

BE

Business Excellence

EST. IN THE UK



Журнал «Деловое совершенство»

www.be-mag.ru

Официальный партнер



WORLD TRADE CENTER
MOSCOW

№ 8
2015

(since 1996)

ГЛАВНАЯ ТЕМА

ИНФОРМАЦИОННАЯ
БЕЗОПАСНОСТЬ

3

простых шага
по удвоению
дохода

Марк Башам

Исполнительный директор BSI EMEA

Стандарты как проводники новых идей

Сколько стоит
взломать страну?
стр. 28

Сила бренда:
мифы и реальность
стр. 72

Секреты предложения,
от которого сложно
отказаться
стр. 76



ISSN 1813-9485
9 771813 948001 >

проводятся в следующих городах:

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

ВЫДЕРЖКА ИЗ РАСПИСАНИЯ НА АВГУСТ – ДЕКАБРЬ 2015, МОСКВА

МЕСЯЦ	ДАТА	ТЕМА	СЕМИНАР
Август	3-7	качество	ISO 9001 Курс ведущего аудитора. Обзор проекта ISO 9001:2015
	3-7	информационная безопасность	ISO 27001 – Курс ведущего аудитора
	10-14	экология	ISO 14001 – Введение. Внедрение. Внутренний аудит
	10-14	качество	ISO 9001:2015 – Введение. Внедрение. Внутренний аудит
	17-21	непрерывность бизнеса	ISO 22301 – Введение. Внедрение. Внутренний аудит
	24-28	информационная безопасность	ISO 27001 – Курс ведущего специалиста по внедрению
	17-21	энергетика	ISO 50001 – Введение. Внедрение. Внутренний аудит
Сентябрь	24-28	обзор проектов	ISO 9001:2015, ISO 14001:2015 – Новые ревизии. Переход
	31-4	охрана труда	BS OHSAS 18001 – Введение. Внедрение. Внутренний аудит
	31-4	пищевая безопасность	ISO 22000 & FSSC 22000 – Введение. Внедрение. Внутренний аудит
	7-8	информационная безопасность	ISO 27001 – Введение. Внедрение. Внутренний аудит
	7-8	управление активами	ISO 55001 – Основы. Требования. Аудит
	14-18	ИТ-сервисы	ISO 20000-1 – Введение. Внедрение. Внутренний аудит
	21-25	качество	ISO 9001:2015 – Введение. Внедрение. Внутренний аудит
Октябрь	21-25	непрерывность бизнеса	ISO 22301 – Курс ведущего аудитора
	28-2	дорожная безопасность	ISO 39001 – Введение. Внедрение. Внутренний аудит
	5-9	непрерывность бизнеса	ISO 22301 – Введение. Внедрение. Внутренний аудит
	5-9	энергетика	ISO 50001:2011 – Введение. Внедрение. Внутренний аудит
	12-13	обзор проектов	ISO 9001:2015, ISO 14001:2015 – Новые ревизии. Переход
	12-16	ИТ-сервисы	ISO 20000-1 – Курс ведущего аудитора
	19-23	качество	ISO 9001:2015 Курс ведущего аудитора
Ноябрь	19-23	информационная безопасность	ISO 27001 – Курс ведущего аудитора
	26-29	управление активами	ISO 55001 – Основы. Требования. Аудит
	26-30	экология	ISO 14001:2015 – Введение. Внедрение. Внутренний аудит
	2-6	энергетика	ISO 50001 – Курс ведущего аудитора
	2-6	непрерывность бизнеса	ISO 22301 – Курс ведущего аудитора
	9-10	обзоры проектов	ISO 9001:2015, ISO 14001:2015 – Новые ревизии. Переход
	9-13	охрана труда	BS OHSAS 18001 – Введение. Внедрение. Внутренний аудит
Декабрь	16-20	информационная безопасность	ISO 27001 – Введение. Внедрение. Внутренний аудит
	16-20	качество	ISO 9001:2015 – Введение. Внедрение. Внутренний аудит
	23-27	управление проектами	ISO 21500 – Руководящие указания по управлению проектами
	23-27	ИТ-сервисы	ISO 20000-1:2011 – Введение. Внедрение. Внутренний аудит
	3-4	управление рисками	ISO 31000 – Введение. Внедрение
	7-11	информационная безопасность	ISO 27001 – Курс ведущего аудитора
	7-8	обзор проектов	ISO 9001:2015, ISO 14001:2015 – Новые ревизии. Переход
По мере формирования групп	14-18	информационная безопасность	ISO 27001 – Курс ведущего специалиста по внедрению
	14-18	экология	ISO 14001:2015 – Введение. Внедрение. Внутренний аудит
	21-25	непрерывность бизнеса	ISO 22301 – Введение. Внедрение. Внутренний аудит
		бережливое производство	Lean & 6 Sigma – Курс минимизации затрат и оптимизации результатов
		автомобилестроение	ISO/TS 16949 Обзор требований. Внутренний аудит
	авиация и космонавтика	AS/EN 9100 Обзор требований. Внутренний аудит	
	медицинские изделия	ISO 13485/CE Mark Обзор требований. Внутренний аудит	
	интеграция систем	BS PAS 99 Обзор. Внутренний аудит	

