

БИЗНЕС  
ИДЕИ

БИЗНЕС  
РЕШЕНИЯ

БИЗНЕС  
ТЕХНОЛОГИИ

БИЗНЕС  
ПРОЦЕССЫ

WWW.TOP-PERSONAL.RU

# УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ

Ведущие эксперты по теме: «Управление» - 71652, 71655, 72026

№ 19  
(663)

2022

Главная тема: **Капитан и «тушение пожаров»**



**Тушить пожары и решать  
проблемы «узкого горлышка»**

Главная тема:

Партнёры УП



Ростелеком



АВТОДОМ



## КОЛОНКА РЕДАКТОРА

«Тушить пожары» и решать проблемы «узкого горлышка» — сегодня эта неотъемлемая часть работы лидера компании стала особо востребованной... И один из экспертов признался, что долго эту работу он и считал своей основной обязанностью...

*Успехов в бизнесе!*

*Главный редактор ИД* 

*Александр Лонгоров*

Номер готовили:



Алена  
Верещагина



Алия  
Верисова



Полина  
Гальченко



Александр  
Гончаров



Надежда  
Гончарова



Оксана  
Дегнер



Александр  
Жильцов



Дмитрий  
Жирнов



Игорь  
Жуковский



Павел  
Кочетков



Анастасия  
Кочетова



Кристина  
Кузнецова



Вероника  
Курилова



Оксана  
Логвинова



Наталья  
Понятова



Наталья  
Риль



Ольга  
Сагун



Анна  
Соснина



Ольга  
Филиппова



Анна  
Чернова



Андрей  
Чепайкин



Елена  
Чечикова



Александр  
Чечиков



Алена  
Юрова

стр. 5

**В** любой кризисной ситуации у команды должно быть прозрачное понимание глобальной и локальной целей компании...



Сергей Будник  
Least.Sale



стр. 14

**К**огда именно мы контактируем с инвестором, мы пытаемся внедрить ему в голову некую идею таким образом, чтобы он сам её захотел реализовать...



Владимир Тяпкин  
«Space-app»

стр. 21

**Я** не привык жаловаться. Я привык находить ресурсы и решать проблемы...

Николай Ханков  
АО «Электросталь»

стр. 25

**Е**сли мы кого-то убираем, то на его место мы обязательно должны найти человека сильнее...

Александр Кратов  
Аллигатор

стр. 28

**Л**идеры часто боятся полностью делегировать текущие задачи сотрудникам, считают, что они со всем справятся лучше всех...



Павел Молянов  
«Сделаем»

стр. 32

**Р**адуюсь вместе с ними их успехам, я получаю фактически дорожную карту, исполнение которой приведёт примерно туда же и меня...



Дмитрий Мchedlishvili  
ИТЕРАНЕТ

стр. 43

**О**тдельные компании перестраиваются в новые конструкции и пока тоже свою активность в найме поставили на паузу...



Анастасия Зальцман  
red\_mad\_robot

# УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ

## Содержание

№ 20  
(664)  
Издается с 1996 г.  
2022 г.

Объединенная редакция



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  
TR@TOP-PERSONAL.RU

5

### КАПИТАН КОРАБЛЯ

Есть CEO, основная задача которых — «тушить пожары»

Сергей Будник

14

### ИТ

Раньше я воспринимал «тушение пожаров» как рост

Владимир Тяпкин

21

### Трибуна бизнесмена

Боязнь собственника в росте предприятия — одна из проблем бизнеса

Николай Ханков

25

Люди порой скрывают проблемы

Александр Кратов

28

### Трибуна директора

Прозрачность и доверие — ваш шанс роста

Павел Молянов

32

Очень важно верить в то, что ты делаешь

Дмитрий Мчедлидзе

37

### Благотворительность

Делать добрые дела приятно и заразительно!

Сергей Пронин

45

### ИТ-СПЕЦИАЛИСТЫ

Постоянная нехватка айтишников временно сменилась излишком

Анастасия Зальцман

51

### Тренды года

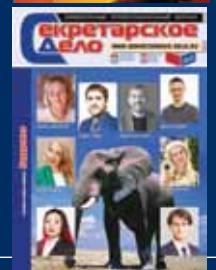
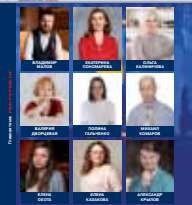
Тренды года: Дальнейшая цифровизация бизнеса и разработка новых отечественных IT-продуктов

55

### Бизнес-литература

Старший брат следит за тобой

Обзор Полины Гальченко



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

[www.top-personal.ru](http://www.top-personal.ru)

ISBN 5-95630-007-7



Подписано в печать 06.06.2022 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 директоров компаний поделиться опытом управления: [7447273@bk.ru](mailto:7447273@bk.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

9 785956 300077

# Есть CEO, основная задача которых — «тушить пожары»



*Сергей Будник*

**Least.Sale**

**УП** В чем секрет успеха? Есть ли **ЗОЛОТАЯ ПУЛЯ** у бизнес-проектов?

**У** идеального метода управления не существует. Для того, чтобы сформировать свою эффективную модель, у руководителя должен накопиться большой опыт, а главное, большое количество ошибок, которые необходимо проанализировать и не повторять. Я знаю много CEO крупнейших компаний, и все они имеют абсолютно разные стили управления, а также различную степень вовлеченности в процессы. Единственное, что объединяет всех CEO – это лидерство.

**УП** Что, на ваш взгляд, в нынешних условиях делают руководители компаний для того, чтобы справиться со сложностями?

— Нужно четко разделять функции генерального директора и собственника компании. Капитан корабля в

Эксклюзивное интервью для  Эксклюзивное интервью для  Эксклюзивное интервью для 

большинстве компаний – это генеральный директор (CEO) и основная его роль заключается в том, чтобы дать вектор, поставить цели, определить миссию и ценности, а также мотивировать хорошо подобранную, слаженную команду.


То, как проходит кризис у многих компаний, в большинстве случаев зависит от этих параметров. Видят ли люди, которые работают в команде, большую цель? Знают ли они, куда идет компания и зачем они всё это делают? Без капитана, который транслирует направление, справиться со сложностями практически невозможно. CEO в той или иной мере участвует также в операционном управлении, но, как правило, в хороших компаниях это участие почти незаметно.

В любой кризисной ситуации у команды должно быть прозрачное понимание глобальной и локальной целей компании.

На сегодняшний день горизонт планирования сильно уменьшился, в этих условиях нужно принимать довольно быстрые решения, которые влияют на весь бизнес. Так, сильная команда с хорошим пониманием конкретных процессов дает данные руководителю. На основе этих данных он принимает решение о том, куда идти компании и четко контролирует этот путь. По сути дела, CEO – это рулевой, а

команда – гребцы: CEO понимает, откуда дует ветер, и говорит, куда грести, а команда осуществляет движение в нужную сторону. Чем лучше каждый знает свое дело, тем быстрее компания доплывёт до точки Б.

Сейчас вовлеченность руководителей на всех уровнях максимальна. Собственники бизнеса в условиях неопределённости принимают непосредственное участие в принятии ключевых решений для компании. CEO же проявляют многозадачность и стараются выбирать направление вектора компании быстро, четко и с наименьшим количеством ошибок.

 **Какие расходы можно безопасно урезать тем компаниям, у которых бизнес ещё сохранился, но уже испытывает определённые сложности?**

— Очевидно, что самое ценное в компании – это люди, то есть компетенции, поэтому к сокращению команды нужно прибегать в самом крайнем случае. Без компетенций очень сложно пройти кризисные периоды, ведь в одиночку невозможно управлять кораблем.

Как правило, первыми приостанавливают проекты в направлениях, которые ещё не дали результатов, а также сервисы или другие непрофильные расходы. Напротив, все,



что напрямую связано с деятельностью – продажи и маркетинг, необходимо максимально сохранить даже в период кризиса. При этом, можно пересмотреть бюджет и расходовать только самые стабильные направления костов: оставить в прежних объемах расходы, необходимые для обеспечения продаж, и наоборот, не использовать расходы, которые были завышены или рассчитаны на перспективу.

В Least.Sale мы «урезали косты» и в некризисные времена, когда это было необходимо для операционной деятельности. Мы убрали всё самое ненужное – то, что не ведёт нас к результатам. Сейчас мы урезали всё, что касается сервисов, частично прибегли к импортозамещению. Например, ранее мы пользовались корпоративным мессенджером Slack, а сейчас перешли в Telegram. Это самый простой пример того, как можно использовать бесплатный сервис, даже если он менее удобен. При этом у нас не ушёл ни один человек: вся команда сохранилась и продолжает работать.

