

БИЗНЕС  
ИДЕИ

БИЗНЕС  
РЕШЕНИЯ

БИЗНЕС  
ТЕХНОЛОГИИ

БИЗНЕС  
ПРОЦЕССЫ

www.TOP-PERSONAL.ru

# УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ

№ 19  
(623)

2021

Ведущие эксперты по теме "Персонал" – 71852, 70555, 72635



**АНДРЕЙ  
АРЕФЬЕВ**



**ДМИТРИЙ  
ЖИРНОВ**



**ОЛЬГА  
ГЛАДКАЯ**



**ДМИТРИЙ  
ТРЕПОЛЬСКИЙ**



**МИХАИЛ  
МОЛОКАНОВ**



**АНДРЕЙ  
УСТЮЖАНИН,**



**ВИКТОР  
КРИВОШЕЕВ**



**СВЕТЛАНА  
КРАСНЯНСКАЯ**



**ВЛАДИМИР  
АЛИСТАРХОВ**



**АЛЕКСЕЙ  
ГОРЕЛОВ**



**МАРИНА  
ДЯЧУК**



**АНДРЕЙ  
КНЯЗЕВ**

Главная тема: **ИНФОБЕЗОПАСНОСТЬ**

## Партнёры

**КОЛОНКА РЕДАКТОРА**

**Безопасность все больше перетекает с цехов и лабораторий – в Сеть...**

**Но люди работающие с важной информацией по прежнему в группе риска.**

**В номере – мнения серьезных экспертов рынка инфобезопасности.**

*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»

стр. 5

**Д**ля каждой компании ценна своя информация: для кого-то это базы данных, для других – учет финансов, для третьих – технологии...

Сергей Иванов,  
ICL



стр. 11

**У**красть информацию становится проще...

Андрей Арефьев,  
ГК INFOWATCH



стр. 19

**М**енее 30% попыток трансформации можно назвать успешными и примерно столько же завершаются полным провалом...

Дмитрий Жирнов,  
«БРИДЖ ТУ ЭЙЧАР»



стр. 26

**К** ем же все-таки с его точки зрения является директор по трансформации и как могут быть построены его отношения с собственниками, директорами по маркетингу...

**Э** та специальность еще окончательно не оформилась, и на нее, как справедливо констатирует автор, часто претендуют работники, скажем так, смежных специальностей...

Елена Лавринович,  
Андрей Лавринович

стр.47

**К** ак правило, если в компании действительно гнилая атмосфера отзывы идут валом, их очень много, они подробные, доказательные и четко создают общую нелюбимую картинку...



Андрей Устюжанин,  
ЭКСПЕРТ



## Содержание

- 5
- 11
- 19
- 26
- 29
- 32
- 33
- 35
- 43
- 47
- 49
- 51
- 53
- 57

**ИНФОБЕЗОПАСНОСТЬ**  
**Современный мир переходит на концепцию безопасности Zero Trust – модель нулевого доверия, когда компания изначально не доверяет ни одному из сотрудников**

Сергей Иванов, Софт сервис  
**ИНФОБЕЗОПАСНОСТЬ**

**Как охранять ценную информацию?**

Андрей Арефьев, ГК InfoWatch

**ПРОФЕССИЯ**  
**Директор по трансформации – это «голова» или «руки»?**

Дмитрий Жирнов, «Бридж ту ЭйчАр»

**КОММЕНТАРИИ**  
**Как будет взаимодействовать с коллегами директор по трансформации?**

Елена Лавринович, Андрей Лавринович

**ВИРТУАЛЬНАЯ РЕАЛЬНОСТЬ**  
**Цифровые двойники уже реальность**

Ольга Гладкая, GMCS

**НОВОСТИ**  
**Amazon купила у Facebook команду специалистов по спутниковому интернету**

Дмитрий Трепольский, Pronline

**БИЗНЕС-ЛИТЕРАТУРА**  
**Георгий Нанеишвили «Оптимизируй это немедленно!»**

**ДИСКУССИЯ**  
**Внутренние согласования и анализ ошибок – вот то, что всем необходимо**

Михаил Молоканов, коуч глав компаний

**ИМИДЖ РАБОТОДАТЕЛЯ**  
**Негативный отзыв**

**XXX**  
**Отзыв одного работника не показатель**

Андрей Устюжанин, Эксперт

**ЗА РУБЕЖОМ**  
**Ошеломляющий успех**

**ДИСКУССИИ**  
**4 дня в неделю – нам пока еще рановато**

Виктор Кривошеев, «Абсолют Страхование»

**4 дня – это 32 часа, а не 40**  
 Светлана Краснянская, «Яковлев и Партнеры»

**КОММЕНТАРИИ ЮРФИРМ**  
**Переписка в WhatsApp может являться доказательством наличия договорных отношений**

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



Тажир 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](http://www.top-personal.ru)

Подписано в печать 16.07.2021 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](mailto: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

ISBN 5-95630-007-7




9 785956 300077 >

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

# Современный мир переходит на концепцию безопасности Zero Trust – модель нулевого доверия, когда компания изначально не доверяет ни одному из сотрудников

С экспертом беседовал гл. редактор 

А. Гончаров

 Что такое информационная безопасность для компании сегодня?

**И**нформационная безопасность сегодня – это приоритетное направление развития для любой компании. В современных реалиях практически все компании работают с информацией, которая становится наиболее ценным активом. В большинстве случаев информация предназначена для внутреннего пользования, поэтому ее необходимо защищать как внутри компании, так и вовне. Для каждой компании ценна своя информация: для кого-то это базы данных, для других – учет финансов, для третьих – технологии.

Вопросы обеспечения информационной безопасности сегодня стоят очень



*Сергей Иванов*  
**ICL**

Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



остро и обсуждаются на межправительственном уровне, в этой связи выдвигается все больше законодательных требований к ее обеспечению. При этом на первый план выходит своевременное обнаружение развивающейся атаки и минимизация возможного ущерба, а также прогнозирование и предотвраще-

**УП** Давно появились DLP-системы? Как они прогрессировали?

— DLP-системы уже 15-20 лет назад осуществляли контроль аппаратных портов персональных компьютеров или ноутбуков, то есть контролировали подключение/отключение носителей ин-

## ДЛЯ КАЖДОЙ КОМПАНИИ ЦЕННА СВОЯ ИНФОРМАЦИЯ: ДЛЯ КОГО-ТО ЭТО БАЗЫ ДАННЫХ, ДЛЯ ДРУГИХ – УЧЕТ ФИНАНСОВ, ДЛЯ ТРЕТЬИХ – ТЕХНОЛОГИИ

ние таких воздействий.

**УП** Что их всех объединяет, если мы говорим о безопасности?

— Их объединяет потребность в защите информации. Информационная безопасность – это широкий спектр векторов развития и комплекс мер как организационных, так и технических. С учетом массового распространения удаленного формата работы традиционных мер, таких как разграничение прав доступа или шифрование, оказывается недостаточно. Сейчас рынок переходит на контентный анализ и активно предлагает к использованию DLP-решения, которые помогают контролировать и защищать информацию на рабочих станциях; определять, какой статус к ней присвоен, кем она обрабатывается, куда передается и как хранится.

формации. Сейчас они трансформировались в комплексы, которые позволяют 1) производить теневое копирование файлов незаметно для пользователей, 2) осуществлять контроль и блокировку потенциально опасных действий со стороны сотрудников, 3) производить запись рабочего стола по настроенным правилам. Возможности DLP-систем сегодня крайне широкие.

**УП** В СМИ все чаще появляются кейсы с хакерскими атаками и тяжелыми последствиями таких действий. Возможно ли компании обезопасить себя от хакерских атак? Как хакерам удастся оставаться анонимными?

— Нужно понимать, что атакующие всегда на шаг впереди. Киберпреступники – это высококвалифицированные специалисты, рассматривающие киберпреступность как бизнес; постоянно раз-

вивающие свои инструменты для новых способов совершения преступлений, которые не всегда распознаются системами защиты. Поэтому важно поддерживать активы ИБ в актуальном состоянии, в непрерывном режиме оценивать достаточность мер и средств ИБ.

Обеспечение анонимности в сети требует большого объема знаний в об-

данных/доказательств они подчиняются своим регуляторам, законодательству, что затрудняет расследование инцидентов.

В текущем году на российском рынке мы наблюдаем положительную динамику в противодействии хакерским атакам: роль информационной безопасности в сравнении с предыдущими периодами

## **РЫНОК ПЕРЕХОДИТ НА КОНТЕНТНЫЙ АНАЛИЗ И АКТИВНО ПРЕДЛАГАЕТ К ИСПОЛЬЗОВАНИЮ DLP-РЕШЕНИЯ, КОТОРЫЕ ПОМОГАЮТ КОНТРОЛИРОВАТЬ И ЗАЩИЩАТЬ ИНФОРМАЦИЮ НА РАБОЧИХ СТАНЦИЯХ**

ласти информационных технологий. Злоумышленники активно используют программно-аппаратные средства, которые позволяют скрывать и подменять не только IP-адрес, но и геолокацию. Применяя каскад средств для осуществления атаки, человек может находиться на одном континенте и при этом инициализировать атаку с другого.


