

БИЗНЕС
ИДЕИ

БИЗНЕС
РЕШЕНИЯ

БИЗНЕС
ТЕХНОЛОГИИ

БИЗНЕС
ПРОЦЕССЫ

www.TOP-PERSONAL.ru

УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ

Ведущие эксперты по теме: "Процессы" – 71052, 70555, 72035

№ 12
(616)

2021

Главная тема: **ЦИФРОВИЗАЦИЯ**



Аркадий Карев
Группа компаний «Борлас»



Елена Карнакова
Guardian Glass



Оксана Шурьгина
СБЕРСЕРВИС




Кирилл Марин
GBS-Company

Партнёры

**КОЛОНКА РЕДАКТОРА**

Премьер Мишустин увидел в Сети более 100 тысяч вакансий... и удивился что их так много. Почему же люди жалуются на отсутствие работы? Почему безработные не закрывают эти вакансии?

Я сам помню был в шоке, когда мощно и красиво зажглись звезды HH.ru, Superjob.ru... Казалось вакансий миллион... но директора ведущих в то время кадровых агентств (Метрополис, Триза, Human Capital, Corner Stone и др.) не открыли мне секреты... об этом в  12.

*Успехов в бизнесе!
Главный редактор ИД
Александр Гончаров*



Главный редактор — Александр Гончаров,
почта TR@TOP-PERSONAL.RU

PR-директор — Надежда Гончарова

Креативное агентство и редакция —
ИП «Н. Пронина»

Выпускающий редактор — Павел Кочетков

Секретарь по коммуникациям — Алена
Верещагина, почта: top-personal2020@mail.ru

Дизайн и верстка — агентство «АртРиль»

Подписные агентства — агентство «Вектор-Ч»
(Генеральный директор — Андрей Чепайкин)

Сайт — Петр Москвичев, Римма Абол

Логистика — агенство «КУРЬЕР-УНИВЕРСАЛ»
(Генеральный директор — Елена Чечикова)

Главный бухгалтер — Наталья Фомичева

Официальный аудитор — Аудит-Босс
(Генеральный директор — Олег Буйденко)

Юридическая поддержка — «Тарес»

Любая организационная трансформация начинается с личной трансформации...

Лучше всего, когда получается действовать проактивно благодаря сигналам супервайзеров о плохом настрое подчиненных, о том, что они перегружены, они не справляются...



**Елена Карпакова,
GUARDIAN GLASS**

Исейчас, ровно через 2 года, мы ее вновь меняем, изменение стратегии влечет изменение мотивации...

Унас важнее близость от дома, затрачивание небольшого времени на дорогу или еще что-нибудь, что даст мне комфорт...



**Оксана Шурыгина
СБЕР СЕРВИС**

Экосистема – это будущий бизнес кластер, которых будет становиться все больше...

Тинькофф изначально сделал потрясающий шаг. Он захватил нишу, которая тогда была очень фрагментирована, дискретна и мало развита – это микрофинансовая деятельность...



Кирилл Марин,
GBS-COMPANY

Если долго и увлеченно заниматься своей профессией, наступает момент, когда хочется все свои знания как-то систематизировать, обобщить...

Для того, чтобы определить ключевую мысль, нужно поставить себя на место своей будущей аудитории...



Меруерт Жунусбек
Искусство разговаривать:
10 простых шагов. Как увлечь и убедить слушателей

ЦИФРОВИЗАЦИЯ НОН-СТОП

Уровень развития цифровых технологий перешел из научной стадии к реальному промышленному и персональному применению

Аркадий Карев, Группа компаний «Борлас»

РАЗВЕДКА И ИДЕОЛОГИЯ

Михаил Богданов и Андрей Безруков в программе «Историада»

КОРПОРАТИВНАЯ КУЛЬТУРА И УПРАВЛЕНИЕ

Станьте ценными для ваших клиентов

Елена Карпакова, Guardian Glass

ПРАКТИКА HR

Если вам нужна движуха, то выход – молодые и активные, с понимаем своей значимости в компании

Оксана Шурыгина, СБЕР СЕРВИС

КАПИТАНЫ БИЗНЕСА

Создавайте экосистемы и не размывайте свой бизнес диверсификацией

Кирилл Марин, GBS-Company

БИЗНЕС-ЛИТЕРАТУРА

«Искусство разговаривать: 10 простых шагов. Как увлекать и убеждать слушателей» Меруерт Жунусбек

БИЗНЕС-ЛИТЕРАТУРА

«Непобедимая компания: Как непрерывно обновлять бизнес-модель вашей организации, вдохновляясь опытом лучших» Алекс Остервальдер, Ив Пинье, Фред Этьембль, Алан Смит

НОВОСТЬ ОТ ПРАВО

Обзор значимых судов на май
Марина Кузина

Объединенная редакция

ИД

Издание зарегистрировано Комитетом Российской Федерации по печати. Свидетельство о регистрации выдано Министерством РФ по делам печати, телерадиовещания и средств массовых коммуникаций ПИ № 77-15375 от 12 мая 2003 г.

Официальный адрес

TP@TOP-PERSONAL.RU

Ведущие эксперты УП



Тахир Базаров



Михаил Богданов



Дмитрий Жирнов



Дмитрий Карманов



Татьяна Кожевникова



Дарья Крячкова



Михаил Молоканов



Марина Олешек



Виктория Петрова

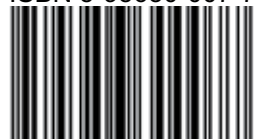


Сергей Пронин

Материалы, опубликованные на данном цвете, печатаются на правах рекламы.

www.top-personal.ru

ISBN 5-95630-007-7



9 785956 300077 >

Подписано в печать 17.05.2021 г.
Формат 60x90 1/8. Печать офсетная.
Тираж 10 000 экз. Печ. л. 8.
Заказ №

Отпечатано в полном соответствии с качеством предоставленного электронного оригинал-макета в ООО «Белый ветер» г. Москва, ул. Щипок, 28

Приглашаем авторов к сотрудничеству: tp@top-personal.ru

Издательство не несет ответственности за содержание рекламных объявлений. Издательство не всегда разделяет мнения и взгляды авторов. Рукописи не рецензируются и не возвращаются.

Цена свободная

© ООО «Журнал «Управление персоналом», 1996
© ЗАО «Бизнес-школа «Интел-Синтез», 2006

Подписные индексы
ГК «Урал-Пресс»: 29431, 29622

Уровень развития цифровых технологий перешел из научной стадии к реальному промышленному и персональному применению



Аркадий Карев
Группа компаний «Борлас»

Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



С экспертом беседовал гл. редактор

А. Гончаров

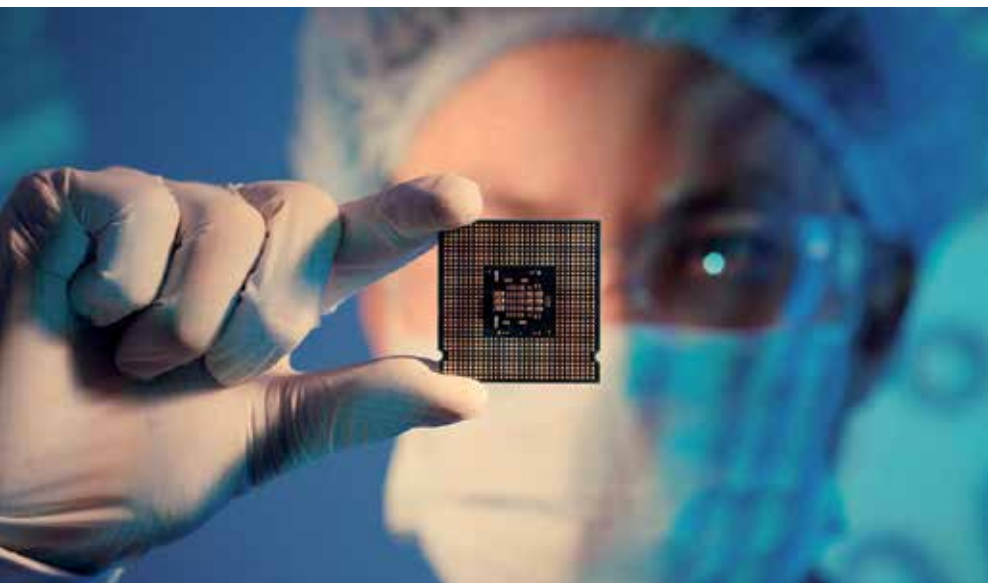
В последние 2–3 года цифровизация стала такой модной и важной темой, как когда-то появление электричества. Что в ней такого взрывного?

