



# Business Excellence

EST. IN THE UK



Международный журнал

«Деловое совершенство»



№1  
2024  
since 1996

ria-stk.ru/ds

## ГЛАВНАЯ ТЕМА

РИСК —  
УПРАВЛЕНЧЕСКОЕ  
ДЕЛО

# 7

ТИПИЧНЫХ  
ОШИБОК  
МЕНЕДЖМЕНТА  
по Карлу Ватту

# Шаши Натх Мишра

Глава индийского регистра систем качества IRCLASS IRQS

## Новые горизонты международной стандартизации и сертификации



Сильные бренды  
делают  
сильные люди  
стр. 38

Аддитивные технологии —  
драйвер развития  
промышленности  
и науки  
стр. 44

Зеленые  
проекты:  
просто  
о сложном  
стр. 62



## КТО НЕ РИСКУЕТ, ТОТ... НЕ УПРАВЛЯЕТ

Вы рискованный человек? А менеджер — рискованный?

Управление рисками, определение уровня емкости риска и риск-аппетита компании/проекта — дело менеджмента. Признаемся, что далеко не всем руководителям хватает компетенций и понимания значимости управления угрозами для бизнеса. Наперечет предприятия, где в штате или в качестве приглашенного консультанта работает квалифицированный специалист по рискам.

Почему? С одной стороны, осознавать риски — это вроде бы очевидно. С другой — если копнуть поглубже, ясности здесь немного, методики-расчеты-формулы оторваны от производственного процесса. С третьей стороны, где взять данные для обоснования принятия решений по рискам и что с этой информацией в принципе делать? Как говорит один эксперт по управлению угрозами в бизнесе, «чтобы понять истину, нужно увидеть две стороны одной медали, а затем посмотреть на ребро и осознать все стороны одновременно».

Нечто подобное и предлагает Business Excellence в главной теме этого номера, посвященной риск-менеджменту:

- ✓ Управление организацией с учетом риска — дело не такое уж новое. Первый стандарт в этой области появился в 1995 г. в Австралии. А в 2009 г. вышел в свет международный стандарт ISO 31000. Российская национальная система стандартизации в области управления рисками сегодня — это около 70 документов.
- ✓ Как стандартизация работает на цели риск-менеджмента, кто и как готовит специалистов в сфере управления рисками, как согласовать устойчивость и развитие — разговор выходит на философско-понятийный уровень.
- ✓ Какую модель выбирает совет директоров для работы с рисками в интересах акционеров, зависит от множества обстоятельств. Автор BE подробно объясняет, как устроена эффективная система и процесс управления рисками, кто в корпоративном управлении компании должен обладать навыками риск-менеджмента, как достичь разумной уверенности в достижении бизнес-целей.

Риск-менеджмент сильно недооценен — в рамках проектов, компаний, отраслей и страны в целом. Это показали события двухгодичной давности. А предприятия получили концентрированную практику в управлении внешними и внутренними экономическими угрозами. Жизнь настойчиво подсказывает, что риск-менеджменту надо учиться. Давайте делать это вместе.

До встречи.  
Наталия Кий

# Содержание

Главная тема:

## РИСК — УПРАВЛЕНЧЕСКОЕ ДЕЛО



22



14



44

6 РАЗМЫШЛЕНИЯ  
Как не пасть жертвой  
корпоративных интриг?

8 ТРЕНДЫ  
10 СОБЫТИЯ, ФАКТЫ,  
КОММЕНТАРИИ

### Excellence in strategies

14 ПЕРСОНА  
**Шаши Натх Мишра**  
Новые горизонты международной  
стандартизации и сертификации.  
Взгляд из Индии

**Главная тема**

22 ПРАКТИЧЕСКИЙ ОПЫТ  
**Ирина Андропова**  
Совет директоров: как управлять рисками

28 СТАНДАРТИЗАЦИЯ  
Риск-менеджмент:  
опровергнуть заблуждения  
и использовать лучшие практики

34 СТАНДАРТИЗАЦИЯ  
**Юлия Бурдина**  
Национальные стандарты  
в области управления рисками

### Excellence in tools

38 ПРЕМИЯ  
Сильные бренды делают сильные люди

44 ВЛАСТЬ И БИЗНЕС  
**Валерий Пивень**  
«Аддитивные технологии — драйвер развития  
промышленности и науки»

48 ТЕХНОЛОГИИ  
**Михаил Родин**  
Как ускорить темпы роста рынка аддитивных  
технологий?

