

BE

Business Excellence

EST. IN THE UK



Журнал «Деловое совершенство»

www.be-mag.ru

20 лет
в России

№9
2016
(since 1996)

**ГЛАВНАЯ
ТЕМА**
ИНВЕСТИРУЙ
В ...

6

советов:
как сохранить
радость
после отпуска

Стивен Картилл

Директор по информационным технологиям Британского института стандартов (BSI)

**Стандартизация обеспечивает
устойчивость организации**

Куда
инвестировать
в 2016–2017 годах?
стр. 28

Вовлечённость
сотрудников —
источник прибыли
компании
стр. 52

5 простых приёмов
успешного ведения
переговоров
стр. 66



ISSN 1813-9485
9 771813 948001 >

Интеграция

Стандарты без границ

В КОНЦЕ ИЮЛЯ В ЛОНДОНЕ СОСТОЯЛАСЬ РАБОЧАЯ ВСТРЕЧА РУКОВОДИТЕЛЯ ФЕДЕРАЛЬНОГО АГЕНТСТВА ПО ТЕХНИЧЕСКОМУ РЕГУЛИРОВАНИЮ И МЕТРОЛОГИИ (РОССТАНДАРТ) АЛЕКСЕЯ АБРАМОВА И ДИРЕКТОРА ПО СТАНДАРТИЗАЦИИ БРИТАНСКОГО ИНСТИТУТА СТАНДАРТОВ (BSI) СКОТТА СТИДМАНА.



В рамках мероприятия обсуждались вопросы двустороннего сотрудничества, влияния стандартизации на развитие национальной промышленности, вовлечения представителей промышленности в процессы разработки документов по стандартизации, а также в целом опыта работы Британского института стандартов, который является одной из старейших в мире организацией в области стандартизации, разработавшей более 40 тыс. стандартов.

Институт является первоисточником многих европейского (EN) и международных стандартов (ISO).

В центре внимания российской делегации были темы, связанные со структурой британской системы стандартизации. Отдельное обсуждение касалось современных технологий разработки стандартов, стандартизации

в инновационной сфере (интернет вещей, информационное моделирование в строительстве, т.н. big data и др.), практики применения британских стандартов на международном уровне, а также опыта использования «британского знака качества», поскольку BSI широко признан в деловых кругах. Так, статистика фондовых рынков подтверждает, что услуги BSI выбирают 75% организаций, включённых в биржевой индекс FTSE (Лондон), 43% — Fortune 500 (США), 42% — Hang Seng (Гонконг), 47% — Nikkei (Япония).

Мнение месяца



Вкуснее, больше, свежее

ПО ДАННЫМ КОМПАНИИ NIELSEN, 64% РОССИЙСКИХ ПОТРЕБИТЕЛЕЙ СЧИТАЮТ, ЧТО СВЕЖИЕ И СЕЗОННЫЕ ПРОДУКТЫ НА РЫНКЕ ВКУСНЕЕ, ЧЕМ В МАГАЗИНАХ, 69% РЕСПОНДЕНТОВ ГОВОРЯТ, ЧТО ОТКРЫТЫЕ РЫНКИ ПРЕДЛАГАЮТ БОЛЕЕ ШИРОКИЙ ВЫБОР.

По мнению 50% россиян, на рынке цена на свежие продукты ниже, чем в магазинах, вместе с тем 26% не согласились с данной точкой зрения. Поряд-

ка 41% российских потребителей сказали, что за последние три месяца покупали свежие и сезонные продукты в гипермаркетах, 40% отправлялись

на рынки или ярмарки выходного дня, 35% — в дискаунтеры. Вместе с тем предпочтения к каналам торговли разнятся по категориям: в дискаунтерах россияне приобретали свежие овощи (50%), фрукты (47%) и охлаждённое мясо птицы (45%), рынки посещали для покупки сезонных ягод 67%, а в гипермаркеты шли за охлаждённой птицей (50%), мясом (44%), и рыбой (42%).



bsi.