К сожалению, в бизнесе бывают стадии, когда в последнюю очередь все же необходимо сокращать персонал. Например, в ситуации, когда компания сталкивается с выбором – расстаться с частью команды или закрыться. Как правило, сокращение

может касаться непрофильных функций или отделов, в зависимости от вида бизнеса или сотрудников, которые в данный момент меньше всего влияют на результат компании.

Наша команда тоже когда-то была больше, но в определенный момент мы оптимизировались. Это было связано не с кризисом, а с внутренними процессами, поэтому нам пришлось частично поменять конфигурацию команды. Это было сложное решение, но иногда оно бывает необходимо для того, чтобы идти дальше.

### От чего зависит то, какую стратегию управления выбирает капитан?

— Всё зависит от личности капитана и его темперамента. Например, есть CEO, основная задача которых – «тушить пожары».

У них это хорошо получается, а стратегию при этом может вырабатывать сильная команда.

«Тушение пожаров» — это прекрасно, но даже одно стратегическое решение CEO в месяц, может быть намного выше по эффективности, чем участие в операционной деятельности компании. Для этого существует делегирование и команда.

В Least.Sale я занимаюсь стратегическими вопросами, но также уча-



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



**В ЛЮБОЙ КРИЗИСНОЙ СИТУАЦИИ  
У КОМАНДЫ ДОЛЖНО БЫТЬ  
ПРОЗРАЧНОЕ ПОНИМАНИЕ  
ГЛОБАЛЬНОЙ И ЛОКАЛЬНОЙ ЦЕЛЕЙ  
КОМПАНИИ**

Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для

ствую в операционных процессах. Раньше, для того, чтобы эффективнее принимать решения, я выделял себе один день в середине недели, свободный от операционных встреч и задач.

Это был целый день, когда я занимался только стратегией компании и вопросами, направленными на развитие команды.

Я анализировал рынок, то, как он растет и куда движется. В начале моего пути в компании мне было сложно представить, что можно целый день не заниматься операционной деятельностью. Оказалось, что такая практика даёт колоссальный результат, потому что очень важен взгляд на компанию со стороны.

Возвращаясь к вопросу влияния личности человека на стиль его управления, могу сказать, что знаю людей, которые постоянно находятся в операционке и успевают подумать о стратегии, выделив на это всего час в день.

При этом, у них хорошие результаты. Это сложная модель, которая зависит как от самого лидера, так и от команды, которую он сформировал. В некоторых компаниях CEO, наоборот, занимается только стратегическими вещами и не участвует в операционной деятельности. Если это даёт результат, то почему нет? Идеальной модели не существует, всё зависит от капитана, а также от культуры внутри самой компании.

### Почему капитанам «больших кораблей» часто бывает сложно найти новый «корабль»?

— Рынок CEO с точки зрения области найма достаточно закрытый. Выдающийся компетентный человек, как правило, не ищет работу. Если он уходит из компании, то довольно быстро получает новые предложения. Сложность, наверное, в том, что когда ты очень долго занимаешься одним и тем же бизнесом, когда ты уже прирос к его культуре и людям, то достаточно сложно что-то менять.

**Полные тексты статей доступны только для подписчиков.  
Остальным желающим на платной основе.  
Пишите: [7447273@bk.ru](mailto:7447273@bk.ru)**

Эксклюзивное интервью для Эксклюзивное интервью для Эксклюзивное интервью для

Владимир  
Тяпкин

«Space-app»



Эксклюзивное интервью для Эксклюзивное интервью для Эксклюзивное интервью для Эксклюзивное интервью для

# Раньше я воспринимал «тушение пожаров» как рост

**У** А были ли в вашем бизнесе ошибки, которые сделали Вас сильнее? Можете ли Вы в каких-то из них признаться?

**Д** а, конечно. На самом деле это достаточно детские ошибки. Когда я только начинал создавать компанию, думал, что абсолютно все можно делать на интуиции, что не нужно читать книги по бизнесу и считал, что и так все понятно. Изначально получилось 15 человек взять на аутсорсе, потом в целом все было нормально, это был мой второй курс. В 2015 году уже мы разместились в первом офисе, и за один год стали ТОП-1 веб-студией в Саратове. Но за этот год я «сжег» абсолютно всю команду, у всех закончилась мотивация, кроме меня. И тогда я понял, что «стимул работы больше и все будет хорошо» не всегда плюс

и нужно к этому относиться немного по-другому.

Это была моя первая ошибка.

Следующая достаточно яркая ошибка заключается в том, что я думал, что связи решают все.

В 2017 году у нас появился такой человек, как специалист по связям, он занимался тем, что выходил на нужных людей и поставлял нам достаточно крупные заказы.

Я думал, что этого достаточно для того, чтобы стать успешной компанией и расти не на 30% в год, как мы растём последние лет десять, а собственноручно говоря, икс два.

Да, у нас так и появились эти 20 стартапов.

Мы ведем совместный стартап с каким-либо миллиардером или с другим властью придерживающим, где мы занимаемся IT-составляющей или маркетинг-составляющей.

Собственно говоря, используем ресурс этих людей для того, чтобы компания реально работала.

Это приводит к достаточно большому расфокусу, и вот этот расфокус, казалось бы, не дает развиваться основной материнской компании, как раз Веб-студии, а без её роста невозможно, на самом деле, создавать действительно значимые продукты, такие, которые действительно меняют мир,

несмотря на громкие имена, серьезные вложения и тому подобное. Поэтому считать, что связи решают все, неправильно.

Вот такая вторая ошибка. Но при этом, хочу отметить, что без связей, конечно же, тоже ничего не получится. Собственно говоря, из этой ошибки — расфокуса идет следующая ошибка.

Казалось бы, классный и крутой стартап с миллиардеров, всё хорошо. И ты берешь и «ныряешь» в новую операционку.

Начинаешь заниматься какими-то

вещами, которые для тебя несвойственны, хотя это важный клиент. Но этого делать было нельзя, нужно было все равно заниматься стратегией, несмотря ни на какие имена не нырять в операционку никогда. Поэтому выход из операционки для меня был достаточно сложным процессом, который занял у меня порядка пяти лет. Одно дело — просто сказать себе «надо выйти из операционки», а другое — действительно это сделать.

**ИТ «Тушат пожары» и решают вопросы узкого горлышка почти все владельцы, поделитесь опытом, как от этого стиля уйти в стратегию?**

— Раньше я воспринимал «тушение пожаров» как рост.

Потому что, если ты их эффективно тушишь, то кажется, что все хорошо. На самом деле, если закрыть этот вопрос с точки зрения стратегии, то это приведет к тому, что этот вопрос больше никогда не возникнет. Это очень важно. То есть решать все так, что, если возникла какая-то маленькая проблема, понимая, что она достаточно системная, закрыть ее нужно с точки зрения стратегии. Тогда этот «пожар» большое не возникнет. И вообще задача предпринимателя свести все к тому, чтобы «пожаров» было минимум. То есть это должны быть реальные процессы, а не то, что это норма. Пото-

му что если это будет нормой, то это приводит к выгоранию людей вокруг, и это является проблемой.

Насчет того, что они никому не доверяют развитие связей, я думаю, здесь проблема заключается в следующем. Достаточно тяжело или практически невозможно найти хорошего

му что ты уже не будешь востребован на рынке как эксперт, и если вдруг у тебя все рухнет, то непонятно, как ты будешь дальше зарабатывать. Безусловно, я думаю, такой страх есть у многих владельцев бизнеса, и именно поэтому они пытаются сами продавать и сами зачастую заниматься даже неким производством. При

## **КОГДА ИМЕННО МЫ КОНТАКТИРУЕМ С ИНВЕСТОРОМ, МЫ ПЫТАЕМСЯ ВНЕДРИТЬ ЕМУ В ГОЛОВУ НЕКУЮ ИДЕЮ ТАКИМ ОБРАЗОМ, ЧТОБЫ ОН САМ ЕЁ ЗАХОТЕЛ РЕАЛИЗОВАТЬ**

специалиста по связям, который сможет с такой же эффективностью, как и собственник компании, заниматься этим. Поэтому большинство собственников компании действительно занимаются этим сами. То, что они сами сразу начали заниматься стратегией и занимались операционкой только в первое время, я думаю это связано в первую очередь с тем, что это был их не первый бизнес, и они уже знали, как его правильно строить. А когда ты приходишь в этот бизнес из ремесла, когда ты сам руками все это делал до этого, то возникает некий страх перехода к стратегии, пото-

построении глобальных компаний, я считаю, любой микроменеджмент или сесть что-то делать самому — это запрещенная история. Это неэффективно и в целом, очевидно, что так делать плохо. Но одно дело — знать это, а другое дело — применять это на практике.