По сравнению с электричеством, поскольку все меняется кардинально. Уровень развития цифровых технологий перешел из научной стадии к реальному про-

мышленному и персональному применению. Я имею в виду появление всех этих новых технологий, которые уже давно стали привычными: интернет вещей, электронных переводов, электронных денег и т. д. Сейчас это бурно развивается и семимильными шагами идет в промышленное использование. Речь не о том, что есть некая программа или суперкомпьютер, который обчисляет результаты великолепных опытов физиков-ядерщиков. Цифровые технологии привнесли прикладную область и для населения, и для предприятий. В результате интерес к ним резко возрос.

Самое главное – возросла отдача от таких технологий. И предприятия,





и люди понимают, что это дальнейшее развитие и средство для лучшего управления и удобства.

Простой пример из жизни: сначала все ходили с барсетками и носили наличные деньги, потом начали ходить с пластиковыми картами, теперь мы прикладываем телефон и считываем QR-код для осуществления транзакции.

Произошел качественный и количественный скачок в использовании цифровых технологий в обычной жизни. Шутка про то, что ваш холодильник начнет заказывать вам продукты, как только они закончатся, а умный дом после биометрической идентификации открывать дверь курьеру, который будет заполнять этот холодильник – это наше ближайшее будущее.

Я прочитал довольно много фантастики, но вот про цифровизацию писатели-фантасты немного не угадали.

— Да ну что вы, все они угадали. Идентификационные карты, идентификационные чипы – это все реальность. Чипируют

собак. Чипы имплантируют в паспорта.

Сейчас подтверждение вашей личности при оформлении загранпаспорта, при пересечении границы может осуществляться с помощью биометрической идентификации. Считывается радужка глаза, изображение лица... рисунок вен на руках.

Группа компаний «Борлас» на слуху. Насколько я понял, Вы давно в «Борласе» работаете? Можете сравнить компанию в самом начале вашей работы и сейчас – это разные компании? Произошло «отрицание отрицания»?


— Если брать компанию в самом начале ее развития и сейчас – это во многом разные компании. И здесь скорее не «отрицание отрицания», а «прибавление прибавления».

Да, конечно, как и все, мы развиваемся вперед и по спирали. У нас

Эксклюзивное интервью для  Эксклюзивное интервью для  Эксклюзивное интервью для 

меняются технологии, которые мы используем, меняются фокусные группы наших заказчиков, индустриальных решений, технологических решений, на которые мы ориентируемся.

Мы должны соответствовать рынку, а лучше – опережать его. Безусловно, в своей стратегии мы занимаемся, прежде всего, внедрением бизнес-приложений, сложных инфраструктурных комплексов и т.д. Все наши стратегические направления сохраняются,

 Был такой астролог Каменский, который занялся тренингами. Он делил сотрудников на категории: дети, подростки и взрослые. Взрослых он насчитывал 1 на 10 тыс., подростков – 30%. 70% – это дети. Лучшие – подростки: им сказал – они сделали. Своих сотрудников Вы могли бы поделить на такие категории?


— Если я правильно понял эти 3 категории, то условно это эксперты, хорошие исполнители и стажеры.

САМА СИСТЕМА МОТИВАЦИИ (ОНА МОЖЕТ БЫТЬ И НЕМАТЕРИАЛЬНОЙ) ДОЛЖНА БЫТЬ СБАЛАНСИРОВАНА ТАК, ЧТОБЫ СТИМУЛИРОВАТЬ СОТРУДНИКОВ К ПОСТОЯННОМУ РАЗВИТИЮ

сохраняется и отношение к людям. Мы нацелены на повышение экспертизы в компании, именно такая политика культивируется.

В целом сохраняется общий мейн-стрим. Естественно, идет оперативная коррекция в соответствии с рынками и возможностями. Наша задача – всегда быть технологическим лидером, лидером по экспертизе и достойным партнером для каждого нашего заказчика.

Если брать нашу компанию, у нас есть гуру-эксперты, есть высокого уровня консультанты и есть стажеры, которые набираются опыта. Я думаю, к гуру можно отнести процентов 25 наших сотрудников, высокого уровня консультантов 50 процентов. И еще 25 процентов – наша молодежь.

 Чем вы отличаетесь от конкурентов, и кто они?

— Я бы не стал говорить об отличиях от конкурентов, а рассказал бы о

наших подходах. Во-первых, мы очень следим за своим профессиональным уровнем, и, соответственно, для нас дело чести – довести каждый проект до его успешного завершения вне зависимости от тех сложностей, с кото-

тодологиями, которые мы используем при внедрении проектов с целью повышения нашей конкурентоспособности. Я имею в виду максимальное сжатие сроков внедрения проектов и уменьшение бюджета за счет такой

САМОЕ ОПАСНОЕ В БИЗНЕСЕ – ЭТО ПОЧИВАНИЕ НА ЛАВРАХ

рыми мы можем столкнуться в процессе реализации. Мы позиционируем себя на рынке как надежного эксперта.

Мы не боимся новых технологических решений, т.е. мы готовы использовать самые передовые решения, готовы быть первопроходцами, не боимся начинать новые темы, если видим в них перспективу.

Вот два основных критерия, которые позволяют нам на протяжении стольких лет занимать лидирующие строчки в рейтингах.

Безусловно, «Борлас» проводит постоянную внутреннюю работу над ме-

«внутренней капитализации знаний».

Мы много внимания уделяем тому, чтобы тот опыт, который мы получаем на практике, можно было использовать для снижения затрат в будущих проектах.


Стив Джобс утверждал: «Либо ты быстрый, либо мертвый». И кто-то из известных бизнесменов говорил о том, что за конкурентами надо не просто следить, надо следить 24 часа в сутки и смотреть на них не издали, а в упор. Ваш комментарий? Насколько надо следить за конкурентами?


**ПОЛНЫЙ ТЕКСТ НОМЕРА ТОЛЬКО
ДЛЯ ПОДПИСЧИКОВ И ЧЛЕНОВ ДЕЛОВОГО
КЛУБА «ТОП ПЕРСОНАЛ»
Купить за 600 руб. номер – tp@top-personal.ru**

Станьте ценными для ваших клиентов

С экспертом беседовал гл. редактор 

А. Гончаров

 Сегодняшние технологии Agile, Scrum и др. наверняка через какое-то время станут такими же широко распространенными, как KPI. Кто-то уже отказался от KPI, кто-то говорит, что KPI умер, а кто-то его успешно использует. Как Вы смотрите на смену управленческих технологий?

 Сейчас настолько все меняется, что мы не знаем, что будет завтра. В нашей корпоративной культуре есть такая фраза: будущее неизвестно и познать его невозможно. Если говорить, что Agile пришел к нам, потому что все меняется, то я думаю, что так и будет дальше. Возможно, что это будет под какими-то другими названиями, или произойдут еще какие-либо трансформации. То есть живость, подвижность и гибкость являются уже требованием времени. И как это будут люди применять, зависит в том числе и от культуры и особенностей того или иного бизнеса.

Главное, чтобы это действительно использовалось, а не было пустым лозунгом, который применяется только



Елена Карнакова

Guardian Glass

Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



как красивая фраза. То есть если люди не поменяются, то и бизнес поменяется вряд ли. Любая организационная трансформация начинается с личной трансформации. Если люди будут понимать это, прогресс ускорится. И если эти технологи будут полезны — они останутся. Если нет — придут другие, которые будут более полезны.

БУДУЩЕЕ НЕИЗВЕСТНО И ПОЗНАТЬ ЕГО НЕВОЗМОЖНО

Вы занимаетесь Agile?