Certificate of Registration



By Royal Charter

QUALITY MANAGEMENT SYSTEM - ISO 9001:2015

This is to certify that:

AO Sankaryan Ltd
Leningradskoe sh. 79A, Bld.2
Moscow
125127
Russian Federation

Issue Certificate No:

PS 647124

and operates a Quality Management System which complies with the requirements of ISO 9001:2015 for the following activity:

Global Technical Support of IT security solutions for corporate customers and companies in the regions of:
Europe
Latin America
North America
Russia

For and on behalf of BSI:

Original Registration Date: 03-05-2016
Latest Assessment Date: 03-05-2018Mark van Omerlaep
Mark van Omerlaep, Compliance & Fee Director

IAF

ANAB

Effective Date: 03-05-2016
Expiry Date: 03-05-2018

Making Excellence a Habit

Стивен Каргилл:

«СТАНДАРТИЗАЦИЯ ОБЕСПЕЧИВАЕТ УСТОЙЧИВОСТЬ ОРГАНИЗАЦИИ»

О процессах совершенствования существующих стандартов и о современных трендах в области менеджмента информационной безопасности делится своими размышлениями Стивен Каргилл, Chief Information Officer (CIO) BSI UK, директор по информационным технологиям Британского института стандартов (BSI).

— **В вашей профессиональной биографии есть интересный факт: много лет назад вы работали в Москве. Расскажите о своих впечатлениях того периода и о том, что изменилось за прошедшие годы.**

— Я работаю в Британском институте стандартов уже более 20 лет, и много чего повидал за эти годы. Около пятнадцати лет назад BSI открыл в Москве своё представительство. Я же впервые оказался здесь в 2002 году, поскольку отвечал за то, чтобы IT-системы по всему миру работали одинаково хорошо, вот и совершил инспекционный визит. В течение недели я находился здесь для того, чтобы оценить эффективность IT-систем, помочь наладить их работу.

Пятнадцать лет назад Москва была совершенно другим местом по сравнению с тем, что я вижу сегодня. Она была трудным городом для ведения бизнеса, не приспособленным для работы международных организаций. Поверить не могу, как сильно всё изменилось за прошедшие годы, теперь это совершенно другое место. По моим ощущениям, это город, где люди на-

строены серьёзно вести бизнес, но самое главное — привлекательный для бизнеса. Контраст явный и ощутимый. Даже из офиса в Лондоне мы можем оценить, насколько заметно изменился менталитет людей: им интересно работать интернационально, и они готовы к этому.

— **Вы говорили, что наблюдали много перемен за годы своей работы в BSI. Менялись ли с течением времени ключевые показатели эффективности (KPI) компании в плане достижения как стратегических, так и операционных целей?**

— Я начинал как технический специалист, работающий с SAP-системой, и моей задачей, прежде всего, являлась интеграция бизнеса: у нас были разные офисы, и в каждом из них — свои команды программистов, служб, которые использовали разные системы и не взаимодействовали друг с другом. Для BSI было жизненно необходимо перейти на единую систему, общую для всех офисов, наладить глобальную службу IT-сервиса и поддержки, которая имела бы одинаковые возможности по всему миру.

То, чего мы сейчас достигли, и то, что связано непосредственно с моей карьерой, — это абсолютно единые информационные продукты, единая глобальная команда с различными подразделениями, отвечающими за разные аспекты. Кто-то занимается сетевыми задачами, кто-то — обеспечением единых технических компьютерных требований; создаются процедуры и процессы, которые одинаково работают во всех странах. И это очень важно. У нас есть несколько департаментов: департамент, занимающийся «железом»; департамент, отвечающий за обслуживание, настройку (это и «горячие линии», и сервис-поддержка); есть архитектурный отдел, где мы придумываем, как будет работать BSI в будущем, обсуждаем новые программные продукты. Здесь мы также можем разрабатывать собственный софт для сугубо индивидуальных целей.