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

Слушатели курсов в Москве и Санкт-Петербурге обеспечиваются эксклюзивным пакетом

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

Заявки на участие в курсах принимаются на cis@bsigroup.com и/или непосредственно в офисах:

Москва
+7 (495) 739 4877
alice.moiseeva@bsigroup.com
Алиса Моисеева,
менеджер по обучению

Санкт-Петербург
+7 (812) 407 1701
oksana.lavrinenko@bsigroup.com
Оксана Лавриненко,
администратор

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



Марк Башам

Исполнительный директор BSI EMEA

**НУЖНО ИМЕТЬ
ЗДОРОВЫЙ
АППЕТИТ
К ЖИЗНИ**

О том, насколько важно не просто разработать хороший стандарт, но и научить людей правильно им пользоваться, чтобы улучшать и свой бизнес, и мир вокруг себя, а также какую работу в этом направлении ведет Британский институт стандартов (BSI), вы узнаете из эксклюзивного интервью с Марком Башамом, исполнительным директором BSI EMEA.

— Господин Башам, в августе 2012 года вы были назначены исполнительным директором BSI EMEA — обширного региона, включающего в себя Европу (в том числе Россию), Ближний Восток и Африку. Возложены ли на вас в этой связи какие-то определенные функции, или вы отвечаете буквально за всё, чем занимается BSI в этих странах?

— Можно сказать, что я «сиду на двух стульях», то есть у меня две глобальные роли. Во-первых, как член Совета директоров Британского института стандартов, я по всему миру курирую деятельность BSI, связанную с тестированием и сертификацией продукции. Во-вторых, как руководитель региона EMEA, я отвечаю за все виды деятельности, осуществляемые BSI на его территории: сертификацию, обучение, тренинги, программные продукты, а также за изготовление, распространение и популяризацию стандартов.

Безусловно, распространение и популяризация стандартов играют особую роль для совершенствования бизнес-процессов, поскольку именно с этого всё начинается. Это основа нашей работы. Ведь когда клиент понимает, что стандарт ему необходим, у него возникает потребность пройти по нему обучение, затем сертифицировать свою деятельность на со-

ответствие его требованиям и т.д. Когда-то все усилия BSI были сфокусированы на создании стандартов как таковых. Но вскоре стало понятно, что эффект от применения стандартов тесно взаимосвязан не только с их непосредственным содержанием, но и, прежде всего, с тем, как потребители их трактуют, правильно ли используют. Поэтому BSI поставил себе цель — оказывать все виды услуг, линейка которых постоянно расширяется в зависимости от потребностей клиентов.

— Расскажите о сотрудничестве BSI с ОАО «НК «Роснефть» и о цели вашего нынешнего визита в Москву. Как вы думаете, почему добывающие компании стали уделять внимание стандартизации своей деятельности? Почему для этой цели они выбирают BSI?