52 КАЧЕСТВО  
**Иван Чайка**  
СМК — трамплин на пути обеспечения  
устойчивости предприятия

Совершенство недостижимо,  
но путь к нему прекрасен!

Учредитель журнала Наталья Томсон

58 МЕНЕДЖМЕНТ  
Вячеслав Лев  
Цифровой детокс для управления

#### Спецпроект

62 ЗЕЛЕННЫЕ ПРОЕКТЫ  
Зеленые проекты: возможности для развития,  
повышения конкурентоспособности  
и устойчивости бизнеса

63 Арина Волосатова  
Наилучшие доступные технологии:  
просто о сложном

67 Лялюцкая Юлия  
История экологического регулирования

70 HR  
Кадровый ресурс: развиваем и мотивируем

76 ИССЛЕДОВАНИЕ  
Человеческий капитал как конкурентное  
преимущество

82 РАБОТА  
Рынок труда подает ложные сигналы  
о спросе на работников

85 АНАЛИТИКА  
Сон о работе иногда может быть полезным

86 SAFETY-КОМПЕТЕНЦИИ  
Рискориентированный подход  
в промышленной безопасности

92 РАБОТА  
Лучший отпуск — 2024: советуют эксперты

#### Excellence in details

94 ГЕОГРАФИЯ  
Бизнесмены в Индии никогда  
не расслабляются — это привилегия туристов

100 ДАЙДЖЕСТ

101 БИБЛИОТЕКА

102 КАЛЕНДАРЬ

**В**® Подписка



ОФОРМИТЬ ПОДПИСКУ  
НА ЖУРНАЛ  
BUSINESS EXCELLENCE  
ВЫ МОЖЕТЕ:

#### в нашем издательстве:

сайт: [https://ria-stk.ru/subscribe\\_on\\_site/new/](https://ria-stk.ru/subscribe_on_site/new/)

тел.: +7 (495) 771 6652, доб. 1

e-mail: [podpiska@miriq.ru](mailto:podpiska@miriq.ru)

#### в подписных агентствах:

Электронный каталог «Почты России»  
«Подписные издания»

сайт: [podpiska.pochta.ru](http://podpiska.pochta.ru)

индекс: П1052 (п/г)

индекс: ПО576 (год)

ООО «Урал-Пресс»

сайт: <http://www.ural-press.ru>

тел.: +7 (495) 789 8636

e-mail: [coord@ural-press.ru](mailto:coord@ural-press.ru)

ООО «ПРЕССИНФОРМ»

сайт: <http://presskiosk.ru>

тел.: +7 (812) 337 1624

e-mail: [press@crp.spb.ru](mailto:press@crp.spb.ru), [podpiska@crp.spb.ru](mailto:podpiska@crp.spb.ru)



ПЕРЕЧЕНЬ СТАТЕЙ,  
ОПУБЛИКОВАННЫХ  
В ЖУРНАЛЕ  
BUSINESS EXCELLENCE В 2023 Г.

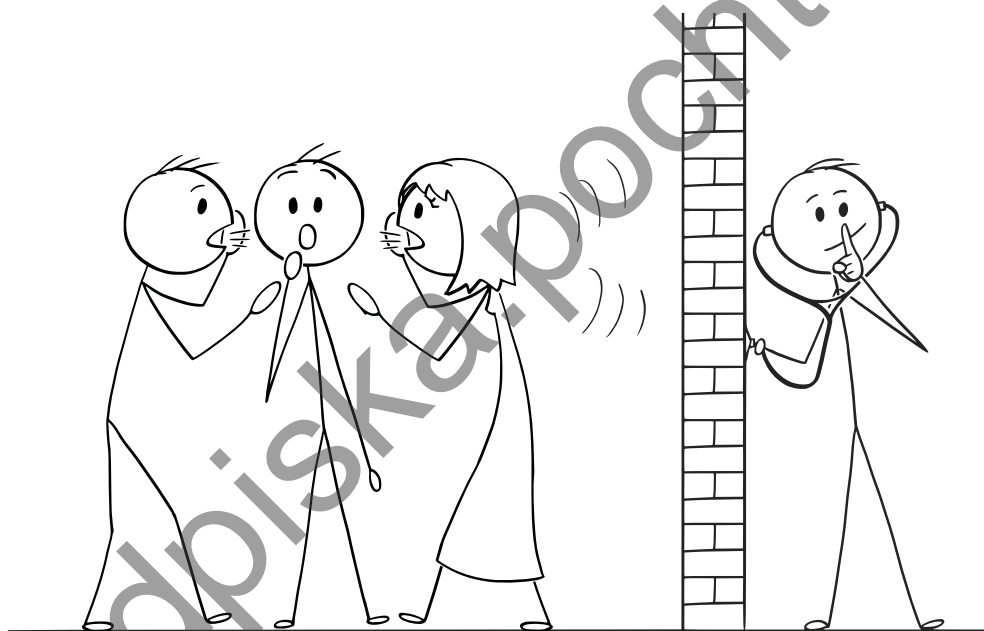
[www.ria-stk.ru/ds/catalog.php](http://www.ria-stk.ru/ds/catalog.php)