Помимо технических сложностей при идентификации киберпреступников существуют и организационно-политические трудности. На сегодняшний день между компаниями, отвечающими за информационную безопасность в разных странах, нет тесного обмена информацией, они находятся в разных юрисдикциях. При передаче персональных

существенно возросла. И этому во многом способствовали пандемия и массовый удаленный режим работы. Интерес организаций к информационной безопасности усиливается, выделяются ИБ-бюджеты. Со стороны государства и регуляторов реализуется процесс перехода на отечественные разработки ИБ. Повышение спроса, в свою очередь, позволяет отечественным производителям развивать собственные разработки в сфере ИБ. Уделяется повышенное внимание обеспечению дополнительной безопасности в отношении объектов критической инфраструктуры. Считаю, что это позволит компаниям и предприятиям быть готовыми к возможным воздействиям новых угроз.






Эксклюзивное интервью для  Эксклюзивное интервью для  Эксклюзивное интервью для 


 **Как информационная безопасность изменилась в связи с тем, что взрывным образом стали развиваться соцсети и мессенджеры?**

— С популяризацией соцсетей и мессенджеров увеличилось не столько количество угроз, сколько площадь вектора атаки. Если раньше необходимо было защищать корпоративную информацию на персональном компьютере, то теперь к нему присоединились ноутбук, телефон и планшет и т.д. Безопасность развивается в этом направлении: существует несколько классов решений, закрывающих данные потребности. Большинство из них подразумевает установку дополнительного ПО на устройства. Но надо понимать, что работодатель порой не имеет юридических оснований для установки дополнительных программ на личные устройства сотрудника. Поэтому необходимо менять культуру безопасности, образование и, возможно, ответственность.

 **Появляется все больше компаний, которые удаленно защищают информационные ресурсы крупных компаний. С чем это связано?**

— В международной практике считается, что переход на модель аутсорсинга существенно экономит бюджет и разгружает менеджмент. Содержать кадры по всем ИБ-направлениям дорого. Система безопасности – это огромный комплекс, в котором одновременно мо-

гут использоваться решения нескольких вендоров. Поэтому переход на аутсорсинг к партнеру или системному интегратору, у которого за плечами много реализованных проектов по ИБ и сформированная команда специалистов, позволяет существенно сэкономить не только финансовые ресурсы компании, но и время, которого так не хватает.

 **Депутат Госдумы Александр Якубовский подал запрос об информационной безопасности Сбербанка в связи с наличием граждан иностранных государств в составе высшего руководства организации. Как защищать информацию? И есть ли смысл ее защищать, если сами сотрудники могут стать источниками угроз?**

— Интересный вопрос. ИБ обеспечить однозначно нужно, но необходимо понимать сложности данного процесса, когда речь идет о топ-менеджменте компаний. Если сотрудники-иностранцы находятся в разряде среднего звена (инженеры, обслуживающий персонал и проч.), то в целях обеспечения ИБ достаточно внедрить и использовать средства разграничения прав доступа, более детально контролировать их действия, если для этого есть основания. Современный мир переходит на концепцию безопасности Zero Trust – модель нулевого доверия, когда компания изначально не доверяет ни одному из сотрудников. Это правильный подход, но он сильно нагружает отдел информационной безопасности.

Ситуация усложняется, когда мы говорим об уровне топ-менеджмента. Здесь, на мой взгляд, возникает ряд трудностей. Если организационно можно прописать меры и ответственность, то добраться до контроля личных и рабочих устройств сложно. В этом случае,

## КИБЕРПРЕСТУПНИКИ — ЭТО ВЫСОКОКВАЛИФИЦИРОВАННЫЕ СПЕЦИАЛИСТЫ, РАССМАТРИВАЮЩИЕ КИБЕРПРЕСТУПНОСТЬ КАК БИЗНЕС

на мой взгляд, наиболее важен уровень зрелости системы ИБ в компании, которая была создана по инициативе руководства и пользуется поддержкой.

**УП** Квантовые компьютеры изменяют решение вопросов безопасности?

— Квантовый компьютер отличается от классического – он значительно быстрее может обработать данные и, соответственно, решать вероятностные задачи. Уже сегодня есть российские системы с применением технологий квантового шифрования, позволяющие обеспечить защиту волоконно-оптической линии связи.

Я думаю, использование квантовых компьютеров существенно изменит подход к обеспечению ИБ, поскольку скорость, которая позволит обрабатывать и передавать огромные массивы данных, увеличится на порядок. Здесь будет

важно, какие из решений разовьются быстрее и в каких целях будут использоваться: средства ИИ, построенные на базе квантового компьютера со стороны атакующего, или киберзащита от мировых производителей.

**УП** Что бы вы порекомендовали компаниям, где отсутствует полноценный комплекс информационной безопасности? С чего необходимо начинать его создание?

— На начальном этапе необходимо ознакомиться с компанией, провести аудит операционных, производственных и коммерческих процессов. На основе полученных данных станет возможным выстроить матрицу коммуникации: кто с кем взаимодействует, с какими данными должен работать. Это позволит в дальнейшем правильно расставить приоритеты в выборе решений ИБ, этапов их внедрения и развития.

Компания может пройти долгий, тернистый самостоятельный путь, выстраивая эшелонированную систему безопасности на базе классического подхода: начать с защиты периметра сети, установив межсетевые экраны; внедрить решение, проверяющее подлинность всех


Эксклюзивное интервью для  Эксклюзивное интервью для  Эксклюзивное интервью для 

пользователей и компьютеров в сети; настроить шифрование и т.д. Любая информация, которая носит технологический характер, должна быть зашифрована, находиться в обособленном месте сети, куда широкий доступ должен быть ограничен. Здесь могут помочь решения класса DLP-систем, которые будут контролировать и пресекать действия нелегитимных сотрудников при работе с различными категориями файлов или данных и т.д.

Звучит просто, но на деле все по-другому. Браться за полное внедрение комплекса ИБ под силу не каждому. Слепое следование чужим шаблонам или попытка внедрить необходимые средства защиты часто обречены на неудачу. Компании непременно сталкиваются как с типовыми, так и с персональными проблемами, которые могут привести к фатальным последствиям для бизнеса. Эффективнее, даже если компания придерживается политики развития внутренней компетенции, начинать этот путь, обратившись к профильной компании, которая позволит получить планируемый результат и нарастить необходимые компетенции максимально безболезненно.

Для компании ICL ИБ имеет особое значение, это одно из ключевых направлений нашего бизнеса. Компания отмечает в этом году 30-летие. За этот период портфолио компании включило в себя внушительное число кейсов в части аудита ИБ, обеспечения кибербезопасности, защиты пользовательских устройств и других направлений. Заказчиками компании являются представители среднего и крупного бизнеса из отрасли финансов, ритейла, транспорта, государственные учреждения. Отдельное внимание сотрудниками компании уделяется обеспечению соответствия требованиям регулятора (149-ФЗ «Об информации, информационных технологиях и защите информации», 152-ФЗ «О персональных данных», 187-ФЗ «О безопасности КИИ РФ» и др).

**\*Сергей Иванов,**  
ведущий системный инженер компании  
**ICL**

Редактор: П. Кочетков  
Эксклюзивно для 


**Справка о компании:**

ГК ICL - высокотехнологичная группа компаний, входящая в число крупнейших ИТ-компаний России и предоставляющая весь спектр ИТ-услуг, проектов, решений и продуктов. Входит в ТОП-100 крупнейших ИТ-компаний в России 2020 (Tadviser), ТОП-25 лучших российских системных интеграторов (CRN/RE), ТОП-8 крупнейших компаний России в сфере защиты информации 2020 (CNews Security).

# Как охранять ценную информацию?

С экспертом беседовал гл. редактор 

А. Гончаров

 **Насколько остро стоит проблема инфобезопасности перед компаниями?**

**Т**ут логика очень простая. Давайте, немного подумаем и пофантазируем. В старые времена, когда были большие заводы с проходной, с большими чертежами и какими-то изделиями — мошенничать было можно. Понятно, что люди всегда и везде были склонны к воровству, мошенничеству. Но когда вы сталкиваетесь с физическим миром, когда вам надо вывести сколько-то машин, например, металла, это всегда оставляет какой-то след, это требует определенных усилий и организации, а также участия людей. Мошенничать тут сложно, но тут проще и расследовать: машина прошла через проходную, можно поднять документы и т.д. Мы все идем в цифровой мир. И основной критерий цифрового мира — упрощение выполнения наших обязанностей.



*Андрей Артыухин*



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Соответственно, создаются инструменты, которые переводят в цифру все документы, мы даже общаемся в цифре. Т.е. цифра призвана упростить нашу с вами жизнь. С другой стороны, она упрощает жизнь и мошенникам. Потому что украсть информацию становится проще.