### **Ваша стратегия?**


— Честно говоря, мы не профилируемся именно на инвесторах, потому что у них достаточно серьезный фактчекинг, и для того, чтобы к ним зай-

ти, необходимо, чтобы стартап приносил первые деньги. На более ранних стадиях они даже не будут разговаривать. Хотя, если идея хорошая, безусловно кто-то разговаривает и на более ранней стадии.

Когда именно мы контактируем с инвестором, мы пытаемся внедрить ему в голову некую идею таким образом, чтобы он сам её захотел реализовать.

Это мы делаем не за одну минуту, а, наоборот, растягиваем на час. Но мы никогда не говорим, что это презентация. Это всегда какой-то отдых или что-то такое. Это неформальный диалог. Поэтому именно совета, как лучше на высоком уровне пичить,

я дать не могу, хотя я участвовал в большом количестве классических стартап-сессий, там нет ничего генерального. Если говорить о классических стартап-сессиях, то неплохо было бы, чтобы идея была.

 **Как Вы оцениваете будущее вашей компании с точки зрения технологии Адизеса? По шкале возраста. Детство, юношество и т. д. И вообще, оцениваете ли вы через такую схему? Какой у вас взгляд на будущее вашей компании?**

— Я считаю, что на данный момент мы находимся на этапе детство. Для меня фраза Стив Джобса «stay hungry, stay foolish» достаточно все хорошо показывает.


**Полные тексты статей доступны только для подписчиков.  
Остальным желающим на платной основе.  
Пишите: [7447273@bk.ru](mailto:7447273@bk.ru)**

# Боязнь собственника в росте предприятия — одна из проблем бизнеса

*Я не привык жаловаться. Я привык находить ресурсы и решать проблемы.*

**Николай Ханков**

**АО «Электросталь»**

 **Расскажите об ошибках, которые сделали вас сильнее?**

*Я* старался учиться на чужом опыте. Смотрел, как ведут бизнес другие бизнесмены и, видя их ошибки, старался их не совершать сам. Проблем с кредиторами, банками или органами у нас не было. Но совсем без ошибок, к сожалению, никак. Например, была история с нашим партнером и поставщиком — компанией «Северсталь». Это крупное предприятие, а мы небольшое региональное, поэтому они, видимо, хотели сделать нас своим филиалом, чтобы мы торговали только их металлом. Хотели поглотить, загнали нас в долги, но потом мы просудились и все решилось в нашу пользу — они отозвали свои требования. Таким образом, мы сохранили свою самосто-



Эксклюзивное интервью для  Эксклюзивное интервью для  Эксклюзивное интервью для 

тельность, а предприятие осталось под моим управлением. У нас семейный холдинг, в котором работает 5 членов семьи. Думаю, во многом благодаря этому мы и сохранили компанию.

Единственная сложность за эти годы была один раз с налоговой инспекцией. После выездной проверки возникли проблемы, которые решились в течение года.

**У** Какова структура вашего предприятия?

— Несмотря на то, что у нас региональное предприятие, в прошлом году наша выручка достигла миллиарда. Холдинг включает в себя пять предприятий: производственное, торговое предприятие, работающее в B2B сегменте и занимающееся оптом, розничное — филиальная сеть, включающая в себя 14 точек продаж, одна транспортная компания, владеющая собственным грузовым автотранспортом и одна управляющая компания. В такой структуре мы работаем уже около 7 лет, за это время она доказала свою эффективность.

**У** Почему Вы решили создать собственную транспортную компанию?

— У металлостроителей, а мы металлом в основном занимаемся, значитель-

ная часть бюджета уходит именно на перевозки. Металл очень тяжелый, если загрузить одну машину (тонн), ее стоимость будет примерно 2 млн рублей. Поэтому надежнее возить своим транспортом, не доверять никому. Уход от наемного транспорта, очень повысил нашу конкурентоспособность.

**У** Вы имеете в виду, что машина может исчезнуть вместе с металлом?

— Были случаи, что водитель долго вез металл, думаю и исчезнуть тоже может. Еще может не ту продукцию загрузить у поставщика, потому что это сторонний водитель — ему что положили, то он и повез. А наш водитель-экспедитор обязательно оценивает качество и количество металла. Кроме того, могут слить топливо. Для того, чтобы такого не случилось, весь наш транспорт оснащен спутниковой навигацией, отслеживанием. Мы уже и в транспортном бизнесе разобрались.

**У** А если Вы сделаете совладельцами всех ваших 100 сотрудников, как Вы думаете, что произойдет с ними? С компанией? Как Вы думаете, они будут лучше работать?

— Не думаю, что это будет эффективно. Получится производственный кооператив, с пайщиками, где нужно проводить собрания, выбирать управляющие органы и проводить аудит си-

лами этих же пайщиков. Это сложно, получается, как коммуна. Поэтому во всех этих схемах, где идет равномерное распределение между сотрудниками либо командой проекта, очень теряется управление. Сложно будет принимать оперативные и стратегические решения. Чем больше людей — тем сложнее их организовать в нужное русло, потому что начинается разброд. Можно, допустим, найти 10% сотрудников, наделить правами владельца и уже с ними принимать решения как в теории разделения властей.

Меньшинство диктует большинству. В коммерческих компаниях, я считаю, также должно быть — меньшинство диктует большинству. При этом важен демократический принцип управления. У нас в холдинге так и есть: ключевые решения принимаются голосованием, в котором участвуют заместители и руководите-

ли подразделений. Как большинство проголосовало, такой путь мы и выбираем для дальнейшего развития, дальнейшей покупки активов, открытия филиала и т. д.

### У Вас все под личным контролем?

— Да, я лично контролирую все выполняемые начальниками отдела и заместителями задачи. Обычно с утра работаю в CRM: анализирую, какие достигнуты результаты, принимаю отчеты. В это же время мне приносят документы на подпись. Кроме того, в первую половину дня у меня 2-3 раза в неделю собеседования. Я сам предпочитаю беседовать с потенциальными сотрудниками, выделяю на это полчаса в первой половине дня. Когда идет активный подбор персонала, я вместе с руководителями структурных подразделений собеседую кандидатов.

**Полные тексты статей доступны только для подписчиков.  
Остальным желающим на платной основе.  
Пишите: [7447273@bk.ru](mailto:7447273@bk.ru)**

# Люди порой скрывают проблемы

*Первая ошибка в бизнесе, по мнению эксперта, — это терпеть слабых людей.*

**Александр Кратов**

**Аллигатор**

 Как Вы пришли к такому выводу?

**Б**ыли такие случаи, когда я видел, что человек не справляется со своими обязанностями, не дотягивал до результатов, но несмотря на это терпел его в своей команде.

Терпели его по разным причинам, то ли такой сильный найм, то ли боялись, что он обладатель каких-то уникальных знаний. Тем не менее, с ростом компании этот страх у нас уменьшился, и теперь мы увереннее подбираем людей, а также быстро их заменяем.

После этого мы ввели себе такое правило: если мы кого-то убираем, то на его место мы обязательно должны найти человека сильнее.

Эксклюзивное интервью для  Эксклюзивное интервью для  Эксклюзивное интервью для 

### **УИ** Как строится Ваш рабочий день?

— У меня есть два варианта развития рабочего дня. Первый, когда я приезжаю на производство, а второй, когда я работаю удаленно. Если я работаю удаленно, то это планерка с маркетологом, планерка с продавцами и планерка с исполнительным директором. Это происходит в виде звонка с целью выяснения, как обстоят дела, и обсуждения важных рабочих вопросов. Далее я занимаюсь аналитикой и продвижением. Интереснее всего,

деляю какие-то проблемы, которые мешают полноценной работе людей. Я стараюсь всегда выявить проблемы и направить их внимание на то, что эту проблему необходимо решить, а руководителям даю наставления, чтобы за этим следили. Так как это они должны выявлять проблемы.

