты выходящему инвестору действительной рыночной стоимости доли.

Что на практике? Компания, получившая солидный транш от инвестора, может не располагать средствами для его возврата. Разумный бизнес, получив финансовые вливания, планирует их трату на наем персонала, обновление парка оборудования и т.д.

Если действительная цена доли невысока, то, скорее всего, бизнес выстоит и после выхода инвестора. Если внесенные денежные средства расходовались на приобретение недви-

жимости и основных средств, а свободных денег для возврата инвестиции нет, то под раздел может попасть именно это имущество. И мы увидим глубоко отрицательный экономический рост.

Спасение — в планировании. На стадии привлечения инвестора нельзя не закладывать в проект изменение его планов. Упрочить положение реципиента могут условия корпоративного или инвестиционного соглашения о запрете выхода на определенный срок или многоуровневый порядок определения стоимости доли досрочно выходящего лица в зависимости от момента принятия такого решения.

Если финансирование производилось путем заключения с инвестором гражданско-правового договора (займа, целевого финансирования, партнерского соглашения), то все условия о сроках возврата инвестиций, рисках бизнеса и инвестора в случае досрочного его расторжения или невозможность расторжения в критический для бизнеса период должны быть прописаны изначально.

Риск 2 ОТСУТСТВИЕ ДОПОЛНИТЕЛЬНОГО ФИНАНСИРОВАНИЯ

Допустим, инвестор не требует возврата вложенных средств, но и дополнительные

вливания в бизнес производить отказывается. А без них развитие тормозит.

Важно помнить, что любое многократное финансирование должно быть четко отражено в договоре инвестирования: размер, сроки, условия. А каждый запрос о предоставлении дополнительного транша — иметь формальное отражение. Скорее всего, спустя два года факт звонка с просьбой дать еще денег мы в суде уже не докажем, а вот письменное обращение предъявим в любой момент.

Пример из практики

Партнеры договорились о многом, а на бумаге — лишь о долях в обществе 50/50. Как рассказывают сейчас стороны в судебном процессе, один перестал давать деньги, второй фактически передал компанию третьим лицам в управление, лишив ее самостоятельности. Но если обязательства нашего доверителя, переставшего «спонсировать» буксующий бизнес, доказать практически невозможно, то действия второго участника, по совместительству являющегося директором и действующего в ущерб организации, ведут его к компенсации всех причиненных обществу убытков.

Риск 3 УПРАВЛЕНЧЕСКИЙ КОНФЛИКТ

И тут мы переходим к другой популярной проблеме стороннего финансирования: инвестор может иметь собственное, отличное от вашего, видение развития бизнеса.

Если участники обладают равным количеством голосов, а корпоративный договор не дает ни одному из них привилегий, то в жизни компании наступит морозное лето: каждый будет блокировать решения оппонента, а отсутствие возможности согласовать сделки приведет к понижению кредитной привлекательности компании.

Банки перестанут давать деньги. Бизнес встанет.

Риск 4 **ОТСУТСТВИЕ** **ИНТЕРЕСА** **К ДЕЯТЕЛЬНОСТИ** **ЮРИДИЧЕСКОГО ЛИЦА**

Антиподом активного инвестора является инвестор пассивный. Если его вложения не связаны с участием в обществе, то можно смело выдохнуть и продолжать зарабатывать.

Однако если такой участник владеет долей в уставном капитале, акциями, то отсутствие его интереса к юридическому лицу (неучастие в общих собраниях) может привести либо ко всё той же невозможности принятия управленческих решений, либо к вынужденным действиям руководства на свой страх и риск.

Напомню, что отсутствие кворума на общем собрании ведет к невозможности согласовать крупные сделки, продлить полномочия гендиректора, а для совета директоров — и вовсе к прекращению его полномочий.

Пример из практики

Претензии очнувшегося от сна мажоритарного акционера удалось отбить в суде,

доказав длительное игнорирование им потребностей общества. Мало знать об отсутствии интереса. Да-да, важно его фиксировать: уведомлять о собраниях, направлять документы для ознакомления. Продолжать взаимодействовать «безответно», даже если кажется, что это работа на корзину. Правильно подобранные доказательства в дальнейшем позволят исключить такого участника в судебном порядке из состава общества, тем самым купировав возможные риски.

Риск 5 **ДОПОЛНИТЕЛЬНОЕ** **БРЕМЯ ОБЯЗАТЕЛЬСТВ**

Следует обратить внимание на обязательства, которые могут негативно сказаться на добросовестных участниках и управленцах. Банковский кредитный договор может предусматривать дополнительное обеспечение обязательств в виде договоров поручительства и залога, а также обязательства по обеспечению определенного уровня дохода и/или стоимости активов общества.

При снижении показателей ниже допустимого минимума банк оставляет за собой право требовать досрочного возврата кредита. Возврат денежных средств происходит за счет личных средств поручителей или заложенного имущества.

Это тот случай, когда любые нестабильные отношения с инвестором практически на 100% приведут к кризису и расторжению договора с банком.

Устные обещания обеспечить расторжение договора поручительства и/или снятие залога в случае выхода из об-



Юлия Ляляцкая

щества или возникновения проблем с кредитом не имеют юридической силы.

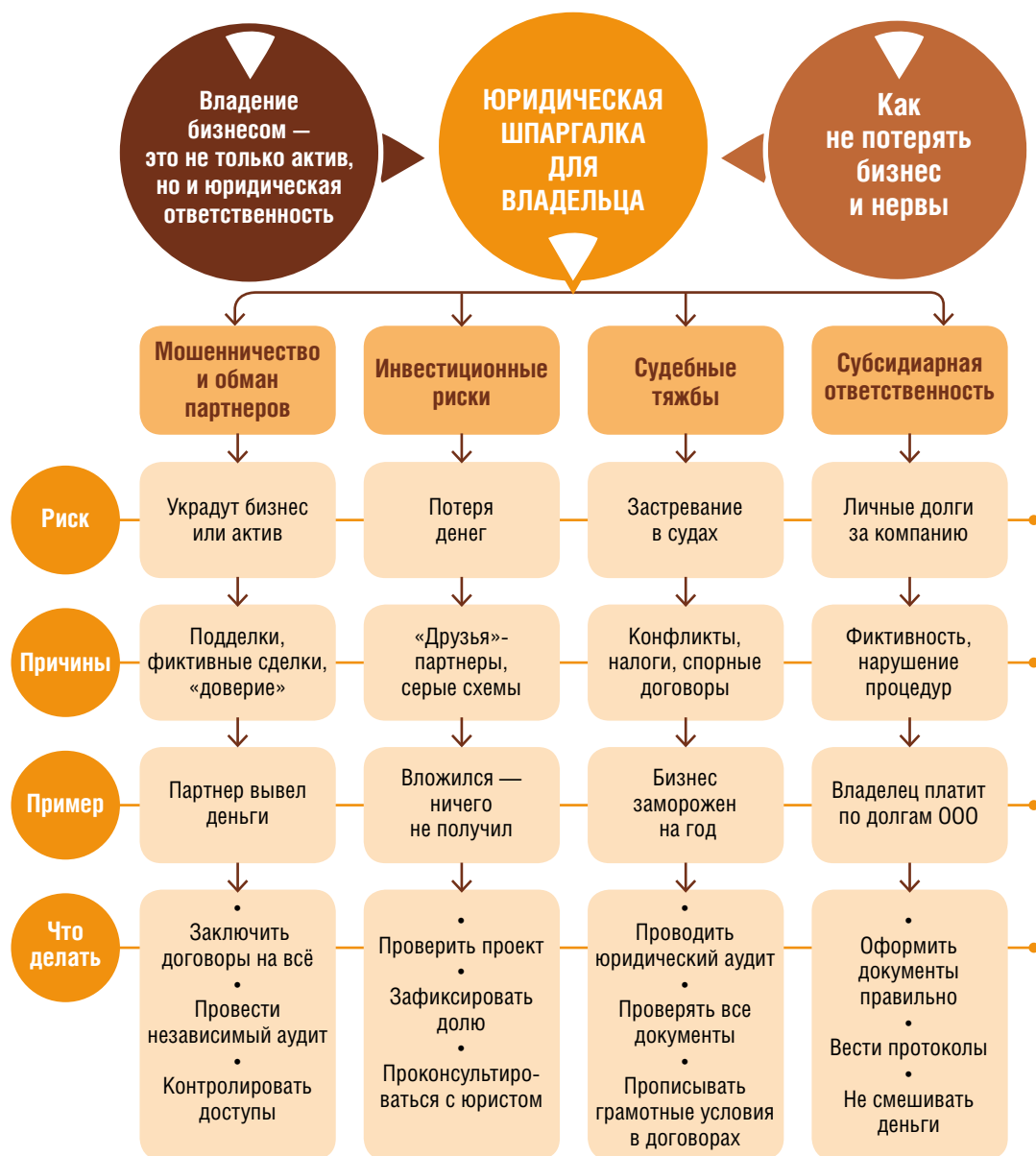
Пример из практики

Из всех средств обеспечения кредитного обязательства (а их было много: страхование сделки, залог имущества, залог долей, личное поручительство) единственным состоятельным оказалось поручительство миноритарного участника. Его доля в обществе была невысока, и само участие в нем носило лишь инвестиционный характер, но к моменту возникновения финансовых проблем только он оказался платежеспособным. Нашему бюро удалось прекратить поручительство, но эта история — счастливое исключение из практики споров по таким договорам.

СУБСИДИАРНАЯ **ОТВЕТСТВЕННОСТЬ:** **КОГДА ДОЛГИ** **КОМПАНИИ** **СТАНОВЯТСЯ** **ЛИЧНЫМИ**

Еще одной головной болью каждого управленца является субсидиарная ответственность при банкротстве — один из видов гражданско-правовой ответственности, при котором





обязанность по погашению долгов компании ложится на третьих лиц. Рассмотрим этот вопрос исключительно с позиции собственника компании: когда субсидиарная ответственность наступает, какие права и обязанности возникают, как защищаться.

Законом установлено, что контролирующими должника (а значит, и несущими бремя субсидиарной ответственности) лицами являются руководители организации, а также лицо, которое обладало более чем 50% акций или долей в уставном капитале общества

или более чем половиной голосов в общем собрании либо имело право назначать или избирать руководителя.

В зону риска также попадают лица, которые имели право давать обязательные для исполнения должником указания или возможность иным

образом определять действия должника (например, участники с меньшим количеством голосов, но активно руководящие бизнес-процессами или распределившие акции/доли между своими родственниками и подконтрольными лицами).

Начнем от обратного — с того, на что участник в случае банкротства претендовать не смеет. Согласно ст. 2 Федерального закона № 127-ФЗ «О несостоятельности (банкротстве)», учредители (участники) общества исключительно в силу своих корпоративных связей и владения долей не могут являться конкурсными кредиторами общества-должника. Более того, устанавливается целый ряд оснований для признания участников (учредителей) должника контролирующими лицами (далее — КДЛ) и привлечения их к субсидиарной ответственности.

Да и как показывает практика, всерьез рассчитывать на удовлетворение требований по корпоративным обязательствам в банкротных делах не приходится. Более актуальным является вопрос защиты интересов участника как возможного КДЛ должника.

И тут у участников есть два пути. Первый: дождаться предъявления требования о привлечении к субсидиарной ответственности и доказывать свою добросовестность и отсутствие вины. Второй: проявить активную позицию и способствовать возвращению имущества должника в конкурсную массу, а также разумному уменьшению объема требований кредиторов.

Раскрывая второй подход, необходимо отметить следующие

права участников должника, прямо не поименованные в законе.

Право 1 ПРАВО УЧАСТНИКА ДОЛЖНИКА НА ОСПАРИВАНИЕ СДЕЛОК ПОСЛЕДНЕГО

Речь идет об оспаривании не только сделок, очевидных для обычной хозяйственной деятельности организации (таких как договоры купли-продажи, займа, поставки и проч.), но и сделок по корпоративным основаниям (крупные сделки, сделки с заинтересованностью), а также корпоративных действий должника, которые могут быть квалифицированы как сделка (решения о передаче активов дочерним обществам о выходе из дочерних обществ и проч.).

Таким образом, при возбуждении дела о несостоятельности (банкротстве) разумный участник имеет возможность провести собственное корпоративное расследование и, не дожидаясь иска о привлечении к субсидиарной ответственности, попробовать улучшить положение общества или повлиять на процесс банкротства.

Право 2 ПРАВО НА ОБЖАЛОВАНИЕ ВСТУПИВШИХ В ЗАКОННУЮ СИЛУ СУДЕБНЫХ АКТОВ, КОТОРЫМИ УСТАНОВЛЕННЫ ТРЕБОВАНИЯ КРЕДИТОРОВ

Важное правомочие, которое зачастую остается за кадром юридической экспертизы. При наличии подозрений на сговор, корпоративный

захват или иные недобросовестные действия участник общества вправе обжаловать решения судов, установившие критические для компании задолженности.

Это два ключевых полномочия участника общества, которые при разумном их использовании позволяют если не исключить, то минимизировать субсидиарную ответственность.

Отметим, что судебная практика сейчас формируется исходя из принципа активной позиции участника в отношении деятельности общества. Суды делают однозначный вывод: если участник устраняется от контроля за финансово-хозяйственной деятельностью общества, в силу положений ст. 15, 401 ГК РФ он несет ответственность за бездействие, которое привело к признанию общества несостоятельным.

ЧЕМ РИСКУЕТ УЧАСТНИК ОБЩЕСТВА?

Прошли те времена, когда большинство собственников бизнеса считали, что их субсидиарная ответственность ограничится размером доли в обществе. Конечно, это не так. Размер субсидиарной ответственности контролирующего должника лица равен совокупному размеру требований всех кредиторов, оставшихся непогашенными по причине недостаточности имущества должника.

ПРОФИЛАКТИКА

Ни одно корпоративное соглашение или партнерский договор не исключают полностью ответственность участника.



Понимая, что возможное фиаско создаваемого бизнес-проекта может поставить под угрозу не только сумму инвестиций, но и личные накопления учредителя, важно сразу определить, на каком ты берегу.

Руководишь компанией, пусть даже через номинального директора, и считаешь счет общества дополнительным к собственной банковской карте? Будь готов к ответственности.

Являешься типичным участником и не лезешь в оперативное управление? Возьми за практику соблюдать корпоративные правила даже в условиях внутреннего управленческого конфликта: участвуй в собраниях, выражай свою волю по вопросам повестки дня, знакомься с финансовой документацией и не стесняйся требовать ответа, если какие-то действия руководителя кажутся подозрительными.

Участие в юридическом лице уже давно является тяжелым профессиональным трудом, который требует внимания, заботы и постоянной правовой экспертизы.

МОШЕННИЧЕСТВО, НЕДОБРОСОВЕСТНЫЕ ПАРТНЕРЫ И СУДЫ

Риски совершения мошеннических действий, как внутри компании, так и извне, велики. В массе своей такие проблемы решаются регулярной грамотной финансовой и правовой экспертизой деятельности общества.

Однако ни для кого не секрет, что нередко дела о мошенничестве носят заказной харак-

тер. Посредством возбуждения уголовного дела вымогаются деньги, блокируются сделки, устраняются конкуренты. Мошенничество — это та статья Уголовного кодекса, под которую при умелом манипулировании фактами недобросовестные лица могут подвести почти любого предпринимателя.

Пример из практики

Инвестор решил продать непрофильный актив в виде акций юридического лица. С формальной точки зрения купля-продажа была проведена правильно. Однако при заключении сделки продавец уверял покупателя, что стоимость акций должна увеличиться как минимум вдвое, но этого не произошло, — более того, акции по объективным причинам упали в цене на треть.

Конкурент продавца, у которого был совместный бизнес с покупателем, решил воспользоваться ситуацией и, «выключив» на некоторое время крупного игрока из оборота, отвоевать у него часть занимаемого рынка.

По предварительному сговору конкурент продавца и покупатель акций решили, используя свои связи с недобросовестными сотрудниками полиции, обвинить продавца в мошенничестве с акциями. Покупатель обратился с заявлением в правоохранительные органы и сообщил, что ему был причинен ущерб в особо крупном размере.

Было возбуждено уголовное дело по признакам преступления, предусмотренного ч. 4 ст. 159 УК РФ. И началось: обыски, выемки, допросы, задержания, очные ставки, экспертизы, следственные эксперименты...

Продавец, уверенный в своей правоте, считал, что следствие быстро установит абсурдность обвинений. Но прошло почти четыре месяца, пока он не понял, что дело само собой не решится и настало время обратиться за юридической помощью. И только после этого дело было прекращено за отсутствием состава преступления, а спор разрешился в гражданском порядке и не в пользу покупателя.

На самом деле у каждого адвоката таких примеров великое множество. Время, украденное у нашего доверителя, которое он провел в попытках доказать свою добросовестность, ему никто не вернет.

Точно так же у бизнесменов крадут время не только уголовные дела, но и любые судебные споры. В России одно из самых быстрых в мире судопроизводств. Но оно бесконечно медленно, если сравнивать его со скоростью развития рынка. Сегодня ты завис в корпоративном споре или защищая свой нематериальный актив, а завтра твое место на рынке занял конкурент.