Скажем так, пока возникает такая иллюзия. И если не принимать меры, какие были раньше на проходных — обученная охрана, правильный регламент и т.д. — то понятно, что в циф-

какими-то долгами, которые потеряли работу. Все это усиливает риски и толкает людей на преступление.

**УИ Мошенничество растёт в прогрессии?**

— Нет, я не могу сказать, что фактов мошенничества стало больше, может быть, за счет расследований и тех публикаций, что мы с Вами наблюдаем, мы видим их более ярко. Компания InfoWatch регулярно публикует аналитические отчеты об утечках данных. И

## УКРАСТЬ ИНФОРМАЦИЮ СТАНОВИТСЯ ПРОЩЕ

ровом мире будет проще заниматься воровством и мошенничеством. Собственно говоря, мы с Вами это и наблюдаем. Например, мошенничество с банковскими картами. Если раньше мошеннические операции было осуществить сложно, то сейчас их можно осуществить, не вставая с дивана: уговорить человека перевести деньги под тем или иным предлогом. Поэтому мое мнение заключается в том, что общая структура общества не сильно изменилась за последние 100 лет в смысле соотношения людей, склонных к мошенничеству, а также готовых к этому и не склонных. Понятно, что какие-то сложные времена увеличивают риски мошенничества. Допустим, возникает какое-то количество людей, например, обременённых ипотекой,

согласно этим отчетам, общий объем утечек растет. И это можно очень легко объяснить: чем больше информации в цифре, тем больше с помощью этой цифры люди осуществляют мошенничеств. И, соответственно, эти факты всплывают. Когда у нас цифры не было, цифровое мошенничество отсутствовало. Когда 50 % информации переместилось в цифру, понятно, что процент кражи этой информации вырос.

**УИ Что противопоставили такие компании, как ваша, для защиты информации?**


— По мере того, как значимость цифровых активов растет, по мере того как они привлекают легитимную

основу для своей защиты, подкрепленную законодательством, соответственно, возникают инструменты, которые позволяют решать задачи, которые связаны с выявлением мошенничества и предотвращением утечек информации. Компания InfoWatch — пионер на российском рынке в этом плане. Она фактически, на мой взгляд, и создала

DLP-система фактически контролирует все операционные каналы обмена сотрудника с внешним миром, а также внутренние коммуникации. На основе встроенных или конфигурируемых правил выявляются признаки утечек информации. Она выявляет перемещение, например, конфиденциальной информации, представляющей ком-

## «КАК СОТРУДНИКИ ИСПОЛЬЗУЮТ ИНФОРМАЦИЮ, К КОТОРОЙ ПОЛУЧИЛИ ДОСТУП?» А DLP-СИСТЕМА ДАЕТ ОТВЕТ НА ЭТОТ ВОПРОС

этот рынок. Кроме того, есть мировой рынок DLP-систем, существует достаточное количество вендоров по всему миру, которые занимаются решением проблемы утечки данных.

 **Что такое DLP-система и какую проблему она решает?**

— Обычно я отвечаю так, что все современные ИТ-решения обладают встроенными системами безопасности, находящимися на развитом уровне и позволяющими контролировать доступ сотрудников к информации. Но ни одна из систем не может дать ответ на вопрос: «Как сотрудники используют информацию, к которой получили доступ?» А DLP-система дает ответ на этот вопрос.

мерческую или какую-либо еще тайну. Иными словами, это такая система, которая позволяет привести в порядок перемещение информации.


Когда мы с Вами говорим о мошенничестве, то далеко не всегда передача информации сопряжена с ним. Иногда она связана с глупостью, т.е. люди не понимают, что они делают, не понимают, насколько опасными могут быть их действия для предприятия.

Надо понимать, что любая система безопасности упорядочивает действия людей, вводя их в какие-то регламенты по аналогии с ПДД — мы можем ездить как угодно, но лучше ездить по правилам. Просто так безопаснее для всех. Тут происходит все то же

Эксклюзивное интервью для  Эксклюзивное интервью для  Эксклюзивное интервью для 

самое. В тот момент, как вы вводите эти правила обмена информацией, нельзя даже сказать, что вы занимаетесь тотальным контролем. Людям нужно объяснить, что именно таким вот образом безопаснее обращаться с информацией для них и для компании. Потому что если вы ставите своей целью долго работать в компании, то, безусловно, вы заинтересованы в будущем вашей компании. Но будущее компании — это ее безопасность в том числе. Поэтому есть системы, которые позволяют выстраивать определен-

ществляется мониторинг действий с использованием технических средств. По аналогии можно привести пример, когда дорогую технику сдают в лизинг, на нее устанавливаются системы мониторинга с тем, чтобы знать, где она находится, какая на нее осуществляется нагрузка.

 **Как упредить проблемы воровства информации?**

— Современные системы работают не только в режиме мониторин-

## **БЫВАЕТ, ЧТО СОТРУДНИК ИНТЕРЕСУЕТСЯ КАКИМИ-ТО СТРАННЫМИ ВЕЩАМИ: ИЗГОТОВЛЕНИЕМ ОРУЖИЯ, ЯДАМИ КАКИМИ-ТО, БОЕПРИПАСАМИ**


ные регламенты и правила обращения с информацией. Есть системы, которые позволяют проводить детальные расследования при подозрениях, что человек совершает мошеннические действия. И она дает гораздо более подробную информацию о действиях сотрудников. Тут ни у одной компании не возникает идеи влезать в частную жизнь и заниматься слежкой за человеком и его персональными устройствами. Есть рабочая зона, и в этой рабочей зоне вы подчиняетесь правилам компании и тем стандартам, которые существуют в ней. Просто осу-

га, но и в режиме блокировки. У нас есть режим, когда вы можете настроить правила и предотвратить передачу информации. Более того, очень часто практикуется предупреждение человека о том, что он делает что-то неправильное с подтверждением того, делать ему это или нет, уверен ли он в своих действиях? Иногда бывает, что действия человека с точки зрения DLP-системы нелегитимны, но при этом они могут быть легитимны по факту. Система просто просит человек подтвердить осознанность того «нарушения», которое он совершает.

Если он его совершил осознанно, то да, это его право. Нельзя же прерывать бизнес-процессы. С другой стороны, у офицера безопасности появляется совершенно четкий маркер того, что этот человек, мало того, что знал, что он делает, так он еще и подтвердил, что понимает это. Самое лучшее предупреждение — это профилактика. А профилактика начинается с того, что вы понимаете, какие риски может принести тот или иной сотрудник, и исходя из этих рисков применять к нему те или иные политики безопасности. Понятно, что если вы понимаете, что человек имеет какие-то серьезные финансовые проблемы, то, скорее всего, от этого человека можно ожидать мошеннических действий. За ним надо повнимательнее следить. Или сотрудник собрался покинуть компанию, и вы понимаете, что он унесет с собой что-то наработанное вашей компанией и это, возможно, будет иметь негативные последствия для неё. Поэтому надо присматриваться к таким людям. Также бывает, что сотрудник интересуется какими-то странными вещами: изготовлением оружия, ядами какими-то, боеприпасами.

И все это в течение рабочего времени. На самом деле, таких точек внимания безопасника много. Понятно, что когда служба безопасности понимает, что у человека те или иные сложности и он относится к той или иной группе риска, то она может предпринимать

те или иные действия для усиления безопасности компании. Это та самая профилактика, о которой мы с вами и говорим.


 **Я вчера читал про Microsoft. Один сотрудник украл подарочные карты на 10 млн. И о нем догадались, только когда понаблюдали за его расходами.**

— Есть такая организация ACFE (Ассоциация сертифицированных специалистов по расследованию хищений/ Association of Certified Fraud Examiners) — это международная организация, которая занимается как раз тем, что выявляет типовые риски, которые может нести сотрудник, и причины этих рисков. И несоответствие расходов и доходов с точки зрения этой организации является наиболее важным фактором, на который должна обращать внимание служба безопасности компании. Потому что понятно, откуда у человека деньги, если у него вполне понятный доход, вполне понятный расход. А тут он вдруг приехал на Роллс-Ройсе.

Следующий фактор, я о нем уже говорил, — это финансовые проблемы. Это та проблема, которая может привести к изменению поведения и мошенничеству. Существует еще такая странная вещь, для меня она стала открытием в свое время, — человек входит в группу рисков, если отказывается брать отпуск.



Эксклюзивное интервью для  Эксклюзивное интервью для  Эксклюзивное интервью для 

 В одной американской книге речь шла об одном HR-директоре одной американской авиакомпания. Там HR не уходила в отпуск 8 лет подряд. И когда она заболела, выяснилось, что расходы на медицинскую страховку снизились в 20 раз. Т.е. ей страховые компании платили откаты за обследование летчиков, мнимое лечение и т.д.

— Это как раз третья группа риска — личные связи с поставщиком или заказчиком. Когда вы понимаете, что есть личностные связи между HR-директором и организацией, осуществляющей медицинское обслуживание ваших сотрудников, это третий по значимости фактор. А следующий фактор связан с нежеланием делегировать полномочия. Но это, скорее всего, связано с предыдущим фактором, потому что если меня заменить на этом месте, то мой заместитель выявит факт связи.