### **УИ** А когда Вы думаете о стратегии компании? О будущем?

— Бывает, что я думаю об этом пе-

## **ЕСЛИ МЫ КОГО-ТО УБИРАЕМ, ТО НА ЕГО МЕСТО МЫ ОБЯЗАТЕЛЬНО ДОЛЖНЫ НАЙТИ ЧЕЛОВЕКА СИЛЬНЕЕ**

когда я приезжаю на производство. Здесь я приезжаю, как ревизор, подхожу к каждому руководителю отделения и задаю вопрос: «С чем у тебя сложность?!» Это я делаю потому, что столкнулся с тем, что люди порой скрывают проблемы. Именно поэтому я интересуюсь, с чем у них проблемы на данный момент, что больше всего мешает их работе, тем самым я опре-

ред сном. Но обычно, когда я просыпаюсь с утра и еще не включаю телефон, устраиваю себе «режим тишины» примерно в течение часа. Именно в это время, с 8:00 до 9:00, у меня есть время подумать о стратегии.

### **УИ** Если Вы решите масштабироваться, то какими будут Ваши шаги? Что Вы будете делать?

**Полные тексты статей доступны только для подписчиков.  
Остальным желающим на платной основе.  
Пишите: [7447273@bk.ru](mailto:7447273@bk.ru)**

Эксклюзивное интервью для 

Эксклюзивное интервью для РАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ Эксклюзивное интервью для РАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ Эксклюзивное интервью для РАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ

Павел Молянов

«Сделаем»



Эксклюзивное интервью для РАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ

Эксклюзивное интервью для РАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ

Эксклюзивное интервью для РАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ

Эксклюзивное интервью для РАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ

Эксклюзивное интервью для РАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ

Эксклюзивное интервью для РАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ

Эксклюзивное интервью для РАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ

Эксклюзивное интервью для РАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ

# Прозрачность и доверие — ваш шанс роста

*ДИАГНОСТИКА узких мест и угроз: критический взгляд на свою компанию*

**У** Почему чаще лидеры «тушат пожары» вместо того, чтобы делать периодически диагностику «узких мест» в своей компании?

*П*отому что лидеры часто боятся полностью делегировать текущие задачи сотрудникам, считают, что они со всем справятся лучше всех.

Из-за этого они постоянно чем-то заняты — и на «лидерство» просто не остается времени.

У меня в бизнесе была такая же проблема первый год. Мне было страшно полностью передать задачу сотруднику — и я все за всеми перепроверял и переделывал. А когда все сотрудники были загружены — вообще делал сам. Времени на поиск узких мест просто не было.

Когда я понял, что мир не рухнет от того, что я не перепроверил каждое действие за каждым сотрудником, то дал всем больше свободы. Хотя на самом деле я дал больше свободы себе. Появилось время смотреть на процессы со стороны, изучать отчеты и думать, что и как можно улучшить.

**У** Как Вы изучаете опыт конкурентов? Что из наблюдений применяете, а что отсеиваете?

— Читаю кейсы, общаюсь с сотрудниками, которые раньше работали у конкурентов, узнаю, как там все было устроено.

Плюс у меня хорошие отношения со многими конкурентами, мы часто делимся друг с другом опытом, встречаемся, обсуждаем какие-то проблемы.

Эксклюзивное интервью для  Эксклюзивное интервью для  Эксклюзивное интервью для 

С кем-то прямо общаемся вживую, с кем-то общаемся в рамках комьюнити. Например, я состою в сообществе руководителей digital-агентств, и

бесконечный рост. Им нет смысла менять место работы или создавать свой бизнес, потому что они могут стать руководителем направления и раз-

## ЛИДЕРЫ ЧАСТО БОЯТСЯ ПОЛНОСТЬЮ ДЕЛЕГИРОВАТЬ ТЕКУЩИЕ ЗАДАЧИ СОТРУДНИКАМ, СЧИТАЮТ, ЧТО ОНИ СО ВСЕМ СПРАВЯТСЯ ЛУЧШЕ ВСЕХ

там мы периодически обсуждаем подобные вопросы.

Больше всего, конечно, прислушиваюсь к более опытным предпринимателям, у которых бизнес в разы больше моего. Например, в прошлом году я ходил на вебинар, который вел руководитель крупного агентства IT-Агенсу. Он рассказывал, как они поменяли формат агентства, создали внутри систему из независимых команд, каждая со своей экономикой и отчетностью.

Польза такой системы в том, что у сотрудников получается практически

вивать его внутри агентства, получая процент от всей прибыли. Мне идея понравилась, и в этом году мы внедрились подобное у себя.

**И** Порой один сотрудник портит итог работы всех, но узнать это сложно. Как?

— Для этого надо строить прозрачную модель работы — чтобы можно было в любой момент посмотреть, кто над чем работает, какой результат он получил, что с этим результатом сделать следующий человек в цепочке и так далее.

**Полные тексты статей доступны только для подписчиков.  
Остальным желающим на платной основе.  
Пишите: [7447273@bk.ru](mailto:7447273@bk.ru)**


Эксклюзивное интервью для  Эксклюзивное интервью для  Эксклюзивное интервью для  Эксклюзивное интервью для 

Эксклюзивное интервью для  Эксклюзивное интервью для  Эксклюзивное интервью для 


 Эксклюзивное интервью для

 Эксклюзивное интервью для

 Эксклюзивное интервью для

 Эксклюзивное интервью для

 Эксклюзивное интервью для

 Эксклюзивное интервью для

 Эксклюзивное интервью для

 Эксклюзивное интервью для

# Очень важно верить в то, что ты делаешь



*Дмитрий Мchedlishvili*

**ИТЕРАНЕТ**



*Очевидно, что самая большая опасность возникает в тот момент, когда хороший, результативный, полезный сотрудник оказывается токсичным для клиента*

**У** Кто в компании обязан заранее видеть узкие горлышки и предупреждать о них?

**В** се! Чем уровень экспертизы специалиста выше, тем экспертнее его мнение. И если специалист в отделе закупок увидел возможное появление сложностей, то, конечно, он должен эскалировать эту проблему. И тут ответ, мне кажется, очень простой: чем больше людей, обладающих достаточной экспертизой для выявления «узких мест», в компании работают, тем лучше. И в успешных компаниях эта проблема решена, в известном смысле.

Гораздо большая проблема заключается в событиях, прогнозированию не подлежащих.

Причём, это может быть связано не только с политическими, искусственными факторами, но и вполне себе с органическими, рыночными явлениями. Все мы говорим о том, что всё стало быстрее, скорость процессов

увеличилась, решения надо принимать быстрее и как мы от этого профитируем, какие мы молодцы, что научились так быстро на всё реагировать.

А ведь это как на горных лыжах: есть скорость, которую ты можешь контролировать, но если разогнаться быстрее, то устоять всё сложнее, малейший бугорок приводит к падению. Можно чуть ушибиться, а можно поломать всё на свете. Мне кажется, это весьма удачная аллегория для рынка в целом и для существования компании на рынке.

**У** Когда форс-мажор и есть форс-мажор, а не обычное головотяпство топов?

— Правильнее сформулировать вопрос так: когда ТОП-ы прячутся за словом «форс-мажор», искажая его суть?

Есть словарное определение этого слова и ему при использовании име-

Эксклюзивное интервью для  Эксклюзивное интервью для  Эксклюзивное интервью для 

ет смысл следовать. Называть же банальные ошибки, неправильную оценку рисков, просчёты форс-мажором, снимая тем самым с себя ответственность, — для этого есть другое слово: трусость.

**❗ Конкуренты — что дает Вам изучение их опыта?**

— Я искренне радуюсь успехам других игроков на рынке и всегда с осо-

бия, убеждаюсь ещё раз, как бы делать не стоило.

А радуясь вместе с ними их успехам, я получаю фактически дорожную карту, исполнение которой приведёт примерно туда же и меня.

**❗ Как стоит изучать кризисы и «узкие горлышки» других фирм?**

## ВСЕ МЫ ЗНАЕМ, КАК НЕ НАДО ДЕЛАТЬ. ИНТЕРЕСНО ЖЕ, КАК ДЕЛАТЬ НАДО

бым интересом слежу именно за их успехами. Мне кажется, позитивная повестка всегда актуальна.

Все мы знаем, как не надо делать. Интересно же, как делать надо.