При этом вовсе отказаться от судебных споров невозможно. Но это не должно останавливать деятельность компании. А в случае если есть возможность спора избежать, его надо пользоваться.

Три кита ответственного владения бизнесом:

- правовая экспертиза;
- умение договариваться;
- готовность жертвовать частью, чтобы сохранить проект.



CORT INN

St. Petersburg
Hotel & Conference center

190121, Россия, Санкт-Петербург,
Набережная канала Грибоедова, 166

ОТЕЛЬ ДЛЯ ВАШИХ УСПЕШНЫХ МЕРОПРИЯТИЙ

- 8 конференц-залов площадью от 30 до 370 кв. м
- просторное фойе
- большие led-экраны
- авторские кофе-брейки
- персональный менеджер по организации мероприятий
- 273 номера, гриль-ресторан и крафтовая пивоварня



Отдел продаж:

8 (812) 610 50 00, e-mail: reservation@inrusinvest.com





«НАНСЕН»

КАК ТОЧКА ПРИТЯЖЕНИЯ КОГДА НАУКА СТАНОВИТСЯ ПРАЗДНИКОМ

Есть такая игра. Вы называете собеседнику слово, а он отвечает, с чем это ассоциируется — первое, что приходит в голову. Если спросить у жителей Красноярска, какие ассоциации вызывает у них «Нансен», большинство не задумываясь скажет: «Полюс». И речь идет вовсе не о географической точке, где ось вращения Земли пересекается с ее поверхностью, а о крупнейшей российской и одной из пяти ведущих мировых золотодобывающих компаний.

Во второй половине апреля Красноярск принимал фестиваль лекций и кофе (так позиционируют его организаторы) «Нансен» — одно из главных просветительских событий Сибири и Дальнего Востока, организованное компанией «Полюс» и медиагруппой «Прима». В прошлом году этот формат впервые покорила жителей Магадана, а в будущем его с нетерпением ожидают в Иркутске. Но красноярцам повезло больше всех — они уже в третий раз черпали новые знания и вдохновение от известных популяризаторов науки, наслаждаясь хорошим кофе.

К лекциям об истории, культуре, космосе, медицине и других сферах человеческой деятельности прибавились новые формы взаимодействия рассказчика и зрителя: ночные встречи, специальные лекции для школьников, диалоговая площадка. Все они объединились в концепцию «Нансен. Город»: гости могли перемещаться по центру Красноярска и выбирать наиболее интересные для себя события.

Востребованность фестиваля — полные залы и моментально раскупленные билеты — доказывает, что научные мероприятия набирают популярность и становятся частью особой культурной нормы. Успех обусловлен тем, что новый формат — а это стендап-выступления, понятные и наглядные лекции, преподнесенные живым языком, — привлекает зрителей гораздо больше, чем классический академический подход в духе «Есть ли жизнь на Марсе». У организаторов было две основные цели — создать

МНЕНИЕ ЭКСПЕРТА

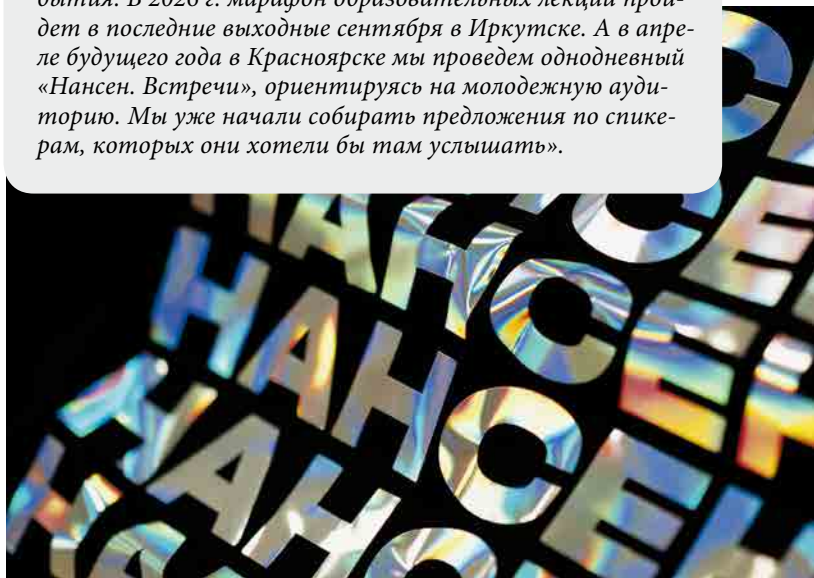


Виктория ВАСИЛЬЕВА,
директор по связям с общественностью
золотодобывающей компании «Полюс»

«Весь просветительский трек региональных программ «Полюса» строится на концепции интеллектуального развивающего досуга для всей семьи. Научно достоверный контент от признанных экспертов, которые могут увлекательно поведать о тайнах космоса, ушедших цивилизаций, физиологии стресса и сна, литературе, биологии слушателям самых разных возрастов и интересов, — credo «Нансена». Мы спросили себя: кого люди готовы слушать, какие темы им интересны? Совершенно ясно, что человеку интересно всё о человеке, т.е. история, археология, социология, будущее человечества и так далее. И космос, конечно, который тоже ассоциируется с движением вперед и научным прогрессом.

Когда по темам более-менее определились, нам понадобились эксперты. Стояла задача найти признанных ученых, при этом умеющих заговорить слушателя, зацепить его внимание. «Нансен» стал ответом на запрос общества: люди истосковались по живому общению и качественному контенту. В этом году главной локацией фестиваля впервые стал Красноярский драматический театр им. А. С. Пушкина. Театр пошел на небывалый эксперимент, приняв нас в своих стенах. У него своя атмосфера, свои поклонники, и нам приятно, что многие из них пришли на «Нансен». Надеемся, что и наши гости теперь откроют для себя театральные постановки.

Отклик самой широкой аудитории участников «Нансена» мотивирует нас на увеличение масштабов этого события. В 2026 г. марафон образовательных лекций пройдет в последние выходные сентября в Иркутске. А в апреле будущего года в Красноярске мы проведем однодневный «Нансен. Встречи», ориентируясь на молодежную аудиторию. Мы уже начали собирать предложения по спикерам, которых они хотели бы там услышать».





Виктория Васильева, директор по связям с общественностью золотодобывающей компании «Полус» и Сергей Рубцов, генеральный директор «Примы»

ГЛОССАРИЙ

Скроллинг

(от англ. *scrolling* — «про-
сматривание, прокрутка») Форма потребления инфор-
мации, при которой содер-
жимое (текст, изображение)
быстро и не всегда внима-
тельно просматривается.

Вайб

(от англ. *vibe* — «вибрация») Сленговое выражение, харак-
теризующее эмоциональ-
ное состояние, настроение
или атмосферу, создавае-
мую человеком, обстанов-
кой или событием. Просты-
ми словами, это атмосфера,
эмоции и всё, что испыты-
вает человек в конкретной
временной точке.

атмосферу живого общения
и задать интеллектуальные
ориентиры в бездне непрове-
ренной информации.

Выбор названия также
не был случайным. Фестиваль
впервые состоялся в 2023-м —
в год 110-летия приезда ле-
гендарного норвежского пу-
тешественника, полярного
исследователя и основателя
физической океанографии
Фритьофа Нансена в Красно-
ярску. К слову, по итогам сво-
ей поездки в Сибирь ученый
написал книгу «В стране бу-
дущего». Учитывая и то, что
Нансен был также обществен-
ным деятелем и популя-
ризатором науки, неудивительно,
что просветительский фести-
валь назвали в его честь.

Особый интерес краснояр-
цев к научному марафону ге-
неральный директор «Примы»
Сергей Рубцов объясняет так:
«Первое — это энергетика.

Когда спикер смотрит в глаза
зрителю, он передает знания
с определенным посылом, кото-
рый не пробьется через экран
онлайн-трансляции. Второй
момент: несмотря на обилие
информации в интернете, ко-
гда ты лично видишь человека
с регалиями, то осознаешь, что
перед тобой действительно
эксперт. Это уже другое от-
ношение, не то же самое, когда
«скроллишь» множество бло-
геров в ленте. Те, кто пришел
на фестиваль, получили живое
общение, которое сейчас в де-
фиците, возможность задать

вопросы, волнующие их, и получить ответы из первых уст».

Просветительским вайбом зацепило и тех, кто не рассчитывал изначально принимать участие в фестивале. «Мы приехали из Новосибирска в гости к маме, решили зайти на лекцию о нон-фикшен. Гуляли по городу и увидели, что здесь проходит что-то интересное. Конкретных лекций не присматривали, просто захотелось послушать, темы все интересно звучат», — рассказывает Иван. Елена на «Нансене» тоже в первый раз: говорит, что сложно было выбирать между экспертами. Сходить хотелось практически на все мероприятия: «Пришлось разрыватьсь между лекциями о черных дырах и о первом русском глянце-вом журнале, но я все-таки выбрала первое, так как о космосе знаю не очень много, хотелось восполнить пробелы. Еще было очень интересно на лекции о ЗОЖ, на ней разбиралось, например, то, что для здорового питания важно исключать конкретные продукты из рациона или очень интенсивно и много тренироваться. Но здоровый образ жизни вести проще, чем кажется, — без насилия над собой».

Открыл научный марафон лекцией о том, что такое здоровый образ жизни на самом деле, известный научный журналист и военный врач **Алексей Водовозов**. В этой теме, как отметил эксперт, бытует больше всего мифов и заблуждений. Люди настойчиво игнорируют инструкции к препаратам, в которых, как оказалось, есть немало полезного. Кстати, совет от доктора: не пугайтесь, если список побочных эффектов

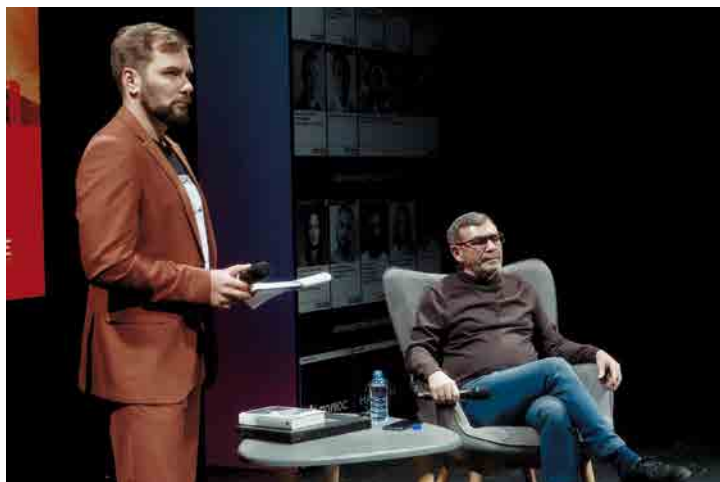




Сергей Рубцов



Роман Бузунов



Павел Басинский

лекарства такой длины, что инструкция напоминает древний свиток, — оно вовсе не плохое, а просто хорошо изучено. На подобные фестивали всегда ходят заинтересованные слушатели. «В нашей стране сложилось определенное сообщество людей, которые интересуются не наукой в чистом виде, а именно научно-популярным подходом. «Нансен» — многоплановый фестиваль, представляющий разные направления: и гуманитарные, и естественные, и социальные науки. Каждый слушатель может выбрать, что ему ближе. Огромный плюс в том, что есть возможность задать вопросы. Многие приходят именно для этого. Им хочется лично пообщаться с лектором», — резюмировал спикер.

Еще одна медицинская тема, вызвавшая фурор, коснулась сна. Для каждого человека он важен ежедневно, но мы почти ничего о нем не знаем. Завесу тайны приоткрыл сомнолог **Роман Бузунов**. Он рассказал, что такое «социальный джетлаг», какой график сна полезнее для «жаворонков» и «сов», а также поделился советами, какой матрас поможет высыпаться. «Моя лекция посвящена тому, без чего умрет любое

ГЛОССАРИЙ

Джетлаг

(от англ. jet lag, jetlag)

Синдром смены часовых поясов, возникающий после перелетов. Это сбой в работе циркадных ритмов — внутренних биологических часов, которые регулируют, когда человек просыпается и засыпает.

ГЛОССАРИЙ

Public talk

(от англ., буквально — «разговор на публике»)

Формат публичных встреч и интервью с известными людьми или специалистами в какой-либо области.

У зрителей есть возможность вести диалог с ведущими встречи и задавать им любые вопросы.

млекопитающее, — сну. Я хочу донести людям, что любое сокращение сна — это как брать кредит в банке. Потом долг придется возвращать с процентами, а процент — это ваше здоровье, — разъяснил доктор медицинских наук, заслуженный врач РФ. — Здесь собралась классная, разнобразная публика. Общаться с благодарными слушателями для лектора всегда чрезвычайно интересно и важно. С другой стороны, отличная организация и хорошие спикеры, которых мне самому было интересно послушать».

Как всегда, «Нансен» покорила настоящим калейдоскопом знаний. Гости фестиваля могли не только углубиться в любимые темы, но и неожиданно для себя увлечься чем-то совершенно новым, будь то книжная культура или исторические исследования. Для зрителей выступили археолог и куратор выставки «Сны Сибири» **Василий Новиков** с публик-током об археологии как медитации. Спикер отмечает: «Сам формат — крайне удачная идея. Почему? Хорошая возможность бросить себе вызов и сделать лекции, которые расширяют собственный



Илья Гомыранов



Алексей Водовозов



Василий Новиков



Юлия Петрова



Роман Морячков

кругозор. Каждый раз наполнение выступления дополняется до последнего момента. Очень разные темы выступлений: это удобно для людей, которые приходят на одного спикера, но цепляют сразу других. Как ни странно, но открытая сцена с людьми в зале — это самый волнующий для меня формат. Но это замечательные эмоции. Приятно, что зал делится на две половины — хорошо осведомленные и неофиты. Особенно ценна возможность поговорить после доклада со зрителями. Эти разговоры затягиваются надолго. Они обстоятельны и полезны мне, чтобы понять, в чем у людей запрос. Часто вопросы заставляют поменять канву следующего выступления. В результате становится в очередной раз понятно, почему популяризация — очень важный и правильный формат для информирования людей и зачем нужно продолжать это делать».

Писатель **Павел Басинский**, рассказавший много нежиз-

данного из биографий Максима Горького и Льва Толстого, делится: «Проект «Нансен» очень интересен тем, что всё происходит в режиме нон-стоп, где каждому выступающему отводится всего час. При этом представлены разные лекторы от разных научных отраслей, активностей, творческих направлений, что создает палитру интеллектуальной современной России. И это здорово!»

Не было свободных мест и на выступлениях актера **Сергея Чонишвили** и модного стилиста **Алексея Сухарева**. Другим ярким спикером, который сумел поделиться с аудиторией своим живым интересом к теме, стала **Юлия Петрова**, директор Музея русского импрессионизма. В первый день она рассказала о частном коллекционировании искусства в СССР, а в следующий — о журнале «Столица и усадьба», первом русском глянцеве «для кружевницы и императрицы». Юлия

делится впечатлениями: «Выступаю на «Нансене» второй раз и теперь однозначно могу сказать, что фестиваль становится праздником для его участников — как спикеров, так и гостей. В Красноярске мероприятие масштабное и звонкое. Не ожидала увидеть огромный зал, переполненный заинтересованными людьми. На некоторых лекциях не хватает мест, гости стоят в проходах, слушают, не отвлекаясь на телефоны, задают вопросы. То, что горожане в свой выходной приходят слушать лекции по зоологии, медицине, физике, истории, культурологии, очень мотивирует. Мне нравится жить в мире, где это в порядке вещей».

«Проект начинался как большой эксперимент. Мы не знали, каково это — предложить людям слушать лекции с таким резким регистром переключения от темы к теме. Когда идут сначала черные дыры, потом вирусология, следом что-то про искусство. Мы же



Алексей Сухарев



Сергей Чонишвили

обычно резко делимся на гуманитариев и технарей, а тут сносим эти барьеры и предлагаем послушать то, что человеку непонятно и незнакомо. И в этом происходит рост через сопротивление. Дальше, думаю, мы будем создавать еще больший контраст. Теперь это не только лекции, но и гастрономия, музеи, театры — всё объединено в карту «Нансен. Сити». Марафон лекций — это же скучно звучит. Поэтому каждый раз пытаемся придумать визуальные приемы, думаем над хронометражем. Попробовали работать на выставке в Магадане — понравилось, мы поняли, что и так можем, поэтому у нас амбиции как минимум на три года вперед. В следующем году «Нансен» точно едет в Иркутск», — делится блогер и идеолог фестиваля **Илья Сураев**.

На этот раз фестиваль вышел из привычного формата. В Музее геологии прошли бесплатные лекции для школьников «Нансен. Школа», где юные

красноярцы узнали о вулканах на других планетах (из выступления сотрудника Красноярского научного центра СО РАН, кандидата физико-математических наук **Романа Морячкова** об опасных астероидах) и о том, как «собрать» собственного динозавра. Особенно Гадаловых, где когда-то останавливался сам Нансен, погрузил гостей в атмосферу прошлого. Экскурсоводы рассказывали о визите путешественника в Красноярск и о быте той эпохи.

