

FinTech Times

ФИНАНСЫ | ТЕХНОЛОГИИ | УПРАВЛЕНИЕ

2023 март-апрель 2(13)

- ✓ Как правильный рекрутинг помогает выстраивать сильную команду
- ✓ Как знания SEO-метрик помогают сайту и маркетплейсам продавать
- ✓ DDoS-атаки в финтехе и IT. Исследования
- ✓ ТОП технологий в логистике в 2023 году
- ✓ Эмоциональный интеллект как фактор успешности

Дорогие наши читатели и друзья!

Перед вами очередной номер нашего издания FinTech Times. Мы продолжаем рассказывать вам об интересных кейсах и трендах в технологиях, в финансовом секторе и не можем оставить без внимания управление человеческим капиталом.

В технологическом секторе на сегодня очень серьезное внимание уделяется развитию искусственного интеллекта. Сейчас в мире огромное внимание приковано к такой технологии, как GhatGPT. С помощью данной технологии пишутся статьи, дипломы и даже научные труды, создаются и работают виртуальные телеведущие. Недавно вышло четвертое поколение ChatGPT, которое значительно улучшило языковые модели. Компания OpenAI уже анонсировала выход в течение года пятого поколения, и говорят о том, что, будучи формально способной выполнять большинство задач на уровне человека, GPT-5 сможет в реальности превзойти возможности человеческого разума в аспекте обработки данных и генерации контента.

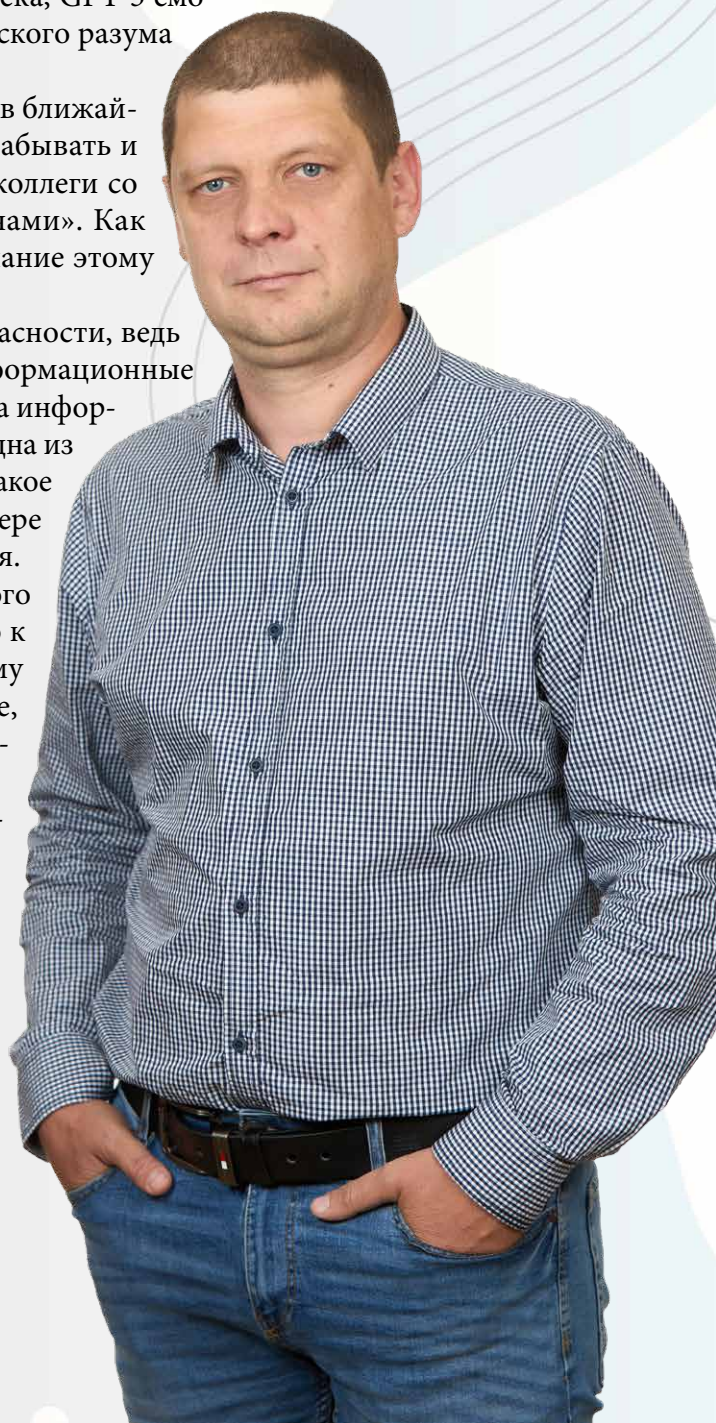
Наряду с искусственным интеллектом, который в ближайшем будущем сможет заменить человека, не стоит забывать и о самом ценном капитале – это мы с вами и наши коллеги со свойственными человеку психологическими «фичами». Как обычно, в нашем издании мы уделяем особое внимание этому направлению.