И в этом смысле, сталкиваясь с неудачами своих партнёров, я, будучи в приятельских отношениях со многими игроками на рынке, помимо сожаления,

— «Все счастливые семьи счастливы одинаково, несчастливая семья несчастлива по-своему». Тем и примечательна великая литература, что она не про, в данном случае, Анну Каренину, а про всё. Конечно, изучение ошибок и просчётов необходимо. Но всё-таки ваш кризис будет вашим и больше ничьим. И бороться с ним вам не помогут никакие кейсы других компаний. От вашей воли,

**Полные тексты статей доступны только для подписчиков.  
Остальным желающим на платной основе.  
Пишите: [7447273@bk.ru](mailto:7447273@bk.ru)**

# Делать добрые дела приятно и заразительно!



**Сергей Пронин**

**социальный проект  
«Про Людей и  
„упырей“»**

**У** Недавно по всей стране в очередной раз отмечали Международный день защиты детей. А вы отметили этот праздник?

*Я* не люблю пышных празднований и торжеств, особенно когда и обстановка не очень для этого подходящая, а, главное, впереди еще очень много работы и не так уж много времени.

Я с пониманием отношусь к этому празднику, ведь это же дети, к многочисленным поздравлениям от руководителей органов власти и общественных организаций, но сам стараюсь тратить как можно меньше сил и времени на «сотрясание воздуха», а использовать его пусть, хотя и на небольшие, но конкретные добрые дела. Еще с «лейтенантских времен» я запомнил одно простое правило, которого придерживаюсь всю жизнь: «Одно, пусть и небольшое, но конкретное доброе дело, сделанное для человека, гораздо эффективнее для

Эксклюзивное интервью для Эксклюзивное интервью для Эксклюзивное интервью для

его воспитания, чем 100 часов политических занятий!»

**У** Я знаю, что больше всего вы помогаете именно детям. С чем это связано?

— Мне во время службы много приходилось заниматься воспитанием солдат и офицеров. И я пришел к выводу, что чем старше человек, тем сложнее повлиять на него. Поэтому понимаю, что дети, особенно дошкольного и младшего школьного возраста, наиболее восприимчивы к добру и злу. Именно в этот период их становления как личности наиболее важно сформировать главное в человеке — направленность его личности.

В классической семье, в принципе, все просто, ведь не зря же существует выражение: «Не воспитывай сына, а воспитай себя, все равно он вырастет таким же, как и ты!» А вот в неблагополучных или неполных семьях это правило не всегда работает, поскольку в этих случаях велико влияние школы, двора и т.д. В этом смысле показателен, на мой взгляд, пример реабилитационного центра «Восхождение» в Ульяновской области, которому я помогаю с 2016 года.

Дети, которые ежемесячно круглый год приезжают в этот Центр на 3-недельные смены, в основном из неблагополучных и малообеспеченных

семей. Я с удовольствием откликаюсь на просьбы администрации Центра помочь детям, тем более что я вижу, с какой заботой и вниманием относятся к своим воспитанникам сотрудники Центра. На мой взгляд, именно эта категория детей нуждается в наибольшем внимании с нашей стороны, ведь им постоянно приходится делать выбор между миром, где царят пьянство, грубость, безразличие к их проблемам, и миром, где их учат добру и о них искренне заботятся. Поэтому я каждый год, приезжая в «Восхождение», не ограничиваюсь передачей им материальных ценностей, о которых они просили, но и обязательно встречаюсь и общаюсь с детьми.



А еще дети иногда дарят мне подарки, которые они сделали своими руками. Например, я уже много лет храню аппликацию «Кошка», которую сделала воспитанница Центра Софья Васильева.



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для РАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ Эксклюзивное интервью для РАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ Эксклюзивное интервью для РАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ

**УИ** Вы ведь еще помогаете детям через различные фонды. Расскажите об этом.

— Да, в последние 10 лет мне довелось взаимодействовать с несколькими благотворительными фондами. Хронологически первым из них в 2011 году был Фонд помощи хосписам «Вера», через который я помог Детскому хоспису в г. Ижевске, столице Удмуртии — республики, на территории которой я служил в течение пяти лет в 201 Ордена Красной Звезды зенитном ракетном полку. С этим фондом, которым руководит широко известная в нашей стране Нюта Федермессер, я познакомился на съезде Общероссийской Общественной орга-

низации «Деловая Россия», в работе которой я участвую уже много лет.

А вот с Благотворительными фондами «Подари жизнь» и «Кузнецкий мост» жизнь меня свела после того, как я стал членом Общественного совета при Федеральной службе судебных приставов. Через фонд «Подари жизнь» я помогал детям путем безвозмездной сдачи крови в течение нескольких лет в рамках благотворительной акции, в которой участвовало большинство сотрудников Федеральной службы судебных приставов. А еще в прошлом году, когда Президент России В.В. Путин своим Указом «пожаловал» пенсионерам по 10 тыс. рублей, я добавил к ним еще 10 тысяч из своего кармана (я все-таки заработал 2 пенсии: «военную» и «по возрасту») и купил пациентам Детского онкологического центра имени Дмитрия Рогачева игрушки, которые передал им также через Фонд «Подари жизнь».

С Благотворительным фондом «Кузнецкий мост» история более длинная и грустная. Я вошел в состав его попечительского совета еще в 2013 году и систематически помогал ему, чаще всего в организации и финансировании Всероссийского фестиваля-конкурса «Хрустальные звездочки», в котором участвуют дети не только сотрудников ФССП, но и всех остальных государственных органов, а также



Эксклюзивное интервью для РАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ

Эксклюзивное интервью для РАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ

Эксклюзивное интервью для РАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ

Эксклюзивное интервью для РАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ



ежегодных концертов его лауреатов, посвященных Дню Победы.

После смерти своих учредителей, И.Д. Кобзона и Е.А. Меньшова, Фонд резко снизил активность, поэтому оставшийся учредитель М.Р. Михайлов попросил меня войти в состав



участников Фонда, а также стать членом его правления и исполнительным директором. Я согласился (раз-

умеется, на безвозмездной основе) и сразу же активно включился в эту работу, к которой привлек нескольких своих друзей и хороших знакомых. В результате всего за несколько месяцев мы создали новый прекрасный сайт Фонда, привлекли в Фонд 3 млн рублей, разработали логотип Фонда и организовали выпуск сувенирной продукции с логотипом Фонда, оказали срочную финансовую помощь четырем детям сотрудников УФССП по Краснодарскому краю, погибших при исполнении служебного долга в г. Сочи в июне 2021 года. Вместе с тем, достаточно быстро мне стало понятно, что предыдущий исполнительный директор Фонда, Кобылянский Е.Б., в сговоре с рядом других лиц, в т.ч. с взаимодействующим с Фондом от ФССП ведущим аналитиком, а в про-

Эксклюзивное интервью для  Эксклюзивное интервью для  Эксклюзивное интервью для 

шлом заместителем Директора ФССП, Муловым В.Н., расходовали деньги Фонда, мягко говоря, «не по целевому назначению». Чтобы скрыть свои «темные делишки», а также распорядиться денежными средствами Фонда в размере более 5 млн рублей по своему усмотрению, эта преступная группа сфальсифицировала протокол общего собрания участников (скорее всего, включила в его состав покойных Кобзона И.Д. и Меньшова Е.А.!), на основании которого произвела изменения в ЕГРЮЛ и вместо меня назначила исполнителем директором Фонда... правильно, пойманного ранее за руку Кобылянского Е.Б.!

Разумеется, я сразу же обратился в связи с этим с Жалобой в Минюст и Сообщением о преступлении в Следственный комитет. Но из Минюста ответили не о том, на что я жаловался, а из Следственного комитета уже 4 месяца вообще «ни ответа, ни привета». Поэтому Благотворительный фонд «Кузнецкий мост» на время прекратил свою благотворительную деятельность, если, конечно, не считать таковой расходование средств Фонда в интересах отдельных нечистых на руку граждан.

Я не сомневаюсь, что рано или поздно мошенники будут наказаны и Фонд возобновит свою благотворительную деятельность. Жаль только потерянного времени (а Фонд уже фактически бездействует более 9 месяцев), а также тех денег, которые негодяи, прикидывающиеся благотворителями (насколько я знаю, никто из них ни рубля не вложил в Фонд, зато они оказывали ему не раз дорогостоящие «платные услуги»), уже украли и, возможно, еще украдут у детей и других людей, нуждающихся в помощи.