Основной функцией, миссией и ключевой задачей компании, конечно, является бесперебойная деятельность. Всё должно работать и не должно останавливаться. Кроме того, особое

внимание, главный фокус направлен на установление единства в технологии, в процессах, в том, что делается в рамках нашей информационной системы.

Специфическая сложность нашей работы заключается в том, что BSI постоянно расширяется за счёт приобретения других компаний. При таких поглощениях сразу видна разница и в техническом, и в культурном, и в процессном планах. Обеспечить единый подход в отделениях по всему миру очень трудно, потому что имеешь дело с разными культурами, разными языками, разным пониманием того, что такое инструкция. Именно этим и занимается BSI: мы внедряем системный подход на основе стандартов. Поэтому очень много усилий тратится на то, чтобы интегрировать новые бизнесы и установить в них те же самые процессы, системы и процедуры, которые позволят им быстро включиться в работу BSI.

Таким образом, главный KPI, которому нужно следовать, — отсутствие перебоев в работе, скорость интеграции новых бизнесов. Так было задумано изначально, и так будет впредь.

— Фактически вы занимаетесь унификацией процессов и решений в деятельности BSI. Наверняка на основе полученного опыта, на основе глобальной унификации возникают предложения, которые можно было бы использовать при разработке новых стандартов...

— Это очень интересная тема. Другие департаменты BSI, например, лаборатории, тестирующие продукты, в своей

ежедневной работе накапливают опыт, который потом можно использовать. У нас же, поскольку BSI так быстро развивается, получается, что мы постоянно выполняем текущие задачи, они неизменно в приоритете, и ни на что другое не остаётся времени. Хотя, конечно, это интересно моим сотрудникам, и если появится возможность поучаствовать в создании стандартов, мы ею воспользуемся. Но пока это только мечта, потому что мы просто не успеваем за ростом нашей компании и всё время занимаемся сопровождением, поддержкой и обеспечением. Сейчас это наша главная задача.

Вообще надо понимать, что BSI не издаёт международные стандарты — мы только принимаем участие в их написании техническими комитетами ISO. А это ужасно долгий и трудный процесс: нужно добиться одобрения от представителей разных стран мира относительно того, что войдет в каждый конкретный стандарт. Все должны поддержать это, согласиться. Мы же управляем сертификацией по этому стандарту.

— Расскажите о современных трендах в области менеджмента информационной безопасности. Каковы они в Лондоне, в BSI, в общемировой практике?

— Что касается создания новых программных продуктов, то потребность в их соответствии стандартам выражена неявно, ведь речь идёт о некоей креативной работе, а она находится вне поля стандартизации. Но когда создаётся новый про-

дукт или новые услуги, связанные с информационной безопасностью, то, конечно, возникает необходимость в защите данных, в противостоянии различным атакам, взломам и т.д. И вот здесь уже нужны стандарты, прежде всего, именно в той области, где требуется обеспечить работоспособность и надёжность системы.

При этом, создавая стандарты, важно не потерять способность творить, заниматься инновациями, но в то же время суметь выстроить организационную структуру, которая обеспечит повторяемость, демонстрируемость. Главное, чтобы вы могли сказать клиентам: вот как мы работаем, и это процесс с контролируемым качеством.

Сообщество потребителей предъявляет свои ожидания, и эти ожидания оформляются, прежде всего, в виде стандартов информационной безопасности, непрерывности бизнеса, управления кризисными ситуациями. Очень популярной также сейчас является тема устойчивости организации. В данной сфере стандарты существовали всегда, но они, конечно, будут развиваться, впитывая в себя потребности и опыт, которые накапливаются с течением времени. Основные направления развития давно определены, и необходимости создавать принципиально новые стандарты в настоящее время нет, но в рамках этих уже определённых стандартов идёт их совершенствование, ведь нужно реагировать на вызовы времени.