 Можно ли удаленно следить за безопасностью?

— Безопасность начинается с базовых азов. Безопасность начинается с того, что вы начинаете элементарно обучать сотрудников правилам работы за компьютером: почему нужно менять пароль, кому и что можно отправлять, а что нельзя, для чего можно использовать рабочий компьютер, а для чего нельзя. И, мне кажется, что да, возможно с помощью каких-то онлайн

курсов обучать сотрудников правилам безопасности.

 Что и как меняется в системах безопасности?

— К сожалению, купить ИБ-систему сегодня и потом 10 лет спать спокойно не получается. Мир меняется постоянно. Простой пример с каналами коммуникаций, которые используют сотрудники для обмена сообщениями. Возьмем 2019 год. Типичный канал общения — корпоративная почта и незначительный набор мессенджеров. Берем 2021 год и понимаем, что основным каналом становятся корпоративные мессенджеры, облачные сервисы, системы ВКС, нетиповые мессенджеры просто потому, что требуется взаимодействовать друг с другом активнее за счет удаленной работы. Следующий простой пример. Понятно, что здесь мы сталкиваемся с соревнованием меча и щита. С одной стороны, каждый мессенджер хочет стать как можно более безопасным, взломостойким и т.д. А с другой стороны, корпоративные системы и службы информационной безопасности компании хотят контролировать все, что используют сотрудники. Поэтому мы в свое время вынуждены были поддержать Телеграм, WhatsApp в качестве каналов, которые мы контролируем. И еще важно, что тот же Телеграм, тот же WhatsApp или Skype меняют протоколы. Skype за послед-

Эксклюзивное интервью для 



ние 5 лет раз 10 поменял его. Это значит, что нам как компании пришлось соответствующее количество раз осуществить вскрытие этого протокола для контроля данного канала коммуникаций. Вот эта бесконечная гонка существовала всегда, она может не в чистом виде затрагивать информационную безопасность пользователей, потому что мы стремимся обеспечить гибкий сервис и максимальное качество наших продуктов, но возникают новые мессенджеры, отсюда возникают новые запросы на контроль.

**УП** В будущем появится ли что-то принципиально новое в защите информации?

— Мы работаем над тем, чтобы применить технологию машинного обучения к DLP системам.

**УП** В каком смысле?

— Я уже говорил, что есть каналы коммуникации и правила. И вот это все нужно поддерживать в актуальном состоянии. Возникает вопрос, как и с помощью чего? Типовой ответ — делайте это руками. Это значит, что нужно понимать, какие политики существуют в компании, как они работают, что в компании нового появилось, нужно ли вам изменить ваши политики, появились новые каналы и нужно это учесть и т.д. Мы хотим это все автоматизировать. Мы хотим сделать так, чтобы

специалисту по безопасности не нужно было уделять много внимания актуальности его правил, а чтобы они фактически поддерживались в актуальном состоянии, и система предлагала возможные варианты решений. По факту, единственное, что не может сделать DLP-система — это сказать, насколько важна эта информация. А вот выделить типовые кластеры информации, с которой она сталкивается при обмене пользователей информацией, она в состоянии. Собственно говоря, мы над этим и работаем. Этот проект называется «Авто DLP». Под него мы даже получили государственный грант. Это, конечно, не совсем тот космос, о котором Вы меня спросили, но, по крайней мере, это ближайшее будущее.

**\*Андрей Арефьев,**  
директор по инновационным проектам **ГК InfoWatch**

Редактор: П. Кочетков  
Эксклюзивно для





## Эффективный или мертвый 48 правил антикризисного менеджмента

**Автор: Владимир Моженков**

48 антикризисных инструментов от лучшего менеджера AudivEurope и автора бестселлера «Ген директора» Владимира Моженкова. Кризис — это возможность для бизнеса. Возможность выжить, обогнать других и стать сильнее или... умереть. Эта книга для тех, чей выбор — выжить и преуспеть. За плечами Владимира Моженкова девять экономических турбулентностей, пройдя через

которые он не только сохранил бизнес, сумел восстановить докризисные показатели, но и вывел компанию на новый уровень, оставив позади конкурентов. В своей книге он делится менеджерскими лайфхаками и хитростями, которые помогли ему преуспеть в условиях тотальной нестабильности. Их можно применить в любые времена и в любой отрасли.

Прочитав его книгу вы узнаете: чем различаются стратегии погибших, просто выживших и преуспевших компаний; без каких личных качеств руководителю не обойтись в кризис; как в периоды нестабильности планировать бюджет; на что в кризис стоит обратить особое внимание; какие пункты обязательно должны быть в антикризисном плане компетентного руководителя.

Читайте и действуйте.

Издательство: **МИФ**

## Директор по трансформации – это «голова» или «руки»?

На тех примерах, которые мы имеем возможность наблюдать, видно, что трансформация организации реализуется в двух направлениях. Первое направление – технологическая трансформация (сейчас чаще – цифровая), и второе направление – это трансформация менеджмента и культуры. Причем, первое невозможно без второго, а вот второе может обойтись без изменения технологии. Например, Стахановское движение – не что иное, как реализация на практике второго направления трансформации: советские «специалисты по трансформации» взяли лучшего работника, предоставили ему лучшие ресурсы, создали ему идеальные условия труда и по результатам его работы установили норму выработки за смену. А вокруг этого придумали соответствующую культуру, в современной терминологии – «корпоративную». На сегодняшний день второе направление трансформации реализуется в виде экспоненциальной организации, холотратии или бирюзовых организаций. Завтра, вероятно, появится что-то еще.

То есть любая трансформация в организации – это в первую очередь трансформация мышления людей или замена



Дмитрий Жирнов  
«Бридж ту ЭйчАр»

[www.bridge2hr.ru](http://www.bridge2hr.ru)



Эксклюзивное интервью для  Эксклюзивное интервью для  Эксклюзивное интервью для 

на персонал с соответствующим мышлением. Опыт успешных трансформаций показывает, что сначала решались все вопросы, связанные с организационным устройством и кадрами, и только потом приступали к технологическим процессам. В проектах по трансформации, потерпевших фиаско, все происходило наоборот. IT-руководитель (чаще СIO) часто становился слабым звеном в процессе управления изменениями в силу своего поверхностного понимания бизнеса как источника прибыли. Если такой руководитель возглавлял проект

новное отличие нынешней новой реальности от промышленных революций XIX – XX веков, это количество технологических идей в единицу времени и продолжительность их жизненного цикла. Раньше появлялась одна-две прорывные технологии в десятилетие: «приручение» пара, промышленное использование электричества, изобретение конвейера, открытие полупроводников. Сейчас таких идей появляется несколько в год, и их жизненный цикл существенно сокращается. Если паровозы использовались на протяжении века, то, например, по-

## **ТРАНСФОРМАЦИЯ В ОРГАНИЗАЦИИ – ЭТО В ПЕРВУЮ ОЧЕРЕДЬ ТРАНСФОРМАЦИЯ МЫШЛЕНИЯ ЛЮДЕЙ ИЛИ ЗАМЕНА НА ПЕРСОНАЛ С СООТВЕТСТВУЮЩИМ МЫШЛЕНИЕМ**

по трансформации, то всегда случались конфликты с операционными руководителями, так как часто СIO под трансформацией бизнеса подразумевал проект по апгрейду IT-архитектуры и этим ограничивался. При этом в трансформациях под руководством специалистов из бизнеса конфликтов было меньше, и они конструктивно разрешались.

Если говорить о первом направлении трансформации, то трансформации предприятий под влиянием технологий происходили всегда. И раньше происходили промышленные революции. Ос-

лупроводниковые транзисторы – только пару десятков лет, потом их сменили микросхемы.

Сегодняшним ярким примером трансформации на основе новой технологии является трансформация организаций, занимающихся обучением – бизнес-школ. Цифровизация сняла ограничения у этого бизнеса. Теперь этот бизнес не зависит от площадей учебных аудиторий, от доступности для обучающихся места расположения, от количества преподавателей. Возросла доступность этих услуг, и снизилась стоимость.

В 2018 году Всемирный банк профинансировал исследование на предмет выявления технологий, которые могут быть драйверами для трансформации бизнеса и должны изменить наш мир. Результаты исследования свели в «TABLE OF DISRUPTIVE TECHNOLOGIES». Эта таблица есть в открытом доступе. Каждый раздел таблицы имеет цветовую маркировку: Зеленый – Современные технологии, которые происходят сейчас; Желтый – Экспериментальные технологии, которые появятся через 10-20 лет; Красный – Исследовательские

технологии, которые находятся более чем на 20 лет в будущем; Серый – Призрачные технологии.

магии тысяч компаний всего через год после публикации «TABLE OF DISRUPTIVE TECHNOLOGIES» стал вирус COVID-19 с его «самоизоляцией». Т.е. драйвером изменений далеко не всегда выступает развитие технологий.