**И** Многие благотворители стараются остаться неизвестными, а Вы, наоборот, открыто и подробно рассказываете о своей помощи детям. Как вы можете это объяснить?

— Да, действительно, благотворители бывают разные. Стоит только вспомнить Юрия Деточкина из комедии Э. Рязанова «Берегись автомобиля». Ну, а если серьезно, то я думаю, что надо говорить не о разных видах благотворителей, а о различных этапах их благотворительной деятельности.

**Полные тексты статей доступны только для подписчиков.  
Остальным желающим на платной основе.  
Пишите: [7447273@bk.ru](mailto:7447273@bk.ru)**



# Постоянная нехватка айтишников временно сменилась излишком



Анастасия  
Зальцман

red\_mad\_robot

Куда движемся в IT?

Эксперт наметила курс...

**IT** Каких именно IT-специалистов сейчас дефицит на нашем рынке?

**С**ейчас пока сложно говорить. Многие международные компании ушли с рынка, перевезли или уволили свои российские команды. Большинство российских IT-компаний в новых условиях пока не определились, с какими рынками теперь предстоит работать, какие продукты нужно запускать, в каком объеме и в какие сроки. И пока приостановили приём новых сотрудников.

Отдельные компании перестраиваются в новые конструкции и пока тоже

Эксклюзивное интервью для  Эксклюзивное интервью для  Эксклюзивное интервью для 

свою активность в найме поставили на паузу.

Есть и те, кто чувствуют себя не плохо, тот же VK, который продолжает набирать сотрудников на полный стек. В целом, постоянная нехватка айтишников временно сменилась из-лишком.

Но если квалифицированных разработчиков, аналитиков, тестировщиков, дизайнеров, менеджеров не

или задумываются о том, чтобы переучиться.

**ИТ** Тысячи IT-специалистов родились из онлайн-курсов — что с ними не так? Почему их часто игнорируют компании? (учат-то их неплохие практики)?

— В онлайн-обучении важно, с экспертом из какой компании сделан курс. Часто большие компании мыслят своими уникальными компетен-

## ЦИФРОВАЯ ТРАНСФОРМАЦИЯ — ЭТО РАДИКАЛЬНОЕ ИЗМЕНЕНИЕ ПРОЦЕССА ДЛЯ МАСШТАБИРОВАНИЯ БИЗНЕСА И СОЗДАНИЯ НОВОГО ИСТОЧНИКА ДОХОДА

хватало и раньше, то дефицит никуда не денется, специалистов будет не хватать и дальше. Международные компании постепенно пересматривают ситуацию и выходят из тени. Но теперь они набирают людей не в российские офисы, а придумывают хитрые программы релокации.

Другой момент: пока в России остаётся под вопросом доступность техники Apple, те iOS-разработчики, кто не может или не хочет уезжать, сейчас оценивают оставшиеся возможности

циями и вкладывают их в обучение. Поэтому же они считают, что люди, учившиеся по другим программам, нужными компетенциями не обладают или обладают недостаточно, и компании не подойдут.

Не будем забывать, что выпускники онлайн-программ имеют мало «лётных часов» практики. За молодым сотрудником нужно приглядывать.

На серьёзный проект, вроде банковского приложения, нович-

Эксклюзивное интервью для  Эксклюзивное интервью для  Эксклюзивное интервью для  Эксклюзивное интервью для 



ка никто, конечно, не поставит, чтобы не пришлось разгребать за ним косяки.

А в компаниях обычно недостаёт менторов — опытных сотрудников, которые могли бы заниматься новичками, погружать их в проекты и немного доучивать.

Поэтому большие компании нанимают меньше молодых специалистов, чем их выпускают онлайн-школы. И выпускники чаще идут в агентства и небольшие компании, где набираются опыта и постепенно дорастают до того, чтобы перейти на проекты побольше.

**УИ Хантинг ученых и IT-работников процветает. Ваш совет фирмам — приспособливаться, прятать своих поглубже, кормить бонусами?**

— Нормально, что люди хотят получать разный опыт и развиваться. За этим они обычно уходят в другие компании, когда на прежнем месте нечему учиться и некуда расти. Средний «цикл жизни» айтишника в компании — год-полтора. Пугаться этого не стоит, прятать или закармливать бонусами тоже.

На мой взгляд, самая правильная стратегия — настраивать в компании систему воспроизводства, в которой можно адаптировать и обучить больше

сотрудников. Развивать практику обмена знаниями и менторства. Обучать руководителей, лидеров команд и сотрудников с высоким потенциалом навыкам пипл-менеджмента. Запускать стажёрские программы и программы повышения квалификации. Создавать различные карьерные траектории и поощрять сотрудников работать в направлениях, которые им интересны. Например, помогать с техническим пиаром компании, изучать и адаптировать новые технологии на проекты, обучать стажёров, быть менторами для новичков.

Ещё важно развивать здоровую рабочую среду, без явной и скрытой агрессии и принуждения. Налаживать открытую коммуникацию, развивать культуру личной ответственности, обратной связи и эскалации. Чтобы сотрудники не боялись говорить о трудностях, а наоборот, стремились их проговаривать и решать. Чтобы могли выносить на уровень выше то, что не могут решить сами, не избегали и не замалчивали проблемы, которые придётся «тушить» в последний момент.

Если вокруг классные специалисты, с ними приятно работать и платят адекватную зарплату, то с чего бы человеку хотеть уйти? Желание сменить работу обычно спровоцировано неумением компании организовать и развивать коллектив.

Эксклюзивное интервью для  Эксклюзивное интервью для  Эксклюзивное интервью для 

**ИТ** Какие отрасли бизнеса более всего могут выиграть, внедряя IT в свою работу?

— Можно добиваться отличных результатов во всех отраслях бизнеса за счёт внедрения цифровых продуктов.

Другое дело, что это именно инструмент для решения задач. Возьмём две крупные задачи бизнеса: автоматизацию и цифровую трансформацию. Автоматизация — это оптимизация уже имеющегося процесса: электронный

## ОТДЕЛЬНЫЕ КОМПАНИИ ПЕРЕСТРАИВАЮТСЯ В НОВЫЕ КОНСТРУКЦИИ И ПОКА ТОЖЕ СВОЮ АКТИВНОСТЬ В НАЙМЕ ПОСТАВИЛИ НА ПАУЗУ



Полные тексты статей доступны только для подписчиков.  
Остальным желающим на платной основе.

Пишите: [7447273@bk.ru](mailto:7447273@bk.ru)

# Тренды года: Дальнейшая цифровизация бизнеса и разработка новых отечественных IT-продуктов

*Конференция TECH WEEK в Сколково собрала более 3500 представителей российских компаний*

**С**едьмая конференция и выставка инновационных технологий для бизнеса собрала в Сколково более 3500 участников, 259 спикеров и 106 экспонентов и 30 часов полезного контента от экспертов из YouDo, Yandex Cloud, VK, Roistat, Нетологии, Linkage и других компаний. Центральной темой стала адаптация бизнеса к новым условиям работы — в режиме турбулентности, экономической нестабильности и санкций.

Мы работали над программой события больше полугода — зимой в центре внимания бизнеса были условия работы в пандемию, сегодня — глобальная перестройка рынка, импортозамещение, работа под санк-

циями и многие другие факторы. Мы нашли экспертов, готовых поделиться кейсами и личными практиками в решении всех этих задач. Я уверена, что у нас получилось создать качественную и масштабную площадку для коммуникаций предпринимателей в это непростое время. Конференция несколько лет сохраняет статус самого масштабного события, посвященного инновационным решениям для бизнеса в России и Восточной Европе, — прокомментировала продюсер TECH WEEK Наталья Бардина.

В числе экспертов, которые поделились инструментами и установками, выступил основатель и президент сети салонов красоты «Персона» Игорь Стоянов, который рассказал

Эксклюзивное интервью для  Эксклюзивное интервью для  Эксклюзивное интервью для 

аудитории о мышлении стратега, умении жить и принимать решения в любых обстоятельствах. Герман Гаврилов, основатель и генеральный директор сервиса сквозной аналитики Roistat поделился механизмами, которые позволяют сотрудникам фокусироваться на результате. Светлана Соколова, соучредитель группы компаний Mushrooms Creative Group, генеральный директор коммуникационного агентства MYGRIBS — инструментами управления покупательским спросом через контент-маркетинг в digital на примере кейса Новотерская. Анетта Орлова, психолог-практик и медиаэксперт рассказала об архетипах, жизненных стратегиях и архетипах бренда. Марианна Снигирева, CEO образовательной платформы «Нетология». Поделилась, как ресурсное лидерство помогает поднять вовлеченность сотрудников и справиться с кризисом.