— Как таковой подход Agile у нас не применяется. Мы используем свои инструменты. У нас есть достаточно хорошие способы решения задач. Корпоративная культура, которая лежит в основе нашей компании, называется Market-Based Management® (MBM®). Именно MBM® как управленческая философия разработана собственником компании Koch Industries. А компания Guardian Glass является частью Koch Industries. И эта управленческая философия успешно применяется нами уже, наверное, на протяжении 7 лет.

Если вашу корпоративную культуру переместить, скажем, в какую-то российскую компанию, она там приживется? И если приживется, то что она даст?

— Она может прижиться при желании собственника, лидера компании

применять наши принципы и подходы. Книга, которая написана Чарльзом Кохом, собственником нашей компании, есть в открытом доступе, она продается, правда, не переведена на русский язык. Называется «The Science of Success». Но претворение этих правил в жизнь действительно требует очень серьезных личных усилий собственни-

ков компании, лидеров компании, каждого работника.

Если говорить об Agile как о способе удовлетворения требований заказчика максимально эффективным способом, то мы делаем то же самое. Для нас главное видение — создавать ценность. Создавать ценность для тех, кто нуждается в наших продуктах, наших решениях, кто нуждается в том, в чем мы эксперты. В этом отношении мы не оригинальны, мы не хотим чего-то другого. Мы хотим того же самого, что и другие представители бизнеса — быть ценными для наших клиентов, партнеров. Но у нас есть свои принципы, они изложены, их восемь. Они едины для всей компании. Они служат настоящим ориентиром в нашей работе. Это не плоские лозунги, которые красиво оформлены и просто висят на стене. В том числе, это и своего рода KPI, потому что поведение в соответствии с этими принципами является ожиданием от каждого работника. И

не только работника, но и от любого, кто в компании выполняет какую-либо роль. Это те же самые принципы, которым следуют и собственник компании, и руководители всех уровней, и операторы на производственных линиях, которые работают у нас и в России, и в других странах. Для нас это основа всего, что мы делаем. И это еще и практические рабочие инстру-

Если же мы говорим об эффективности работы персонала, мы применяем инструменты нашей корпоративной культуры. Один из них, например, называется «Роль, ответственность и ожидания». Этот инструмент состоит из трех компонентов. Главное в его применении, и для нас это эквивалент KPI в оценке эффективности работы сотрудника, — очертить зону ответственности работ-

ЛЮБАЯ ОРГАНИЗАЦИОННАЯ ТРАНСФОРМАЦИЯ НАЧИНАЕТСЯ С ЛИЧНОЙ ТРАНСФОРМАЦИИ

менты, которые помогают нам отвечать на вопросы: что мы делаем, для чего мы делаем именно это, кто это делает, кто несет ответственность, какова роль человека и каково будет вознаграждение за его вклад. Вот эти простые вопросы являются для нас ориентирами, в чем-то это даже наш KPI. В каждом шаге, в каждом деле мы стараемся применять именно эти простые, понятные подходы.

 Как на практике у вас сейчас выглядит KPI?


— Существуют KPI работы производственной линии и KPI эффективности поставок. И в нашей компании они, конечно же, есть. Мы должны стремиться к удовлетворению потребности клиента с точки зрения скорости и качества поставок.

ника, дать ему индивидуальные полномочия и обозначить ожидания. Причем ожидания, сформулированные не в виде процессов, а в виде результатов. И эти результаты обязательно должны быть согласованы в диалоге между работником и его руководителем. В нашей культуре руководителя мы называем супервайзером. Любой человек, у которого есть хотя бы один подчиненный, является супервайзером. Так вот, в этом диалоге они договариваются о том, какие результаты я ожидаю от тебя в этом году, в этом квартале. Именно результат, а не процесс.

Приведу пример, чтобы было более понятно. Представьте, что вы хотите нанять садовника в свое домашнее хозяйство. Что вы от него ожидаете? Вы ожидаете, что трава будет подстриженная, зеленая, свежая, деревья плодоносят, цветы благоухают. Насколько важно для вас,

Эксклюзивное интервью для  Эксклюзивное интервью для  Эксклюзивное интервью для 

как часто садовник стрижет ту же траву или как часто он поливает цветы? Скорее всего, это вам неважно, потому что он профессионал и знает свое дело. Что важно? Важно, чтобы он это делал в соответствии с теми принципами, о которых вы договорились, чтобы это было честно. Важно, чтобы за работу вознаграждение было выплачено вовремя. Еще важно сказать ему, что вам нравится результат его труда, что вы хотели бы, чтобы в саду появилось что-то новое. И это важно как для него, так и для вас. А садовник сам определяет, на сколько сантиметров ему траву подстричь. Примерно так работает наш инструмент «Роль, ответственность и ожидание». Мы хотим видеть результат. Человек, которому мы доверяем, сам определяет, каким образом он может решить эту задачу и добиться результата. Единственный, очень важный момент – нельзя, чтобы это достижение результата нарушало наши принципы, которых, как я сказала, 8, или несло какие-то риски или угрозы бизнесу с точки зрения законодательства.

 **Распишите, пожалуйста, свой рабочий день. Что Вы делали сегодня?**

— Мы работаем с 8 часов, но у нас есть определенные правила гибкого начала и гибкого окончания рабочего дня. Большинство коллег в офисе работают с 8 до 17 часов.

Мое расписание на сегодня было выстроено таким образом, чтобы я могла успеть встретиться с кандидатом, организовав ей комфортную дорогу до офиса, и провести встречи с коллегами для проведения собеседований. У меня были и административные задачи, которые, хоть и не являются ключевыми, также требуют моего внимания. Это связано с тем, что мы постоянно нанимаем людей, переводим их на другие позиции и так далее. Сегодня утро частично было посвящено этому вопросу. После было несколько разговоров с коллегами, я это делаю ежедневно. Чаще это бывает незапланированное общение, члены команды обращаются с разными вопросами. Сегодня, кстати, будет и запланированное, которое мы называ-


**ПОЛНЫЙ ТЕКСТ НОМЕРА ТОЛЬКО
ДЛЯ ПОДПИСЧИКОВ  И ЧЛЕНОВ ДЕЛОВОГО
КЛУБА «ТОП ПЕРСОНАЛ»**


Купить за 600 руб. номер – tp@top-personal.ru

Если вам нужна движуха, то выход – молодые и активные, с понимаем своей значимости в компании

С экспертом беседовал гл. редактор 

А. Гончаров

 Какие должны быть
вызовы, чтобы заняться
индивидуальной мотивацией?

 меня высокие требования к
HR-специалистам при прове-
дении интервью.

**Мы действительно
должны докопаться до
сути человека, понять,
зачем мы ему нужны.**

Помимо интервью, которое прово-
дит рекрутер, мы также просим кан-
дидата пройти тест на определение
типа личности, чтобы выявить, какой
он человек. Этот тест сейчас достаточ-
но известен на рынке, его используют
в крупных компаниях. Он позволяет



Оксана Шурьгина

 СБЕР СЕРВИС

Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



нам раскрыть кандидата, увидеть его основные мотиваторы, потенциал к карьерному росту.

УП **Насколько часто Вы пересматриваете эту тему мотивации?**

— Когда мы пришли в компанию 2 года назад, мы начали с того, что мотивация должна отражать стратегию

И СЕЙЧАС, РОВНО ЧЕРЕЗ 2 ГОДА, МЫ ЕЕ ВНОВЬ МЕНЯЕМ, ИЗМЕНЕНИЕ СТРАТЕГИИ ВЛЕЧЕТ ИЗМЕНЕНИЕ МОТИВАЦИИ

компании. Увидев текущую мотивацию людей, мы решили, что первой задачей будет ее изменить. И сейчас, ровно через 2 года, мы вновь вернулись к этому вопросу, изменение стратегии влечет изменение мотивации. Я считаю, что топ-менеджеры должны точно раз в 2 года ее пересматривать. Глобально, изменения в мировой экономике должны нас подталкивать ежегодно думать об изменениях в компании.

УП **Расскажите детально, как люди себя вели в момент перехода на удаленку?**

— Это был уникальный опыт, экстраверты до последнего находились в офисе, а интроверты просто зааплодировали.