Например, мы видим усиление защиты данных в сфере финансовых операций. Но и

Создавая стандарты, важно не потерять способность творить, заниматься инновациями, но в то же время суметь выстроить организационную структуру, которая обеспечит повторяемость, демонстрируемость. Главное, чтобы вы могли сказать клиентам: вот как мы работаем, и это процесс с контролируемым качеством



здесь основные направления уже известны, мы просто развиваем некоторые нормативы, такие как PSI DSS (*англ. Payment Card Industry Data Security Standard — стандарт безопасности данных индустрии платежных карт*), который обеспечивает требования по защите транзакций при использовании кредитными пластиковыми картами различных платёжных систем, объединяющих пользователей, магазины, интернет.

— **Вы упомянули тему устойчивости организации. Расскажите об этом подробнее.**

— В BSI к вопросам качества относятся очень серьезно. У нас есть долгосрочные партнёрства с крупными компаниями, которые поддерживают нас на этом пути. И я считаю,

что качество — это такая нематериальная вещь, когда можно допустить всего одну ошибку, но она станет губительной для вашего бренда. И есть очень печальные примеры в сфере компьютерной безопасности, с которыми вы, возможно, знакомы. Достаточно одной хакерской программы, чтобы данные моей кредитной карты стали известны в любой стране мира.

Поэтому мы должны убедиться, что, внедряя определённые системы и процессы, мы либо смягчаем, либо предотвращаем подобные происшествия. А если кризисная ситуация всё-таки возникает, у нас есть план — мы понимаем, как восстановить работу, как обеспечить бесперебойное функционирование бизнеса. Непрерывное функциониро-

вание может принимать много форм, учитывая не только обстоятельства, когда, например, ваше офисное здание сгорело, но и неполадки в вашем ПО, и проблемы с брендом — что угодно. И бесперебойное функционирование бизнеса, опять-таки — одна из схем сертификации, которые мы проводим, и она по сути направлена на сохранение прочности компаний.

Организационная прочность — мы наблюдали приход этой темы во все отрасли, и она прекрасно соответствует тому, чем занимается наш бизнес. По нашему определению, организационная прочность делится на три сферы: информационная прочность, операционная прочность и прочность поставок. Это связано с тем, чтобы убедиться:

у вас есть правильные процессы, правильные структуры и системы, но в первую очередь — правильное отношение к ведению бизнеса, т.е. культура, позволяющая организации сохранять прочность, даже когда что-то идёт не так: рынок меняется, или наступает кризис, или происходят ещё какие-то форс-мажорные обстоятельства. Это путь к устойчивому развитию, и он начинается с сертификации по ISO 9001, которая, в свою очередь, является частью вашей операционной прочности.

— Многим российским компаниям, особенно небольшим, где решения принимает не специалист в области информационных технологий, а собственник бизнеса, свойственна проблема: в том, что касается информатизации, им присуща некоторая чрезмерность. Если у соседа есть новый продукт, новое технологическое решение, то оно необходимо и мне, даже если эти функции для моей компании избыточны. Это такая своеобразная мода. Должны ли стандарт или деятельность аудитора воспитывать культуру потребления, разъяснять клиенту, что ему реально требуется?

— Мы верим в способность рынка к некоему саморегулированию, исходим из того, что люди будут потреблять то, что их устраивает, за те деньги, которые они считают разумными. А в плане построения культуры очень важен такой стандарт, как ISO 9001, поскольку он «настраивает»

производителя на правильный лад: делать, прежде всего, именно то, что ему заказали. И это очень хорошо работает, недаром ISO 9001 существует уже много лет, причём непрерывно совершенствуется и обновляется.

Если среди наших клиентов есть компания, уже сертифицированная по ISO 9001, и мы хотим сертифицировать её на соответствие требованиям обновлённой версии стандарта, то отличия от старой будут довольно большими. Теперь ещё больше внимания уделяется таким вещам, как управление рисками, мониторинг контроля качества и тому подобное. Но суть стандарта, его идеология остаётся неизменной.