Не стоит забывать и об информационной безопасности, ведь как бы ни развивались и применялись в жизнь информационные технологии, всегда есть риск преднамеренного отказа информационных систем со стороны злоумышленников. Одна из статей издания посвящена этой теме, мы узнаем, что такое DDoS-атаки и какие они бывают. А в следующем номере издания мы расскажем о том, как от них защититься.

Но, несмотря на серьезное содержание очередного номера издания FinTech Times, я очень надеюсь, что к моменту его выхода весна порадует нас по-настоящему теплой и солнечной погодой, поднимет настроение, уровень витамина D и, соответственно, нашу креативность и производительность.

Вместе со спикерами желаем вам приятных эмоций при прочтении FinTech Times.

**С уважением,
директор департамента
информационных технологий
ОАО «Банковский процессинговый центр»
Алексей СЕРЕГИН**



СОДЕРЖАНИЕ

03 ЛОГИСТИКА

ТОП технологий в логистике в 2023 году

Спикер: **Ярослава КИЧА**,
ведущий маркетолог компании Netland»
Автор Алена Зайцева

06 DDOS-АТАКИ

DDoS-атаки в финтехе и IT.
Исследования

Спикер: **Александр МАКАРОВ**, начальник
отдела информационной безопасности
ОАО «Банковский процессинговый центр»
Автор Алеся Хлебович

13 МАРКЕТИНГОВЫЕ КОММУНИКАЦИИ

Как знания SEO метрик помогают сайту
и маркетплейсам продавать?

Спикер: **Иван ГАВРИЛОВ**, директор IGStudio

17 EVENT-МАРКЕТИНГ

Настройщик событийного маркетинга.
Кто это и зачем это бизнесу?

Спикер: **певица Влада**,
директор праздничного агентства
Автор Марина Матюшина

25 ТЕХНОЛОГИИ. ИСКУССТВЕННЫЙ ИНТЕЛЛЕКТ

Инвестиции в технологии.

Где «крутятся» самые большие деньги?

Спикер: **Вячеслав СЕНИН**, директор компании
провайдера электронных платежей Assist Belarus
Автор Ольга Максименко

29 ПСИХОЛОГИЯ

Эмоциональный интеллект
как фактор успешности

Спикер: **Марина ДРАКО**, конфликтолог, семейный
системный психотерапевт, коуч, нейропсихолог,
бизнес-тренер, тренер по эмоциональному
интеллекту и soft skills, автор тренингов
по детско-родительским
и партнерским отношениям, блогер
Автор Юлия Немчик

38 ПСИХОЛОГИЯ И БИЗНЕС

Как прокачать веру в себя и свои силы

Спикер: **Елена ЗАЙЦЕВА**, психолога и начальник
отдела обучения и развития персонала
департамента Развития персонала ОАО
«Белинвестбанк»
Автор Марина Роман