Чтобы поддержать наших людей, мы стали проводить ежедневные встречи по 30 минут утром и вечером. И таким образом, сотрудники чувствовали поддержку информационную и эмоциональную от руководителей. За время самоизоляции нам удалось не потерять эффективность, также мы стали делать онлайн-клубы по интересам, делиться новыми хобби, появившимися

ся за период самоизоляции. И таким образом, мне кажется, нам удалось сделать людей счастливыми, приобрести новые навыки, интересы, то, на что раньше времени не было.

УП **Лет 12 назад я был в офисе одной японской компании. Там люди не обращают на тебя внимание, сидят и работают. Местами стоят теннисные столы, аквариумы с экзотическими животными, также сотрудникам было разрешено приносить с собой небольших домашних животных. И, естественно, весь офис open space. Как Вы думаете, сейчас это работает или уже устарело в IT компаниях?**

— В России с ее многонациональным населением и мультикультурными

ми традициями легко приживаются зарубежные веяния, хоть европейские, хоть азиатские, мы всё хотим примерить на себя. Но данный тренд, как мне кажется, уже устарел и слабо мотивирует людей. Пандемия изменила наше восприятие многих аспектов жизни, включая работу, сегодня наш

вирусной инфекции, они оценили на сколько это удобно и нужно.

УП **Страх увольнения – это антимотиватор или часть мотивации?**

— Действительно, это достаточно сильный мотиватор. Исходя из моей

НАШ ВЗГЛЯД УСТРЕМЛЕН БОЛЬШЕ НА ЗДОРОВЫЙ ОБРАЗ ЖИЗНИ, НА БАЛАНС РАБОТЫ И ДОМА

взгляд устремлен больше на здоровый образ жизни, на баланс работы и дома. В HR-сообществах сейчас активно обсуждается тема размытости границ между работой и личной жизнью, особенно это актуально для территориально распределенных команд и при работе из дома.

практики, я считаю, что его можно и даже нужно использовать тогда, когда какую-то задачу необходимо выполнить очень быстро. И у тебя как у менеджера нет времени, чтобы долго рассказывать людям, что мы команда, мы все можем, давайте и т.д.

В нашей команде уже стало традицией заканчивать рабочий день встречей, когда важно говорить – всем спасибо за работу, пошли отдыхать.

Поэтому, да, считаю такую мотивацию можно использовать для сложных и быстрых задач, но нельзя использовать для того, чтобы мотивировать людей «играть в долгую», запускать нестандартные проекты, где необходима фантазия и творческий подход. К таким задачам, конечно, нужно подходить с другой стороны. Например, сейчас мы запускаем проект геймификации для инженеров компании, и здесь этот мотиватор никак не может работать. Здесь не скорость твой союзник и помощник, а качество командной работы.

УП **Модно ли сейчас ДМС?**

— Во время пандемии тема ДМС стала особенно актуальна. Потому что по ДМС можно было быстро получить качественные медицинские услуги, онлайн-консультацию врача, сдать тест. Раньше многие не придавали должного значения наличию ДМС в компании, но в период распространения корона-

Эксклюзивное интервью для  Эксклюзивное интервью для  Эксклюзивное интервью для 

 **Расскажите** **поподробнее**
об **этом** **проекте.**

— Наши инженеры выполняют важную работу – поддержку работоспособности ИТ-инфраструктуры наших клиентов. Но, так как рынок не стоит на месте, то мы поменяли свою стратегию и поняли, что нам необходимо уходить от моноспециалистов в универсализацию. Для мотивации сотрудников была разработана новая для компании мотивационная программа.

И мы сделали для них такую игру: когда они делают один шаг – им начисляется столько-то баллов, делают другой шаг – столько-то баллов и т.д. Так в течение месяца, двух, трех сотрудники набирают определенные баллы, они соревнуются друг с другом, плюс еще командами. Набранные баллы они могут потратить в нашем корпоративном магазине на разные интересные вещи.


 **Молодому поколению это**

У НАС ВАЖНЕЕ БЛИЗОСТЬ ОТ ДОМА, ЗАТРАЧИВАНИЕ НЕБОЛЬШОГО ВРЕМЕНИ НА ДОРОГУ ИЛИ ЕЩЕ ЧТО-НИБУДЬ, ЧТО ДАСТ МНЕ КОМФОРТ

Мы решили, что деньги – это быстрый мотиватор, сегодня он есть, а завтра сотрудник уже забыл, что зарплату подняли, дали премию или бонус. Поэтому помимо материальной мотивации, было принято решение запустить соревнование, игру. Тем более, что большая часть сотрудников – люди старше 30 лет.

интересно, но быстро надоедает. Каждый год надо менять игру.

— Да. У молодого поколения интерес быстро переключается, они долго не играют в одну игрушку. Будем и мы меняться.

**ПОЛНЫЙ ТЕКСТ НОМЕРА ТОЛЬКО
ДЛЯ ПОДПИСЧИКОВ  И ЧЛЕНОВ ДЕЛОВОГО
КЛУБА «ТОП ПЕРСОНАЛ»**
Купить за 600 руб. номер – tp@top-personal.ru

Создавайте экосистемы и не размывайте свой бизнес диверсификацией

Кирилл ранее выполнял задачи по управлению стартапами в сфере услуг, производства, строительства, т.е. к нему приходили люди с деньгами и идеей, и было необходимо обеспечить идею всем необходимым управленческим инструментарием для запуска организации на рынок. После этого его пригласили в одну строительную компанию коммерческим директором. И после этой компании, выполнив ряд работ, которые были прописаны в контракте, он открыл свой бизнес в сфере малоэтажного строительства. Его компания производит строительные конструкции для нужд малоэтажной отрасли: это стропильные системы, двутавровые балки для межэтажного перекрытия – все конструкции производятся из дерева.



Кирилл Марин

GBS-Company

Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для

С экспертом беседовал гл. редактор

А. Гончаров

**УП Кирилл, какие участки или процессы отдаете на аутсорсинг?**

нас только свои сотрудники, которые выполняют полный цикл обработки и производства готовых изделий. И дальнейшее строительство осуществляется силами монтажных бригад. Мы в большей степени производственно-ориентированная компания в строительной сфере, чем строительно-производственная. Т.е. 70% наших бизнес процессов нацелено на производство конструкций и подготовку необходимых комплектаций на строительные объекты в малоэтажной сфере строительства, вся продукция именно из древесины. Мы делаем домокомплекты, мы производим конструкции для крыш максимально заводской готовности и конструкции для межэтажного перекрытия. Это основная специфика деятельности.

Строительство выполняется в зависимости от того, насколько мы загружены и насколько количество монтажников позволяет реализовывать строительные объекты. Т.е. мы в большей степени производим, чем строим.

УП Как часто Вы думаете о масштабировании?

— Вопрос сегодня актуальный с точки зрения того, как проектировать будущее организации. Собственники и менеджеры организации всегда думают о ее будущем: завтрашний день, следующий год, пятилетка и т.д. Т.е. проектирование будущего организации происходит постоянно. Это неотъемлемый процесс бизнеса, менеджмента и самый актуальный вопрос собственника. Потому что организация завтра может работать совершенно иным образом, чем сегодня в силу разных причин. Первое – это изменение конъюнктуры рынка, изменение конкурентной борьбы, изменения в законодательстве, которые могут изменить ландшафт экономики и бизнеса в той или иной сфере или в той или иной отрасли.

Поэтому будущее организации рассматривается на перспективу не больше двух лет. Если раньше долгосрочное планирование в 10 лет считалось нормой, то сейчас об этом никто не думает. За исключением госкорпораций и транснациональных компаний. Но планы систематически пересматриваются даже такими рыночными гигантами. Самое долгое, насколько может планировать свою перспективу организация и менеджмент в секторе малого и среднего бизнеса, – 5 лет. И то этим уже никто не занимается. Поэтому год

и 3 года – это тот диапазон времени, на который строятся стратегии и разрабатываются стратегические мероприятия, оценивается перспектива в трансформации бизнеса для адаптации к современным условиям рынка.

вопросам адаптации к современным реалиям, тем ее результативность и жизнеспособность выше. Трансформация также происходит в операционных процессах. Операционные процессы – это то, как именно компания выпол-

КОМПАНИИ, КОТОРЫЕ НЕ БЫЛИ ГОТОВЫ К ТОМУ, ЧТОБЫ ВСТРОИТЬ В СВОЙ БИЗНЕС-ПРОЦЕСС СИСТЕМУ ДОСТАВКИ, ЕСТЕСТВЕННО, ОКАЗАЛИСЬ НА ГРАНЕ БАНКРОТСТВА ИЛИ ЛИКВИДАЦИИ


УП Что такое трансформация в вашей компании?