При этом трансформация организации, инициированная кризисом (внешним или внутренним), воспринимается персоналом естественным образом и не вызывает сопротивления – «изменись или умри». Люди искренне вовлечены в процесс трансформации, они разделя-

## ЧАСТО СЮ ПОД ТРАНСФОРМАЦИЕЙ БИЗНЕСА ПОДРАЗУМЕВАЛ ПРОЕКТ ПО АПГРЕЙДУ ИТ-АРХИТЕКТУРЫ

ю цели. Намного сложнее разъяснить людям необходимость преобразований, если в компании не так все плохо, а мы хотим сделать еще лучше, но для этого нужно выйти из зоны комфорта. Часто проекты по трансформации не в кризисных ситуациях заканчиваются неудачей, и компания оказывается в худшем положении, чем до трансформации. Потому что установки и поведение персонала остаются неизменными, так как честолюбивые цели топ-менеджеров или собственников не близки сотрудникам. Недальновидно ждать от наемного сотрудника такого же предпринимательского мышления как у собственника или у топ-менеджера с опционом. Результат

Наша страна стремится не отстать, и цифровая трансформация отечественных отраслей экономики была поручена Министерству цифрового развития, связи и массовых коммуникаций. Стартовал федеральный проект «Цифровые технологии», направленный на цифровую трансформацию государственных корпораций и компаний с государственным участием.

Но, вопреки исследованиям и мнениям экспертов, толчком к трансфор-

Эксклюзивное интервью для  Эксклюзивное интервью для  Эксклюзивное интервью для 

трансформации организации напрямую зависит от того, насколько доходчиво и полно в самом начале удалось донести до коллектива стратегию, ценность трансформации, сопряженные с ней риски и риски бездействия.

Частный бизнес, как менее инерционный и более ориентированный на операционную эффективность, чем госкорпорации, тестирует на себе новые

успешными и примерно столько же завершаются полным провалом.

После подтвержденной предпринимателями целесообразности того или иного нововведения их примеру следуют государственные организации и структуры. Поэтому, если государство признало такую профессию как «Специалист по трансформации», значит актуальность ее не вызывает сомнений.

## **НАМНОГО СЛОЖНЕЕ РАЗЪЯСНИТЬ ЛЮДЯМ НЕОБХОДИМОСТЬ ПРЕОБРАЗОВАНИЙ, ЕСЛИ В КОМПАНИИ НЕ ТАК ВСЕ ПЛОХО, А МЫ ХОТИМ СДЕЛАТЬ ЕЩЕ ЛУЧШЕ, НО ДЛЯ ЭТОГО НУЖНО ВЫЙТИ ИЗ ЗОНЫ КОМФОРТА**

идеи и первый вводит новшества в свои компании.

Это привело к возрастанию роли предпринимателей, потому что только они способны брать на себя риск. Они рискуют своими деньгами или деньгами инвесторов, которые им верят. «Я вкладываю свои деньги в изменения моей компании, я верю в эту новую идею или технологию, если ошибусь – мои проблемы». А государство так не может. Согласно результатам исследований, опубликованных казахстанским подразделением журнала Форбс, менее 30% попыток трансформации можно назвать

**Что же такое трансформация в организации, и какие люди могут ее осуществить**

Трансформация – это перемена вида; преобразование, превращение (новолат., от trans – чрез, и formatio – образование вида). Трансформация – это не эволюция, и не движение по жизненному циклу компании от создания до упадка. Это жесткий и быстрый подход к управлению изменениями. Провести полную трансформацию организации – значит порвать с прошлым и реализовать требуемые изменения в короткие сроки.

По современным меркам специалисты по изменениям появились в компаниях уже давно. Это произошло, когда компании внедряли незначительные изменения для того, чтобы реагировать на новые вызовы «здесь и сейчас». Эти изменения носили локальный характер и не затрагивали стратегию.

Но последние несколько лет жизнь ускорила как в плане технологий, так и в социальной сфере, вследствие чего ужесточается конкуренция. Чтобы выжить, компании оказались перед необходимостью быстрых перемен в страте-

сейчас же с момента появления идеи до первой продажи проходит 1 месяц. Причем, каждый продукт уникален, и не имеет аналогов. Такие результаты достигаются в первую очередь за счет трансформации мышления работников в большей части путем замены сотрудников. Такие оперативные перемены невозможны без эксперта по трансформации с командой.

Выбор направления трансформации – сложный и ответственный. Цена ошибки – прибыльность компании, а иногда и ее существование. И здесь появляется

## **МЕНЕЕ 30% ПОПЫТОК ТРАНСФОРМАЦИИ МОЖНО НАЗВАТЬ УСПЕШНЫМИ И ПРИМЕРНО СТОЛЬКО ЖЕ ЗАВЕРШАЮТСЯ ПОЛНЫМ ПРОВАЛОМ**

гии, структуре, процессах, технологиях, мотивации, корпоративной культуре. Эти перемены уже стратегические и идут они непрерывно – одни изменения инициируют другие, то есть речь идет о преобразовании компании, а именно – о трансформации.

Умение быстро трансформироваться – это то, что сейчас является самым привлекательным для инвесторов. Гибкие компании более надежны с точки зрения инвестиций. Например, у российской финтех-компании «Запросто!», полтора года назад уходило 6 месяцев на вывод нового продукта на рынок,

целый ряд вопросов: кто в организации делает этот выбор, кто осуществляет преобразования в компании? Какой уровень принятия решений и уровень ответственности – это специалист по трансформации, топ-менеджер, собственник?

В наше кадровое агентство ежемесячно приходит несколько резюме от соискателей с просьбой рассмотреть их кандидатуры на вакансии, связанные с трансформациями в организации. Мы не встретили ни одной пары даже отдаленно похожих резюме. Кандидаты указывают разнообразнейший набор компетенций, которые они считают клю-



Эксклюзивное интервью для  Эксклюзивное интервью для  Эксклюзивное интервью для 

чевыми для специалиста (руководителя) по трансформации: разработка бизнес-кейсов по оптимизации деятельности компании, разработка матриц распределения ролей и обязанностей, карт процессов, разработка операционной модели, разработка решений по оптимизации затрат, выработка и приоритизация идей по оптимизации процессов, тестирование нового функционала, декомпозиция бизнес-целей на задачи цифровизации и автоматизации, построение и реализация стратегии удовлетворения бизнеса качественными данными.

делью. **Специалист, руководящий трансформацией, должен обладать экспертными знаниями в трансформируемой области и отличными навыками управления изменениями.**

При этом я практически не встречал резюме специалиста или руководителя по трансформации с эйчаровским бэкграундом. Подавляющее большинство претендентов на позицию Директора по трансформации – это нынешние CIO и CDO (Chief Data Officer, Директор по данным). Трансформация компании в

## **ПРОВЕСТИ ПОЛНУЮ ТРАНСФОРМАЦИЮ ОРГАНИЗАЦИИ – ЗНАЧИТ ПОРВАТЬ С ПРОШЛЫМ И РЕАЛИЗОВАТЬ ТРЕБУЕМЫЕ ИЗМЕНЕНИЯ В КОРОТКИЕ СРОКИ**

В большинстве своем все перечисленные обязанности — это «руки», а кто «голова», кто принимает стратегические решения, кто берет на себя ответственность за выбор направления? Это Директор по трансформации. Потому что трансформация, как я отметил выше, это прежде всего изменение в поведении людей. Поведение людей в данном контексте – это единая система ценностей в команде, именно общие ценности обеспечивают 60% успеха, остальные 40% технологии. Ценности в компании, как правило, создают собственники и топ-менеджеры, а HRD их транслируют в коллектив, они же являются ролевой мо-

России устойчиво ассоциируется с цифровой трансформацией, т. е. оцифровкой бизнес-процессов.

Трансформация бизнеса — это сложный (в силу своей новизны) и не быстрый процесс формирования новых привычек на всех уровнях деятельности компании в рамках единых ценностей команды. Поэтому, в примере с ООО «Запросто!» для быстрой трансформации команды потребовалась заменить часть сотрудников.

Топ-менеджеры или HRD не в состоянии трансформировать каждую

личность. Их задача научить своих сотрудников принимать преобразования. Каким образом это достигается:

1. Аргументированно разъяснить, зачем нужны преобразования.
2. Почему трансформацию нужно начинать именно сейчас.
3. Что получит компания, когда трансформация успешно завершится.

## КАНДИДАТЫ УКАЗЫВАЮТ РАЗНООБРАЗНЕЙШИЙ НАБОР КОМПЕТЕНЦИЙ, КОТОРЫЕ ОНИ СЧИТАЮТ КЛЮЧЕВЫМИ ДЛЯ СПЕЦИАЛИСТА (РУКОВОДИТЕЛЯ) ПО ТРАНСФОРМАЦИИ

4. Чем выгодна трансформация организации каждому сотруднику.
5. Что будет с организацией, если трансформации не будет.

Именно таким путем пошла японская компания Fujifilm, когда увидела угрозу своей продукции от цифровизации изображений. Они полностью трансформировали компанию и ушли в сегмент медицины и косметологии.