Развитие таких инициатив напрямую связано с запросом на интеллектуальные события в регионах. Этот тренд отражается и в политике государства: в России набирает силу научно-просветительский трек для молодежи. Совокупность инициатив, мероприятий и платформ позволяет молодым людям получить доступ к научным знаниям, современному гуманитарному и техническому контексту, а также вдохновиться карьерой

в науке, образовании или технологиях. Основой этой стратегии стал нацпроект «Наука и университеты». Он поддерживает создание научно-образовательных центров в регионах, вовлекает школьников и студентов в исследования. Благодаря просветительским мероприятиям формируется представление о том, что наука — это не скучно, а востребованно и современно.

Феерическим финалом «Нансена» стало выступление Красноярского духового оркестра с программой «Вокруг света за 3600 секунд» — музыкальное путешествие по разным странам и эпохам. Этот фестиваль стал более чем для 2 тыс. зрителей ярким подтверждением того, что предела совершенству, как и человеческому развитию, нет. И не будет, пока все мы реализуем подобные креативные идеи.

*Подготовила Татьяна Киселева,
главный редактор
РИА «Стандарты и качество»*

Мэтт ХИЛЛАРИ,
старший вице-президент
по безопасности,
директор
по информационной
безопасности
компании Drata



Фото: iroba/iStock.com

СТАНДАРТ ISO 42001

ЗА ОТВЕТСТВЕННОЕ УПРАВЛЕНИЕ ИСКУССТВЕННЫМ ИНТЕЛЛЕКТОМ

С ростом использования ИИ во всех сферах жизни первостепенное значение приобретает разработка эффективных методов управления. ISO 42001 — это стандарт, помогающий компаниям укреплять доверие в будущем. По мере того как ИИ всё больше внедряется в бизнес-процессы, этот стандарт помогает организациям решать ключевые проблемы, такие как прозрачность, принятие решений и непрерывное обучение.

ИИ продолжает менять способы нашего взаимодействия с миром и работу организаций с беспрецедентной скоростью. Этот рост усиливает давление на компании, вынуждая их внедрять ответственное управление.

Международная организация по стандартизации (ISO) признала, что данные проблемы неизбежны, и разработала стандарт *ISO/IEC 42001:2023 «Информационные технологии. Искусственный интеллект. Система менеджмента»*, который представляет собой систему управления жизненным циклом ИИ.

Если говорить более конкретно, то ISO 42001 представляет собой структурированную систему управления ИИ (AIMS), основанную на оценке рисков, подобно тому как международный стандарт ISO 27001 обеспечивает информационную безопасность. Важно отметить, что он сформирован таким образом, чтобы разработка, внедрение и обслуживание ИИ соответствовали принципам безопасности, справедливости и подотчетности.

НЕ ПОДОРВАТЬ ДОВЕРИЕ

Зачем вообще нужно управление ИИ и что ISO 42001 предлагает такого, чего нет в других структурах или добровольных принципах?

Технологии искусственного интеллекта сопряжены с дополнительными рисками по сравнению с традиционными ИТ-системами, в частности, из-за возможности обучаться, адаптироваться

Изменчивая картина рисков показывает, что статичных мер контроля недостаточно и вместо этого управление должно быть непрерывным и адаптивным

и принимать автономные решения. Это поднимает целый ряд фундаментальных этических и социальных вопросов, связанных с разработкой, внедрением и контролем этих систем.

Например, плохо обученные модели могут закреплять вредные предубеждения и дискриминацию, а отсутствие подотчетности затрудняет определение того, кто несет ответственность, когда что-то идет не так. Недостаточные меры безопасности также могут привести к нарушениям конфиденциальности и открыть двери для угроз — от дипфейков, используемых для социальной инженерии и дезинформации, до кибератак с использованием ИИ.

В то же время любое представление о том, что ИИ надежен, непрозрачен или небезопасен, может подорвать общественное доверие, ослабив уверенность в технологии и в тех, кто ее использует. Добавьте к этому правовую неопределенность и возможность непредвиденных последствий в таких важных отраслях, как государственное управление, здравоохранение или финансы, — и станет понятно, почему в будущем использование ИИ должно основываться на тщательном, продуманном и разумном управлении.

РИСК ПРОТИВ ДОВЕРИЯ

Мы видим огромные возможности для разработки систем ИИ, которые можно считать рискованными. Они проявляются по-разному, в т.ч. в системах ИИ, сложность, автономность или потенциальное влияние которых вызывают опасения в оперативном, этическом и социальном аспектах. В то время как некоторые приложения ИИ выполняют задачи с низким уровнем риска, например автоматизируют документооборот, другие быстро превращаются в системы, принимающие решения и глубоко интегрированные в бизнес-процессы и государственные системы. Эти более продвинутые модели создают новые риски, связанные с их поведением или результатами, которые могли быть незаметны во время разработки.

Уровни риска меняются со временем, по мере того как модели переобучаются, интегрируются в новые среды или подключаются к важным функциям. В результате ИИ, который сегодня может казаться малоопасным, завтра может стать высокоопасным, особенно если его результаты влияют на демократические процессы и решения, законные права или общественную безопасность. Такая изменчивая

ISO 42001 особенно актуален для организаций, работающих в многоуровневых цепочках поставок, особенно для тех, которые используют облачные платформы

картина рисков показывает, что статичных мер контроля недостаточно и вместо этого управление должно быть непрерывным и адаптивным.

Принимая во внимание обозначенные проблемы, ответственные организации сосредоточены на укреплении доверия к использованию ИИ, что требует от них гораздо большего, чем просто соблюдение базовых требований. Организации, которые расширяют эти рамки, уделяя особое внимание прозрачности и этичному развитию, имеют больше шансов повысить доверие пользователей к технологиям.

Ключевым фактором является прозрачность в отношении того, как используется ИИ, на каких данных он основан и как принимаются решения. Кроме того, предоставление пользователям возможности контролировать, когда и как будут использоваться возможности ИИ, а также гарантии того, что личные данные не будут сохраняться или повторно использоваться для обучения, играют важнейшую роль в укреплении доверия.

Не менее важно соблюдать принципы справедливости, конфиденциальности и контроля со стороны человека. Надежный ИИ должен обучаться на разнообразных репрезентативных наборах данных и постоянно тестироваться, чтобы свести к минимуму

предвзятость и предотвратить причинение вреда. Четкое информирование об этом с помощью архитектурных схем, сертификатов или политик использования помогает развеять мифы об ИИ для конечных пользователей. В конечном счете доверие возникает, когда организации открыто рассказывают о своих методах и гарантируют, что человеческое суждение остается в центре принятия решений.

СТАНДАРТ ISO 42001 И ЦЕПОЧКА ПСТАВОК ТЕХНОЛОГИЙ

В этом контексте ISO 42001 особенно актуален для организаций, работающих в многоуровневых цепочках поставок, особенно для тех, которые используют облачные платформы. В таких средах, где поставщики инфраструктуры, платформ и ПО играют важную роль в предоставлении услуг на основе ИИ конечным пользователям, организации должны поддерживать четкую цепочку ответственности и проводить комплексную проверку поставщиков. Определяя роли в рамках модели общей ответственности, ISO 42001 помогает обеспечить последовательное и прозрачное управление, соблюдение требований и управление рисками с самого начала. Это не только повыша-

ет внутреннюю уверенность, но и позволяет партнерам и поставщикам демонстрировать клиентам надежность по всей цепочке поставок.

В результате управление доверием становится важной частью общей картины, обеспечивая непрерывную демонстрацию прозрачности и контроля над тем, как организации обрабатывают данные, внедряют технологии и соблюдают нормативные требования. Вместо того чтобы рассматривать соблюдение требований как статичную цель, управление доверием представляет собой более динамичный, непрерывный подход. Благодаря этому становится намного проще рассказывать о методах обеспечения безопасности и объяснять процессы принятия решений, чтобы предоставить доказательства ответственного подхода к разработке и внедрению.

Для организаций, которым необходимо быстро действовать, сохраняя при этом доверие, системы управления доверием предлагают способ внедрить его в жизненный цикл ИИ и тем самым снизить напряжениями в отношениях с покупателями и партнерами, а также объединить внутренние команды для реализации последовательного и ответственного подхода.

Стандарт ISO 42001 закрепляет этот подход, предоставляя формальную структуру для внедрения принципов управления доверием. Он создает основу, необходимую организациям для масштабного внедрения доверия как внутри компании, так и в сложных технологических экосистемах.

ПОКОРЯЙТЕ НОВЫЕ ВЕРШИНЫ ВМЕСТЕ С НАМИ

Courtyard
Nizhny Novgorod City Center

Отель в историческом центре Нижнего Новгорода. В пешей доступности находятся самые известные достопримечательности города.

Здесь можно выбрать изящный делюкс или стильный светлый номер с большими окнами, роскошным постельным бельем и мини-холодильником.



143 просторных
номера

5 конференц-
залов

Ресторан **CENTER 46**
с интернациональной кухней

-10% по промокоду **NN2025***
на номер с завтраком

*Предложение ограничено.
Подробные условия уточняйте
на сайте nn-cityhotel.ru, а также
в отделе бронирования
по номеру +7 (831) 200-99-00.

ДИЗАЙН-СПРИНТ

Тимур КРЕЧЕТОВ,
сооснователь и управляющий
партнер консалтинговой
компании Customer Journey Lab



Фото: skynasher/Stock.com

КАК СДЕЛАТЬ БИЗНЕС БЫСТРЕЕ?

Современный мир характеризуется стремительными изменениями, идущими сразу по нескольким направлениям. Ускорение технологического прогресса впечатляет! Компаниям необходимо обновлять свои процессы и продукты, чтобы оставаться конкурентоспособными. Это требует значительных инвестиций в исследования и разработки, а также в обучение персонала и внедрение новых технологий. Современный предприниматель находится в поиске решений, как снизить риски, ускорить разработку, повысить качество продукта и доходность.

КАКОВЫ ТРЕНДЫ?

Потребители становятся всё более информированными и, как следствие, требовательными. Они ожидают персонализированных предложений, быстрого обслуживания и удобных цифровых решений. Компании вынуждены адаптироваться к этим изменениям, иначе рискуют потерять клиентов.

В последнее время актуальной проблемой для бизнеса становится кибербезопасность. С увеличением цифровизации возрастает риск кибератак и утечек данных, что может привести к серьезным финансовым и репутационным потерям. Защита конфиденциальной информации становится приоритетом.

Привычная и ставшая классической задача управления изменениями делается более напряженной. Быстрые изменения требуют гибкости и способности оперативно реагировать на новые вызовы. Однако не все организации готовы к таким трансформациям. Переход на новые бизнес-модели, технологии и процессы нередко встречает сопротивление внутри компании.

Обостряется проблема поиска и удержания квалифицированных кадров, особенно в условиях дефицита специалистов в области ИТ, аналитики данных и искусственного интеллекта. Работодатели вынуждены инвестировать в развитие сотрудников и предлагать привлекательные условия труда.

Изменения в законодательстве и нормативных актах также создают дополнительные

трудности. Например, требования по защите персональных данных или экологические стандарты вынуждают компании пересматривать свои практики и бизнес-процессы.

Всё больше внимания уделяется вопросам устойчивого развития и корпоративной социальной ответственности. Предприятия должны учитывать экологические и социальные аспекты своей деятельности, что может потребовать значительных изменений в производстве и цепочке поставок.

И наконец, экономическая нестабильность, политические кризисы и пандемии, такие как COVID-19, расширяют зону неопределенности. Компании должны быть готовы к неожиданным событиям и иметь планы на случай форс-мажоров. Чтобы справиться с этими вызовами, нужно развивать стратегическое мышление сотрудников, внедрять инновационные подходы, улучшать внутренние коммуникации и создавать гибкую организационную структуру.

ГДЕ ВЫХОД?

В условиях стремительных изменений приходится искать новые подходы к управлению бизнесом и разработке продуктов. Одним из наиболее эффективных инструментов становится дизайн-спринт, целями которого являются адаптация к изменяющимся условиям на рынке, своевременное устранение проблем, внедрение новых решений.

КОРОТКО

Дизайн-спринт — инновационный методологический подход, который помогает компаниям быстро и эффективно решать сложные проблемы и разрабатывать новые продукты и услуги. Этот подход был создан в Google Ventures, а затем успешно применен многими организациями по всему миру.

Суть дизайн-спринта заключается в том, что команда профессионалов из разных отделов работает вместе в течение пяти дней, чтобы проанализировать проблему, разработать решение, создать прототип и протестировать его с помощью пользователей.

Дизайн-спринт может помочь снизить риски и сократить сроки разработки продукта или услуги, улучшив их качество, повысить эффективность работы команды, ускорить время доходности, а также выбрать наиболее перспективные направления для развития бизнеса.

Технология дизайн-спринта является универсальной для достижения прорывных результатов в различных отраслях. Коллективное тестирование и разработка концепций позволяют быстро создавать инновационные продукты и услуги.

Компаниям, которые уже использовали метод дизайн-спринта, удалось решить следующие проблемы:

- формирование новой продуктовой линейки или услуги;

За четыре-пять дней можно перейти от идеи к прототипу и первым пользовательским тестам, что снижает риск вложения ресурсов в неработающие решения

- улучшение пользовательского интерфейса для существующего продукта или сервиса;
- поиск и разработка новых бизнес-идей;
- определение потребностей пользователей и создание персонализированных решений;
- планирование маркетинговых кампаний и стратегий продвижения продуктов;
- оптимизация бизнес-процессов;
- создание дизайн-концепции для архитектурных объектов или интерьеров;
- инновационные исследования и разработка новых технологий;
- креативное решение задач в бизнесе;
- поиск решения сложных проблем и оптимизация производственных процессов.

С ЧЕГО НАЧАТЬ?

Начало работы с дизайн-спринтом может быть непростым, особенно для тех компаний, которые только знакомятся с этим подходом. Поэтому рекомендуется провести тщательную подготовительную работу. В частности, определить проблему, которую нужно решить, выбрать команду, создать план работы, подобрать инструменты и методики, а также спланировать прототипирование и тестирование решения.

Процесс дизайн-спринта состоит из пяти этапов и, соответственно, пяти дней работы команды реформаторов.

В первый день участники команды знакомятся друг с другом и с правилами работы, затем изучают проблему и формулируют ее в виде конкретной задачи или системы конкретных задач. Здесь используются такие инструменты, как доски, маркеры и бумага для записи идей.

Второй день посвящен генерации идей и концепций. Команда реализует такие методики, как мозговой штурм, кластеризация идей и др. Здесь также можно применять ин-

струменты для визуализации идей — доски для мозгового штурма, скетчи, бумагу и маркеры.

Третий день направлен на выбор решений и создание алгоритма тестирования. На этом этапе используются инструменты для формирования, детальной проработки, демонстрации и выбора скетчей потенциальных решений методом голосования. Тут пригодятся бумага, стикеры и маркеры.

Четвертый день посвящен созданию прототипа решения. Команда применяет бумагу и маркеры, фотошоп, инструменты для веб-разработки и др.

Пятый день предназначен для тестирования прототипа реальными пользователями. Инструменты: опросы, интервью, тестирование, реализация пилотных проектов.

Затем проводится анализ результатов и принимается решение о дальнейших шагах. Используются таблицы и графики для оценки данных, принятия решений о доработке и улучшении прототипа или о переходе к следующей стадии разработки продукта.

КАКИЕ ТРЕБОВАНИЯ К КОМАНДЕ?

Ключевой фактор успеха дизайн-спринта — правильный выбор команды. Оптимальное количество участников — семь человек. Это должны быть профессионалы с определенными компетенциями и навыками.

Так, обязательным требованием является наличие эмпатии, способности чувствовать

ГЛОССАРИЙ

Кластеризация идей

Способ укрупнить идеи по неизвестным заранее критериям. Позволяет синтезировать большие объемы данных, выявить схожие проблемы или потребности и выделить ключевые. Используется в групповой работе. Участникам нужно найти сходства, обсудить различия и собрать первоначальные идеи в блоки, записав их на стикеры (один стикер — одна идея). Стикеры группируются по кластерам (темам), названия тем пишут на стикерах другого цвета.

потребности и эмоции коллег и клиентов. Без глубокого понимания целевой аудитории невозможно создать продукт, который будет востребован.

Безусловно, участники должны обладать навыками креативного мышления, чтобы выходить за рамки привычных способов, шаблонов работы и предлагать нестандартные решения.

Умение быстро создавать прототипы и тестировать гипотезы критически важно для успешной реализации проекта. Это требует знаний в области проектирования интерфейсов, программирования и анализа данных.

Аналитические способности участников — необходимое условие для реализации технологии дизайн-спринта. Важно не только генерировать идеи, но и оценивать их с точки зрения целесообразности и эффективности. Аналитики помогают принимать обоснованные решения на основе собранных данных, взвешивать преимущества и риски, а также выбирать лучшие решения.

Очевидно, что эффективное взаимодействие внутри команды и с внешними партнерами — залог успеха любого проекта. Открытый обмен мнениями и конструктивная обратная связь способствуют быстрому решению возникающих вопросов.