Также участникам TECH WEEK представили российские IT-разработки. Коммерческий директор системы управления для внедрения искусственного интеллекта в бизнес-процессы Linkage Андрей Никитин отметил, что для отечественных производителей системного и прикладного программного обеспечения сегодня открываются новые возможности для работы с большими данными, внедрения искусственного интеллекта. На российском рынке западные вендоры

присутствовали, но не доминировали — это позволило компании разработать решение, которое успешно используют крупнейшие игроки в сфере финансов, ритейла, телекома и других, в том числе, муниципальные предприятия страны.

Мы разработали СТЭК технологических решений системного и прикладного уровней продуктов Linkage, которые позволяют решать широкий круг задач по развитию и цифровизации бизнеса. Система решает проблемы, возникающие при работе с большими данными, цифровизирует процессы компании любого масштаба. Мы сотрудничаем с ведущими российскими вендорами, интегрируем лучшие отечественные решения. На TECH WEEK мы продемонстрировали решения Linkage, которые при интеграции в экосистему заказчика позволяют существенно повысить эффективность работы персонала любого уровня с использованием элементов искусственного интеллекта. Портфель решений включает: системную архитектуру работы с данными, аналитику, цифровизацию бизнес-процессов и интерактивная визуализация любых данных. Эти три слоя системы фактически закрывают функциональность западных BI-систем и позволяют это сделать на базе российского софта. Наша экосистема — яркий пример импортозамещения в сфере высоких технологий, разработка уже входит в

«Единый реестр российских программ для ЭВМ и баз данных» Минцифры России и имеет все необходимые сертификаты, — рассказал в рамках выступления Андрей Никитин.

Программу мультимедийной конференции составили 13 тематических секций, специальные мероприятия для предпринимателей («Менторская гостиная», «Карьерные консультации», Мастермайнд, Практикум, Education day, панельная дискуссия Forbes Club с директором по развитию Forbes Russia Дмитрием Озманом), программы нетворкинга для бизнес-знакомств (Speed networking, Random coffee, русская баня на дровах, AfterParty с приглашенным гостем, рок-музыкантом Найком Боровым). До полуночи за пультом работал DJ BALDIN (Radio Record, Санкт-Петербург).

В этом году впервые в рамках конференции в программ нетворкинга включили спецпроект TECH Баня. Парную площадку расположили в десяти минутах ходьбы от Технопарка «Сколково», что позволило включить сеансы парения в дневную программу. На участие в проекте записались 80 человек. Баня, как способ формирования бизнес-связей, войдет и в программу следующего TECH WEEK, который состоится 15-17 ноября. Общение в нестандартной обстановке способствует продуктивному и доверительному диалогу.

Программа летней конференции стала одной из самых насыщенных за 7 лет проведения события. TECH WEEK, как и в предыдущие годы, выступил площадкой для презентации самых последних в России IT-разработок для бизнеса.

**FinTech-партнер:** Система быстрых платежей (СБП) — сервис, с помощью которого можно совершать межбанковские переводы по номеру мобильного телефона и оплачивать покупки по QR-коду, в том числе онлайн. <https://sbp.nspk.ru/>

**Официальный партнер мобильного приложения мероприятия:** В мобильном приложении TECH WEEK участники конференции смогут назначить встречи и пообщаться. Программа создана на платформе Event Rocks, которая эффективна для мероприятий любого формата: онлайн, офлайн и гибридного. А ещё команда разработчиков Event Rocks специально для задач корпоративного обучения подготовила приложение Talent Rocks. Talent Rocks позволяет комбинировать различные форматы обучения — онлайн и офлайн, синхронное и асинхронное, самостоятельное и с тренером, а также объединять их общей digital-платформой.

Эксклюзивное интервью для  Эксклюзивное интервью для  Эксклюзивное интервью для 

**Спонсор потока HRtech:** HeadHunter — крупнейшая платформа онлайн-рекрутинга в России, клиентами которой являются свыше 450 тысяч компаний. Цель HeadHunter – помогать компаниям находить сотрудников, а людям – работу, и делать так, чтобы процесс поиска сотрудников и работы был быстрым и доставлял обеим сторонам только положительные впечатления. <https://hh.ru>

Абсолют Банк специализируется на бизнесе в сегментах с высоким уровнем экспертизы и уникальными ИТ-решениями, в том числе, онлайн обслуживании в сфере госзакупок и транспортно-логистической отрасли. <https://absolutbank.ru/>

**Событие проходит при поддержке:** Capsula, Geecko, Paygine, Wanted, FriendWork, RYAZANTSEV & PARTNERS, Kvint, Spectrumdata, Мастерская цифровых решений, Yandex. Cloud, IW Group, VidAc.ru, Умскул, Only Studio, Inside, Модульбанк, Битрикс + Hooper IT, Platforma, Юkassa, Тинькофф Бизнес, Pix Robotics, Аналитика Инсайт, Life Pay, VK Цифровые технологии, EILab — разработчик платформы WAY2WEI, IPLS, SENSTEC LAB, Swedbyte, Ирвуд, Skillaz, Самозанятые.рф, Jump Finance, LIMITED LIABILITY COMPANY «LABORATORY OF CONSTRUCTION SOLUTIONS», Garantex, Нанософт разработка, Кадвайс-Н, Neuro.net, AppRaise, Umbrella IT, Сибур диджитал, АМЛКрипто, Linkage

**Стать партнером конференции: [partners@technokrat.moscow](mailto:partners@technokrat.moscow)**

Журнал 

2022 г.





# Старший брат следит за тобой

Как защитить себя в цифровом мире

Михаил Райтман

Полина Гальченко



- ✓ Исчерпывающее руководство о том, как защитить свои данные от утечек и хакерских атак
- ✓ Есть практические задания, которые помогут отточить навыки цифровой защиты
- ✓ Автор — эксперт в сфере цифровой безопасности

Эксклюзивное интервью для  Эксклюзивное интервью для  Эксклюзивное интервью для 

## О ДИВНЫЙ ТРАНЗИТНЫЙ МИР!

«Цифровое присутствие в мире необходимо человеку для полноценного развития и коммуникаций, для улучшения условий жизни и повышения его возможностей. Главное в цифровом мире — начинать свою книгу автор, не забывая о безопасности и не бежать напролом.» (стр.13). Модель угроз, анализ рисков и стратегии защиты информации.

Персональными данными считаются сегодня любые сведения о человеке, позволяющие с высокой степе-

ровом мире с обеспечением при этом необходимого уровня защиты персональных данных может быть концепция «контролируемых зон», эта концепция определяет доступность персональных данных человека в реальном мире.

## ПАРОЛИ И ДОСТУП К УСТРОЙСТВАМ И СЕТЯМ

Наиболее важный аспект любой цифровой системы — защита доступа с помощью паролей и биометрических технологий.

## НАДО ОПРЕДЕЛИТЬ ДЛЯ СЕБЯ ДВЕ ВАЖНЫЕ МОДЕЛИ — МОДЕЛЬ УГРОЗ И МОДЕЛЬ ПОТЕНЦИАЛЬНОГО НАРУШИТЕЛЯ

нию надежности идентифицировать их владельца.

Чтобы выстроить защиту своей цифровой личности надо определить для себя две важные модели — модель угроз и модель потенциального нарушителя.

Надежным инструментом для эффективного взаимодействия в циф-

Для обеспечения надежной парольной защиты нужно запомнить несколько основных правил:

— пароль должен быть относительно длинным и стойким к взлому, его следует хранить в безопасном месте и защищать от компрометации;

— разные сервисы — разные пароли; пароль нужно периодически



менять; информация для восстановления пароля должна быть сложна и тщательно защищена; должна быть включена многофакторная аутентификация.

Для защиты от фишинга и подбора паролей разрабатываются специальные алгоритмы многофакторной аутентификации.

ного общения и при этом он самый незащищенный канал связи. Основными опасностями использования электронной почты являются: вредоносные сообщения, спам, фишинговые сообщения.