Понятно, что инновационные компании всё время придумывают что-то новое в надежде на то, что это окажется востребовано, но они действуют на свой страх и риск. И обычно общество отсекает предлагаемое, если оно не нужно или, допустим, дорого. Возможности для развития сегодня настолько широки, что каждое новое устройство всё больше опережает наши потребности. Однако никто уже не готов отказаться от смартфонов и айфонов, хотя большинству людей достаточно только позвонить и отправить смс. Тем не менее, они не хотели бы вернуться к более простым моделям, которыми пользовались лет десять назад. Да, стандарты настраивают на выпуск тех продуктов, которые востребованы рынком, но дальше производитель действует уже по своему усмотрению.

— В заключение наш традиционный вопрос. Могли бы вы на основе своего опыта вывести некую универсальную формулу успеха в жизни и в бизнесе? Что для вас означает понятие *business excellence*, т.е. «деловое совершенство»?

— Мой личный успех, на мой взгляд, связан, прежде всего, с тем, что я всегда «играю открытыми картами». Если ты честен, прозрачен в своих намерениях и стремлениях, если не скрываешь от людей свои мысли, чувства и решения, то они начинают тебе доверять. Только тогда можно реализовывать задачи любой сложности. Поскольку я руководитель и работаю с командой, мне очень важно доверие, и достичь его я стараюсь через прозрачность всего, что я делаю и о чем думаю.

Что касается второго вопроса, то ответ на него содержит фраза, которая стала девизом BSI — «*Making excellence a habit*». Сделать совершенство привычкой — это то, чего мы пытаемся добиться внутри собственной компании. А для этого надо сделать правильными свои процессы и своё отношение к работе. Тогда вы будете великолепно выполнять свои задачи с великолепными результатами, достигая великолепных целей. Наш девиз говорит о том, как мы помогаем клиентам пройти процессы стандартизации и сертификации, встраивая отношение к совершенству в свой бизнес.

Е

*Беседовала Татьяна Киселева,
главный редактор журнала
Business Excellence*



проводятся в следующих городах:

Москва • Санкт-Петербург • Калининград • Астана • Алматы • Баку • Киев • Минск • Ереван • Улан-Батор

Британский Институт Стандартов (BSI) по праву считается одной из старейших, легендарных и самых авторитетных организаций, занимающихся стандартизацией. За более чем 100 лет успешного развития BSI превратился из национального органа по стандартизации в глобальную организацию, задающую тон в развитии современных стандартов, образования и сертификации по всему миру. BSI существенно дифференцируется от любого сертификационного общества тем, что занимается не только проверками, но прежде всего, создает стандарты и продвигает их на международный уровень, а также оказывает мажоритарное влияние на работу международной организации по стандартизации ISO, являясь ее основателем. BSI предлагает высочайшее соотношение цены и качества, действуя в сегменте премиум класса и оказывая услуги более 90 тыс. предприятий в 172 странах мира.