— Трансформация происходит в основных вопросах. Первое – изменяются бизнес-процессы, чтобы они были оптимизированы и максимально эффективны для результативности компании, находящейся на современном этапе рыночной структуры. Т.е. компания должна работать быстро, результативно и эффективно в соответствии с тем, какое требование предъявляет внешняя рыночная среда. Т.е., возвращаясь к вопросу о проектировании будущего, будущее организации завтра или через какой-нибудь промежуток времени меняется. Вызовы со стороны внешней среды происходят постоянно. Чем компания эффективнее адаптируется и более гибко подходит к

няет свои повседневные операции финансово-хозяйственной деятельности и как выполняются рутинные бизнес-процессы. Это обмен информацией, продажи, управление операционным бюджетом, хранение информации и ее последующее применение, процессы обработки заказов, процесс цепочки поставок.

Т.е. насколько эффективна операционная деятельность сегодня, настолько она обеспечивает будущую гибкость завтра. Небольшие изменения в организации на постоянной основе позволяют организации обладать инструментарием для адаптации и приведения организационных процессов в соответствии с требованиями рынка и удовлетворением потребительских предпочтений.

Эксклюзивное интервью для  Эксклюзивное интервью для  Эксклюзивное интервью для 

 **Вы думаете над диверсификацией в этой же строительной отрасли или что-то еще?**

— Расширение путем разукрупнения бизнеса – это рискованный процесс в период нестабильности в отрасли. Т.е. предсказуемость результатов достаточно маленькая. В связи с чем риск-менеджмент пока не позволяет произвести понятную дальнейшую «дорожную карту» дальнейшего плана действий, из-за чего мы стараемся


на, обучать, нужна будет квалифицированная команда сотрудников, которая будет заниматься осуществлением внедрения компании на локальные рынки. И потребуются изменять бизнес-модель и операционную деятельность. И то, и другое будет усложнением в нынешний период. Диверсификация гораздо безболезненная в нынешнее время, т.е. взять дополнительные сферы деятельности, смежные с отраслью, сейчас гораздо эффективнее, чем заниматься раз-

ЭКОСИСТЕМА – ЭТО БУДУЩИЙ БИЗНЕС КЛАСТЕР, КОТОРЫХ БУДЕТ СТАНОВИТЬСЯ ВСЕ БОЛЬШЕ

удержать существующую клиентскую базу, сохранять текущую жизнеспособность в вопросах производства, качества, количества и скорости, чтобы не увеличивать риски операционной деятельности. Чтобы существующая операционная деятельность позволяла выполнять тот объем операций, который компания может сегодня освоить.

Т.е. разукрупнение путем расширения – это история освоения рынков, где придется конкурировать с более маленькими компаниями. В числе таких компаний «кустарные» производства и мелкосерийная деятельность в производстве, также это монтажные бригады из числа самозанятых. И, соответственно, для развития локальных рынков потребуется набирать персо-

укрупнением. Диверсификация позволит охватить часть высвободившегося пространства на рынке, которое получено в результате ликвидации или закрытия компаний, которым не удалось выжить в столь непростой период.

 **Некоторые компании в период пандемии быстро перестроились, и продажи у них возросли. Почему же другие компании «прозевали» этот рынок?**

— Дело в том, что кризис сам по себе для кого-то является стимулом и возможностью, а для кого-то является негативным фактором, который не позволяет адаптироваться, в большей степени сфера услуг, это, к примеру, рестораны, турфирмы и гостиничный

бизнес. Есть факторы, которые способствуют даже в кризис повысить объем продаж и произвести расширение компании, это может быть приобретение дополнительных мощностей, отказ от поставщиков и запуск собственной заготовки и производства, которая осуществляется путем оптимизации и изменения цепочек поставок от сырья до упаковки, т.е. вертикальная интеграция назад, а также интеграция вперед, т.е. развитие самостоятельных процессов реализации и открытие отделов сбыта. И компании

может привести к банкротству и даже к гибели компании. Т.е. для кого-то кризис – это возможность, а для кого-то – последствия. Здесь зависит от отрасли, т.е. компании, которые изначально в пандемию, например, ресторанный бизнес, освоили доставку на дом, для них этот кризис оказался благотворным в том плане, что он позволил выжить и даже увеличить частоту заказов, объем заказов, и это стало для них плюсом. Увеличение объема произошло за счет резкого сужения рынка по причине невозможно-

ДЛЯ ТОГО, ЧТОБЫ СТАТЬ ЭКОСИСТЕМОЙ, НУЖНЫ БОЛЬШИЕ ИНВЕСТИЦИОННЫЕ ВОЗМОЖНОСТИ

позволяют обеспечить себе цепочку поставок, минуя всех посредников. Либо горизонтальная, т.е. освоение рынков и территорий, где раньше компания не присутствовала. Для других в период карантина и всех сопутствующих элементов локдауна, которые оказывают сдерживающий фактор, не позволяющие компании расширяться, это достаточно серьезный кризис, и он

сти большинства ресторанов осуществлять доставку еды. Потому что они уже отработали механизм доставки, он встроен в бизнес-процессы компании до кризиса, и ограничения, которые привели к тому, что все люди остались дома и заказывали еду на дом, способствовали тому, что компании, конечно, получили преимущество.

**ПОЛНЫЕ ТЕКСТЫ МАТЕРИАЛОВ ЖУРНАЛА
ДОСТУПНЫ ТОЛЬКО ДЛЯ ПОДПИСЧИКОВ**

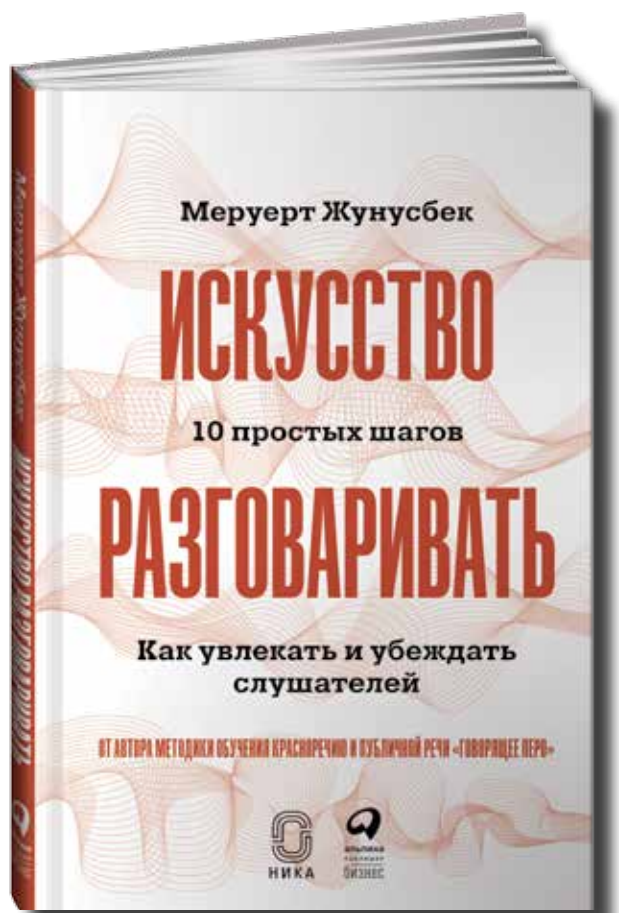
**Купить полный текст статьи за 50 руб.
или купить данный номер журнала за 600 руб.
отправляйте заявки на почту tp@top-personal.ru**

Издательство
«Альпина Паблишер»
+7 (495) 980-53-54
www.alpinabook.ru

Меруерт Жунусбек

Искусство разговаривать: 10 простых шагов. Как увлечь и убеждать слушателей

**«ГОВОРЯЩЕЕ ПЕРО»
10 ШАГОВ В ОДНОЙ
МОДЕЛИ**



Если долго и увлеченно заниматься своей профессией, наступает момент, когда хочется все свои знания как-то систематизировать, обобщить, вывести некие правила и постулаты, которые помогут в будущем и тебе, и твоим коллегам, ученикам, последователям. Я тоже много размышляла об этом и в конце концов пришла к идее создания некой модели обучения красноречию, публичной речи. Мы с командой решили назвать ее «Говорящее перо». Почему?