42 УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ

Как правильный рекрутинг помогает
выстраивать сильную команду

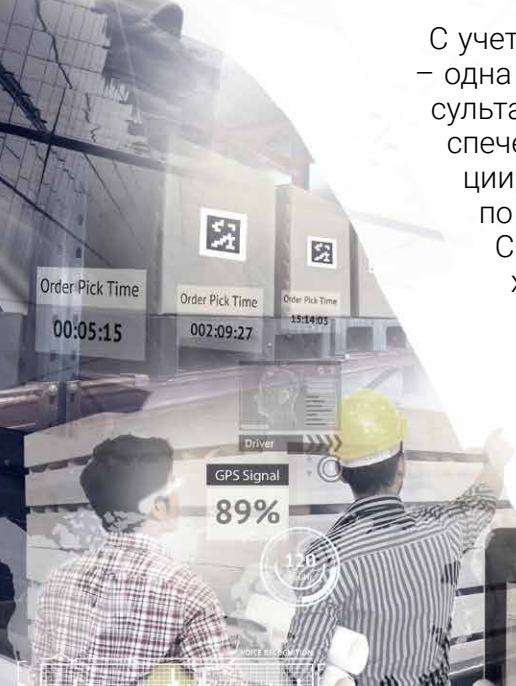
Спикер: **Наталья КОПАЧ**
и **Наталья МАЛИНОВСКАЯ**,
HR-менеджеры
ОАО «Банковский процессинговый центр»
Автор Марина Роман

” Если ваши действия
приводят к результатам,
которые вдохновляют других
мечтать больше, узнавать больше,
делать больше и добиваться большего,
значит, вы отличный лидер

Долли Партон

Ярослава КИЧА,
ведущий маркетолог
компании Netland

ТОП ТЕХНОЛОГИИ В ЛОГИСТИКЕ В 2023 ГОДУ



С учетом регулярных внешних потрясений мирового масштаба логистика – одна из самых трудоемких и финансово затратных частей бизнеса. Консультанты мирового класса, компании – разработчики программного обеспечения и эксперты по цепочкам поставок регулярно обсуждают тенденции в отрасли на фоне повсеместного развития технологий. К примеру, по словам Кнута Алике, партнера McKinsey & Company, после пандемии COVID-19 компании «сталкивались с одним сбоем за другим – от стихийных бедствий до кибератак, которые их цепочки поставок не были способны выдержать». Эксперт предполагает, что руководители цепочек поставок начали применять рычаги устойчивости в 2020 году, такие как переход от оптимизации доставки «точно в срок» к подготовке к сценариям спроса «на всякий случай». Несмотря на этот сдвиг, многие стратегии лишь частично решили проблемы и по сей день находятся в поиске решений. Вместе с нашим экспертом – ведущим маркетологом компании Netland **Ярославой Кичей** мы выделили несколько вариантов технологий в логистике, на которые будут обращать внимание в текущем году на территории стран СНГ.

SAAS-РЕШЕНИЯ ДЛЯ АВТОМАТИЗАЦИИ ГОРОДСКОЙ ЛОГИСТИКИ

Технология облачных вычислений (TMS, WMS и проч.) позволяет переосмыслить управление бизнесом и, в частности, то, как работают цепочки поставок. С помощью этих решений компании сокращают затраты, используют больше своих ресурсов, имеют хорошо масштабируемые цепочки поставок. При всех этих преимуществах у большинства компаний автоматизация логистики остается слабым звеном бизнес-процесса. У руководителей в приоритете увеличение продаж, улучшение маркетинга, а совершенствование логистики отходит на пятое место, а то и дальше.

Причина в том, что всю важность автоматизации доставки бизнес не осознает до конца, хотя на практике она помогает ему стать по-настоящему эффективным и конкурентным.

ТЕХНОЛОГИЯ SHARING ECONOMY

Экономика совместного потребления сейчас охватывает многие отрасли. Компания PwC спрогнозировала, что к 2025 году мировой объем доходов компаний, участвующих в системе совместного использования, может превысить 335 млрд долл. Для логистики sharing economy также важна и перспективна. Один курьер может развозить заказы сразу нескольких компаний, расходы которых на доставку таким образом снижаются в среднем на 20-30%. Именно поэтому было создано новое бизнес-направление – маркетплейс для водителей и бизнеса Rebox. У «Яндекса» есть услуга по совместной курьерской доставке.

Популярность этой технологии будет расти все больше, поскольку она представляет собой квинтэссенцию эффективности городской логистики: больше доставок, выше кучность маршрута.

МАШИННОЕ ОБУЧЕНИЕ

Система для совершенствования логистики, которая использует машинное обучение, способна на многое. Ее алгоритм учитывает все актуальные параметры доставки, а также те данные о передвижении водителей со всеми деталями, которые она ежедневно накапливает, и таким образом формирует самые эффективные маршруты, учитывая прошлое и настоя-





щее. Важно еще и то, что система обучается постоянно, а значит, становится все лучше и лучше. Как это работает на практике? Например, служба «Яндекс.Такси», которая использует машинное обучение, советует водителям ехать в определенные районы, поскольку там их шансы быстро получить заказ самые высокие.