Трансформация — это преобразование компании как живого организма, у которого должны быть и «голова», и

«руки». В моем понимании, для проведения трансформации в компании должна быть команда из специалистов по управлению изменениями под руководством Директора по трансформации. А управление изменениями – это только один из инструментов трансформации бизнеса.

Поэтому профессия «специалист по трансформации» – скорее, из разряда исследовательских или творческих. Никто точно не знает, как правильно по-

ступить, чтобы трансформация привела к ожидаемому результату. Несмотря на опубликованный опыт успешных трансформаций компаний, в конечном счете, трансформационные знания нарабатываются только личным опытом участников этого процесса.

\***Дмитрий Жирнов**,  
руководитель Кадрового агентства  
**Bridge2HR**  
[www.bridge2hr.ru](http://www.bridge2hr.ru)

Редактор: П. Кочетков  
Эксклюзивно для 

# Как будет взаимодействовать с коллегами директор по трансформации?

С аналитической ее частью можно согласиться почти полностью. Особенно привлекает то, что автором активно подчеркивается необходимость системного подхода к пониманию организации, в рамках которого и должна проводиться трансформация компании. А именно то, что успешное изменение одного конкретного элемента системы организации, в частности, внедрение новой технологии, а тем более серьезные комплексные изменения, например, при переходе компании с одного этапа развития на другой, невозможно без дополнительной настройки или перестройки, иногда кардинальной всей системы в целом.

А бизнес-развитие, смена маркетинговой стратегии или наращивание

объемов деятельности с неизбежностью требует такой реконструкции организационной системы, которая позволила бы выполнить поставленные задачи. Об этом же свидетельствуют и исследования, опубликованные в журнале *Forbs*, на которые ссылается автор – успешные трансформации требуют системных решений и начинать необходимо с проектирования ключевых элементов системы.

В частности, авторы этой публикации подчеркивают: «В успешных трансформациях сначала решают все вопросы, связанные с организационным устройством, кадрами и возможностями, а затем занимаются процессами и информационными технологиями. В завершившихся неудачно проектах все происходит наоборот» .

Важно также и то, что автор подчеркивает, что при серьезных организационных изменениях, к сожалению, как правило, приходится расставаться с частью персонала, который не может работать в новой проектируемой системе. Поэтому, и это подтверждается практикой, начало трансформации организации требует предварительной диагностики ее существующей системы управления, сложившейся корпоративной культуры, оценки персонала как руководящего, так и специалистов.

в плане бизнес-развития, так и орг. развития – являются действительно одними из наиболее сложных и высоко рискованных мероприятий. И автор, ссылаясь на вышеуказанный источник, подчеркивает, что только 30% таких проектов были в полной мере успешными и столько же провальными. На отечественном рынке очень не быстро происходит внедрение в практику проектов направленной трансформации организации для целей повышения их эффективности.

## **КЕМ ЖЕ ВСЕ-ТАКИ С ЕГО ТОЧКИ ЗРЕНИЯ ЯВЛЯЕТСЯ ДИРЕКТОР ПО ТРАНСФОРМАЦИИ И КАК МОГУТ БЫТЬ ПОСТРОЕНЫ ЕГО ОТНОШЕНИЯ С СОБСТВЕННИКАМИ, ДИРЕКТОРАМИ ПО МАРКЕТИНГУ**

Только в этом случае можно разработать понятный пошаговый путь от текущего состояния организации к проектируемому.

Конечно, если руководство готово, то такую оценку лучше проводить внешними экспертами т.к. независимый «взгляд» лучше видит все достоинства и недостатки, сильные и слабые стороны организационной системы и работающего на текущий момент персонала.

В целом проекты направленной трансформации организаций – как

Мне представляется необходимым автору дать более точное определение того, кем же все-таки с его точки зрения является директор по трансформации и как могут быть построены его отношения с собственниками, директорами по маркетингу или стратегическому маркетингу и директорами по организационному развитию и персоналу. Он объединяет этот функционал, отвечая и за бизнес-развитие, и за орг. развитие. Или отвечает за определенную часть этой группы задач, он является внутренним сотрудником или внешним консультантом. В определенной степени, наверное, это



зависит от конкретной организации и многих других факторов. Но в любом

дуют работники, скажем так, смежных специальностей.


## **ЭТА СПЕЦИАЛЬНОСТЬ ЕЩЕ ОКОНЧАТЕЛЬНО НЕ ОФОРМИЛАСЬ, И НА НЕЕ, КАК СПРАВЕДЛИВО КОНСТАТИРУЕТ АВТОР, ЧАСТО ПРЕТЕНДУЮТ РАБОТНИКИ, СКАЖЕМ ТАК, СМЕЖНЫХ СПЕЦИАЛЬНОСТЕЙ**

случае подбор такого специалиста требует четкого понимания круга решаемых им задач в организации, зоны ответственности и полномочий. Особенно в отношении отечественного кадрового рынка, для которого пока эта специальность еще окончательно не оформилась, и на нее, как справедливо констатирует автор, часто претен-

\*Елена Лавринович

\*Андрей Лавринович

Редактор: П. Кочетков

Эксклюзивно для 



**1 млн. =**

**БИЗНЕС-АУДИТОРИЯ ЖУРНАЛА**

**КОМПАНИИ – ПРЕДПРИНИМАТЕЛИ – HRD&HRM**

**– PR – ТОПЫ – РУКОВОДИТЕЛИ**

**ПЕЧАТНАЯ ВЕРСИЯ – ЭЛ. ВЕРСИЯ – САЙТ –**

**РАССЫЛКИ – ИНСТАГРАМ – СОЦ. СЕТИ**

# Цифровые двойники уже реальность

С экспертом беседовала  
А. Шигаева

**УП** Как скоро произойдет то, о чем пишет автор?

**Э**то уже происходит и является частью реальности, в которой мы находимся.

**УП** Что нам нужно делать сегодня, чтобы быть готовыми к новой реальности?

— Нужно понять свою роль, ценность и вектор движения, чтобы синхронизироваться с происходящими процессами. Страх неизвестности рождает сопротивление, в результате чего есть риск потерять драгоценное время и ресурсы.



Ольга Gladкая  
GMCS

# Amazon купила у Facebook команду специалистов по спутниковому интернету

*Amazon купила у Facebook команду специалистов по созданию спутникового интернета. В рамках сделки по привлечению талантов компании также была передана некоторая интеллектуальная собственность и оборудование*

**A**mazon купила у Facebook команду экспертов в области спутникового интернета, сообщило издание The Information. Представитель Facebook подтвердил журналистам эту информацию. Финансовые условия договора не называются.

В рамках сделки по привлечению талантов Amazon была передана также некоторая интеллектуальная собственность, разработанная командой, и оборудование, пишет Insider. Группа, состоящая более чем из двенадцати физиков и инженеров по оптике, механике и программному обеспечению, уже в апреле вошла в подразделение Amazon численностью 500 человек,

которое в пригороде Лос-Анджелеса работает над проектом Kuiper по развитию спутникового интернета.

Amazon объявила о своих амбициях по развертыванию большой группы низкоорбитальных спутников, способных обеспечить широкополосный доступ в интернет по всему миру, в 2019 году. Компания пообещала вложить в проект Kuiper \$10 млрд и в июле 2020 года получила одобрение Федеральной комиссии по связи США на запуск 3236 низкоорбитальных спутников. До 2026 года Amazon планирует запустить половину из них и уверена, что спутниковый интернет станет возможным после того, как 578 спутников выйдут на орбиту.

.....



Издательство  
«Альпина Паблишер»  
+7 (495) 980-53-54  
[www.alpinabook.ru](http://www.alpinabook.ru)

Георгий Нанеишвили

# Оптимизируй это немедленно!

Как, используя современные IT-инструменты,  
сократить издержки и обойти конкурентов

*ВВЕДЕНИЕ  
ДЛЯ КОГО ЭТА КНИГА*

Дорогие друзья! Я хочу поделиться с вами опытом по повышению производительности труда ведущих компаний России. Это не только мой личный опыт, но и наработки множества компаний-интеграторов — партнеров, которые работают в разных сферах и не только внедряют современные информационные системы, но и помогают оптимизировать бизнес-процессы, предлагая заказчикам самый передовой опыт управления компанией. Сначала мы обменивались накопленным опытом и историями успеха между собой, партнерами, потом к нам подключились наши заказчики, а теперь мы открыли площадку, на которой все могут поделиться успехами в области оптимизации работы компании не только с помощью информационных систем, но и благодаря изменению подхода к выполнению поставленных задач.

*...ДАЛЕЕ ЧИТАЙТЕ В КНИГЕ*





## ГЛАВА 1. О ДИВНЫЙ НОВЫЙ МИР!

Сейчас из каждого утюга несется: «цифровизация», «шестой технологический уклад», «четвертая промышленная революция» и прочий «блокчейн». К сожалению, каждый поставщик трактует эти понятия по-своему и связывает с тем продуктом, который сам поставляет на рынок. Получается, что для поставщика 3D-принтеров эти понятия завязаны на технологию 3D-печати, а остальные аспекты отбрасываются как незначительные, а поставщик систем хранения данных рассуждает только о росте данных и о том, где их хранить, но не поднимает вопрос: «А зачем их хранить?» К сожалению, поставщиков и предложений от них много, и очень непросто разобраться в этом информационном шуме.