Также для участников дизайн-спринта важны такие навыки, как гибкость в условиях постоянных трансформаций, оперативная реакция на изменения рынка и быстрая адаптация к новым вызовам.

Разрабатываемый проект должен быть грамотно структурирован и управляться таким образом, чтобы поддерживать высокий темп работы и достигать поставленных целей в установленные сроки.

А КАДРЫ ГДЕ?

В условиях кадрового дефицита лучшим подходом является выращивание участников технологии дизайн-спринта из ключевых сотрудников компании под руководством эксперта, приглашенного по аутсорсингу с целью консолидации команды в режиме фасилитации. Это поможет организовать работу, сосредоточиться на ключевых целях и поддерживать эффективное взаимодействие между участниками.

Что входит в задачи фасилитатора?

Обеспечивать четкое следование этапам дизайн-спринта, помогая команде двигаться вперед без задержек. Следить за временем, сохранять дисциплину и направлять участников к достижению целей каждого этапа.

Создавать благоприятную атмосферу для генерации идей, стимулируя членов команды делиться предложениями. Помогать избежать блокировок и страхов, поощряя открытость и стремление к экспериментированию.

Конструктивно управлять возникающими разногласиями, противостояниями и конфликтами, поддерживая позитивный настрой и продуктивное сотрудничество.

Держать фокус внимания участников на обсуждении



ДОСЬЕ

Тимур КРЕЧЕТОВ

Сооснователь и управляющий партнер консалтинговой компании Customer Journey Lab. Сертифицированный черный пояс «шести сигм» (Lean Six Sigma Black Belt). Более 15 лет практического опыта применения инструментов культуры Lean Six Sigma в странах Европы, Азии и Ближнего Востока в банковской сфере, производстве, страховании, ретейле, строительстве, ИТ, медицине, фармацевтике. Обучил более 10 тыс. чел. Сформировал более 100 успешных команд, использующих инструменты Lean, Six Sigma, Value Stream, BPM, Creative Thinking, Design Thinking.

проблем и помогать им сосредоточиться на главной задаче не отвлекаясь. Напоминать о целях спринта и направлять обсуждение в нужное русло.

Способствовать эффективному общению — мнение каждого участника должно быть услышано. Помогать преодолевать барьеры общения, возникающие из-за различий в стилях мышления и опыте.

Содействовать принятию взвешенных решений, используя различные методы голосования и консенсуса.

Дизайн-спринт — наиболее эффективный подход для компаний, которые хотят быстро улучшить свой бизнес в кризисное время

Это позволяет избежать затяжных дискуссий и прийти к согласованному результату.

Именно фасилитатор создает безопасную атмосферу доверия, где участники чувствуют себя комфортно, высказывая свои мнения. Это особенно важно для креативных процессов, где необходима свобода самовыражения.

Также важно следить за качеством выполнения заданий и соблюдением стандартов, обращая внимание на детали, которые могут быть упущены в ходе интенсивной работы.

Иногда возникают непредвиденные обстоятельства, требующие корректировки плана. Фасилитатор помогает команде быстро адаптироваться к изменениям, сохраняя общий вектор движения.

ЗА И ПРОТИВ

Итак, чем полезен дизайн-спринт?

1. *Быстрое тестирование гипотез.* За четыре-пять дней можно перейти от идеи к прототипу и первым пользовательским тестам, что снижает риск вложения ресурсов в неработающие решения.

2. *Экономия времени и бюджета* позволяет избежать долгих обсуждений и бесконечных доработок. Тестирование прототипа дешевле, чем запуск полноценного продукта.

3. *Фокус на пользователе* — важное преимущество. Решения проверяются на реальной аудитории, а не строятся на предположениях, что помогает выявить истинные боли клиентов.

4. *Повышение вовлеченности команды.* Интенсивный формат сплачивает участников. Кросс-функциональное взаимодействие (дизайнеры, разработчики, маркетологи) дает более комплексные решения.

5. *Наглядный результат.* В конце спринта есть прототип и обратная связь от пользователей, а не просто абстрактные идеи.

Где проблемы дизайн-спринта?

1. *Дизайн-спринт не подходит для сложных и долгосрочных проектов.* Если проблема требует глубокой аналитики или длительной разработки, спринт может дать лишь поверхностное решение.

2. *Результат зависит от качества организации.* Плохая подготовка (неправильно выбран фокус, слабая фасилитация) может привести к бесполезному результату. Нужны опытные фасилитаторы, иначе процесс теряет управляемость.

3. *Риск поверхностных выводов.* Тестирование на пяти — десяти пользователях может не выявить всех проблем. Если прототип слишком сырой, обратная связь будет нерелевантной.

4. *Усталость и выгорание у ряда участников,* вызванные высокой интенсивностью работы в формате дизайн-спринта. Также в удаленном формате сложнее удерживать фокус.

5. *Результатом не всегда становится готовый продукт.* Спринт дает гипотезы и прототипы, но дальнейшая разработка требует дополнительных ресурсов.

Следовательно, применение дизайн-спринта может быть рекомендовано для:

- стартапов с ограниченными ресурсами;
- срочного решения проблем;
- тестирования новых идей, решений, доработок или продуктов.

Технология дизайн-спринта менее эффективна для:

- решения глобальных стратегических задач;
- реализации проектов с высокой технической сложностью;
- компаний, в которых не сформирована культура экспериментальной реализации проектов в короткие сроки.

Дизайн-спринт — наиболее эффективный подход для компаний, которые хотят быстро улучшить свой бизнес в кризисное время, адаптироваться к изменяющимся условиям на рынке и определить наиболее перспективные направления развития. Кроме того, дизайн-спринт помогает снизить риски, сократить сроки и улучшить качество разработки продукта или услуги, повысить эффективность работы команды и ускорить время доходности.

НОВЫЕ НАЛОГИ — 2025

Система налоговых сборов каждый год меняется под требования новых вызовов и реалий экономики. Рассказываем об изменениях в налоговой системе, которые ожидают россиян в текущем году.

В первую очередь стоит отметить новый для России туристический налог, который ввели, чтобы сохранить культурное наследие и развитие инфраструктуры. «Уплата этого сбора ляжет на плечи владельцев гостиниц, хостелов и иных подобных помещений, включенных в специальный реестр средств размещения. Размер налога будет определяться муниципалитетами регионов самостоятельно. Максимальная ставка на 2025 г. составляет всего 1%», — рассказывает руководитель юридического бюро «Датаева и партнеры» **Карина Датаева** (цитата по материалу finance.mail.ru).

Важнейшим элементом налоговой реформы в 2025 г. является переход на прогрессивную шкалу ставок НДФЛ.

«Ранее ставки по данному налогу равнялись 13 и 15%. Сегодня ситуация стала кардинально иной, и, к примеру, для ставки в 15% планка доходной части снизилась с 5 млн до 2,4 млн руб. Теперь такая ставка установлена для тех, кто заработал за год от 2,4 млн до 5 млн руб. Соответственно, доходы выше попадают под иные став-

ки: от 5 млн до 20 млн руб. в год — 18%, от 20 млн до 50 млн руб. в год — 20%, свыше 50 млн руб. в год — 22%. Если же доход гражданина за год менее 2,4 млн руб., ставка будет минимальной и составит 13%», — отмечает юрист.

Налог по повышенным ставкам нужно будет платить не с общей суммы дохода, а только с суммы, превышающей порог конкретной ставки. Для работников, занятых в условиях Крайнего Севера и на территориях, приравненных к нему, а также участников СВО предусмотрены льготы — ставки, равные 13 и 15% для доходов в пределах 5 млн руб. Помимо этого, гражданам предлагается опробовать новый режим налогообложения — АвтоУСН. Условия для перехода:

- в компании или у ИП должно работать до пяти сотрудников;
- годовой доход не более 60 млн руб.;
- заработная плата выдается только безналично;
- остаточная стоимость основных средств не выше 150 млн руб.

«Главными преимуществами экспериментального спецрежима станут автома-

тическая система расчета налогов и частичная отмена отчетности. С 1 января 2025 г. доступен выбор объекта: доходы со ставкой 8% либо «доходы минус расходы» со ставкой 20%», — отмечает эксперт.

В текущем году изменения ждут и налогоплательщиков, которые применяют УСН. «Если их доходы за календарный год больше 60 млн руб., они становятся плательщиками НДС. При этом существует вариант уплаты НДС по пониженным ставкам в размере 5 и 7% без сохранения права на вычет», — подчеркивает юрист.

Также повышаются ставки налога на прибыль организаций — с 20 до 25%.

«Введение новых налогов и прогрессивных ставок является важным инструментом государственной политики, направленным на достижение социальной справедливости и экономической стабильности. Поэтому полагаю, что внедрение данных налоговых реформ способствует не только пополнению бюджета, но и созданию условий для устойчивого развития общества», — подытожила Карина Датаева.

ПРАКТИКА ЭФФЕКТИВНОСТИ,

ИЛИ

КОГДА
ЭФФЕКТ
РАВЕН
РАСЧЕТУ



Не всякая автоматизация производству полезна; в чем натуральный интеллект превосходит искусственный, а в чем уступает; как выйти из заколдованного круга «эффект ниже расчета»; польза не от действия, а от смысла в действии — вот лишь некоторые выводы, которыми делились с коллегами участники Всероссийского форума профессионалов операционной эффективности, организационного развития и управления изменениями «Развитие и эффективность организаций». Работавший на форуме его информационный партнер — журнал Business Excellence имел возможность еще и еще раз убедиться, что эффективность день ото дня меняет свое наполнение, что передовые компании рынка день за днем сверяют собственную эффективность с планами, что традиционные бизнес-модели требуют пересмотра. Регулярно пополнять багаж знаний и изменений в производстве профессионалы предлагают с помощью не только собственного опыта, но и практики коллег.

«Раньше было достаточно, чтобы глаза горели. Следующим шагом стало формирование четкой методологии. Дальше мы поняли, что нужно прокачивать разные профессиональные навыки для достижения нужного уровня профессионализма. На сегодня без обучения и тренировки по цифровым технологиям современный оптимизатор ничего стоящего предложить не сможет» — это нехитрое описание изменения отношения к эффективности производственной системы, сделанное директором проектного офиса по программе развития производственных систем «Росатома» **Антоном Широких**, можно считать общей схемой работы предпри-

Сегодня без обучения и тренировки по цифровым технологиям современный оптимизатор ничего стоящего предложить не сможет

ятий над эффективностью и цифровизацией. Но бог, как мы знаем, в деталях.

ОДИН РУБЛЬ ЗАТРАТ — ТРИ РУБЛЯ ЭФФЕКТА

«Каждая компания в какой-то момент задумывается, не стагнирует ли ее бизнес-система, и начинает усиленно поддерживать фокус на улучшение, на сокращение расходов и рост производительности. Мы всегда перед

собой ставим амбициозную цель, а чтобы ее поставить, делаем бенчмаркинг», — рассказал **Михаил Смирнов**, директор бизнес-систем металлургической и горнодобывающей компании ЕВРАЗ. Сейчас в компании стоит цель — за 10 лет поднять производительность труда в два раза. Двигаются сразу по нескольким направлениям: результативная ответственность, внимание к клиенту и эффективная работа в команде.

Рисунок 1.

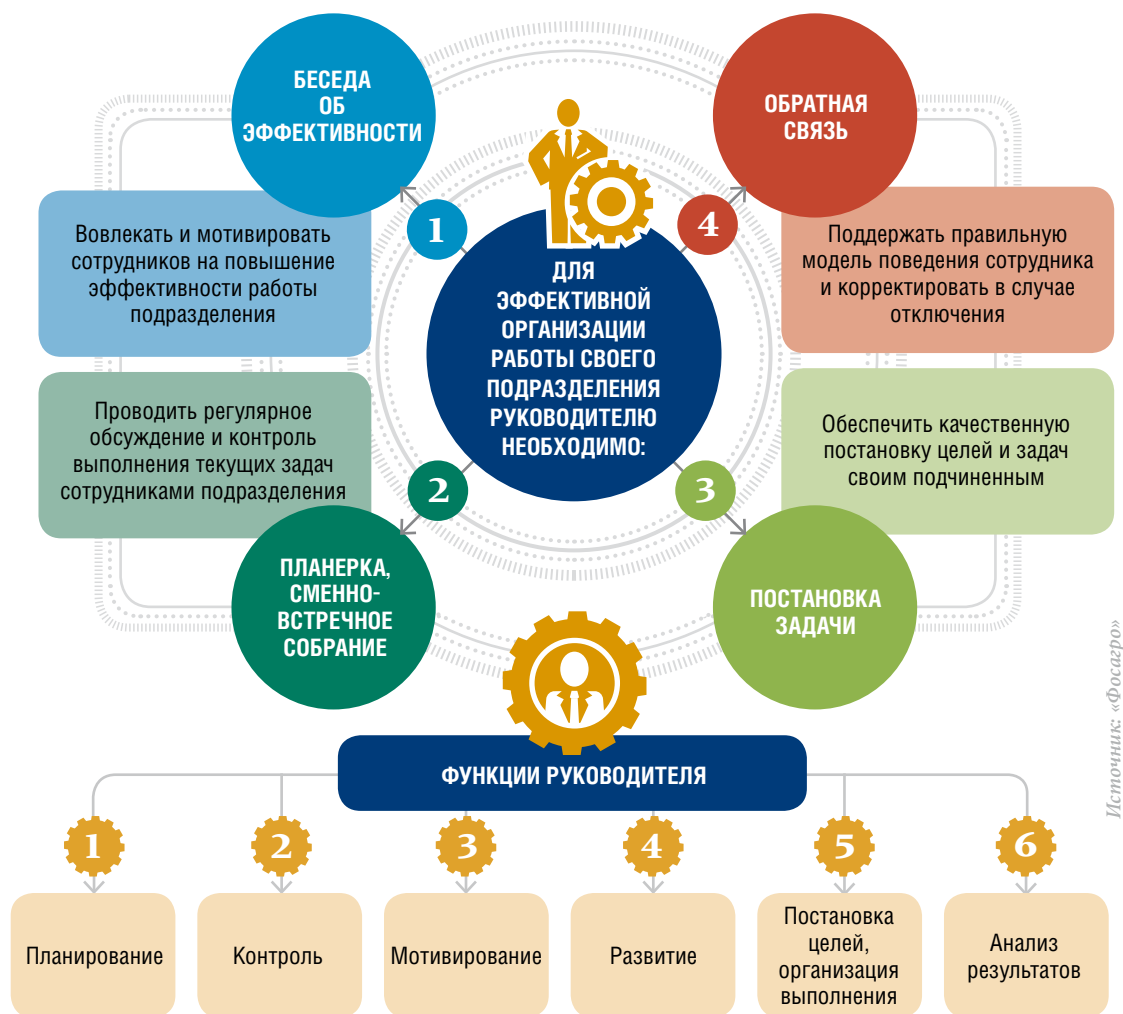
Типы экономических эффектов от мероприятий производственной системы «Росатома»



Источник: «Росатом»

Рисунок 2.

Правила эффективного руководителя



В компании уверены, что невозможно достигать целей, если сотрудники не мотивированы. Это раз.

Два — принятие решений, а точнее, управление на основе данных. Для этого нужна, как говорит М. Смирнов, тотальная цифровизация. Для мастера в цеху и президента компании цифра берется из одного источника. Таков принцип.

Повышая производительность, следуй принципам безопасности труда — еще одно правило ЕВРАЗа. «Мы искренне верим, что, выводя человека из опасной зоны, повышаем не только производительность — мы повышаем безопасность», — рассказывает М. Смирнов.

Кто делает трансформацию? «Замотивированные ребята», «команда суперменов», кото-

рые, по словам М. Смирнова, являют собой два типа людей — хорошие коммуникаторы и хорошие аналитики.

Но беспрерывно трансформировать производство и людей нельзя: накапливается усталость, и размывается цель. Поэтому есть периоды, когда надо фокусироваться на стандартной работе. «В японских компаниях известна такая ситуация: они

выбрали себе 5, 10, 15 инструментов развития, с ними живут и их радикально не меняют, выстраивая стандартную работу. Пример Toyota здесь очень показателен», — говорит М. Смирнов. Поэтому стандартная практика — это база, которая безусловно выполняется. А под задачу она дополняется новыми практиками — на время или на постоянной основе. При этом развитие базовых структур не откладывается и не затеняется. Как рассказывает М. Смирнов, в рамках практики устойчивого развития представители коллективов идут в соседний цех или едут в соседний дивизион и рассматривают, как там проходит развитие производственной системы.

В компании ЕВРАЗ 1 апреля поменялась структура бизнес-системы, в третий раз за ее историю. Нынешний фокус — на методологии инструментов, проектном управлении и центре технического анализа (иными словами, на управлении на основе данных). И еще важный момент: компания уходит от того, чтобы платить человеку за занимаемую должность, — теперь сотруднику платят за приобретение компетенций, которые в данный момент нужны предприятию.

Дальше — больше. 5% фонда кондиционных улучшений успешный цех имеет право потратить самостоятельно, по усмотрению сотрудников: станок купить или микроавтобус, душевую отремонтировать или поправить крышу цеха. «Люди, когда видят возврат денег, еще больше вовле-

Компания уходит от того, чтобы платить человеку за занимаемую должность, — теперь сотруднику платят за приобретение компетенций, которые в данный момент нужны предприятию

каются в процесс», — говорит М. Смирнов. Возврат этих 5% — «начинка» для воронки инициатив.