Первая ассоциация — одна народная мудрость. «Не вырубешь топором» — помните? Это, на мой взгляд, относится не только к письменной речи как таковой, но прежде всего



— к умению толково формулировать и аргументированно убеждать. Перо может быть легким, грациозным... А может — сильным и ярким. Когда я размышляла над названием, пришла мысль: оно должно быть как-то связано лично со мной. И я спросила у нескольких своих знакомых, какой предмет они могут со мной ассоциировать. Каково же было мое удивление, когда все они, не сговариваясь, ответили:

НУЖНО ГОВОРИТЬ МАЛО, НО СОДЕРЖАТЕЛЬНО

«Перо». Тут заключены грациозность, целеустремленность, утонченность, убедительность, яркость, красота и... слово. Так и родилось название — органично, само собой.

Суть моей модели проста: нужно говорить мало, но содержательно. Когда-то, еще в юности, я прочла у Ларошфуко и запомнила на всю жизнь: «Истинное красноречие — это умение сказать все, что нужно, и не больше, чем нужно». Правда, тогда я еще не предполагала, что это изречение пригодится мне в профессиональной деятельности.

Итак, запомним главное правило.

Речь должна быть лаконичной, структурированной, краткой, но передающей суть.

Это не так легко, как кажется. «Передать суть» — значит не просто рас-

сказать, перечислить через запятую, а вдохновить слушателей, убедить их следовать за тобой. Идеальный спикер, владеющий силой слова, не просто произносит речи — он меняет мировоззрение людей.

Правда, как известно, у каждого — своя. Если мы умеем выстраивать речь кратко, лаконично, убедительно, учитывая особенности мировоззрения оппонента, то быстро достигаем цели.

Это бывает жизненно важно. Вот что сказал мне однажды руководитель одной из крупнейших компаний Казахстана: — Меруерт, порой бывают встречи, которых ждешь полгода. И когда наконец приходишь, тебе говорят: у тебя только две минуты, надо уложиться в это время. А ведь если я за эти две минуты не смогу убедить, то придется ждать еще шесть месяцев! Вот как научиться убеждать и лаконично доносить свою мысль за такое короткое время? С того момента я все больше и больше стала развивать тему убедительной и лаконичной речи.

Любой занимающийся публичными выступлениями человек вам скажет, что есть две составляющие искусства красивой речи: КАК говорить и О ЧЕМ говорить, где «как» — это 85% успеха, а «о чем» — остальные 15%. При первом восприятии человек обязательно



обращает внимание на то, как говорит собеседник. Здесь ключевую роль играет триединство:

- уверенная подача,
- голос,
- дикция.

Разумеется, это возникает не на пустом месте. Чтобы овладеть мастерством спикера, потребуются время и личный опыт. Можно учиться на собственных ошибках, набивая шишку

может внятно и четко донести свою мысль? Да, он хорошо работает головой, но не умеет объяснить и лаконично донести суть...»

Мы с этим человеком работали в течение года. Вижу: интроверт, не любит разговаривать, предпочитает дело делать... Представьте себе, после нашего обучения его стали слышать и понимать! И таких, как он, много — людей, которые не умеют

ЕСЛИ ДОЛГО И УВЛЕЧЕННО ЗАНИМАТЬСЯ СВОЕЙ ПРОФЕССИЕЙ, НАСТУПАЕТ МОМЕНТ, КОГДА ХОЧЕТСЯ ВСЕ СВОИ ЗНАНИЯ КАК-ТО СИСТЕМАТИЗИРОВАТЬ, ОБОБЩИТЬ

за шишкой, но лучше воспользоваться советами профессионала.

Вот почему я написала эту книгу и перечислила 10 конкретных и четких шагов, с примерами и историями, в которых как раз и видны инструменты, о которых я сказала выше. И эти инструменты реально работают!

Например, у меня был такой случай. Владелец крупного бизнеса говорит: «Есть замечательный сотрудник, начальник одного из департаментов, и на него жалуются партнеры: мол, уволь его — когда ведешь с ним переговоры, его очень сложно понять! Что же это за сотрудник, который не

рассказывать, не умеют подать себя и презентовать свое дело, поэтому и не поднимаются по карьерной лестнице.

Один из главных постулатов этой книги: если мы научимся менять мировоззрение людей, то сможем легко и быстро решать многие вопросы. Следуя всем шагам моей модели, вы обязательно достигнете результата. Главное, сочетать теорию с практикой: прочли главу — выполнили задание, которое дано в конце. Если просто пробежаться глазами по страницам, проигнорировав упражнения, то и эффекта не будет. Запомнить можно многое, но без применения



знаний на практике все прочитанное не сработает.

* * *

Итак, что же это за шаги, о которых я пишу?

Первый шаг — определяем свою мотивацию. Спросите себя: зачем вам это нужно — овладеть убедительной речью? Цели у каждого свои. Главное

Шестой шаг — выписываем аргументы, примеры, факты, которые собираемся использовать, чтобы поменять чужое мировоззрение.

Седьмой шаг — закрепляющая практика. Я подробно, с примерами и заданиями, расскажу, как готовиться к любой речи.

Восьмой шаг — осознаём, как важно использовать при коммуникации

ИДЕАЛЬНЫЙ СПИКЕР, ВЛАДЕЮЩИЙ СИЛОЙ СЛОВА, НЕ ПРОСТО ПРОИЗНОСИТ РЕЧИ — ОН МЕНЯЕТ МИРОВОЗЗРЕНИЕ ЛЮДЕЙ

— чтобы они были. Ведь пока нет четкой мотивации, нет и действий.

Второй шаг — учимся определять и формулировать ключевую мысль, которую нужно донести до других людей.

Третий шаг — вырабатываем внутреннюю уверенность. Каждому начинающему спикеру знаком этот мандраж, страх перед аудиторией, даже небольшой. Как это преодолеть? Узнаете!

Четвертый шаг — осознаём, кто именно будет нашим слушателем, и учимся готовить речь с прицелом на конкретную аудиторию.

Пятый шаг — учимся переубеждать людей за короткий срок, заранее продумывая их мировоззрение.

цепляющие вопросы. Чтобы речь выглядела не монологом, а диалогом с аудиторией.

Девятый шаг — узнаём, как не растеряться во время выступления. Например, вы произносите речь, и вдруг звонит телефон или кто-то из слушателей задает каверзный, с подковыркой, вопрос — все, вы потеряли мысль! Я научу, как поступать в такой ситуации, чтобы сразу сфокусироваться на теме и довести выступление до конца.

Десятый шаг. Это итог всего обучения, лакмусовая бумажка, способная определить, насколько вы овладели всем, чему учились с помощью этой книги. Согласитесь, после выступления или переговоров нужно об-



думать, что было хорошо, а над чем следует поработать. Я покажу, как делать этот анализ, чтобы с каждым разом расти.

Но и это еще не все! В финале вас ждет важный постскриптум, точнее — два, специально для тех, кто овладел азами и хочет знать больше.

ПЕРВЫЙ ШАГ ГРАМОТНАЯ МОТИВАЦИЯ

Был у меня случай: ко мне записался человек, говорит: завтра важное мероприятие, меня заставляют выступать, научите, как давать интервью. Составляем примерные вопро-

МОЖНО УЧИТЬСЯ НА СОБСТВЕННЫХ ОШИБКАХ, НАБИВАЯ ШИШКУ ЗА ШИШКОЙ, НО ЛУЧШЕ ВОСПОЛЬЗОВАТЬСЯ СОВЕТАМИ ПРОФЕССИОНАЛА

* * *

Все, что написано выше, — это пока только вступительная часть, мое короткое знакомство с вами, а ваше — с содержанием этой книги.

А теперь — подробно каждый из шагов модели.

сы, я ему их задаю, и он отвечает... В процессе выявляю недостатки, тут же правим речь и улучшаем. Делаем дубль два — и слышу те же ошибки! Еще раз объясняю, прорабатываем, начинаем дубль три — ничего не меняется. Снова объясняю — и снова он повторяет те же самые ошибки.