— ОАО «НК «Роснефть» были вручены сертификаты соответствия интегрированной системы управления промышленной безопасностью, охраной труда и окружающей среды требованиям двух стандартов — ISO 14001:2004 и BS OHSAS 18001:2007. На период сертификационного цикла 2015–2017 годов в качестве сертифицирующей организации компания выбрала российское подразделение BSI. Сертифи-

каты соответствия выдаются сроком на три года при условии успешного прохождения ежегодного надзорного аудита.

Вообще, почему многие серьезные игроки (не только энергетического сектора), которые хотят не просто формально получить сертификат, но и реально повысить эффективность своей деятельности, обращаются именно в Британский институт стандартов? Потому что BSI является родоначальником системы менеджмента качества: самый популярный в мире стандарт ISO серии 9000 был создан на основе британского стандарта BS 5750, изданного в 1979 году. А вот совсем свежий пример. В настоящее время единственным издателем стандартов системы менеджмента профессиональной безопасности и охраны здоровья OHSAS серии 18000 является именно BSI. Безусловно, участники рынка понимают: если уже более 100 лет BSI разрабатывает стандарты, то имеет все необходимые возможности, чтобы наиболее корректно донести их суть до потребителя, чтобы тот мог извлечь из них максимальную пользу. Сотрудничество с BSI воспринимается именно как авторское сопровождение, а не как аудиторская проверка.

Поскольку, так или иначе, главная задача бизнеса — получение прибыли, понятно, что

BSI рассматривает всю свою деятельность, в первую очередь, с точки зрения пользы для потребителей и соблюдения их коммерческих интересов, в том числе за счет возможности либо повысить их доходы, либо уменьшить издержки. В настоящее время в мире все стандарты рассматриваются именно в этом контексте. Что касается добывающих компаний, то для них очень важно, прежде всего, управление рисками в самых разных областях, включая охрану труда и экологию (не секрет, что эти факторы существенно влияют на их деятельность). Все бизнес-процессы должны быть отлажены и работать как единый организм, ведь без этого очень сложно управлять компанией и добиваться результатов. Однако говорить об охране труда и экологии на языке, понятном акционерам и совету директоров, по-прежнему означает говорить о возможности уменьшить затраты, повысить доходы и качество менеджмента.

— BSI сотрудничает с ведущими компаниями по всему миру. Что дает вам это сотрудничество? Используете ли вы анализ деятельности компаний-партнеров для совершенствования отраслевых стандартов?

— Конечно! Буквально каждый день. В современном мире аудиты носят характер не столько проверки, сколько своеобразного бенчмаркинга в ходе обмена опытом между компаниями, причем при непосредственном участии BSI, ведь мы проводим сотни тысяч аудитов по всему миру. И каждый раз, когда мы ока-

зываем клиентам какую-либо услугу, то и сами учимся у них. Ты видишь какую-то удачную находку в управлении или оптимизации производства и говоришь себе: «Эврика!». Затем BSI органично трансформирует полученные знания в новые услуги, не конкретизируя, у кого именно этот опыт был перенят. Не хотелось бы даже особо выделять энергетический сектор, поскольку к компаниям этой сферы применяется обычный подход, который мы используем повсеместно. Просто исторически так сложилось, что среди наших клиентов очень много добывающих компаний, особенно на Ближнем Востоке, в Великобритании, в Соединенных Штатах Америки. В этом смысле мы не удивлены, что и «Роснефть» в качестве партнера выбрала именно BSI. Но, опять-таки, не хотелось бы фокусироваться именно на данном сегменте, ведь у нас есть огромный опыт и в работе, к примеру, со строительными организациями, и с компаниями сферы обслуживания. BSI изучает опыт любых предприятий, чтобы иметь возможность оказывать любые услуги.

— Если говорить о современном мире, то он меняется слишком стремительно. Что позволяет вам «держаться в курсе» и соответствовать требованиям времени?