ПОДВОДНЫЕ КАМНИ ПРОСТОЙ АВТОМАТИЗАЦИИ

«За последние два года мы набрали 20 роботов, провели около 200 автоматизаций и сэкономили на этом около 500 тыс. человеко-часов», — рассказала Анастасия Зверева, старший менеджер по автоматизации компании «Арнест Юнирусь», производителя товаров повседневного спроса (экс-дочка «Юнилевера»). Команда Анастасии занимается малой автоматизацией и видит ее эффект. По опыту самый значимый результат достигается там, где нет возможности систематизировать задачу, особенно если она связана с внешними для компании данными (например, с быстроменяющейся клиентской информацией), а работа автоматизаторов позволяет это сделать.

Конечно, роботы тоже стоят денег. Но если человек был занят в течение дня одним и тем же видом работы (например, получением и обработкой заказов от клиентов), то робот способен взять это дело на себя, сокращая челове-

ко-часы. Другой пример. Собирает компания информацию по кандидатам в операторы склада в конкретном регионе. Благодаря работе робота можно не только основную задачу выполнить, но и получить информацию о среде и ситуации на рынке — например, какая из соседних фабрик вдруг повысила зарплату или улучшила соцпакет для сотрудников. Ведь изменение зарплаты у конкурентов на тысячу рублей чревато потерей сотрудников, которых нанимать снова и долго, и дорого.

Еще пример. Есть автоматизации, которые большого эффекта не приносят: полдня в месяц, один день в месяц, пять минут в день — такая экономия времени не результат. Ставя перед собой задачи автоматизации, стоит об этом думать. При этом понять, где у человека задача стала рутинной, — тоже этап автоматизации. «Поэтому мы садимся вместе с менеджером и думаем, что будет делать человек, когда мы высвободим ему время с помощью автоматизации. Если у него увеличивается объем работ, считаем его в конкретных цифрах: было 10 клиентов, стало 12. Действительно ли два клиента дают такой же прирост, как и эффективность от автоматизации?» — говорит А. Зверева.

И даем человеку с этим пожить, чтобы получить опыт, чтобы было однозначным понимание, что время на операцию сократилось, что изменения внедрены.

Выводы? Вполне очевидные. Есть автоматизации, которые не нужны. Они становятся поводом оценить трудозатраты, отслеживать цифровой след и понимать реальные цифры. «Приходя к выводу, что не будем автоматизировать процесс, мы предлагаем менеджеру предложить другой вариант, решить эту «боль» по-другому», — рассказывает А. Зверева.

Вывод из таких историй автоматизации простой: сначала думаем, а потом делаем. Дать эффект структуре автоматизации — хорошо. Дать результат предприятию — задача чуть сложнее и чуть более высокого уровня.

ПОЗОВИТЕ ЧЕЛОВЕКА!

Вас часто раздражает голосовой робот? Ну тот, который талдычит свое, отвечает невпопад или надолго задумывается, когда ты, рассерженный, требуешь пригласить оператора. Такой робот вряд ли может заменить человека. А какой может? На этот вопрос взялся ответить **Сергей Некучаев**, руководитель департамента развития франчайзинга компании «ДелоМаркет», которая работает с «Яндексом».

«Робот заменит человека, — убежден С. Некучаев, — даже в телефонном общении». Но только робот нового поколения, которого пока не запустила в производство ни одна компания, но который обещает бы-

стро отвечать на вопросы пользователя и не тупить. На профессиональном языке это звучит так: *«Пользователь дает какой-то ответ, на основании которого скриптуется текст, и переход на ту или иную ветку делается полностью на основании содержания текста. Дальше робот проговаривает голосовое сообщение либо используется технология преобразования текста в голос».*

Если вдуматься, то понятно. Но вдумываться, право, не хочется. Смысл в том, что все нынешние голосовые роботы работают по такой схеме. Поэтому главной проблемой является создание качественного словаря для робота, что оценивается как нереально трудоемкая задача. Не подвергается сомнению то, что действия голосовых роботов основаны на логическом совпадении. Такой робот способен отвечать на типовые, запрограммированные вопросы: «20% кейсов робот отработывает, 20% кейсов робота отрубят». И как только робот перестает попадать в ответы «да» или «нет», он начинает совершать действия, которые мы воспринимаем как абсолютно нелогичные. А дальше — «позовите оператора!».

Если вариативность шагов робота еще можно как-то объяснить, то прерывание друга в общении, так свойственное человеку, для робота — неразрешимая задача. Пауза для распознавания голосового сообщения, необходимая роботу, мягко говоря, подрывает роботический авторитет, лишает робота конкурентоспособности в разговоре. Проще говоря, раздражают эти недалекие машины. Так вот, лю-

ди сейчас и работают над тем, чтобы нейронки, образующие голосовой робот, работали так, как человеку надо.

Пауза между ответами, которая составляла 3–5 секунд и не устраивала человека, теперь превращается в приемлемые 0,5–0,7 секунды. С такими показателями работы применение голосовых роботов, допустим, в найме дает простую ощутимую выгоду. Например, дозвон — как известно, люди просто не всегда берут трубки, а дозвониться надо. Роботы дозваниваются всегда. Они выручают в пору пиковых входящих звонков. На ум приходят продажи со снижением затрат примерно в пять раз.

По подсчетам специалистов, голосовые роботы в оперативной работе обойдутся в шесть раз дешевле человека. Нам есть о чем задуматься.

Эффективность правит миром. А нам свойственно облегчать термины, а заодно и свои задачи. Под эффективностью стыдливо понимают сокращение людей и урезание или заморозку их компенсаций. Оптимизировали — говорят о компании, где сократили сотрудников. На деле оптимизация производства — задача непростая, со многими неизвестными и этапами работы, от зонирования предприятия, дерева потерь, аналитики, оценки действий и — совершенствования, совершенствования. Дорога без конца, но с четкими правилами и разметкой, последовательностью действий и опытом.

Наталья Кий,
главный редактор BE

КОГДА ЭКОНОМИСТЫ ВСТАЮТ,

35%

ЖАВОРОНКИ



ПРОГРАММИСТЫ ЛОЖАТСЯ СПАТЬ

29%

СОВЫ



РЕКРУТЕРЫ
ОПРОСИЛИ
ЭКОНОМИЧЕСКИ
АКТИВНЫХ РОССИЯН
ОБ ИХ РЕЖИМЕ
ДНЯ

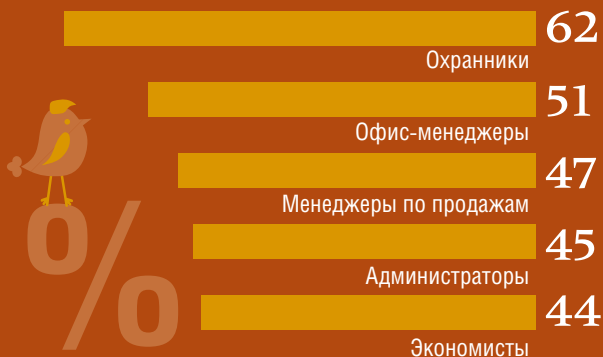
8%

ЗАТРУДНЯЮСЬ
ОТВЕТИТЬ

28%

НЕ МОГУ ОТВЕТИТЬ
ОДНОЗНАЧНО

ТОП ПРОФЕССИЙ ЖАВОРОНКОВ



ТОП ПРОФЕССИЙ СОВ



Ирина МИХЕЕВА,
ведущий юрисконсульт
компании «КСК ГРУПП»

ГОТОВИМ М&А- СДЕЛКУ



Фото: JamesBrey/Stock.com

Сделка М&А является уникальной по своему содержанию и исполнению и варьируется в зависимости от направления бизнеса, а также сложности и нюансов приобретения. Это целый проект, жизненный цикл которого включает несколько этапов, и, чтобы всё пошло по плану, операционной команде и юристам необходимо кооперироваться и тщательно составлять документы. Рассмотрим стандартную сделку с базовыми этапами и их спецификой.

ПРЕДВАРИТЕЛЬНЫЙ ЭТАП

Как правило, всё начинается с переговоров о приобретении долей/акций/актива. Стороны договариваются о взаимодействии — согласовывают

структуру сделки и базовые условия, которые будут детализированы в документации. Покупатель и продавец могут обсудить покупную стоимость. Нередко для определения справедливой цены прибегают к услугам оценщика.

Также на данном этапе договариваются о проведении дью-дилидженс (due diligence) — комплексной независимой оценки приобретаемого актива. Как правило, в нее входят три классических блока — юридический,

финансовый и налоговый. В зависимости от специфики бизнеса могут включаться и другие блоки — страховой, экологический, технический и т.п. Консультантов в большинстве случаев выбирает покупатель, но если, например, сделку финансирует банк, то у него может быть свой пул экспертов.

Стороны определяют сроки проверки и порядок представления документов. Такие договоренности оформляются подписанием соглашения о намерениях в связи с предполагаемой сделкой M&A. Данный документ может называться по-разному — term sheet (список условий), письмо о намерениях (letter of intent), меморандум о взаимопонимании (memorandum of understanding), меморандум о ведении переговоров или соглашение о намерении.

ДЮ-ДИЛИДЖЕНС

Далее непосредственно проводится сама проверка дью-дидилдженс, по результатам которой составляется отчет с обзором основных выводов (executive summary) и перечислением существующих проблем, а также явных, скры-

тых и потенциальных рисков в деятельности компании-цели (т.е. компании, которую объединяют или приобретают в рамках сделки), или таргета, если использовать профессиональный жаргон. Результаты дью-дидилдженс нужны для правильного структурирования сделки.

Бывает и так, что покупатель отказывается от приобретения, если выявленные в ходе проверки риски являются существенными и неисправимыми. Но чаще всего результаты дью-дидилдженс «защищают» в гарантии и заверения продавца.

После проверки, а также если на данном этапе проводилась оценка бизнеса, могут корректироваться цена сделки и механизм расчетов.

Затем стороны готовят обязывающую документацию, состав которой может варьироваться в зависимости от сложности сделки. Помимо договора купли-продажи акций/долей/активов (SPA) в нее могут входить корпоративный договор (SHA), устав, опционы (пут и/или колл).

ВЫПОЛНЕНИЕ ПРЕДВАРИТЕЛЬНЫХ УСЛОВИЙ

К отлагательным (предварительным) условиям, как правило, относятся получение корпоративных одобрений, если сторона является хозяйственным обществом, или согласие на сделку от супругов, если сторона — физическое лицо.

Помимо этого, в зависимости от специфики бизнеса таргета и пороговых значе-



ДОСЬЕ

Ирина МИХЕЕВА

Ведущий юрист-консультант «КСК ГРУПП». Магистр в области международного права. Более 15 лет опыта работы в реальном секторе (металлопрокат, золотодобыча, ресторанный бизнес), аудите и консалтинге. Специализация: консультирование, представительство в судах, прединвестиционное исследование при покупке бизнеса (due diligence), правовая экспертиза, сделки M&A. Реализованы проекты в интересах ГК «Роснано», ГК «Росатом», АО «Русатом Хэлскеа», АО «Атомэнергоремонт», ПАО «Т Плюс», ПАО «Россети», ФГУП «РСУ», АО «Российские космические системы», ООО «Евроэталон», ООО «Заряд!», АО «Медскан», ООО «Парус электро», ФАУ «Роскапстрой», АО «ЮМАТЕКС», ИЦ «Русские фонды» и др.

ГЛОССАРИЙ

M&A

(mergers and acquisitions — слияния и поглощения)

Сделка по созданию новой единицы бизнеса путем приобретения акций (долей участия) компании или основных активов, которые позволяют осуществлять бизнес.

ний сделки может потребоваться согласование с регуляторами — антимонопольной службой, правительственной комиссией (малой/большой), Банком России и т.п.

Также в качестве отлагательных условий продавца могут обязать устранить выявленные в ходе дью-дидилдженс риски или нарушения: например,

возвратить заем, урегулировать дебиторскую задолженность или восстановить документы.

ЗАКРЫТИЕ СДЕЛКИ

Как только стороны выполнили отлагательные условия, можно приступать к завершающей стадии — закрытию сделки. Если сделка сложная, подразумевает подписание большого количества документов, то перед ее закрытием стороны могут сделать репетицию, чтобы выявить слабые места и сверить тайминг.

Состав обязывающей документации может варьироваться в зависимости от сложности сделки. Помимо договора купли-продажи в нее могут входить корпоративный договор, устав, опционы

Закрытие сделки предполагает передачу титула на доли/акции/актив и их оплату. Если процесс разбит по времени и передача долей/акций и оплата происходит частями, то период закрытия может быть длительным и составлять несколько лет.

ОСНОВНЫЕ ДОКУМЕНТЫ И МЕХАНИЗМЫ СДЕЛКИ

Назовем документы для оформления сделок M&A и механизмы, которые покупатель и продавец используют для защиты своих интересов. Документы соответствуют этапам сделки, и какие-то

из них стороны по своему усмотрению могут не создавать либо интегрировать один документ в другой. Например, условие о конфиденциальности можно включить в соглашение о ведении переговоров.

В соглашении о намерениях в связи с предполагаемой сделкой M&A отражаются основные условия, такие как механизм определения покупной стоимости, порядок оплаты, структура управления, обязывающая документация, опционы, приобретенное право и т.п. Также

фиксируется порядок ведения переговоров, в т.ч. условие об эксклюзивности, площадка для разрешения споров, условия выхода из переговоров и т.д. Этот документ не является обязательным — скорее рекомендательным. Он помогает зафиксировать договоренности на бумаге и определить логику по сделке.

Соглашение о конфиденциальности (NDA, non-disclosure agreement) может являться отдельным документом или же интегрироваться в соглашение о ведении переговоров. Обычно заключается перед началом переговоров до проведения дью-дилидженс.

Если результаты дью-дилидженс не отпугнули покупателя, стороны переходят к основному этапу реализации сделки, на котором составляется обязывающая документация. Как правило, комплект документов зависит от специфики сделки и договоренностей сторон и может включать:

Договор купли-продажи (SPA, share purchase agreement) акций или долей. Это основной документ, который определяет стоимость, порядок оплаты, гарантии и обязанности сторон, ответственность за неисполнение обязательств, применимое право, площадку для разрешения спора, а также иные существенные условия сделки.

В договоре указывается перечень заверений продавца о фактах, имеющих значение для сделки. *Заверения об обстоятельствах* являются эффективным механизмом минимизации неблагоприятных последствий для покупателя. Как правило, они даются в отношении права на акции/доли и активы компании-цели, а также свидетельствуют об отсутствии каких-либо неблагоприятных обстоятельств — например, риска расторжения договоров, существенных для компании-цели по причине заключения договоров купли-продажи акций/долей; споров с участием компании-цели и т.д.

Что касается договора купли-продажи долей, то, учитывая, что сделка по передаче долей должна быть удостоверена нотариально,

возможен вариант, при котором будут составляться два договора: один объемный обязательственный (рамочный), в котором прописываются заверения и гарантии, и короткий по объему распорядительный договор, по которому передаются доли. Вопрос о том, надо ли удостоверять рамочный договор, остается дискуссионным. Конечно, это недешевое удовольствие, но есть практика, когда суд отказал в защите прав истца на том основании, что рамочный договор, на который имелись ссылки в распорядительном договоре купли-продажи долей, не был заверен у нотариуса.

Отдельным приложением к договору купли-продажи может идти *письмо о раскрытии информации (disclose letter)*. В этом документе перечисляется информация о приобретаемой компании, которая разнится с заверениями и гарантиями в договоре купли-продажи долей/акций.

Корпоративный договор, или соглашение об осуществлении прав участников (акционеров) (SHA, shareholders agreement), заключается между участниками — акционерами (а не только сторонами сделки) и опционально обществом. Этот документ регулирует отношения акционеров компании и вопросы корпоративного управления: органы управления и их полномочия, кто их номинирует, вопросы разрешения тупиковых ситуаций, ну и, конечно, условия об опционах.

Опционы являются эффективным механизмом защиты покупателя при неблагоприятном для него развитии событий

Опционные соглашения бывают двух видов:

- *колл-опцион (COA, call option agreement)* дает участнику (акционеру) право требовать, чтобы другой участник (акционер) продал ему свои акции;
- *пут-опцион (POA, put option agreement)* дает участнику (акционеру) право требовать, чтобы другой участник (акционер) выкупил его акции.

Опционы бывают с премией и без таковой, поставленные под какое-то условие (например, нарушение заверений продавцом) или безусловные.

Опционы являются эффективным механизмом защиты покупателя при неблагоприятном для него развитии событий. Они дают возможность выхода из компании при наступлении согласованных обстоятельств (таких как недостижение экономического эффекта), на которые покупатель рассчитывал, а также при утере компанией лицензии на осуществление деятельности или существенного актива и т.п.

Устав. Необходимо синхронизировать корпоративный договор с уставом компании, так как при подписании стороны могут договориться об изменении структуры управления, рас-

пределении прибыли и т.п., например введении совета директоров (наблюдательного совета) либо сокращении срока полномочий единоличного исполнительного органа, а также о других вопросах, затрагивающих управление обществом.