Дмитрий ТРУШКОВ, Ильяс АГАЕВ

## КАК НЕ ПАСТЬ ЖЕРТВОЙ КОРПОРАТИВНЫХ ИНТРИГ?

Движение по карьерной лестнице — борьба за место под солнцем. Данное место достается победителю. И чем оно лучше, тем больше людей хотели бы на нем оказаться либо увидеть там «своих».



Популярность опасной идеи «ничего личного, только бизнес» неуклонно растет, поэтому всё чаще даже в небольших компаниях сталкиваются с «дворцовыми интригами». Как правило, их легко идентифицировать. А дальше можно пойти по одному из двух путей.

**Первый** — включиться в них. Однако данный путь будет занимать всё больше времени и отвлекать от более полезных дел. Не подходит тем, кто ценит свое время.

**Второй** — игнорировать их. Но если не защищаться, рано или поздно до руководителя дойдет недостоверная, выставляющая вас в невыгодном свете информация. Хорошо, если ваш руководитель не поклонник древнеримского принципа «разделяй и властвуй» (лат. divide et impera). Но всё равно, скорее всего, немало времени в таком случае придется потратить на различные пояснения для корпоративной службы без-

опасности. Поэтому на самом деле игнорировать интриги не получится.

Что же делать?

Есть два варианта защиты ваших интересов.

**Первый** — «никогда никому ничего не рассказывай, тогда никто ничего не узнает и не сможет критиковать». Чаще всего создает лишь иллюзию защиты. Шила в мешке не утаишь, всё тайное станет явным. Кроме того, если о вашей работе нет никакой пу-

бличной информации, то намного легче домысливать и распространять слухи.

Данная ситуация, к сожалению, характерна для многих компаний. Причина, на наш взгляд, проста: там нет готовности открыто обсуждать проблемы, потому что может «прилететь» от начальства.

Возникает подобное положение прежде всего потому, что сегодня сказавший правду, скорее всего, за нее же и пострадает, хотя должно быть наоборот.

Еще зачастую этому способствуют неправильно поставленные KPI. Мало кто откажется от денег за достижение KPI ради более абстрактных интересов компании. А даже если менеджер видит, что показатели определены неверно, сложно представить, что он признает свою ошибку. Хотя акционер, нацеленный на долгосрочную прибыльность своих активов, должен стимулировать быстрое признание проблем и их открытое обсуждение.

Именно желание скрыть истинное положение дел приводит к появлению потемкинских деревень. Краткосрочно, тактически такой подход может помочь выглядеть лучше, но в долгосрочной перспективе вас ожидает полный провал. Например, типичной ошибкой является установление руководителям производственных площадок в качестве KPI-показателя «отсутствие несчастных случаев». Без достоверного независимого учета это стимулирует лишь скрывать несчастные случаи, а не сокращать их количество.

В гипертрофированном виде данную ситуацию мы ре-

гулярно наблюдаем и в среде чиновников. «Палочная система» со всеми ее проблемами — один из примеров недостатков подобного подхода.

Есть и еще одна причина популярности варианта «никому ничего не рассказывай» — торговля страхом. «Если нас уволить, то всё развалится» — ведь никто не знает, что в компании происходит на самом деле.

Кроме того, всё чаще можно наблюдать, как службы безопасности становятся таковыми лишь в кавычках. Вместо защиты бизнеса они только давят на людей, открыто говорящих о его проблемах, прикрываясь при этом интересами акционера.