Давайте вкратце дадим определение каждому термину и поговорим о том, почему это важно. Когда технология новая, то, как правило, она дорогостоящая в применении и не находит массового распространения.

Когда происходит обкатка таких технологий, появляется инфраструктура, опыт использования и массовое применение, то технология дешевеет и становится более доступной. Совокупность новых ключевых технологий, ставших массовыми, и носит название «технологический уклад».

Из этого вытекает простая закономерность: с каждым новым технологическим укладом доля интеллектуальной собственности в себестоимости продукции становится все больше стоимости сырья и материалов, использованных в производстве единицы продукции. Например, наши далекие предки научились делать дубинки из дерева, потом научились прикручивать к дереву камень, заострять его и обжигать и счастливо жили весь каменный век. Потом люди освоили добычу меди и олова и стали сплавлять их в бронзу. Топор из бронзы был лучше, долговечнее и острее, чем кремь плюс дубинка, и работать им стало быстрее, однако стоимость такого топора была очень высока. Теперь нужны были знания — как находить руду, добывать металл, как делать правильный сплав, как подготавливать форму и отливать топор. Как только технология стала доступной, наступил бронзовый век. Но, увы, бронза не так остра, как железо. Железо добывать труднее, и стоило оно поначалу очень дорого. А новые технологии требовали все больших знаний. Как только новую технологию обкатали и она стала доступной — пришел железный век, но доля знаний, как плавить железо, составляла уже существенную часть от стоимости топора или молота.

*...ДАЛЕЕ ЧИТАЙТЕ В КНИЖЕ*




# Внутренние согласования и анализ ошибок – вот то, что всем необходимо

*Известный гуру бизнеса обращает внимание на проблемы бизнеса, кроющиеся в слабой коммуникации внутри компании.*

С экспертом беседовал гл. редактор 

А. Гончаров

 Пандемия сломала планы людей и бизнеса. Всех и все “колбасит”. Интересно, что Вас поражает в этом процессе?

**Н**а самом деле, говоря о каких-то глобальных вещах, я бы не сказал, что они поражают, если ты не знаешь, что происходит внутри. Потому что во всех переломных вещах надо знать подоплеку. То ли это была такая мощная подготовка никому не известная, то ли это решение одного человека. Думаю, на такие глобальные вещи лучше не откликаться душой.

Внутренняя кухня компании может никак не влиять на потребителя. Он не увидит разницы. Много говорят о бирюзовых организациях, но, когда доходит до дела, вся бирюза остается в теории, а не в практике. Потому что в таких организациях каждый применяет инициативность, работает на общее благо, но такая творческая среда должна подразумевать



**Михаил Молоканов**  
коуч глав компаний

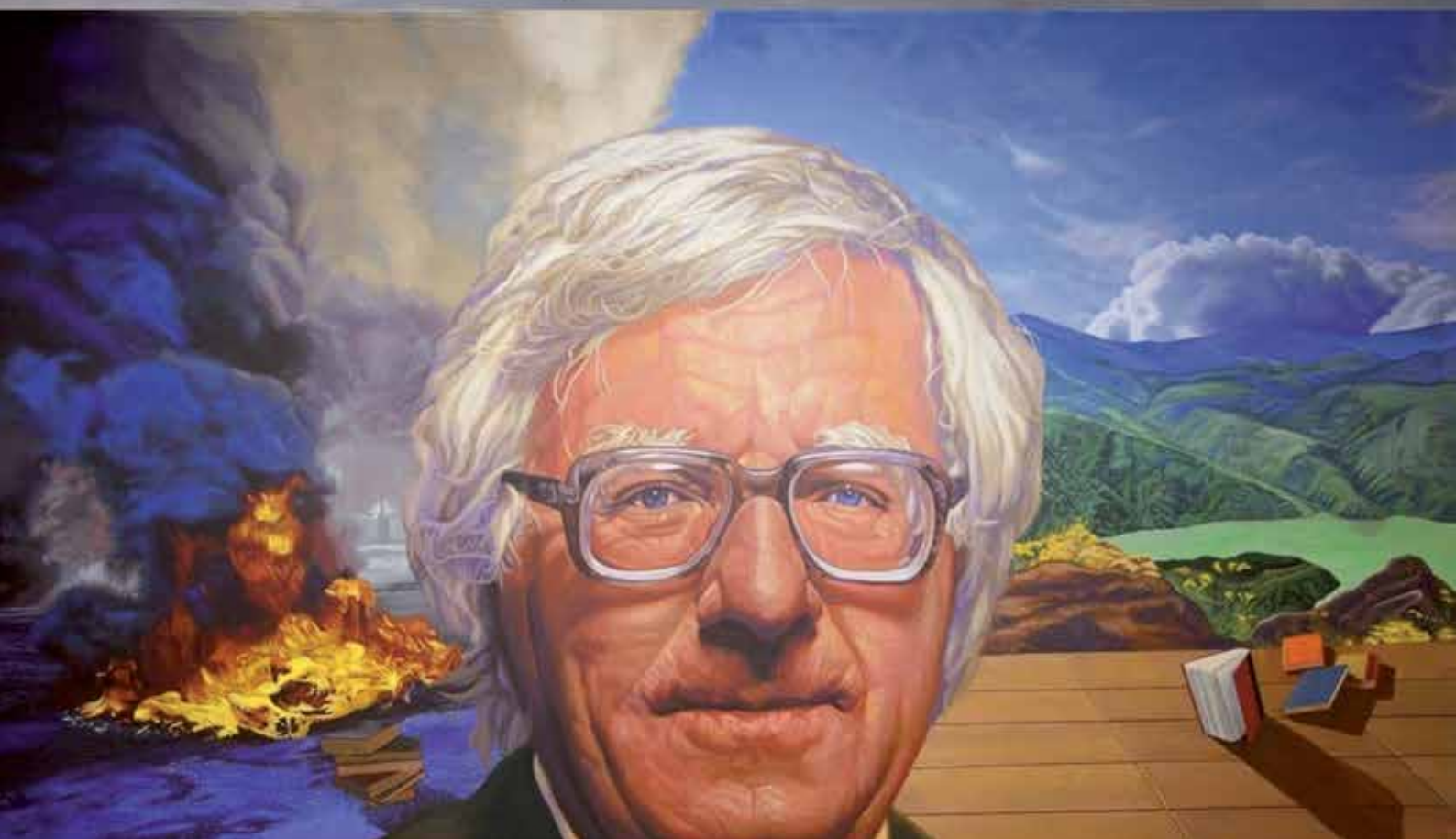
”

— 3 —


Шире открой глаза, живи так жадно,  
как будто через десять секунд умрешь.  
Старайся увидеть мир.  
Он прекраснее любой мечты, созданной  
на фабрике и оплаченной деньгами.  
Не проси гарантий, не ищи покоя —  
такого зверя нет на свете.

*Рэй Бредбери*

Американский писатель




# Имидж работодателя

 попробует в этой рубрике силами экспертов помочь компаниям выстраивать рабочую атмосферу в коллективе и избегать разночтения правил.

Первый материал – это отзыв об известной ай ти компании на антиджоб сайте.

Второй – мнение о нем эксперта.

## НЕГАТИВНЫМ ОТЗЫВ

оллектив разный, разработчики, тестировщики, аналитики, в общем рабочий люд, в большинстве своем, замечательные, а продавцы, маркетинг, в общем, «менеджеры» собрали в себе все гнилые качества, которые могут быть у людей. Я работала вэб-мастером, сделала им сайт, который все хвалили, ХХХ назвала его достижением, также я выполняла много задач по полиграфии, которые не входили в мой функционал. В общем, результатом все были довольны, но в благодарность меня лишила годовой премии руководитель отдела,

УУУ, абсолютно не компетентная в области вэба, и вынудили меня уволиться по собственному желанию, не выплачивая выходного пособия. Общаются с сотрудниками навешивая лапшу на уши и прессуя. Рабочее место условно комфортное, хотя как повезет, обеды условно бесплатные, больничный условно оплачиваемый. Справедливости можно не ждать, также можно не ждать, что оценят твой труд. В общем, если вы хотите честно и спокойно работать, обходите стороной эту контору.

# Ошеломляющий успех

**В** Исландии завершился самый масштабный в мире эксперимент, который предполагал переход на четырехдневную рабочую неделю. Организаторы проекта пришли к выводу, что сокращение рабочих часов не приводит к потере производительности и делает всех гораздо счастливее, по крайней мере в административном секторе.

Данный эксперимент, начался в 2015 году и под давлением общественных организаций со временем распространился на 2500 сотрудников из разных учреждений – от полицейских участков до домов престарелых.

Участников эксперимента перевели с 40-часовой рабочей недели на 36-ти или 35-часовую неделю, при этом сохранив им прежнюю зарплату.