Фишинг — это слово происходит от английского phishing (рыбная ловля) и обозначает вид мошенничества,

## **ПАРОЛЬ ДОЛЖЕН БЫТЬ ОТНОСИТЕЛЬНО ДЛИННЫМ И СТОЙКИМ К ВЗЛОМУ, ЕГО СЛЕДУЕТ ХРАНИТЬ В БЕЗОПАСНОМ МЕСТЕ И ЗАЩИЩАТЬ ОТ КОМПРОМЕТАЦИИ**

В последнее время все чаще используются биометрические технологии. Это способ идентифицировать человека по физиологическим и поведенческим чертам, а также их совокупности.

### **❖ Электронная почта**

Электронная почта остается одним из основных каналов корпоративного и личного общения и при этом самым незащищенным каналом связи.

Электронная почта один из основных каналов корпоративного и лич-

ного которого — получение доступа к конфиденциальным данным пользователей. Фишеры постоянно совершенствуют свои приемы. Появилось понятие «фарминг» — это кража персональных данных пользователей через официальные сайты.

Чтобы минимизировать возможность утечки информации: передавайте особо важную информацию без применения сетевых технологий; для дистанционного общения используйте защищенные мессенджеры; строго разделяйте электронную почту; для временной регистрации используйте сервисы временной почты.

Эксклюзивное интервью для  Эксклюзивное интервью для  Эксклюзивное интервью для 

### ❖ Телефонная связь

Схем телефонного мошенничества, цель которых — изъятие у жертв финансовых средств или персональных данных существует множество. Самые распространенные схемы — это спам, розыгрыш призов, «ошибочный» перевод средств, вишинг (в переводе с англ. «фишинг с помощью голоса»), вынужденный звонок, происшествие с родственником, целенаправленное вымогательство, прослушивание разговоров.

При использовании мобильной и стационарной телефонной связи, а также IP-телефонии существует угроза перехвата голосового трафика. Можно выделить следующие аппаратно-программные системы, с помощью которых посторонние могут прослушивать ваши разговоры:

**СОРМ**, аппаратно-программный комплекс оператора телефонной связи, корпоративные системы слежки за сотрудниками, фемтосоты, аппаратные средства перехвата сотовой связи, программные средства перехвата сотовой связи, голосовая почта, подслушивание.

Для обеспечения полной безопасности важные разговоры следует вести в нейтральном месте, лишенном подслушивающих устройств, отключив телефоны.

### ❖ Обмен сообщениями

В настоящее время есть два основных способа обмена текстовой информацией — посредством SMS-сообщений и с помощью различных мессенджеров.

В целом при использовании текстовых сообщений следует опасаться тех же видов мошенничества, что и при использовании голосовой связи и электронной почты. Цель злоумышленников — это добиться утечки финансовых средств или персональных.

**Основные способы мошенничества:** смишинг; мошенничество с использованием сайтов объявлений; спам; флуд; астротурфинг; вредоносное программное обеспечение. Так же возможен перехват текстового трафика.

Для защиты переписки надо важно определить модель нарушителя. Если темы разговоров не выходят за пределы бытовых, достаточно любого мессенджера с функцией шифрования для защиты от мошенников и спама. Но все же не стоит обсуждать потенциально опасные в случае утечки сведения. А если диалоги требуют особой секретности, следует обратить внимание на максимально защищенные приложения, а наиболее секретные переговоры вести «в чистом поле».

### ❖ Фотографии и видеозаписи

Фотографии, опубликованные в социальных сетях, широко используются злоумышленниками для определения личности изображенных людей. Помимо собственно изображения файл фотографии содержит метаданные, которые хранятся в графических файлах.

поместите конфиденциальные данные на хранящийся отдельно накопитель или хотя бы защитите доступ к файлам длинным сложным паролем.

### ❖ Социальные сети

Информация, публикуемая в соцсетях, остается там навсегда.

## НЕ ДОПУСКАЙТЕ СИНХРОНИЗАЦИИ СОЦИАЛЬНОЙ СЕТЬЮ ВАШЕЙ АДРЕСНОЙ КНИГИ С ВАШИМ ПРОФИЛЕМ

Некоторые люди публикуют в интернете документы, выгружают в интернет интимные фотографии и видеозаписи; выкладывают фотографии детей (шерентинг).

Аудио- и видеоконференции. Создаются копии и рассылаются ссылки на них в фишинговых сообщениях.

Для безопасности вашей информации: приобретая «умную» игрушку для ребенка подумайте стоит ли подключать ее к интернету; при публикации в интернете фотографий, задумайтесь какую информацию они несут и чем вам может навредить ее утечка; правильно настройте параметры конфиденциальности в ваших аккаунтах;

При регистрации учетной записи в любой социальной сети следует учитывать следующие моменты:

Какое имя вы будете использовать настоящее или псевдоним; предоставляйте только необходимую информацию; тщательно выбирайте фотографию для профиля; учитывайте, что при регистрации IP-адрес вашего устройства фиксируется; укажите надежный уникальный пароль; измените дефолтные настройки безопасности и конфиденциальности; используйте проверенные браузеры и приложения; проверяйте адрес социальной сети; не допускайте синхронизации социальной сетью вашей адресной книги с вашим профилем.

Эксклюзивное интервью для  Эксклюзивное интервью для  Эксклюзивное интервью для 

При публикации информации о себе в социальных сетях следует строго соблюдать принцип контролируемых зон.

### ❖ Безопасный интернет

Пользуясь интернетом, недостаточно избегать фишинга и защищаться от вирусов. Важно также контролировать средства связи, которые используются для выхода в сеть.

Основные факторы, угрожающие утечкой данных при входе в интернет: открытые Wi-Fi-сети; мошеннические точки доступа; недостаточная защита сетевого аппаратного и программного обеспечения; посещение фишинговых и вредоносных сайтов; стеганографические атаки; QR-коды; недостаточная защита персональных данных на серверах и сами браузеры.

Основные моменты безопасного подключения к интернету:

- Используйте защищенное аппаратное обеспечение.

- Включите в настройках сетевого устройства интернет-фильтр.

- Изучите политику конфиденциальности публичных сетей Wi-Fi.

- Используйте безопасное программное обеспечение и службы.

- Соблюдайте правила цифровой гигиены.

- Внимательно читайте текст на сайтах, предлагающих для бесплатного демонстрационного доступа ввести контактные данные.

- Не сохраняйте в базе данных браузера логины и пароли.

- Если у вас есть собственный сайт, скройте информацию о своих данных.

### ❖ Компьютеры

В целом риск утечки персональных данных с компьютера и мобильного устройства одинаков.

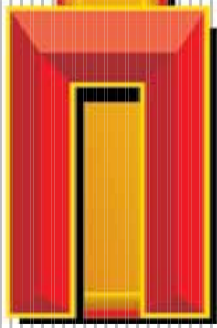
**Полные тексты статей доступны только для подписчиков.  
Остальным желающим на платной основе.**

**Пишите: [7447273@bk.ru](mailto:7447273@bk.ru)**



Конференция TECH WEEK  
в Сколково собрала более  
3500 представителей  
российских компаний





*Татьяна Кочанова*

## **Обзор новаций Трудового Права и значимых судов**

*Ольга Варганова*

## **Экспаты сбежали — как их можно оштрафовать там, за рубежом?**

*Дмитрий Мартасов*

## **Рыбаки — анализ споров с ними (свежие споры)**

*Павел Хлебников*

## **Аутстаффинг. Риски современности**

*Елена Клюева*

## **Сокращения в марте — ошибки фирм. Как исправить их?**

*Игорь Терегудов*

## **Про пенсию в Китае**

*Ольга Дученко, Анна Иванова*

## **Apple наняла фирму Littler Mendelson для борьбы с профсоюзами**

*Александр Букуров, Ольга Мальцева, Тригорий Овчаров*

## **WSJ сообщила о прекращении работы китайских IT-компаний в России из-за санкций**



# Людей нанимать — это очень рискованное дело



**Иван  
Лях-Заборовский**

**TSPersonal**

*Опыт в рекрутменте помогает эксперту, как ветер помогает кораблям парусникам...*

**УТ** Какие у бизнеса иллюзии о том, что в кадровом агентстве сидят кандидаты, как на хоккее скамейка запасных хоккеистов, и они сразу выскакивают на лёд и готовы броситься в бой? Чего они не понимают?

**З**десь есть несколько заблуждений, по сей день попадают заказчики с такими ожиданиями, что кадровые агентства платят работникам.

Есть такие ожидания. Также есть ожидание, что сидят люди, являющиеся лучшими кандида-