Другой пример – Rebox, который также развивается за счет machine learning. Исходя из набора заказов, которые определенная компания должна доставить своим клиентам, он может предсказывать, сколько машин и с какой грузоподъемностью для этого понадобится.

Таким образом, компания избегает неэффективных затрат и делает доставку точкой роста для бизнеса.

ГЕОАНАЛИТИКА

Технология больших данных (Big Data) дает компаниям глубокое понимание бизнеса и возможность строить точные прогно-

зы. Геоаналитика – настоящий клондайк для логистики. Например, на основе векторных данных об объектах на картах Mapbox (используются в программах маршрутизации), таких как форма, высота, категория, назначение и т.д., можно создавать 3D-карты. Это позволяет оценить количество целевых объектов торговли в районе или городе в целом, определить численность населения возле торговой точки в 5 минутах ходьбы. Также можно сравнить плотность заказов в разных частях города, выделенных на карте разными цветами, определить направление движения разных видов транспорта и многое другое. Все эти данные помогают бизнесу оценить эффективность распределения маршрутов.

ЭЛЕКТРОМОБИЛИ

Когда речь заходит о большом будущем логистики, его неразрывно связывают с самоуправляемыми автомобилями. Однако в ближайшие годы мы вряд ли увидим много робокурьеров на улицах. Переход на них будет поэтапным, а первым шагом станет использование большого количества электрокаров в доставке. Это могут быть электромобили или аппараты китайских автопроизводителей. Такие авто технологичные, имеют бортовые камеры, различные датчики, соответствующее программное обеспечение, поэтому они технически готовы к переводу на самоуправляемость. Важно то, что электрокары выгодны для логистики в среднесрочной перспективе, поскольку затраты на их содержание ниже, чем в случае с обычными машинами. Это понятный эволюционный шаг в сторону самоуправляемых автомобилей в доставке. Плюс помогут снизить углеродный след в атмосфере.