Под данный эксперимент попал примерно 1% работающего населения страны.

Исследование продолжалось до 2019 года и привело к серьезным последствиям: в течение следующих двух лет профсоюзы и их федерации добились либо сокращения рабочих часов, либо

права на их сокращение для 80% работающих.

Исландская НКО Alda и исследовательский институт Autonomy, которые проводили эксперимент, отмечают, что в исландском обществе, где сравнительно небольшая разница в размере доходов, развитая экономика и эффективная система здравоохранения, формируется консенсус, что в стране необходимо сократить рабочие часы, так как граждане считают несправедливым и неэффективным такую продолжительность рабочих недель. А в соседних скандинавских странах, обязательное число рабочих дней в неделю меньше:

В Дании – 37 часов.

В Финляндии – 37,5 часов.

В Норвегии – 37,5 часов.

Однако нельзя считать, что данный эксперимент был переходом на четырехдневную рабочую неделю: каждая организация сама решала, как реализовать норму в 35-36 рабочих часов в неделю. Среди организаций, участвовавших в эксперименте, большая часть относилась к сектору услуг или административному сектору.



# 4 дня в неделю – нам пока еще рановато

**С**трахование – сервисная отрасль экономики, операционно очень тесно связанная с другими отраслями, которым она предоставляет свои услуги. Поэтому говорить о переходе страховых компаний на 4-х дневную рабочую неделю можно будет только после того, как значительная часть экономических субъектов страны перейдет на такой режим работы.

Если говорить о стране в целом, не вызывает сомнений, что уменьшение продолжительности рабочего времени благотворительно влияет на психологическое и физическое здоровье населения, способствует повышению его образовательного и профессионального уровня, а, значит, конкурентоспособности, производительности труда. Т.е. является прогрессивным явлением. Именно об этом говорят сторонники сокращения рабочей недели.



**Виктор  
Кривошеев**  
**«Абсолют  
Страхование»**



# 4 дня – это 32 часа, а не 40

**В** дореволюционной России уже бывали случаи сокращения рабочей недели при которой работники имели бти дневную рабочую неделю и один выходной. Далее был Декрет от 30 октября 1917 года «О восьмичасовом рабочем дне» , после чего рабочий день был сокращен ещё на час. Нынешний режим введен с 1967 года – 5 рабочих дней по 8 часов – 40-часовая рабочая неделя.

В настоящее время дополнительный выходной безусловно не будет лишним для работников в условиях нашего динамичного мира. Но так же не исключаю, что скорее всего нагрузка



**Светлана  
Краснянская  
«Яковлев и Партнеры»**

# Переписка в WhatsApp МОЖЕТ ЯВЛЯТЬСЯ ДОКАЗАТЕЛЬСТВОМ НАЛИЧИЯ ДОГОВОРНЫХ ОТНОШЕНИЙ

Источник: [http://www.garant.ru/news/1467343/?utm\\_referrer=https%3A%2F%2Fzen.yandex.com%2F%3Ffromzen%3Dsearchapp](http://www.garant.ru/news/1467343/?utm_referrer=https%3A%2F%2Fzen.yandex.com%2F%3Ffromzen%3Dsearchapp)

*Собеседования, переговоры, да и вообще многие сделки проходят сегодня в МЕССЕНДЖЕРах. А как судьбы относятся к информации в них?*

.....

Относительно данного вопроса необходимо пояснить, что любой суд принимает представленные доказательства сторонами исключительно на свое усмотрение, руководствуясь своим профессиональным мнением.

То есть, только суд вправе решить является ли данное доказательство допустимым или относимым по данному конкретному делу.

Между тем и стороны судебного процесса должны понимать, что в суд необходимо предоставлять надлежащие доказательства и если уж в процесс предоставлены, например, переписка из вацап или иного мессенджера,

то, как минимум, такие доказательства необходимо нотариально удостоверить.

На практике это давно уже принято и используется, а суд принимает такие доказательства.

Более того, в судебном процессе, реализуя права на собирание доказательств, возможно просить суд сделать запросы в различные организации для получения дополнительных данных относительно представленных доказательств из мессенджеров.

Таким образом, используя внесудебные возможности, а также процессуальные права, вполне возможно

## Чем больше знаете о конкурентах, тем более актуальным, а следовательно и прибыльным, может стать ваш бизнес

Список богатейших людей варьируется из года в год. Что объединяет всех этих предпринимателей? Целеустремлённость, активность или гениальные идеи?

**УИ** взяв за основу рейтинг Форбс изучил то, о чем пишут о миллиардерах в СМИ США. Далеко не все они благосклонны к героям. Часто встречаются насмешки над Баффетом, Гейтсом и его первым миллионом, Слимом...

**УИ** опросив своих экспертов составил свое исследование популярности в России этих бизнесменов.

### 1. Илон Маск

Маск – американский предприниматель южноафриканского происхождения, основавший фирму электронных платежей PayPal и SpaceX, производителя ракет-носителей и космических кораблей. Он создал корпорацию SpaceX, с помощью которой хотел сократить расходы на космические перевозки, чтобы люди могли полететь на Марс. Маск участвовал в разработке своего первого электромобиля Tesla Roadster. Илон Маск настоящий борец за экологическую свободу. Но как отличить истинные цели Маска и его реальные послылы? Только ждать... Время покажет. Он раскрутил свой бренд и стоимость акций (рост 10 % в год) и на эти суммы может творить... Илон является поклонником тайм-менеджмента: планируя все мелкие и крупные задачи, остаётся время на семью и отдых.



### 2. Джефф Безос

Состояние Джеффа Безоса оценивается в \$177 миллиардов. Основатель и генеральный директор Amazon, крупнейшей в мире платформы электронной коммерции, начал своё дело в 1994 году в гараже. Изначально на сайте продавались только книги, а затем музыкальные диски, программное обеспечение, электроника, мебель и многое другое. В чем же секрет успеха Безоса? Бывший интернет маркетолог утверждает: «Нет ничего особенного в нашей бизнес-идее или нашей структуре. Все это может быть скопировано». Безос создал магазин, способный доставить что угодно и куда угодно. По мнению самого Безоса, успешность бизнеса зависит от постоянного мониторинга сферы, в которой вы хотите развиваться. Чем больше знаете о конкурентах, тем более актуальным, а следовательно и прибыльным, может стать ваш бизнес.





### 3. Майкл Блумберг

В мире не так много политиков, которые могут похвастаться еще и статусом долларового миллиардера. «Я приезжал в офис в семь часов утра, когда там еще никого не было», - говорит Майкл о первых годах работы. Блумберг много лет проработал в компании Salomon, но в итоге решил заниматься своим делом на тот момент с \$2 миллионами в кармане. Предприниматель понимал, что его ключевой талант – общение с людьми. Идея Блумберга была в том, чтобы найти дополнительную услугу, отсутствующую на рынке в текущий момент. Он задумал основать дело, построенное на сборе данных по ценным бумагам, возможности для клиентов выбрать самые важные с их точки зрения данные, а затем предоставить программное обеспечение, которое позволит обычным людям произвести анализ предоставленной информации. Сегодня Bloomberg LP является одним из ведущих поставщиков финансовых новостей по всему миру.



### 4. Билл Гейтс

История успеха Билла Гейтса напоминает американскую мечту. Но его дядя из Минобороны США как то без конкурса заказал у племянника софт, который Билл купил в разы дешевле. Усиленно работая, он достиг не только процветания компании, а еще звания одного из самых богатых людей на земле. Сейчас состояние Гейтса составляет около \$119 млрд. В 1974 году Билл Гейтс предлагает создать фирму по разработке программного обеспечения и дает ей название Microsoft, которая по данным 2021 года установлена более чем на 80% компьютерах. Одной из важнейших черт характера Билла Гейтса является умение признать талант и ум другого человека. «Я не нанимаю дураков», – утверждает он. Несмотря на то, что Билл Гейтс очень ценит свое время, он понимает, что главное в бизнесе – интеллектуальный капитал. Прагматизм буквально во всем и упорный труд – еще одна особенность этого человека.



### 5. Ларри Пейдж

Как только не называют встречу создателей поисковика Google: и эпохальной, и судьбоносной. Эпитеты присвоены по праву: деловой тандем Ларри Пейджа и Сергея Брина считается одним из наиболее успешных в бизнесе. Место встречи изменить нельзя: знакомство создателей популярного поисковика состоялось в Стэнфорде в 1995. Пейдж является изобретателем алгоритма работы поисковой системы PageRank. Ему, 23-летнему аспиранту, приходит в голову революционный подход к поиску информации: идея индексировать ссылки поиска, чтобы выдавать результаты запроса по значимости ресурса. «Если бы нами двигали деньги, мы бы продали бизнес давным давно, и сейчас бы лежали на пляже», – вот такой подход к работе у Пейджа. Ларри ведет весьма скромную жизнь, хотя имеет внушительное состояние.



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

**Купить за 600 руб. номер – [tp@top-personal.ru](mailto:tp@top-personal.ru)**