— Стандарты не стоят на месте, их новые редакции, которые регулярно переиздаются (например, в 2016 году наконец-то выйдет международный стандарт на базе британского OHSAS серии 18000, он будет называться

ISO:45000), это как раз и есть живые примеры того, что мы многое перенимаем от наших клиентов. У них же, напротив, наблюдается всё возрастающий спрос вовсе не к тому, что изменилось: клиенты хотят, прежде всего, обучиться тому, как эти стандарты правильно использовать. Но чтобы объяснить им это, мы сначала должны сами понять, на какой организационной стадии находится та или иная компания, как применить к ней новые требования стандартов. Для этого мы, в основном, пользуемся так называемым гар-анализом (т.е. стратегическим анализом, с помощью которого осуществляется поиск шагов для достижения заданной цели) или диагностической оценкой, при которой можно составить некий план внедрения новых требований.

— Поскольку мы начали говорить о новых стандартах, как вы считаете, какие возможности откроет для предприятий введение стандарта ISO 9001:2015?

— Любая производственная система выстраивается исходя из того, что высшее руководство задает определенные правила работы, а затем оценивает ее результаты. Так и должно быть; однако анализ систем менеджмента качества, в частности, показывает, что безрезультативность бизнес-процессов, как ни странно, связана с тем, что топ-менеджмент, вместо того чтобы взять на себя лидирующую роль, фактически делегирует ее нижестоящему звену, которое не вправе принимать ключевые реше-

ния. Соответственно, ожидаемого эффекта достичь не удастся. Поэтому во всех новых стандартах однозначно делается прямой акцент на роль руководства в непосредственном управлении производственной системой, чтобы исключить возможность передачи полномочий и, главное, делегирования ответственности. Важно, чтобы руководитель был лидером и имел проактивную жизненную позицию. Это не то чтобы нововведение, но главный акцент, который должен заставить систему работать. У многих эта система была, но не давала результатов. Еще раз подчеркну: очень важно исполнение.

— Вообще, на ваш взгляд, помогает ли сертификация предприятия вывести его деятельность на новый уровень?

— Хотелось бы отметить, что в настоящее время особое внимание уделяется так называемому управлению цепями поставок, ведь сегодня все настолько зависимы друг от друга, от поставщиков и партнеров, что невозможно добиться существенного результата, если вы улучшаете что-то только в своей компании, точнее. Нужно заниматься улучшениями также и во всех смежных областях, за которые отвечают ваши партнеры. Таким образом, именно совместные усилия участников рынка выводят их бизнес на более высокий уровень. Это тренд, который охватывает все рынки. Поэтому должен быть некий проводник, посредник, который помогает настроить всю цепочку, — а как раз это дает максимальный результат.

В качестве подобного проводника новых идей и выступают стандарты. В свою очередь, BSI старается оказывать услуги не одному клиенту, а сразу группе компаний, всей цепи бизнеса.

— Давайте поговорим о качестве. Какова, по вашему мнению, в современном мире значимость этого понятия? Ваша деятельность направлена на повышение качества управления, качества производимой продукции, товаров, услуг, но потребители зачастую сталкиваются с тем, что, например, производитель специально закладывает в свое изделие маленький срок службы, и тогда, скажем, телевизор прослужит не 20 лет, как раньше, а всего пять. Как совместить заботу о качестве и желание производителя постоянно обновлять модельный ряд?

— Если говорить о качестве управления в целом, то это означает следующее: организация будет работать именно так, как нужно ее руководителям, которые выражают интересы собственников и инвесторов. Если же мы говорим о качестве продукта, то и оно, в свою очередь, является производной от желания руководства делать (или не делать) что-то определенным образом. Но, с другой стороны, любой продукт в конечном итоге выносится на суд потребителя: если производитель будет делать всё совсем неправильно, то никто просто не станет пользоваться его продукцией. Поэтому в качестве естественного регулятора выступает конкуренция, которая снижает «градус хитрости» бизнеса.

Кроме того, неслучайно ведь существует сертификация продукции на соответствие определенным стандартам. В этом процессе BSI видит свою роль как раз в том, чтобы подталкивать участников рынка к стремлению доказать, что их товар отвечает высоким запросам и ожиданиям потребителей, а не только требованиям сиюминутной экономической выгоды. Например, с этой целью мы разработали специальную сертификацию на соответствие стандартам, которые превосходят международные. Это критерий, согласно которому каждый производитель может доказать, что его продукт — лучший на рынке. При этом сертифицируется практически всё.