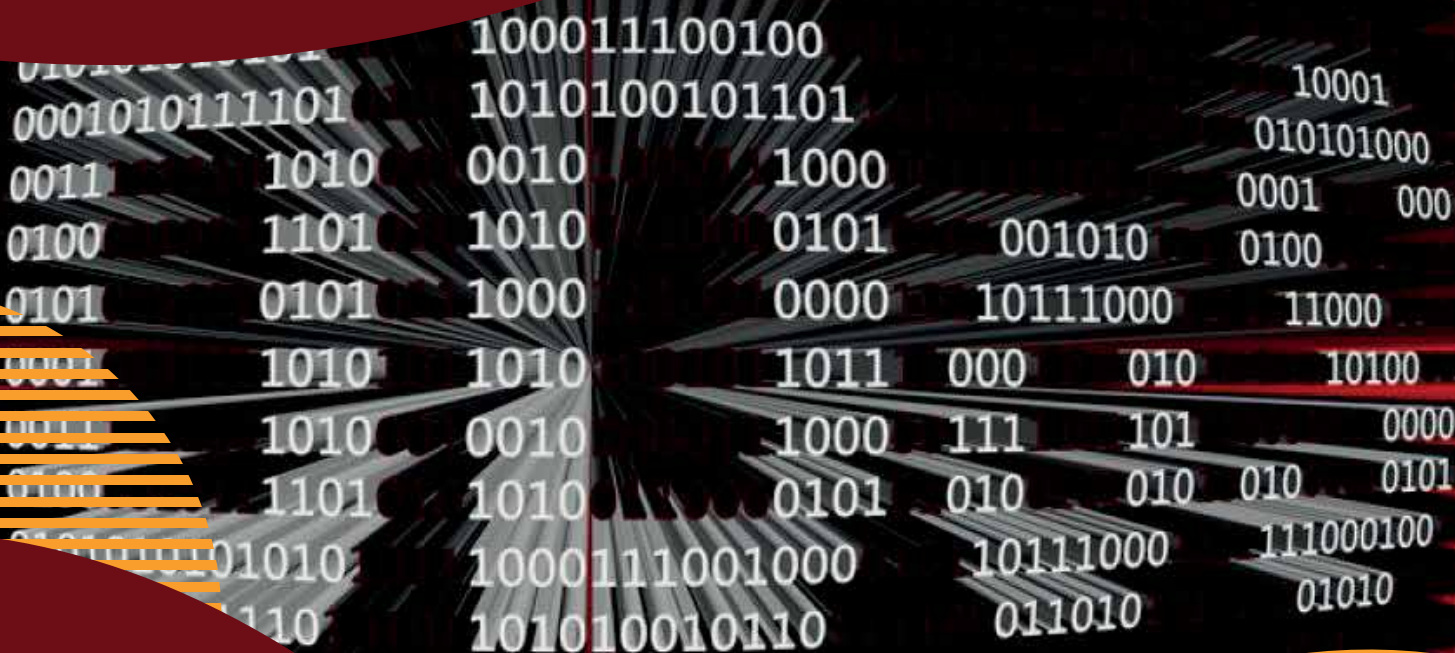
Ольга Иванова



DDoS-атаки и DoS.

×

○



Что
ждать
в 2023 году?

×

×





Согласно отчету, представленному провайдером безопасности DDoS-Guard, за 2022 год число DDoS-атак на ИТ инфраструктуру Российской Федерации (тенденции в РБ будут аналогично сопоставимы) составило более 1,2 миллиона, что на 700% превысило количество инцидентов за аналогичный период в 2021 году. Несмотря на беспрецедентные цифры, по словам экспертов DDoS-Guard, пик еще не пройден и к середине 2023 года ожидается рост числа DDoS-атак до рекордных показателей в 15,6 миллиона. О том, с чем предстоит бороться бизнесу в непростых геополитических условиях в 2023 году, нам рассказал **Александр МАКАРОВ**, начальник отдела информационной безопасности ОАО «Банковский процессинговый центр».

Согласно отчету, представленному крупнейшим российским оператором связи и провайдером безопасности DDoS-Guard, который в т.ч. имеет обширный опыт по обеспечению защиты от DDoS-атак, за 2022 год число DDoS-атак на ИТ-инфраструктуру Российской Федерации составило более 1,2 миллиона, что на 700% превысило количество инцидентов за аналогичный период в 2021 году. Подавляющее большинство из них представляло собой атаку на уровне приложений L7 (Application Layer). По словам экспертов DDoS-Guard, пик еще не пройден и к середине 2023 года ожидается рост числа DDoS-атак до рекордных показателей в 15,6 миллиона.

Подтверждают непростую ситуацию и специалисты компании «Информзащита», отмечая экспоненциальный рост числа DDoS-атак, а также их мощность, интенсивность и продолжительность. В частности, отмечается увеличение на более чем 600% количества атак мощностью в 100 Гбит/с и выше, а специалистами Kaspersky DDoS Protection в 2022 году зафиксирована самая долгая DDoS-атака продолжительностью 29 суток.

Разница между DoS-атакой и DDoS-атакой заключается только в том, что при DoS-атаке вредоносные запросы отправляются только с одного скомпрометированного устройства, а при DDoS-атаке «мусорный» трафик генери-

руется с многочисленных зараженных устройств, объединенных в распределенную сеть (Botnet), удаленно управляемой злоумышленником. Таким образом, DDoS является следующей эволюционной ступенью от простых DoS-атак, которые сегодня достаточно легко выявляются и блокируются за счет своей четкой локализации. DDoS-атаки же, являясь распределенными и масштабируемыми, для детектирования и противостояния не так просты, ведь блокировка трафика от одного атакующего устройства практически никак не повлияет на общую картину атаки, если в ней принимают участие сотни и тысячи таких устройств. К тому же немало сложностей доставляет выявление атакующих узлов из общего потока, поскольку хакеры часто маскируют вредоносный трафик под вполне легитимные клиентские запросы и сходу определить, реальный это запрос или поддельный, невозможно, что делает процесс «отделения зерен от плевел» весьма трудоемкой задачей. Естественно, эти качества DDoS-атаки наряду с высокой эффективностью быстро снизили популярность среди хакеров всего мира и теперь повсеместно применяются для совершения противоправных действий к различным ИТ-инфраструктурам.