Соглашение о неконкуренции/непереманивании (non-compete) — это договор, по которому один из участников (в сделках M&A — продавец) добровольно отказывается от конкуренции в оговоренных условиях, например от организации аналогичного бизнеса, или ему запрещается переманивать бывших сотрудников в новую компанию.

С подобными документами надо быть предельно осторожными, чтобы не навлечь на себя обвинения в нарушении Федерального закона № 135 «О защите конкуренции». Для этого сроки и условия соглашения о неконкуренции должны быть разумными и объяснимыми. Безусловно запрещать конкурировать участнику, вышедшему из бизнеса, нельзя, но ограничения в виде обоснованного периода времени или территории, чтобы окупилась инвестиция нового владельца, — такой вариант, как правило, устраивает регулятора.

Хенрик ВИНТЕР,
президент ресторального
холдинга «Тигрус» (сети
«Остерия Марио» и «Швили»)



«ТИХАЯ» НИША РЕСТОРАННОЙ ФРАНШИЗЫ?



Иллюстрация: VPanteon/Stock.com

Несмотря на кризисы и периоды экономической неустойчивости, франчайзинг остается одним из наиболее эффективных способов масштабирования ресторанного бизнеса, но постоянно требует трансформации бизнес-моделей и подходов к управлению. Как ощущают себя ресторанные франшизы в кризис? Как развиваться в неустойчивой среде, чтобы наращивать обороты и сохранять качество?

О СОСТОЯНИИ РЫНКА

Кризисы последних лет послужили инструментами зачистки для рынка ресторанного франчайзинга: слабые проекты завершились, а оставшиеся игроки смогли адаптироваться к новым реалиям и в некоторых случаях даже повысить качество бренда.

Одним из главных факторов, влияющих на развитие бизнеса, являются возросшие ставки по банковским вкладам и рост стоимости кредитов. Государство продолжает разрабатывать и внедрять меры поддержки малого и среднего предпринимательства, в т.ч. франчайзеров. Например, можно получить субсидии на покупку франшизы, компенсировать часть затрат на аренду помещений, закупку оборудования, коммунальные услуги.

Влияет на рынок и развитие городской инфраструктуры: строительство торговых центров, жилых комплексов и новых транспортных узлов создает дополнительные площадки для открытия новых точек общепита.

Растет международный интерес к российским франшизам со стороны ОАЭ, Турции. В ос-

новном это связано с заметным приростом русскоязычной аудитории.

О ТРЕНДАХ

Увеличение числа путешествий внутри страны, безусловно, положительно отражается на рынке ресторанного франчайзинга, открывая перспективы развития не только в мегаполисах, но и в городах с меньшим населением. И в ближайшие несколько лет эта тенденция продолжит набирать обороты.

Основная доля спроса сегодня приходится на фастфуд-заведения небольшого формата, а также на рестораны в сегменте casual dining с хорошим уровнем сервиса и доступными ценами.

Культура посещения ресторанов в малых городах шагнула вперед, люди стали более насмотренными, и без четкой концепции заведения гостя привлечь всё сложнее. Поэтому с помощью франчайзинга владельцы прибегают к реформатированию имеющегося проекта под требования рынка. Такой путь позволяет минимизировать ошибки при обновлении концепции и запуске новых процессов.

Среди кухонь в топе Италия, Грузия, Азия. И если с итальян-



ДОСЬЕ

Хенрик ВИНТЕР

Президент ресторанного холдинга «Тигрус». Более 40 лет занимается созданием и развитием проектов в сфере гостеприимства по всему миру. Свой профессиональный путь на российском ресторанном рынке начал в 1991 г. В 2005 г. вместе с супругой Юлией Винтер основал ресторанный холдинг «Тигрус».

скими и грузинскими концепциями всё стабильно, без изменений, то чисто японские форматы стали уступать более разнообразной паназийской кухне. Здесь огромное влияние оказал рост популярности азиатских туристических направлений и культуры в целом.

Также среди тенденций и перспектив рынка:

- **цифровизация:** рестораны активно внедряют инструменты цифровизации и автоматизации процессов, что стимулирует повышение спроса;
- **экоинициативы:** внедрение программ по защите природы и животных, экономии ресурсов, принципов ответственного потребления и пр., что отражает причастность бренда к социально значимым инициативам и тем самым повышает привлекательность для инвесторов;

ГЛОССАРИЙ

Casual dining

Демократичный формат общепита, включающий в себя кафе, кондитерские, рестораны, бары и клубы, со средним чеком на одного человека до 1 тыс. руб. Заведения чаще всего имеют четкую специализацию: суши-бар, пивной ресторан, бургерная, национальная кухня. Акцент делается на атмосфере и интересном времяпрепровождении: устраиваются концерты, мастер-классы, спортивные трансляции.

Фото: <https://www.tigrus.com>

- **локализация:** увеличение доли российских брендов, адаптированных под особенности работы в условиях кризисов и нестабильности.

О БАРЬЕРАХ

Для более активного развития рынку не хватает экономической стабильности. С учетом сложной экономической и политической обстановки бизнес в целом стал очень осторожным. Ресторанный бизнес рассчитан на долгий срок (пять — семь лет минимум), а сегодняшняя ситуация не способствует такому длительному горизонту планирования. Ряд предпринимателей предпочитают «тихую гавань» в виде банковских вкладов с учетом высокой ставки рефинансирования. Также многие смотрят в сторону недорогих форматов фастфуда и стритфуда, так как реальная массовая покупательная способность имеет тенденцию к снижению.

О СТАНДАРТАХ И КОНТРОЛЕ

Качество франчайзинговых предложений на рынке растет, но их избытка не наблюдается, и в ближайшей перспективе ситуация не изме-

СПРАВКА О КОМПАНИИ

Ресторанный холдинг «Тигрус» представлен более чем 60 заведениями в России, Таджикистане и ОАЭ: итальянской концепцией «Остерия Марио», грузинскими бистро «Швили», рестораном Bar BQ Cafe и кофейнями ZEST. Холдинг осуществляет ряд инициатив, направленных на сохранение окружающей среды и живой природы: следует принципам осознанного потребления, компенсирует углеродный след своих ресторанов и активно инвестирует в программы по защите амурских тигров и белых медведей.

няется. К сожалению, многие запускают франшизу, не имея грамотно упакованного продукта, а зачастую — вообще не имея успешно работающей концепции и четко выстроенных процессов. Такие проекты в итоге не выдерживают даже малейших трудностей, не говоря уже о глобальных кризисах.

Для обеспечения единого качества в разных филиалах бренду необходимо разрабо-

тать собственные стандарты и применять инструменты контроля, например:

- ведение кластера объектов единой операционной командой без разделения на корпоративные и франчайзинговые рестораны;
- тесное взаимодействие операционной команды с непосредственным менеджментом на местах;
- единое информационное ИТ-пространство как источник стандартов, обновлений, мотивационных инструментов и пр.;
- единая система обучения для руководителей и специалистов всех уровней в корпоративном университете;
- единая система контроля за работой ресторанов (АТО — административно-техническая оценка) и др.

В перспективе ближайших двух-трех лет прогнозы развития рынка ресторанного франчайзинга в России выглядят весьма оптимистично, несмотря на возможные экономические вызовы и изменения потребительских предпочтений. А в качестве главного вызова к борьбе за гостя добавилась еще и жесточайшая борьба за кадры.

ЗА КАКУЮ РАБОТУ ПОЛОЖЕНА ДОПЛАТА



Фото: Yaroslav Olieinikov/iStock.com

В России начали действовать правила, которые обязывают работодателей больше платить сотрудникам, выступающим в роли наставников. Это поможет сделать передачу профессиональных навыков более официальной и установит ясные условия для наставничества.

«С 1 марта 2025 г. работодатели обязаны выплачивать дополнительное вознаграждение за выполнение обязанностей наставника. Введение этих изменений обусловлено необходимостью закрепления ответственности за процесс передачи профессиональных навыков и обеспечения формальной основы для таких отношений внутри компании», — сообщил генеральный директор юридической группы АИД, юрист Давид Адамс. Он добавил, что наставничество теперь должно осуществляться только на основании письменного согласия работника, а условия его выполнения должны быть отражены в трудовом договоре или дополнительном соглашении.

Как подчеркнул юрист, внедрение системы наставничества в организациях требует учета множества факторов, включая характер работы, ее сложность и специфику отрасли. «Например, в ряде организаций коммунального хозяйства уже установлено, что сумма доплаты за наставничество составляет не менее 10% от оклада. Однако для частного сектора правила более вариативны — работодатели могут определять собственные размеры компенсации, но не ниже уровня, установленного нормативными правовыми актами или коллективными соглашениями», — пояснил Адамс.

Участие сотрудников в наставничестве должно быть добровольным, никто не имеет права

принуждать работников к обучению менее опытных коллег. Тем не менее в корпоративной культуре могут существовать неформальные ожидания того, что подчиненные будут выполнять наставнические функции.

«Вопрос размера компенсации также остается дискуссионным: если сумма выплат окажется недостаточной по сравнению с дополнительной нагрузкой, работники могут отказаться от этой функции», — добавил юрист. Он объяснил, что наставничество подразумевает дополнительную ответственность для опытных сотрудников, требующую от них активного участия в адаптации новых коллег.

Ольга ЯСЫРЕВА,
заместитель генерального директора
по управлению персоналом
ООО «ЭвоКом»

WELL-BEING

НЕДООЦЕНЕННЫЙ ФАКТОР УСПЕХА ПРОИЗВОДСТВЕННЫХ КОМПАНИЙ

Российские компании всё чаще предлагают сотрудникам well-being-бонусы, но само понятие «well-being» в корпоративном мире воспринимается размыто: от компании к компании, от эксперта к эксперту наполнение смыслом может меняться. Близко к нему понятие соцпакета, которым оперировали ранее. Но well-being — это гораздо больше, чем просто социальные льготы. Работа затрагивает не только финансовое положение, но и психологическое, физическое и социальное здоровье. Well-being — это широкий спектр аспектов, связанных с благополучием сотрудников. На что стоит обратить внимание?

В контексте бизнеса well-being можно определить как комплексный подход к созданию условий, которые способствуют гармоничному развитию, здоровью и удовлетворенности сотрудников, что в итоге повышает их продуктивность и вовлеченность. Эффективные программы благополучия способствуют уменьшению текучести и удержанию персонала, повышают производительность и эффективность, способствуют снижению затрат и привлечению талантов. Но большинство компаний пока не реализуют этот потенциал в полной мере.

В основном программы благополучия — по здоровью, обучению и балансу между работой и личной жизнью — внедряют крупные компании, используя примерно 50–70% возможностей, однако иногда это делается формально, без учета реальных потребностей сотрудников. Средний бизнес использует около 30–50% возможностей. Здесь фокус чаще всего на финансовом благополучии и базовых условиях труда, при этом редко уделяется внимание психологическому здоровью или профессиональному развитию. Малый бизнес реализует около 10–30% возможностей. Из-за ограниченных ресурсов такие компании часто сосредоточены только на зарплате и минимальном соблюдении условий труда.

Можно выделить несколько причин, по которым организации не используют возможности well-being в полной мере:

- недостаточно осознается важность благополучия сотрудников — многие

Эффективные программы благополучия способствуют уменьшению текучести и удержанию персонала, повышают производительность и эффективность, способствуют снижению затрат и привлечению талантов

работодатели считают, что достаточно платить зарплату;

- ограниченные ресурсы — особенно это касается малого и среднего бизнеса;
- культура компании — в некоторых организациях благополучие работников не считается приоритетом;
- отсутствие измеримых показателей — компании не всегда понимают, как оценить эффективность программ по благополучию.

КРИТЕРИИ УСПЕШНОЙ ПРОГРАММЫ

Чтобы программа well-being действительно выделяла компанию на рынке труда, она должна прежде всего отвечать потребностям людей, а также быть комплексной, измеримой и интегрированной в корпоративную культуру. Ключевые аспекты well-being: физическое, эмоциональное и ментальное здоровье, социальное и финансовое благополучие, профессиональное развитие.

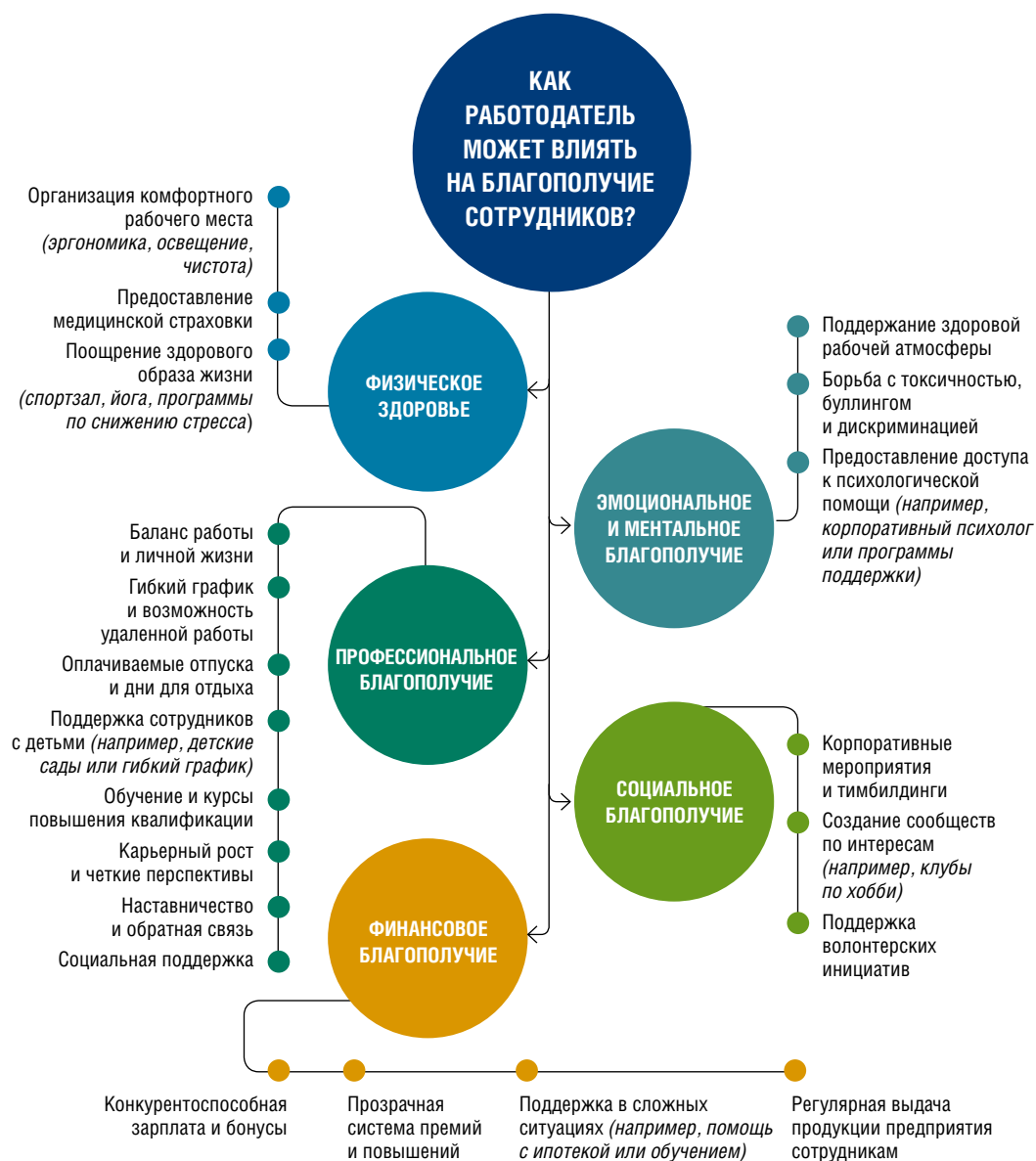
Критериями успешной программы, которая позволит стать конкурентным преимуществом, могут быть:

Индивидуальный подход и персонализация. Важно учитывать потребности

разных групп сотрудников. Например, для молодых специалистов — программы карьерного роста и финансовой грамотности, для родителей — гибкий график и поддержка в уходе за детьми, для сотрудников старшего возраста — программы здоровья и подготовки к пенсии.

Гибкость. Программа должна предоставлять выбор опций, а также адаптироваться под разные потребности, обстоятельства и предпочтения сотрудников, меняться в зависимости от внешних условий (экономической ситуации, технологических изменений или кризисов). Например, возможность выбрать между онлайн- и офлайн-мероприятиями (вебинары, йога в офисе), индивидуальными и групповыми активностями (персональные консультации психолога или командные тренинги), краткосрочными и долгосрочными программами (разовые мастер-классы или годовые курсы).

Инновационность — способность использовать новые подходы, технологии и идеи для улучшения физического, эмоционального и ментального здоровья сотрудников и выход за рамки



традиционных методов (например, фитнес-абонементов или медицинских страховок). Предложение креативных, современных решений, которые соответствуют тенденциям рынка и трендам.