— Много ли производителей хотят сертифицировать свою продукцию на соответствие таким стандартам?

— Прежде всего, хочу подчеркнуть, что такая сертификация абсолютно добровольна; в настоящее время ее прошли примерно девять тыс. компаний, из них около трех тысяч — в Великобритании. Всё началось с того, что поставщики из других стран, которые хотели выйти на британский рынок, быстро поняли, что подобная сертификация пользуется здесь наибольшим доверием, поэтому они тоже захотели сертифицироваться на соответствие именно этим стандартам. Теперь подобная оценка деятельности компаний приобрела популярность во всем мире, хотя, например, на Ближнем Востоке традиционно всегда уважали высокие британские стандарты.

— По всему миру сегодня развивается система дистанционного образования. Как вы к этому относитесь? Насколько такие программы эффективны? Можно ли с их помощью обучить (или повысить квалификацию) специалиста по качеству?

— Поскольку наши клиенты разбросаны по всему миру, не всегда получается создать настолько разветвленную сеть офисов, чтобы каждый мог лично приехать на тренинг или консультацию. Поэтому действительно здорово, что BSI в каждом регионе имеет хорошие команды, в частности, мы очень рады, что у нас сильная команда в России, в Москве. Тем не менее, хотя наше развитие и идет быстрыми темпами, усилий явно недостаточно, и, наверное, никогда не будет достаточно для того, чтобы персонально провести тренинг с каждым клиентом. Наши партнеры прекрасно это понимают, поэтому по всему миру огромной популярностью пользуются дистанционные тренинги BSI. В основном это стандартные продукты, но есть примеры, когда отдельные компании заказывают разработку индивидуальных дистанционных тренингов под собственные нужды.

— Вы способствовали развитию бизнеса и общего менеджмента в таких крупных компаниях, как Xerox, Dell и Fujitsu Siemens. Скажите, что, на ваш взгляд, представляет собой эффективный управленец, какими личными и профессиональными качествами он должен обладать?

— Да, мне посчастливилось работать в очень интересных компаниях. Должен заметить, что на любой работе, прежде всего, важен человеческий фактор — качественные результаты достигаются (или не достигаются) за счет действий конкретного сотрудника, занимающего ту или иную позицию, и принятых им решений. Поэтому исключительно важно грамотно подобрать персонал и создать сплоченную команду — тогда вы можете рассчитывать на результат. Вокруг кого должна сплотиться такая команда? Безусловно, вокруг лидера. В контексте создания правильной команды его роль заключается в том, чтобы назначить правильных людей на правильные места, обучить их и предоставить им возможность раскрыть свои таланты и реализовать себя. Основная задача лидера — заботиться о коллективе.

— Как сформировать такого грамотного управленца?

— Что касается BSI, то у нас очень серьезный подход к подбору кадров: для того чтобы растить лидеров, нужен хороший «исходный материал». Поэтому мы прилагаем к этому так много усилий. Затем у нас есть специальные программы для обучения менеджеров различного уровня (в нашей организации их три) и их регулярного тестирования. Более того, есть специальная программа для тех, кто придет в BSI завтра на позиции руководителей, поскольку мы заранее стараемся оценить, кто станет нашими последователями. Есть обучение и дистанционное, и очное — в одной из академий в Великобритании. Хочу подчер-

кнуть, что мы используем единый подход к обучению людей в любой стране мира. Более того, как я уже говорил, мы не только обучаем, но и учимся у своих клиентов.

BSI — организация, оказывающая услуги, причем не технологическими, а интеллектуальными средствами, т.е. посредством интеллекта наших сотрудников. Для нас критически важно иметь правильных людей на всех позициях, это для нас — единственный способ не просто выжить, но и быть успешной компанией. И очень важно создавать такие условия, при которых люди захотят приходить к нам работать. Одних усилий по подбору персонала здесь недостаточно, нужно сделать так, чтобы компания была привлекательной. Это должны быть не только деньги, это определенный дух, когда люди хотят трудиться именно у нас. Тогда есть возможность привлекать лучших из лучших.