К счастью, все интриги совершенно беспомощны перед полной открытостью. Если в древние времена достигнуть ее было довольно непросто, то сегодня это не представляет особого труда. Что и кому можно о вас нашептать, если вы сами о себе постоянно всё рассказываете — например, в соцсетях или через регулярные письма в корпоративный центр?

Поэтому **второй** способ борьбы с интригами — лучший, на наш взгляд, — «никакой конспирации». Всё делается максимально открыто. Проблемы тоже не скрываются, а содержательно обсуждаются — но без лишнего алармизма. В таком подходе много плюсов, включая снижение эффекта «испорченного телефона» и количества ситуаций, в которых кто-то о вас может что-то домыслить или нашептать.

Отрывок из книги «Директор 2.0»



ДОСЬЕ

Дмитрий ТРУШКОВ  
Генеральный директор  
АО «Воскресенские минеральные удобрения».



ДОСЬЕ

Ильяс АГАЕВ  
Основатель крупнейшей  
в Кировской обл. компании  
по производству и доставке  
бутилированной воды «Водовоз  
из Русского села».

Познакомились в ходе успешной работы над проектом строительства нового энергоблока стоимостью более 8,3 млрд руб. в Кирове. Совместная удачная работа в Кировском филиале ПАО «Т Плюс» (входит в топ-25 крупнейших частных российских компаний по версии Forbes 2016 г.) привела к успешному сотрудничеству и появлению книги «Директор 2.0», где авторы делятся опытом управления компаниями разных размеров, советами, лайфхаками и методами, которые могут быть полезны как тем, кто управляет крупными компаниями, так и руководителям малого бизнеса.

## Международная торговля: динамика и прогнозы

### Экспорт в недружественные страны:



### Импорт из недружественных стран:



**Прогноз:** в перспективе до 2030 г. объемы международной торговли с указанными странами снизятся пятикратно.

**Тенденция:** наблюдается рост экспорта на восточном направлении с Китаем и в другие страны Азии, а также по маршрутам международного транспортного коридора «Север — Юг» и Азово-Черноморского бассейна за счет более интенсивной торговли с Турцией и государствами Ближнего Востока.

### Рост экспорта с 2022 г.:

- 33% — Индия,
- 27% — Азербайджан,
- 15% — Китай,
- 15% — Турция,
- 7% — Иран.

### Рост импорта с 2022 г.:

- 35% — Китай,
- 17% — Турция,
- 26% — страны Юго-Восточной Азии.

Структура экспортной торговли в период 2021–2030 гг. не претерпевает существенных изменений. Наибольшую долю по-прежнему составляют:



В структуре импорта в указанный период наибольшая доля будет приходиться на минеральные продукты и уголь (21%), при этом будет наблюдаться рост импорта угля и увеличение его доли на 4% к уровню 2021 г. и снижение импорта продовольственных товаров и сельскохозяйственного сырья (на 3% в сравнении с 2021 г.), что можно охарактеризовать как повышение продовольственной безопасности России.

Данные Центра стратегических разработок (ЦСР)

## Спрос на «арктический гектар» вырос

**Спрос на участки земли в регионах, участвующих в программе «Арктический гектар», вырос за год на 45%.**

По подсчетам аналитиков «Ави-то Недвижимости», сильнее всего интерес к участкам вырос в Ненецком АО — на 66%, Красноярском крае (+ 54%) и Республике Коми (+ 47%). По данным сервиса, больше всего свободных участков в Красноярском крае, Архангельской обл. и Карелии.

Всего осенью в регионах — участниках программы «Арктический гектар» были доступны для приобретения почти 14,5 тыс. участков. Больше всего предложений было в Красноярском крае (8446), Архангельской обл. и Карелии (1832 и 1871 соответственно). Количество доступных для покупки участков выросло в Карелии за год на 4%, в Ямало-Ненецком АО — на 2%, в Красноярском крае — на 1%.

Программа «Арктический гектар» стартовала в августе 2021 г., поэтому пока ни один участник не оформил землю в собственность, так как это можно сделать как минимум через 4,5 года после получения участка. После получения документов на собственность землю можно выставить на продажу. По мнению экспертов, с этой точки зрения наиболее перспективным регионом сегодня выглядит Ямало-Ненецкий АО, где средняя стоимость участка достигает 2,5 млн руб., Карелия (1 млн руб.) и Ненецкий АО (0,9 млн руб.). Самые дешевые участки — в Архангельской области и Республике Коми (по 300 тыс. руб.).