”

Анализируя статистику, а также принимая во внимание прогнозы экспертов, даже самому непосвященному становится очевидным тот факт, что в ближайшем (а может, и далеко) будущем положительной динамики в данном вопросе ожидать не стоит, а вот принимать меры по минимизации возможных рисков следует начинать прямо сейчас. Для того чтобы выстроить эффективную защиту и обезопасить свою компанию, бизнес, инфраструктуру от неправомерных посягательств, необходимо разобраться в вопросе досконально и начать с азов. DoS-атака и DDoS-атака (атака, вызывающая отказ в обслуживании) – это попытка сделать веб-сайт, публичный сервис, канал связи, базу данных, конкретный сервер, мобильное устройство или любое другое устройство, доступное из глобальной сети, недоступными путем перегрузки их ресурсов большим количеством поддельного трафика. Самым простым примером «работы» этих атак является ситуация, когда большой поток вредоносных запросов ставит легитимные обращения к оборудованию или сервису в конец неумещающей очереди трафика и препятствует загрузке веб-сервиса, обработке запросов авторизации пользователей, транзакционных запросов и т.д. Как итог – сервис неработоспособен, от чего для владельца множатся репутационные и финансовые потери.

”

Как известно, прогресс не стоит на месте. Не обошел он стороной и DDoS-атаки, которые непрерывно развиваются и совершенствуются и становятся все более изощренными. На сегодняшний момент известно внушительное количество типов DDoS-атак и их комбинаций, отличающихся вектором атаки, инструментарием, механикой реализации и логикой работы. Так, в соответствии с сетевой моделью OSI (The Open Systems Interconnection model), которая представляет собой стек сетевых протоколов OSI/ISO и специфических уровней взаимодействия различных сетевых устройств между собой, выделяют низкоуровневые и высокоуровневые типы атак.

К низкоуровневым относятся атаки, реализация которых производится на уровнях L3 и L4 сетевой модели OSI.

Уровень L3 (иначе говоря – сетевой уровень (Network layer)), который главным образом определяет пути

передачи данных и производит трансформацию логических адресов и имен в физические, осуществляет маршрутизацию (поиск наикратчайшего маршрута пакета) и ведет диагностику состояния сети, использует для своей работы сетевые протоколы: IPv4/IPv6 (Internet Protocol), DVMRP (Distance Vector Multicast Routing Protocol), ICMP (Internet Control Message Protocol), IGMP (Internet Group Management Protocol), PIM-SM (Protocol Independent Multicast Sparse Mode), IPsec (Internet Protocol Security), IPX (Internetwork Packet Exchange), RIP (Routing Information Protocol), DDP (Datagram Delivery Protocol).

Подробную информацию по каждому протоколу можно легко найти в сети Internet, мы лишь уточним, что указанные протоколы работают как с установкой реального соединения, так и без него, что и используется для реализации таких DDoS-атак, как смурф-атака (Smurf attack), ICMP-флуд (ICMP flood) и фрагментация IP/ICMP (IP/ICMP Fragmentation) и т.д.

Уровень L4, или транспортный уровень (Transport layer), в свою очередь, функционирует по протоколам TCP и UDP (существуют и подпротоколы, но они редко используются

в DDoS-атаках, и в данном материале мы их рассматривать не станем) и реализует механизм доставки данных без привязки к тому, какие данные куда (или откуда) передаются. Поскольку протоколы транспортного уровня предназначены для взаимодействия типа «точка-точка», через них нашли свою реализацию такие типы DDoS-атак, как SYN-флуд (SYN-flood), UDP-флуд (UDP flood), ACK-флуд (ACK Flood) и переполнение TCP (TCP Exhaustion).

К высокоуровневым относятся атаки, реализуемые на уровне L7 – прикладном уровне (Application layer), обеспечивающем доступ пользовательских приложений к файловым системам, сетевым службам, базам данных, прикладному программному обеспечению, а также отвечающем за передачу различной системной информации. Протоколов, используемых на прикладном уровне, большое разнообразие, укажем лишь самые интересные: DNS, FTP, HTTP(S), NFS, POP, POP3, IMAP, SMTP, SNMP, Telnet, SSH, RDP, SFTP. Это далеко не весь перечень протоколов, и каждый из них может использоваться для организации DDoS-атаки в зависимости от целевой системы, например, HTTPS Flood, DNS Flood, FBS-атаки (Full Browser Stack) или Post-attack (Are You Dead Yet/RUDY).