— Могли бы вы на основе своего опыта вывести некую универсальную формулу успеха в жизни и в работе?

— Очень важно, чтобы у людей было желание расти. Дать им энергию, напитать их, чтобы им хотелось быть лучше. Если люди довольствуются тем, что имеют, с ними сложно работать, ведь они не совершенствуются. Ситуация всё время очень быстро меняется, и нужно подстраиваться под нее везде и всюду. Вообще, нужно иметь здоровый аппетит к жизни.

В
Беседовала Татьяна Киселева,
главный редактор журнала
Business Excellence



ОБРАЩЕНИЕ К ЧИТАТЕЛЯМ

Пользуясь случаем, выражаю признательность редакции Business Excellence за публикации интервью с высшим руководством BSI, которое регулярно посещает наш московский офис. Интервью с Марком Башамом, региональным директором BSI по Европе, Ближнему Востоку и Африке, — уже третье, последовавшее за беседами с Петером Леверингхаусом, директором BSI по Центральной Европе и СНГ, а также Ховардом Керром, BSI CEO, посетившими Москву и Санкт-Петербург в 2013 и 2014 годах соответственно.

Эти публикации для нас — возможность не только поделиться видением BSI современной модели стандартизации и сертификации, но и продемонстрировать неизменное уважение к нашим клиентам и партнерам в любой стране мира и готовность обслуживать их с равным ка-

чеством на любой территории, на их родном языке.

В развитие этого сотрудничества BSI совместно с МедиаГруппой РИА «Стандарты и качество» организует конференцию с участием Чарльза Корри (Charles Corrie). Встреча с ним всегда дарит не только бесценную информацию из первых рук, но и возможность получить незабываемое удовольствие от общения с истинным джентльменом с Бейкер-стрит. Конференция, приуроченная к выпуску стандартов и ISO 9001 и ISO 14001 редакции 2015 года, состоится в Москве и Санкт-Петербурге в октябре 2015 года. Следите за новостями и рассылкой BSI и «Стандарты и качество».

Готовясь к выходу стандартов редакции 2015 года, BSI выпустил новые учебные курсы по ISO 9001:2015, ISO 14001:2015, посвященные интерпретации, внедрению и аудиту, включая «Курс ведущего аудитора». Также были обновлены курсы по



ДМИТРИЙ ЯРЦЕВ,
генеральный директор
BSI MS CIS,
делегат РФ в ИСО ТК 176

ISO 55001:2014 «Менеджмент активов» и ISO 39001:2014 «Транспортная безопасность». Все курсы доступны на русском и английском языках в открытом или корпоративном формате. Наш тренинг-менеджер Алиса Моисеева в Москве и бизнес-администратор Оксана Лавриненко в Санкт-Петербурге будут рады предоставить всю необходимую информацию.

● Чарльз КОРРИ

Получил образование в области машиностроения и бизнес-администрирования. Начальный опыт работы охватывает предприятия авиакосмической и металлургической отраслей, а также сертификацию в области противопожарной безопасности и качества продукции и услуг. Свою деятельность в Британском Институте Стандартов (BSI) начал в 1993 году. Возглавлял несколько технических комитетов BSI. Также являлся секретарём подкомитета, ответственного за разработку и пересмотр стандартов серии ISO 9000 — во время заключительных стадий разработки редакций стандартов серии ISO 9000 1994 года, а также на протяжении разработки редакций 2000 и 2008 гг. Был секретарем Проектной группы OHSAS с момента ее основания, принимал активное участие в разработке стандарта OHSAS 18001, посвященного системам менеджмента профессиональной безопасности и охраны здоровья. В 2010 г. назначен секретарем нового проектного комитета ISO (ISO/PC251), ответственного за разработку серии стандартов, посвященных управлению активами. В настоящее время исполняет обязанности аналитика в области разработки стандартов систем менеджмента в Департаменте разработки стандартов BSI.