Я не выдерживаю и спрашиваю:

**ПОЛНЫЙ ТЕКСТ НОМЕРА ТОЛЬКО
ДЛЯ ПОДПИСЧИКОВ  И ЧЛЕНОВ ДЕЛОВОГО
КЛУБА «ТОП ПЕРСОНАЛ»**

Купить за 600 руб. номер – tp@top-personal.ru

Издательство
«Альпина Паблишер»
+7 (495) 980-53-54
www.alpinabook.ru

Алекс Остервальдер,
Ив Пинье, Фред Этьембль,
Алан Смит

Непобедимая компания: Как непрерывно обновлять бизнес-модель вашей организации, вдохновляясь опытом лучших



1

ИНСТРУМЕНТ

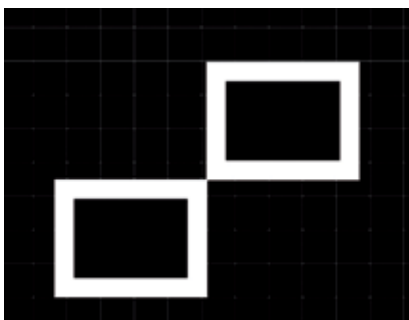
Портфель бизнес-моделей

Набор существующих бизнес-моделей, которые компания использует, и новых бизнес-моделей, которые она исследует, чтобы избежать подрыва и гарантировать долголетие.

**В погоне за непобедимостью
Непобедимых компаний нет. Ближе всего к непобедимости подошли**



те организации, которые постоянно обновляются перед лицом подрывных изменений. Эти компании управляют портфелем существующих бизнес-моделей, которые используют и постоянно совершенствуют. Одновременно они управляют портфелем новых бизнес-моделей, которые исследуют с целью систематического генерирования новых факторов роста.



КАРТА ПОРТФЕЛЯ

Инструмент стратегического управления, позволяющий одновременно визуализировать, анализировать и управлять бизнес-моделями, которые вы совершенствуете и развиваете, и будущими бизнес-моделями, которые вы ищете и тестируете.



ДИХОТОМИЯ ПОРТФЕЛЯ

На наш взгляд, великие портфели бизнес-моделей состоят из двух частей с совершенно разной логикой: рабочей и исследовательской. Первая включает существующие бизнесы, ценностные предложения, товары и услуги, которые вы в настоящий момент развиваете и которыми управляете. Во вторую входят все ваши инновационные проекты, новые бизнес-модели, новые ценностные предложения, новые товары и услуги, которые тестируются.

Управление портфелем

Разработка и поддержание сильного портфеля бизнес-моделей требует трех основных видов деятельности: визуализации, анализа и управления.



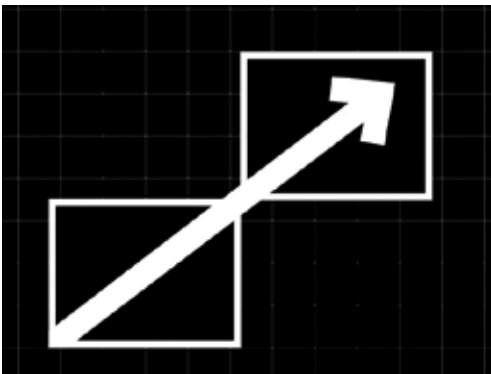
ВИЗУАЛИЗАЦИЯ

Отправной точкой любой продуктивной дискуссии, собрания или семинара на тему портфеля бизнес-моделей является общий язык для визуализации. Необходимо достичь согласия относительно того, какие бизнес-модели используются сейчас, а какие исследуются.



АНАЛИЗ

Единое понимание портфеля бизнес-моделей позволяет определить, грозят ли вам подрывные изменения и предпринимаете ли вы достаточные превентивные меры. Сюда же относится анализ того, какие из ваших бизнес-моделей наиболее прибыльны, какие связаны с наибольшим риском, какие исследуются для обеспечения будущего роста.



УПРАВЛЕНИЕ

Грамотное управление портфелем подразумевает активные действия по разработке и поддержанию сбалансированного портфеля, предупреждающего разрушение бизнеса. Оно предполагает непрерывный рост и совершенствование существующих бизнес-моделей — замену устаревших бизнес-моделей на новые и защиту положительно зарекомендовавших себя. Оно включает также исследование совершенно новых бизнес-моделей, многие из которых окажутся неудачными, но некоторые принесут огромную отдачу и обеспечат будущее.

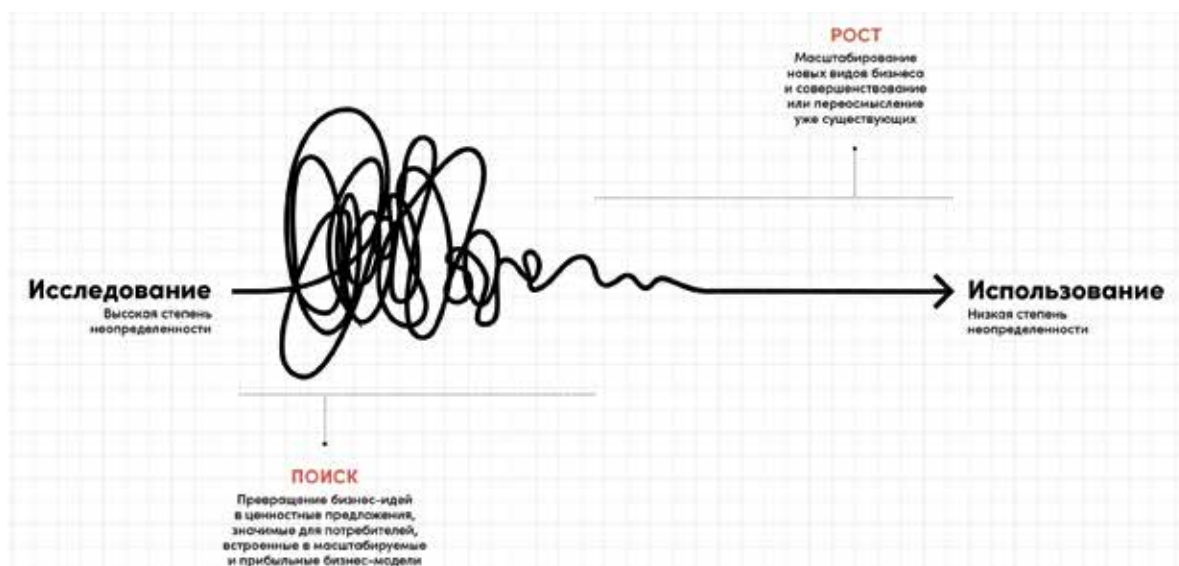
ИССЛЕДОВАНИЕ/ИСПОЛЬЗОВАНИЕ

Континуум «исследование — использование»

Непобедимые компании не ставят использование выше исследования. Они добились блестящих успехов в одновременном управлении всем континуумом: от исследования новых видов деятельности до осуществления имеющихся. Они поддерживают культуру «первого дня», сохраняя дух стартапа, и при этом управляют тысячами и даже сотнями тысяч людей и многомиллиардными бизнесами. Умение управлять исследованием и использованием свойственно не только крупным известным компаниям. Учитывая сокращение срока службы бизнес-моделей в различных областях, это вопрос выживания для малых и средних компаний и стартапов.



Поиск и прорыв	Фокус	Эффективность и рост
Высокая	Неопределенность	Низкая
Стиль венчурных капиталистов, принятие риска, расчет на появление нескольких выдающихся победителей	Финансовая философия	Безопасная гавань со стабильной прибылью и дивидендами
Итеративное экспериментирование с присущей ему скоростью, неудачами, обучением и быстрой адаптацией	Культура и процессы	Линейное исполнение, предусматривающее планирование, предсказуемость и минимальные неудачи
Исследователи, способные действовать в условиях неопределенности, умеющие распознавать закономерности и переходить от общей картины к деталям и обратно	Люди и навыки	Менеджеры, которые сильны в организации и планировании, способные разработать эффективные процессы, чтобы укладываться в сроки и бюджет





ОПРЕДЕЛЕНИЕ

Карта портфеля

Инструмент стратегического управления, позволяющий одновременно визуализировать, анализировать и управлять бизнес-моделями, которые вы совершенствуете и развиваете, а также будущими бизнес-моделями, которые вы разрабатываете и тестируете.



ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИЙ ПОРТФЕЛЬ

Ваш портфель инновационных проектов, новых бизнес-моделей, новых ценностных предложений, новых товаров и услуг, оцениваемых с точки зрения *ожидаемой прибыльности и риска инновации*.



РАБОЧИЙ ПОРТФЕЛЬ

Ваш портфель существующих видов бизнеса, ценностных предложений, товаров и услуг, оцениваемых с точки зрения *прибыльности и риска гибели и подрыва*.

ИССЛЕДОВАНИЕ/ИСПОЛЬЗОВАНИЕ

Управление портфелем

Исследование: поиск

Исследовательский портфель полностью посвящен поиску новых идей, ценностных предложений и бизнес-моделей, обеспечивающих будущее компании. Поиск нацелен на максимизацию ожидаемой прибыльности и минимизацию риска инновации. Ожидаемую прибыльность повышают путем улучшения дизайна бизнес-модели. Риск принятия провальной идеи снижают путем ее тестирования

**ПОЛНЫЙ ТЕКСТ НОМЕРА ТОЛЬКО
ДЛЯ ПОДПИСЧИКОВ  И ЧЛЕНОВ ДЕЛОВОГО
КЛУБА «ТОП ПЕРСОНАЛ»**

Купить за 600 руб. номер – tp@top-personal.ru



Подкаст за две недели: От идеи до монетизации Автор: Кристина Вазовски

Как заработать первый миллион с помощью телефона и шерстяного носка? Ответ знают новые звезды сети — подкастеры.

В России подкасты слушает уже каждый пятый. Это новый медиарынок, который набирает обороты и привлекает все больше рекламодателей. Инди-подкастерам аудиоблог дает реальный шанс познакомиться с кумирами и стать популярным, говоря о любимом

занятии. Для профессионала это возможность заявить о себе и раскрутить личный бренд без вложений. Есть подкасты, похожие на разговор друзей, есть серьезные лекции, монологи, интервью, расследования и даже целые фикшн-сериалы – места хватит для всех.

В своей книге Кристина Вазовски учит бороться с комплексами и доказывает, что успешный проект можно открыть без вложений – достаточно хорошей идеи, фантазии и желания быть услышанным. В максимально доступной форме она по этапам рассказывает, что нужно сделать, чтобы запустить успешный проект — а затем продвигать его и монетизировать. Автор знакомит читателя с российским и зарубежным рынком подкастов, показывает пиар-стратегии, говорит о технических фишках и делится секретами мастерства. Методы, которые предлагает Кристина, помогут прокачать себя как рассказчика, найти единомышленников и сделать свою харизму источником дохода. «Подкаст за две недели» можно использовать как готовый роуд-мэп, пошаговую инструкцию, мотивацию к творчеству или персональный гид в мире аудиоблогов.

Издательство:



Обзор значимых судов на май



Сотрудник не виноват в невыплате алиментов, если ему задержали зарплату. Пленум ВС РФ дал разъяснения по вопросам обязательных платежей на содержание несовершеннолетних детей или нетрудоспособных родителей ([постановление № Пленума ВС РФ № 6 от 27.04.2021](#)). Уважительными причинами неуплаты алиментов он назвал невыплату зарплаты работодателем. Однако Пленум отметил, что необходимо учитывать, имелись ли у лица иные возможности, в том числе денежные средства, имущество, иные источники дохода (п. 5 постановления).

Руководителя организации собственник вправе уволить без указания мотивов, компенсация морального вреда такому сотруднику не полагается. Суд признал законным увольнение. Решением единственного участника общества может быть уволен руководитель этого общества. К нарушениям трудовых прав такие действия не приводят, и компенсация морального вреда не полагается (апелляционное определение Московского городского суда от 12.04.2021 по делу № 33-11602/2021). Правомерность



Марина Кузина

читайте в  №13 мнения
экспертов журнала

КАПИТАНЫ БИЗНЕСА

ТЕМА:

TESLA СТРАДАЕТ ОТ
ПРИНЦИПИАЛЬНОГО
ОТСУТСТВИЯ
PR DEPARTMENTS





Непобедимая компания: Как непрерывно обновлять бизнес-модель вашей организации, вдохновляясь опытом лучших

Автор: Алекс Остервальдер, Ив Пинье, Фред Этьембль, Алан Смит

Просто быть лучшим уже недостаточно. Сегодня в конкурентной борьбе побеждают компании, у которых

готовность к изменениям вшита в бизнес-модель. В четвертой книге серии Strategyzer Алекс Остервальдер и его соавторы Ив Пинье, Фред Этьембль и Алан Смит рассказывают о стратегиях адаптации успешных компаний, которые не раз перепридумывали свои бизнес-модели: Amazon, IKEA, Airbnb, Microsoft, Logitech, Zara и другие. На их примере вы научитесь формировать и применять портфель бизнес-моделей, внедрять и поддерживать культуру инноваций, чтобы непрерывно подпитывать свой бизнес новыми идеями и сделать его непобедимым.

Алекс Остервальдер (Учредитель, лектор, бизнес-мыслитель)

Алекс — ведущий автор, предприниматель и популярный лектор, чьи идеи изменили подход зрелых компаний к ведению бизнеса и представления о том, как нужно создавать новые предприятия. Он занимает четвертое место среди 50 ведущих бизнес-мыслителей мира и является обладателем премии Thinkers50.

Ив Пинье (Профессор, бизнес-мыслитель)

С 1984 г. профессор информационных систем управления Университета Лозанны и приглашенный профессор в Университете штата Джорджия, Университете Британской Колумбии, Национальном университете Сингапура и Монреальской высшей школе бизнеса.

Фред Этьембль (Консультант по стратегиям и инновациям)

Он помогает смелым лидерам находить подходы к созданию культуры инноваций, исследовать новые факторы роста и трансформировать бизнес. Фред больше 20 лет работает с крупными организациями и знает их проблемы изнутри. Он совместно с другими бизнес-мыслителями участвует в создании инструментов и методологий обновления, а также проводит регулярные тренинги в Европе и Азии по их использованию. Фред сотрудничает со Strategyzer с 2017 г.

Алан Смит (Учредитель, исследователь, дизайнер)

Алан умеет задавать вопросы и превращать ответы на них в простые, наглядные и практические инструменты. Он считает, что правильные инструменты придают людям уверенность в достижении высоких целей и создании значимых вещей.

Издательство:



Новый деловой журнал КАПИТАНЫ БИЗНЕСА

ПЛАНИРУЕТСЯ К ВЫПУСКУ
В ГОРОДАХ-МИЛЛИОННИКАХ
И ОБЪЕДИНЕННЫЙ В МОСКВЕ

РУБРИКИ:

- НОВЫЕ ЛИЦА
КОМПАНИЙ И ИХ
ОСНОВАТЕЛЕЙ
- ПЕРСПЕКТИВНЫЕ
СТАРТАПЫ
- ЛИДЕРЫ РЕГИОНОВ
- ЛИДЕРЫ ОТРАСЛИ
- БИРЮЗОВЫЕ КОМПАНИИ
- РАСТУЩИЕ БИЗНЕСЫ

А ТАКЖЕ:

ИНСТАГРАМ -
ТОП КАНДИДАТЫ
YOUTUBE КАНАЛ
С ИНТЕРВЬЮ ЭКСПЕРТОВ
ДЕЛОВОЙ КЛУБ
БИЗНЕС СЕМИНАРЫ

КОУЧИНГ
для
ЛИДЕРОВ
БИЗНЕСА

БИЗНЕС
ГИГАНТЫ
ТАЛАНТЛИВЫЕ
УПРАВЛЕНЦЫ
МАРКЕТИНГ

ИННОВАЦИИ

ES OKR
ТЕХНОЛОГИИ
МИРОВОЙ ОПЫТ
ОРГАНИЗАЦИЯ ПРОДАЖ

ОШИБОЧНЫЕ
СТРАТЕГИИ