Следует отметить, что мы указали не все разновидности DDoS-атак, а лишь эффек-

DDOS Attack

тивные, дешевые и не требовательные к подготовке и реализации, а потому популярные в среде злоумышленников. Однако стоит понимать, что нет никаких гарантий, что в отношении того или иного актива (например, вашего!) не будут применены более сложные атаки, реализуемые через эксплуатацию существующих уязвимостей программного обеспечения и четкой таргетированности, т.е. подстройки атаки под конкретную службу, протокол, сервис и даже организацию.

Далее мы вместе с экспертом подробно разобрали наиболее распространенные вредоносные методики, применяемые злоумышленниками по всему миру и, в частности, Республике Беларусь и Российской Федерации.

Традиционно начнем с низкоуровневых атак, постепенно продвигаясь к высокоуровневым и более сложным методикам. Итак, приступим.

ICMP FLOOD ATTACK

Целью атаки типа ICMP-флуд является утилизация канальной емкости целевой системы. Дело в том, что по протоколу ICMP в нормальном режиме работы сетевых устройств транслируются эхо-запросы (ICMP Echo Request) для диагностики их состояния. Каждое целевое устройство отвечает эхо-ответом, описывающим его текущий статус.

Для реализации атаки ICMP-флуд (или иначе – Ping Flood) злоумышленник генерирует большое количество эхо-запросов, что приводит к такому же большому количеству ответных пакетов, что, в свою очередь, создает неприемлемый поток малых по размеру пакетов и приводит к перегрузке канальной емкости целевого устройства. Для увеличения интенсивности атаки в процессе ее прове-

дения злоумышленник может осуществлять отправку эхо-запросов не с одного устройства, а с распределенной Botnet-сети, состоящей из сотен и тысяч зараженных устройств, или усилить мощность атаки через применение Amplification-методик. Для усложнения выявления и идентификации может применяться подмена реального IP-адреса атакующих устройств. Чтобы ICMP-флуд был возможен, злоумышленнику необходимо знать только IP-адрес цели.

SMURF ATTACK

Данная атака является подвидом ICMP-флуд. Цель злоумышленников все та же – перегруз узла искусственными запросами с последующим отказом в обслуживании и блокировка легитимного трафика. Отличительной

чертой атаки «смурфиками» от классического ICMP-флуда является механизм генерации мусорного трафика. В частности, хакер направляет эхо-запросы не напрямую на целевой узел, тем самым компрометируя свои атакующие устройства, а генерирует широкоэмитерный запрос, представившись атакуемым узлом (от его имени), и любые сторонние устройства, получившие этот запрос, отправляют эхо-ответ, но уже на реальный узел-жертву, провоцируя таким образом лавину запросов. Стоит отметить, что данный вид DDoS-атаки очень широко распространен, поскольку не требует от злоумышленника долгой подготовки и специфических знаний. К тому же при Smurf-атаке хакер может достаточно долго сохранять анонимность



и не подвергать разоблачению свои атакующие устройства.

IP/ICMP FRAGMENTATION

Еще одной разновидностью DDoS-атак является IP/ICMP Fragmentation. Ее суть заключается в использовании ограничений сети на максимальный размер пересылаемого пакета – MTU (Maximum Transmission Unit). Дело в том, что при попытке направить пакет, превышающий максимально допустимый размер, он будет разбит на небольшие части-фрагменты, которые будут отправлены по отдельности, а на принимающем маршрутизаторе собраны в исходный пакет. Злоумышленник направляет атакуемому узлу пакет, заведомо превышающий 1500 байт (именно такой MTU для сети Ethernet). Пользуясь тем, что при разбиении на части только первый (начальный) фрагмент несет в себе всю информацию об исходном пакете (заголовки, порты источника/назначе-

ния, длину и т.д.) и позволяет на принимающей стороне собрать пакет воедино, а последующие фрагменты состоят только из IP-заголовка и пересылаемой информации, хакер нагружает атакуемый узел поддельными «пустыми» фрагментами, которые невозможно дефрагментировать, и они накапливаются на атакуемом устройстве до момента полной утилизации памяти, что и приводит к отказу узла.