Производственные предприятия должны принимать во внимание то, что работа синих воротничков часто связана с тяжелым физиче-

ским трудом и воздействием вредных факторов. Это приводит к усталости, травмам и хроническим заболеваниям. Поэтому наиболее эффективными и востребованными для них, конечно, являются программы, связанные со здоровьем, — это ДМС, регулярные медицинские и профилактические осмотры, санаторно-курортное лечение

и т.д. Также стоит выделить программы по внедрению эргономичного оборудования и инструментов, организации зон отдыха и улучшению условий труда.

Кроме того, синие воротнички ценят программы, направленные на повышение финансового благополучия: более высокий доход в сравнении с другими компани-

ями, компенсация питания и социальные льготы (материальная помощь в различных жизненных ситуациях, беспроцентные ссуды и т.д.).

Например, в нашей компании программы благополучия охватывают все ключевые аспекты. Большое внимание уделяется организации комфортного рабочего места, поощряется здоровый образ жизни. Регулярно проводятся корпоративные мероприятия и тимбилдинги, создаются сообщества по интересам, реализуются волонтерские инициативы. Для обеспечения баланса работы и личной жизни персонала предоставляются гибкие графики и гибридный режим работы. Компания поддерживает конкурентоспособный уровень заработной платы, выплачивает компенсацию питания и компенсирует расходы на проезд, осуществляет поддержку в трудных жизненных ситуациях, обеспечивает страхование от несчастных случаев и критических заболеваний. По итогам последнего опроса более 80% сотрудников считают, что состав программ благополучия соответствует их потребностям.

ЭТАПЫ ВНЕДРЕНИЯ

Чтобы не слить впустую бюджет компании, при внедрении программы well-being начинать нужно с *исследования и анализа*. Изучите данные о персонале, уровне стресса, заболеваемости и удовлетворенности сотрудников. Возможно, в вашей ор-

ганизации наблюдаются высокие уровни абсентизма (отсутствия персонала на работе) либо большая текучесть кадров. Определите, что сейчас является наибольшей проблемой.

Далее необходимо провести *опрос сотрудников* и узнать, что действительно для них важно, какие программы будут привлекательны: спорт, обучение, психологическая помощь и т.д. Лучше использовать анонимные опросы, чтобы получить честные ответы.

Следующим этапом станет *формирование концепции программы благополучия* и выбор конкретных опций, которые:

- учитывают пожелания сотрудников;
- приносят долгосрочные выгоды, такие как повышение лояльности, снижение затрат на больничные и улучшение производительности, а также решают текущие проблемы и могут помочь в достижении целей компании;
- соответствуют ценностям организации и ее миссии;
- смогут достаточно легко интегрироваться в текущие процессы;
- поддерживаются руководством.

Не лишним также будет *учесть текущие тренды в данной области* и практики других компаний. Для этого целесообразно привлечь экспертов в области HR, психологии, здравоохранения и финансов.

Аспект, который должен быть всесторонне продуман, — это *техника реализации*. Тут важно определить инструмент, при помощи

которого вы будете администрировать программу.

Запуск лучше начинать с *пилотных программ*, внедрить несколько на пробной основе и оценить их эффективность. Затем собрать обратную связь от сотрудников и принять решение о необходимости корректировки.

После того как вы полностью определились с концепцией программы благополучия и техникой ее реализации, нужно четко продумать *коммуникационную стратегию* и запускать регулярные активности, которые будут напоминать людям о том, что заботиться о себе очень важно. Правильная коммуникация — это 50% успеха всей программы, поэтому стратегия должна быть продумана наперед.

ОЦЕНКА ЭФФЕКТИВНОСТИ

Последним этапом станет измерение результатов, оценка эффективности и регулярный тьюнинг под изменяющиеся обстоятельства. Оценка программ well-being — это не замеры счастья или благополучия, факторов субъективных, а комплексный подход, который включает количественные и качественные показатели.

Количественные показатели:

- Уровень добровольной текучести персонала — процент сотрудников, которые ушли из компании за определенный период по собственному желанию. При этом важно анализировать причины увольнений.

Программа well-being становится конкурентным преимуществом, когда она реально улучшает качество жизни людей

- Количество больничных — важно смотреть динамику за определенный период.
- Число участников программы — насколько конкретная опция программы востребована и используется работниками.
- Вовлеченность — показывает, насколько сотрудники заинтересованы в работе и готовы прилагать дополнительные усилия.
- Индекс чистой лояльности сотрудников (eNPS, Employee Net Promoter Score) — ответ на вопрос: «Насколько вероятно, что вы порекомендуете нашу компанию как место работы?» Показатель рассчитывается как разница между процентом промоутеров (сотрудников, оценивших свою готовность рекомендации на 9 и более баллов из 10 возможных) и процентом критиков (поставивших оценку 6 и ниже). Если eNPS низкий, значит, на предприятии есть проблемы с культурой, управлением, балансом работы и личной жизни и т.д.

Качественные показатели:

- Индекс благополучия — сводный показатель, который отражает физическое, эмоциональное и ментальное благополучие сотрудников. Может включать оцен-

ку уровня стресса, баланса «работа — личная жизнь» и физической активности. Проводите анонимные опросы и отслеживайте статистику через приложения для оценки здоровья.

- Удовлетворенность сотрудников в целом и в частности программами well-being.

ПРЕИМУЩЕСТВА ДЛЯ КОМПАНИИ

Снижение текучести и удержание персонала

Программы well-being повышают лояльность сотрудников, поскольку те чувствуют заботу со стороны работодателя. Программы, помогающие справляться с эмоциональным и физическим истощением, снижают риск увольнений из-за переутомления и выгорания, а дающие возможность экономить (например, скидки на медицинские услуги, бесплатное питание) увеличивают заинтересованность в сохранении работы.

Повышение производительности и эффективности

Сотрудники, которые чувствуют себя физически и эмоционально здоровыми, работают более эффективно, а снижение уровня стресса и усталости помогает избежать ошибок и повысить ка-

чество работы. Кроме того, когда у людей решена часть личных вопросов, они реже отвлекаются от рабочих задач. Программы, поддерживающие гибкий график или удаленную работу, могут снизить затраты на аренду офисных помещений, коммунальные услуги и оборудование.

Снижение затрат

Улучшение здоровья сотрудников уменьшает расходы на медицинское страхование и компенсации, а сокращение количества больничных — потери организации из-за отсутствия работников. Снижение текучести персонала, в свою очередь, уменьшает затраты на рекрутинг и адаптацию.

Привлечение талантов в компанию

Компании, которые заботятся о well-being работников, выделяются среди конкурентов, привлекают талантливых специалистов и улучшают свой имидж на рынке труда. Это особенно важно для молодых сотрудников, которые ценят баланс между работой и личной жизнью, заботятся о своем здоровье, ценят свободу и поддержку.

Программа well-being становится конкурентным преимуществом, когда она реально улучшает качество жизни людей. Это не просто бонус для сотрудников, а стратегический инструмент для привлечения и удержания талантов, повышения производительности и укрепления бренда компании.



excellence in details

«*Ветер жизни иногда свиреп,
В целом жизнь, однако, хороша.
И не страшно, если черен хлеб,
Страшно, если черная душа.*»

*Омар Хайям,
один из самых известных восточных поэтов,
мудрецов и философов тысячелетия*

92

Предоставляем нашим читателям возможность пошагово отследить, как создается и тиражируется бренд городского отеля с искренним, по определению его руководства, сервисом.

100

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

101

Появляется много книг о том, как добиться большего, определить вектор дальнейшего развития, выйти на новый уровень и достичь своих целей. Что действительно стоит прочесть? Мы отобрали для вас новинки рынка деловой литературы.



КАК РОЖДАЕТСЯ СЕТЕВОЙ БРЕНД



О том, как петербургский отель Courtyard by Marriott становился отелем CORT INN, читатели журнала Business Excellence узнали два года назад (см. BE № 2/2023). Недавно появился повод еще раз поговорить о том, как происходит второе рождение отеля после ухода международного бренда, но уже на региональном уровне. В декабре прошлого года в Нижнем Новгороде появился еще один CORT INN (также бывший Courtyard by Marriott), у владельца и руководства двух отелей CORT INN — петербургского и нижегородского — планы по расширению сети. А у читателей — возможность пошагово следить за тем, как создается и тиражируется бренд городского отеля с искренним, по определению его руководства, сервисом.

О том, что такое ребрендинг и позиционирование отеля на региональном уровне, рассказывают **Руслан Сичинава**, генеральный директор сети городских отелей **CORT INN** в Санкт-Петербурге и Нижнем Новгороде, и **Светлана Азарьева**, заместитель генерального менеджера отеля **CORT INN** в Санкт-Петербурге.

— Как проходил переход отеля под новое управление, какие сложности приходилось преодолевать?

Руслан Сичинава: Бывший отель Courtyard by Marriott в Нижнем Новгороде является одним из самых популярных отелей города и уже давно хорошо зарекомендовал себя на рынке гостиничных услуг. Принадлежность к крупной международной сети создала репутацию, которую наша команда успешно поддерживает несколько лет уже в качестве независимого отеля. Как

и в любом бизнесе, подобные изменения в работе, в особенности смена собственника, — большой стресс. В отеле трудится профессиональная и слаженная команда, которая знает свое дело. Наша основная задача — не сломать то, что успешно работает.

Мы с собственником приезжали в Нижний Новгород и общались с коллективом. С ключевыми менеджерами — индивидуально. Понимали, что персонал — один из наших ключевых активов. Была составлена дорожная карта пере-

хода отеля под новый бренд: подключили ответственных сотрудников на различных участках, провели ряд аудитов, в целом переход состоялся практически бесшовно, несмотря на долгую подготовку, — гости этого практически не заметили. Многие процессы и процедуры у петербургского и нижегородского отелей схожи, поскольку оба ранее входили в сеть Marriott и большей части стандартов (операционных, финансовых, сервисных), конечно же, продолжают следовать.





Руслан Сичинава

— Как на работе нижегородского отеля сказался выход из крупной международной сети в 2022 году? Как это обстоятельство отразилось на финансовых показателях его деятельности?

Р. Сичинава: Нижний Новгород всегда был точкой притяжения. Это центр речного и круизного туризма, город с многовековой историей. Только в 2024 году его посетили почти 2 млн туристов. Ниж-

ний Новгород является одним из крупнейших промышленных центров России, ведущая роль принадлежит предприятиям машиностроения и металлообработки, здесь работает завод одного из крупнейших производителей лекарств в России.

В Нижнем Новгороде проходит много различных статусных мероприятий, форумов и конференций (чемпионат мира по футболу, саммит БРИКС и др.). В 2025 году го-

род будет принимать главное событие цифровой экономики в России — глобальный цифровой форум ЦИПР, который стал ежегодным. Немалую часть туристического спроса формируют спортивные и культурные события.

За последние несколько лет город сформировал и укрепил сильную конкурентоспособную позицию. Сейчас в Нижнем Новгороде ощущается нехватка качественных отелей, спрос превышает предложение. Мы видим стабильный повышенный спрос на протяжении всего года. Говорить, что уход международного бренда сильно сказался на финансовых результатах, не приходится. Отель предоставляет услуги очень высокого качества, опираясь на лучшие международные стандарты и практики сервиса.

— Ставилась ли задача в Нижнем Новгороде сохранить в действии мировые стандарты гостеприимства? Или было решено ориентироваться на российские стандарты работы отеля?

Р. Сичинава: Международные гостиничные правила устанавливают единые стандарты обслуживания гостей и качества предоставляемых услуг для отелей по всему миру с целью повышения уровня сервиса в отелях, формирования положительного имиджа отрасли, а также обеспечения комфорта и безопасности гостей. Как и в петербургском CORT INN, в Нижнем Новгороде мы пошли по пути сохранения наилучших международных практик управления отелем — бизнес-процессами,

командой и репутацией. Наша задача — подарить наилучший гостевой опыт туристам и деловым людям, усилить наше положение на рынке гостиничных услуг, формировать и поддерживать правильную репутацию отелей.

Светлана Азарьева: Я бы сказала, что российская индустрия гостеприимства еще только развивается и отчасти ее формируют специалисты, которые получали свой опыт в международных сетях. С оттоком иностранных туристов мы можем сфокусироваться на истинных потребностях российских путешественников и бизнесменов — мы стали лучше понимать, что для них важно и нужно, и стараемся во всем предвосхитить их ожидания.

Сегодня мы бы хотели сконцентрироваться на узнаваемом качестве своих услуг и делаем акцент на продвижении нашего нового бренда

— Работал ли опыт петербургского ребрендинга в Нижнем? Какие общие подходы были выработаны?

С. Азарьева: Глобально для гостей отеля в Нижнем Новгороде ничего не изменится, так же как это было с нашим отелем в Петербурге. Да, мы сменили название и вывеску, но душа в отеле осталась. Мы искренне хотим, чтобы гости доверяли нам свой отдых не только из-за гарантий известного бренда, но и потому, что они чувствуют:

в наших отелях CORT INN им искренне рады.

В начале этого года, когда встал вопрос о создании сети городских отелей CORT INN, мы приняли решение сформировать наше новое позиционирование на рынке городских отелей. Наняли профессиональных консультантов, прописали маркетинговую стратегию бренда CORT INN, вложив в нее главные ценности компании, опыт и всю любовь к нашему делу, создали брендбук. Получилась новая



Сейчас в Нижнем Новгороде ощущается нехватка качественных отелей, спрос превышает предложение. Мы видим стабильный повышенный спрос на протяжении всего года

интересная концепция городских отелей с искренним сервисом. Отелей много, на любой вкус и кошелек, а вот отелей, где вас ждут «как дома», не так уж и много. В наших отелях больше 70% всех гостей — постоянные и лояльные гости. Нам доверяют отдых и мероприятия. Нас рекомендуют близким и друзьям. Для нас это самая высокая оценка нашей работы.

— **Как был спозиционирован нижегородский CORT INN на рынке отелей туристического города?**

Р. Сичинава: У нашего отеля CORT INN в Нижнем Новгороде прекрасное местопо-

ложение — в историческом центре. В пешей доступности находятся самые известные достопримечательности города: Нижегородский кремль, набережная Федоровского. Ближайшая станция метро — «Горьковская» — в 10 минутах ходьбы. Кстати, часть здания отеля находится в доме купца Д. В. Сироткина, который является памятником архитектуры. Удобная транспортная доступность, близость туристической инфраструктуры, комфорт отеля международного уровня — всё это делает CORT INN отличным выбором как для бизнес-путешественника, так и для любознательного туриста.

— **CORT INN готовится стать брендом сети городских отелей. В чем видятся особенности бренда современного отеля в крупном городе? Что отель готов будет предложить путешественникам и что потребитель, по вашему мнению, ждет от такого отеля/сети?**

С. Азарьева: В концепции городских отелей CORT INN мы предлагаем нашим гостям получить новый интересный опыт во время знакомства с городом. Например, специально для разных категорий гостей совместно со своими партнерами разрабатываем эксклюзивные предложения для бизнеса и отдыха. Теперь наши гости приобретают максимум выгоды, выбирая отели нашей сети. Для бизнес-путешественников будут актуальны специальные предложения, в рамках которых гости получают эксклюзивные скидки у компаний — партнеров отеля, а для туристов, которые только знакомятся с городом, — профессиональные консьерж-услуги, наши личные рекомендации по интересным местам и маршрутам, актуальные афиши культурных мероприятий со скидками для гостей отеля и многое другое.

— **Для владельцев и руководства отелей CORT INN запуск сети городских отелей — новый серьезный виток бизнеса, непростое, но эффективное решение. Какие сложности и вызовы встают перед руководством? Что представляют собой новые операционные и финансовые задачи?**

С. Азарьева: Несомненно, расширение бизнеса ведет к новым вызовам. Это каса-



ется как операционных задач, так и ожиданий собственника. Ведь сеть отелей — это уже совершенно иной статус и обязательства. С точки зрения операционки это, конечно же, унификация всех бизнес-процессов, создание общего стандарта для выполнения определенных задач в организации. Такой подход позволяет оптимизировать и ускорить бизнес-процессы, минимизировать ошибки и снижать издержки.

Р. Сичинава: Мы уже пользуемся преимуществами двух отелей. Сотрудники из разных отделов имеют возможность обмениваться опытом и приезжать из одного отеля в другой для помощи в выстраивании операционных процессов. Если же говорить о финансовых задачах, то, безусловно, собственник ожидает возврат инвестиций, и чем раньше, тем лучше.

— При создании сети отелей, расположенных даже в крупных городах, неминуемо встает задача реновации зданий и их «начинки», обеспечения единых стандартов услуг и условий их предоставления в разных регионах страны. Как планируется эта работа? Что прежде всего должно стать общим и узнаваемым в работе отелей? Формируются ли внутренние стандарты сети?

С. Азарьева: В первую очередь мы видим для себя повышение уровня ответственности, поскольку теперь необходимо обеспечивать и поддерживать единый высокий уровень сервиса в городах присутствия, создавать у на-



Светлана Азарьева

ших гостей ассоциацию с качеством услуг бренда CORT INN, которые они могут получить в каждом из наших отелей. Выбирая отель, гость неминуемо приравнивает качество услуг, полученных в одном отеле, ко всем отелям сети. Так было и в то время, когда мы являлись частью компании Marriott.