ВЫДЕРЖКА ИЗ РАСПИСАНИЯ НА СЕНТЯБРЬ – ДЕКАБРЬ 2016 | МОСКВА

МЕСЯЦ	ДАТА	ТЕМА	СЕМИНАР
Сентябрь	5–7	управление рисками	ISO 31000 — Введение. Внедрение
	5–9	пищевая безопасность	ISO 22000 & FSSC 22000 — Введение. Внедрение. Внутренний аудит
	5–9	информационная безопасность	ISO 27001:2013 — Введение. Внедрение. Внутренний аудит
	12–15	управление активами	ISO 55001:2014 — Основы. Требования. Аудит
	19–23	ИТ-сервисы	ISO 20000-1:2011 — Введение. Внедрение. Внутренний аудит
	19–23	непрерывность бизнеса	ISO 22301:2012 — Курс ведущего аудитора
	19–23	охрана труда	BS OHSAS 18001:2007 — Введение. Внедрение. Внутренний аудит. Обзор проекта ISO 45001:2016
	26–30	качество	ISO 9001:2015 — Введение. Внедрение. Внутренний аудит
Октябрь	26–30	дорожная безопасность	ISO 39001:2012 — Введение. Внедрение. Внутренний аудит
	3–7	непрерывность бизнеса	ISO 22301:2012 — Введение. Внедрение. Внутренний аудит
	3–7	энергетика	ISO 50001:2011 — Введение, Внедрение, Внутренний аудит
	10–14	обзор проектов интеграция	Переходные курсы ISO 9001:2015, ISO 14001:2015, ISO DIS 45001:2016 и BS PAS 99:2012 — Внутренний аудит интегрированных систем на основе рисков
	10–14	ИТ-сервисы	ISO 20000-1:2011 — Курс ведущего аудитора
	17–21	качество	ISO 9001:2015 — Курс ведущего аудитора
	17–21	пищевая безопасность	Обзор и выбор применимых международных стандартов пищевой безопасности, включая ISO 22000, FSSC, IFS, BRC
	17–21	информационная безопасность	ISO 27001:2013 — Курс ведущего аудитора
	24–28	управление активами	ISO 55001:2014 — Основы. Требования. Аудит
	24–25	медицинское оборудование	ISO 13485:2016 — Переходный курс
Ноябрь	24–28	охрана труда	BS OHSAS 18001:2007 — Введение. Внедрение. Внутренний аудит. Обзор проекта ISO 45001:2016
	31–04	экология	ISO 14001:2015 — Введение. Внедрение. Внутренний аудит
	7–11	непрерывность бизнеса	ISO 22301:2012 — Курс ведущего аудитора
	14–18	управление рисками	ISO 31000 — Введение. Внедрение.
	14–18	энергетика	ISO 50001:2011 — Курс ведущего аудитора
	16–18	обзоры проектов	Переходные курсы ISO 9001:2015, ISO 14001:2015, ISO DIS 45001:2016
	21–25	информационная безопасность	ISO 27001:2013 — Введение. Внедрение. Внутренний аудит
	21–25	качество	ISO 9001:2015 — Введение. Внедрение. Внутренний аудит
Декабрь	28–02	управление проектами	ISO 21500 — Руководящие указания по управлению проектами
	28–02	ИТ-сервисы	ISO 20000-1:2011 — Введение. Внедрение. Внутренний аудит
	28–02	экология	ISO 14001:2015 — Курс ведущего аудитора
	5–7	управление рисками	ISO 31000 — Введение. Внедрение
	8–9	медицинское оборудование	ISO 13485:2016 — Переходный курс
	9	охрана труда	Переходный курс ISO FDIS 45001:2016
Декабрь	5–9	информационная безопасность	ISO 27001:2013 — Курс ведущего аудитора
	12–16	обзор проектов интеграция	Переходные курсы ISO 9001:2015, ISO 14001:2015 и BS PAS 99:2012 — Внутренний аудит интегрированных систем на основе рисков
	12–16	ИТ-сервисы	ISO 20000-1:2011 — Курс ведущего аудитора
	12–16	информационная безопасность	ISO 27001:2013 — Курс ведущего специалиста по внедрению
	19–23	экология	ISO 14001:2015 — Введение. Внедрение. Внутренний аудит
	19–23	непрерывность бизнеса	ISO 22301:2012 — Введение. Внедрение. Внутренний аудит

Полное расписание курсов находится на bsigroup.com/ru-ru

Слушатели курсов в Москве и Санкт-Петербурге обеспечиваются эксклюзивным пакетом

Заявки на участие в курсах принимаются по телефону и эл. почте

ВСЕ ВКЛЮЧЕНО: завтраки и обеды, кофе-брейки, занятия в бизнес-центре класса А+, Wi-Fi, учебные материалы, сертификаты международного образца, консультации гида.

Телефон:
8 (800) 775 63 57
+7 (495) 739 48 77

E-mail:
cis.training@bsigroup.com

Вы можете пригласить BSI провести курс в вашей организации или на другой удобной вам площадке.

Курсы BSI также проводятся на площадках партнеров, а также в офисах BSI других городов и стран.

Полная информация о международных стандартах, обучении и сертификации BSI представлена: bsigroup.com/ru-ru