Р. Сичинава: Поскольку оба отеля CORT INN ранее были отелями международной се-

ти, все самые лучшие практики и стандарты уже внедрены в нашу ежедневную работу, команда привыкла работать по строгим стандартам качества. Что касается «начинки» отелей, то и тут нам повезло — оба отеля, в Петербурге и в Нижнем Новгороде, очень схожи по интерьеру (ранее оба работали под брендом select service отелей Courtyard by Marriott) и предоставляемым сервисам. В ближайшие

Выбирая отель, гость неминуемо приравнивает качество услуг, полученных в одном отеле, ко всем отелям сети

несколько лет планируется масштабная реновация номерного фонда и общественных зон отелей.

— **Создание сети отелей означает безусловное укрепление и продвижение бренда как для клиента, так и для сотрудников. Привлекательность работодателя — важный фактор на нынешнем дефицитном рынке труда. Какая работа ведется с персоналом и с брендом на разных рынках, в Санкт-Петербурге и Нижнем Новгороде? Что планируется в новых городах присутствия?**

С. Азарьева: Сейчас мы фокусируемся на укреплении позиционирования на рынке городских отелей и развитии HR-бренда. Сотрудникам важно ощущать себя частью большой и успешной компании, понимать свой вклад в успех бизнеса и непрерывно развиваться. Мы формируем сильную корпоративную культуру, разрабатываем внутренние стандарты работы с командой, применяем лучшие методы нематериальной мотивации сотрудников. Активно привлекаем студентов профильных вузов на стажировку и участвуем в Дне карьеры, знакомим с нашим бизнесом, стараемся вдохновить будущих выпускников личным примером. В основу бренда CORT INN положены наши главные профессиональ-

ные ценности, и мы привлекаем сотрудников, которые готовы их разделять. Это важно.

— **Сеть — это и формирование собственной корпоративной культуры. Что составляет ее основу и главные принципы? В чем особенности такой работы?**

С. Азарьева: Сегодня трудно представить себе организацию, в которой не было бы корпоративной культуры в том или ином виде. Это мощный инструмент мотивации и удержания персонала, возможность объединения людей, разделяющих общие ценности. Отельный бизнес построен на людях и для людей, поэтому крайне важно создавать для сотрудников условия, в которых они наилучшим образом могут раскрыть свой потенциал и профессиональные навыки, развивать мастерство, чувствовать себя частью большой и сильной команды и работать на достижение общих целей.

Корпоративная культура устанавливает единые нормы и стандарты поведения, позволяя каждому понимать, как вести себя не только в коллективе, но и с клиентами и партнерами. С ее помощью можно создать необходимый образ в глазах клиентов, потенциальных сотрудников, партнеров и инвесторов. Ну и конечно, корпоративная культура незаменима в адаптации нович-

ков. Понятные корпоративные ценности помогают им лучше представить рабочий процесс и быстрее влиться в коллектив.

Р. Сичинава: После ухода международного бренда мы, по сути, остались без корпоративной идеологии, и нам пришлось создавать свою идеологию, основанную на наших ценностях, целях и миссии. Конечно, основные инструменты остались от компании Marriott — мы их лишь адаптировали под текущие реалии и особенности работы с разными поколениями сотрудников. Я не могу сказать, что есть очень большая разница в работе с командами в разных городах. Хорошая корпоративная культура не для галочки, она строится на базовых потребностях человека, а они, как известно, у всех схожи: чувство безопасности, признание, уважение, любовь, самореализация.

— **Какими видятся перспективы развития независимой сети отелей CORT INN в количественном и качественном выражении?**

Р. Сичинава: В планах есть расширение географии нашей сети отелей, но сильно амбициозные цели по масштабированию пока не ставим. Нас хорошо знают на рынке Петербурга и Нижнего Новгорода, наши отели принимают гостей вот уже более 10–15 лет. Сегодня мы бы хотели сконцентрироваться на узнаваемом качестве своих услуг и делаем акцент на продвижении нашего нового бренда.

*Беседовала Наталия Кий,
главный редактор BE*

ТУРИЗМ В РОССИИ: ТРЕНД — НА РОДНЫЕ РЕГИОНЫ

Популярность внутреннего туризма продолжает расти четвертый год подряд. По оценкам Центра стратегических разработок (ЦСР), общее количество туристических поездок по стране по итогам 2024 г. превысило 120 млн.

При подсчетах эксперты ЦСР учли данные за 12 месяцев 2024 г. по числу туристов, останавливавшихся в гостиницах; информацию агрегаторов и туроператоров, в т.ч. по индивидуальным средствам размещения; данные МЧС России за 2024 г. — ведомство зарегистрировало 26770 туристических групп в количестве 356,5 тыс. чел., а также РЖД — туристическими поездами воспользовались более 1,1 млн пассажиров. Из них 114,4 тыс. совершили неоднодневные поездки («Жемчужина Кавказа», «Золотое кольцо», «Белорусский вояж», «Вкус эпохи» и др.).

Круизная отрасль зафиксировала 420 тыс. турпоездок с ночевками. Кроме того, учтен автотуризм с кемпингами и автодомами. Согласно данным Национального союза профессионалов индустрии кемпингов и автотуризма в России, зарегистрировано около 30 тыс. автодомов. А по информации сервиса «Островок», если в 2023 г.

на квартиры, апартаменты и дома приходилось 19% бронирований, то по итогам 2024-го доля выросла до 25%.

В России растет популярность автотуризма и пеших походов, речных, морских и железнодорожных круизов. Туристы стали активнее путешествовать по родным регионам. Например, многие нашли для себя альтернативу традиционно популярным курортам Черноморского побережья и едут в Дагестан, где можно совместить пляжный отдых на Каспийском море с возможностью увидеть древние города и подняться в горы. Также отдыхающие отправляются в Калининградскую обл. на балтийское побережье, в Приморский край либо выбирают Сахалин или Камчатку. Еще одна точка притяжения — Байкал.

В 2025 г. ожидается продолжение положительного тренда, в т.ч. за счет реализации нового национального проекта и пред-

принимательских инициатив в регионах. Туристическая отрасль становится популярнее не только для туристов, но и для инвесторов: она является одной из самых быстрорастущих в 2024 г. По данным Росстата, за три квартала прирост инвестиций составил 44% год к году.

Как сообщает заместитель председателя Правительства РФ **Дмитрий Чернышенко**, в развитие туристической инфраструктуры до 2030 г. будет инвестировано более 462 млрд руб., а туристический поток по стране вырастет до 140 млн поездок. Данный тренд активно поддерживается государственными инвестициями. По данным Минэкономразвития России, в программу льготного кредитования нового национального проекта уже включены более 200 проектов гостиниц и многофункциональных туристических комплексов с номерным фондом более 50 тыс. мест.

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

Изображение: iStock/Alexander/Stock.com



MCKINSEY QUARTERLY

Издатель: McKinsey & Company

Периодичность: еженедельный

Профиль: экономика, лидерство, эффективность

Сайт: mckinsey.com

Компании из разных секторов постоянно ищут новые пути роста. Традиционные правила корпоративной стратегии зачастую уже не приносят значительных результатов, однако направление B2C набирает обороты и позволяет создать совершенно новые источники дохода. Партнеры McKinsey **Арун Арора**, **Идо Сеgev** и **Суб Датта** в статье «**Как генеральные директора могут победить конкурентов, выстроив новый бизнес B2C**» предлагают три ориентированные на потребителя стратегии, которые обеспечат увеличение выручки в долгосрочной перспективе. Для начала генеральным директорам советуют определить существующие данные и активы компании, на основании которых можно предложить заказчикам что-то новое, решив их проблемы. Затем нужно рассмотреть три категории, которые подойдут всем независимо от отрасли: «Консультация как услуга», «Встроенные услуги» и «Бизнес B2B2C». Каждая из них подробно рассматривается на примерах и с инфографикой.

Фото: iStock/Julia/Stock.com



INDUSTRY WEEK

Издатель: Industry Week

Периодичность: ежедневный

Профиль: промышленность, эффективность, менеджмент

Сайт: industryweek.com

Все, кто занимается лин-преобразованиями, рано или поздно сталкиваются с вопросом: «Как сделать результаты долгосрочными?» **Дэвид Риццардо**, заместитель директора Консорциума Maryland World Class, в материале «**Как сохранить бережливое производство надолго? Четыре основы**» рассматривает принципы, модели поведения, источники мотивации и факторы, делающие возможным преобразование культуры в соответствии с постулатами непрерывного совершенствования. Чтобы все в компании постоянно искали возможность что-то улучшить на благо заказчиков, сотрудников и общества в целом, нужно изменить поведение персонала так, чтобы оно соответствовало стратегии бережливого производства. Автор подробно разбирает четыре составляющие изменений и то, каким образом их сочетание становится катализатором принятия реальных мер. Предлагаемые методы позволят руководителям добиться изменения поведения в нужную сторону.

Появляется много книг о том, как добиться большего, определить вектор дальнейшего развития, выйти на новый уровень и достичь своих целей. Что действительно стоит прочесть? Мы отобрали для вас новинки рынка деловой литературы.



ДИЛЕММА ИННОВАТОРА. КАК ИЗ-ЗА НОВЫХ ТЕХНОЛОГИЙ ПОГИБАЮТ СИЛЬНЫЕ КОМПАНИИ

Клейтон М. Кристенсен

Как и почему лучшие компании с компетентными руководителями и мощными ресурсами теряют лидирующие позиции, когда на рынке начинают превалировать новейшие технологии? Всё дело в том, что компании пытаются совершенствовать существующие продукты, добавляя в них всё новые и новые функции, а должны, наоборот, упрощать и удешевлять, и чем радикальнее, тем лучше. Автор проводит анализ единственно верного обращения с подрывными технологиями, означающего продолжение успеха и развития в противовес разорению и провалу, на примерах объясняет неудачи с точки зрения организации управления в различных отраслях бизнеса.



ИДЕАЛИЗИРОВАННОЕ ПРОЕКТИРОВАНИЕ. КАК ПРЕДОТВРАТИТЬ ЗАВТРАШНИЙ КРИЗИС СЕГОДНЯ. СОЗДАНИЕ БУДУЩЕГО ОРГАНИЗАЦИИ

Джейсон Магидсон, Герберт Дж. Эддисон, Расселл Акофф

Каков наилучший способ осуществить в будущем фундаментальные преобразования? Идеальное решение: надо проектировать от цели, т.е. назад, к вашему нынешнему состоянию. Это и называется идеализированным проектированием, являющимся одной из наиболее мощных используемых технологий. Перед вами завершённое руководство по этой переломной методологии. Вы узнаете, как подготовиться к идеализированному проектированию, организовать и выполнить его от начала до конца.



ВЫ — НАСТАВНИК

Дидье Нуайе, Мари-Франс Рибери

Наставничество, или коучинг, а проще говоря, обучение и развитие подчиненных в процессе работы, мобилизация их ресурсов для достижения поставленных целей — основная задача любого менеджера. Готовы ли вы к ее выполнению? Получится ли из вас наставник? Как найти место наставничеству в вашей перегруженной заботами деловой жизни? Может, вам самому нужен наставник? Всегда ли уместно наставничество или где-то надо и «власть употребить»? Книга кратко, просто и понятно отвечает на все эти вопросы.

Календарь

Хотите быть в курсе мировых тенденций делового совершенства?
Хотите знать о достижениях российских и зарубежных коллег?
Мы отобрали для вас самые актуальные форумы и конференции.

15–16 июня	18–21 июня	25–27 июня	26–27 июня
Форум выявления и поддержки реализации общественно значимых инициатив «Сильные идеи для нового времени» Агентство стратегических инициатив (АСИ), фонд «Росконгресс» Москва 	XXVIII Петербургский международный экономический форум Фонд «Росконгресс» Санкт-Петербург, КВЦ «Экспофорум» 	V Ежегодный Всероссийский форум по проектному управлению Project Management Forum 2025 Interforum. Практика. Идеи. Решения Москва, Lesnaya by Safmar 	III Всероссийский форум персональных ассистентов первых лиц Executive Personal Assistant Force 2025 Auditorium Conference Group Москва, отель «Москва Красносельская» 
2 июля	7–10 июля	14–17 июля	15–18 сентября
Конференция о лидерстве, менеджменте, команде и успехе компании, работающей с людьми и для людей, People Forum «Ведомости. Конференции» Москва, Московский императорский яхт-клуб 	Главная промышленная выставка страны ИННОПРОМ-2025. «Технологическое лидерство: индустриальный прорыв» Минпромторг России, Правительство Свердловской области, Formika Event Екатеринбург, МВЦ «Екатеринбург-Экспо» 	Неделя инноваций и производительности IN'HUB ООО «СтартНаука» Екатеринбург 	Всероссийская неделя охраны труда Министерство труда и социальной защиты РФ, фонд «Росконгресс» Федеральная территория «Сириус», Университет «Сириус» 

Classified



ЛЮДИ И КОМПАНИИ НОМЕРА

ЛЮДИ

Азарьева Светлана	93	Сумишевская Ольга	24
Васильева Виктория	55	Хиллари Мэтт	62
Винтер Хенрик	82	Ясырева Ольга	86
Кахруманова Зульфия	12		
Клочков Андрей	16		
Кречетов Тимур	66		
Лялюцкая Юлия	47		
Михеева Ирина	78		
Морин Эми	6		
Падучина Елена	16		
Путин Сергей	32		
Сичинава Руслан	93		

КОМПАНИИ

ООО «АЛИНГИ»	16
Адвокатское бюро города Москвы «Щеглов и партнеры»	46
ФГАУ «НИИ «ЦЭПП»	46
ЗАО «ПО «Трек»	16
ООО «УК «Полюс»	54
CORT INN	92

ЧИТАЙТЕ В БУДУЩИХ ВЫПУСКАХ ЖУРНАЛА:

- Как стать экохедлайнером, или Стимулы для экологически ответственного бизнеса
- Экологический менеджмент по стандарту
- Автомобиль не объект для финансовых инвестиций
- Промышленная робототехника: догнать и обогнать Китай к 2030 году

ГАЗЕТА Quality News

ЕЖЕНЕДЕЛЬНАЯ
ЭЛЕКТРОННАЯ
РАССЫЛКА НОВОСТЕЙ

ОПЕРАТИВНО ПОЛУЧАЙТЕ САМУЮ АКТУАЛЬНУЮ И ПОЛЕЗНУЮ ИНФОРМАЦИЮ!

- 
- Законодательная и нормативная база национальной и межгосударственной систем стандартизации
 - Метрология, лабораторная практика
 - Безопасность — производственная, экологическая, энергетическая, информационная и др.
 - Переход к циркулярной модели экономики, экономика качества, принципы Индустрии 4.0
 - Системы менеджмента
 - Оценка соответствия, аккредитация испытательных лабораторий
 - Контроль качества продукции и услуг
 - Развитие персонала
 - Импортозамещение, конкурентоспособность, стратегическое развитие, поддержка экспорта
 - Бизнес-совершенствование и др.

НОВОСТИ • КОММЕНТАРИИ • РАЗЪЯСНЕНИЯ • ОБЗОРНО-АНАЛИТИЧЕСКИЕ СТАТЬИ • ПРАКТИЧЕСКИЕ РУКОВОДСТВА

Если газета перестала вам приходить, вы можете бесплатно переподписаться, перейдя по ссылке: <https://ria-stk.ru/electronprint/rassilka.php> или кликнув по баннеру «Электронная газета» в меню на главной странице сайта www.ria-stk.ru

СПРАВКИ: тел.: +7 (495) 771 6652 (доб. 123), e-mail: editor_site@mirq.ru

БЕСПЛАТНАЯ
ПОДПИСКА НА САЙТЕ RIA-STK.RU
В РАЗДЕЛЕ «ЭЛЕКТРОННАЯ ГАЗЕТА»



ВСЕРОССИЙСКАЯ
**НЕДЕЛЯ
ОХРАНЫ
ТРУДА**

RUSSIAN
**LABOUR
SAFETY
WEEK**



Минтруд
России



РОСКОНГРЕСС

Пространство доверия

15-18
сентября
2025

**ЖДЕМ ВАС!
X ВСЕРОССИЙСКАЯ НЕДЕЛЯ
ОХРАНЫ ТРУДА**



rusafetyweek.com



ФТ «Сириус»
Университет «Сириус»





Сертификационный Центр

Учрежден ООО «Газпром ВНИИГАЗ» в 1998 г.

КАЧЕСТВО — НАША РАБОТА

- ✓ беспристрастность
- ✓ компетентность
- ✓ ответственность

Стандарты для эффективного бизнеса

Сертификация продукции, систем менеджмента:
СДС ИНТЕРГАЗСЕРТ, СДС «Национальная система
сертификации», СДС АНО «ИНТИ», СДС «Ростех»

Валидация и верификация парниковых газов

Обязательная сертификация продукции

Разработка и экспертиза стандартов

Испытания средств метрологического обеспечения

Экспертиза материального исполнения

Независимый аудит поставщиков



vniigaz-cert.ru

+7 (498) 657 45 18
info@vniigaz-cert.ru