UDP FLOOD ATTACK

Атака UDP Flood использует естественную последовательность ответов сервера на пакеты протокола пользовательских дейтаграмм (UDP). В нормальных условиях ответ сервера на пакеты UDP по каждому порту представляет собой процесс проверки узлом – не используют ли какие-либо запущенные приложения, связанные с запрошенными дейтаграммами, указанный порт. Если такие приложения не найдены, сервер отвечает ICMP-пакетом «адресат недоступен» (Destination

Unreachable). Если такое приложение имеется на данном порту, узел передает запрос этому приложению и транслирует назад его ответ. Для реализации атаки хакер генерирует множество UDP-запросов, которые быстро переполняют атакуемый узел, что приводит к его перегрузке и отказу в обслуживании легитимного трафика, или, в случае ограниченности ширины канала, утилизируют полосу пропускания на 100%, чем блокируют доставку нормального трафика.

SYN FLOOD ATTACK

Это еще одна из распространенных DDoS-атак, использующая особенности алгоритма «тройного рукопожатия» (three-way handshake). Дело в том, что, в отличие от UDP, стек протоколов TCP/IP в обязательном порядке требует установки сессии. В нормальных условиях работы клиент отправляет получателю пакет SYN (Synchronize). Принимающий узел принимает SYN, резервирует ресурсы под предстоящее соединение и направляет в адрес клиента пакет SYN-ACK (Synchronize-Acknowledge). Клиент, получив приветствие от получателя в виде

ALERT



DDOS ATTACK

PROPRIETARY HORNSHORN IMBALANCE

INTERMINCTIAL LOGGAT YIELD

SYN-ACK пакета, подтверждает его получение пакетом ACK (Acknowledge). После принятия получателем пакета ACK соединение между узлами устанавливается. Для реализации атаки типа SYN-флуд злоумышленнику достаточно направить на атакуемый узел множество пакетов SYN с поддельных IP-адресов. Атакуемый узел будет направлять на фейковые адреса ответ SYN-ACK и никогда не получит подтверждение в виде пакета ACK для установки соединения. Таким образом, все ресурсы атакуемого актива будут утилизированы резервированием под ожидаемые соединения, которые никогда не состоятся. Исход атаки прост – отказ в обслуживании.

ACK FLOOD ATTACK

В предыдущем блоке мы рассмотрели механизм реализации атаки через исчерпание ресурсов пакетами SYN на этапе установки соединения. Атака типа ACK-флуд имеет похожий подход, но использует другой тип пакета. Дело в том, что процесс установки соединения – не единственный, когда используются пакеты ACK. Для передачи информации между узлами вся информация разбивается на пакеты. Фрагментация происходит на стороне отправителя, а на стороне получателя пакеты снова собираются в единое целое. Протокол TCP требует, чтобы устройства-получатели подтвердили получение всех направленных им фрагментов. Таким подтверждением и выступает пакет ACK. В качестве упрощенного примера можем рассмотреть ситуацию, когда пользователь от-

крывает документ на сайте. Файл документа разбивается на пакеты данных на стороне сервера (сайта) и отправляется пользователю. Как только все фрагменты переданы на браузер пользователя и файл «собран» на стороне клиента, в адрес сервера (сайта) отправляет пакет ACK о завершении передачи. Сервер (сайт) получает пакет ACK, обрабатывает его и понимает, что передача именно этого файла завершена успешно. Сессия завершается. Если передающим узлом пакет ACK не получен, он должен повторить отправку всех пакетов. Для реализации атаки ACK-флуд хакер направляет на узел-жертву большое количество поддельных пакетов ACK, каждый из которых «отъедает» часть вычислительной мощности принимающего узла на свою обработку. Цель атаки – снижение быстродействия атакуемого узла или полный отказ устройства в момент исчерпания всех его ресурсов.

TCP EXHAUSTION

Данный тип атаки основывается на загрузке ресурсов атакуемого узла за счет большого количества установ-

ленных TCP-соединений. В нормальном режиме работы после завершения «трехстороннего рукопожатия» и установки соединения в буфер обмена записывается системная (управляющая) информация о произведенном TCP-соединении, информация для обслуживания этого соединения (число файловых дескрипторов, connection tracking и т.д.), заполняется таблица соединений. Идея атаки истощения TCP заключается во множественном установлении TCP-соединений с узлом-жертвой до полного исчерпания его памяти. В дополнение злоумышленники часто запускают циклический процесс «соединение-разрыв», при котором непрерывное выделение и освобождение ресурсов для постоянно сменяющихся соединений в дополнение к утилизации памяти дает еще и большую нагрузку на производительность.

HTTPS FLOOD ATTACK

В связи с повсеместным внедрением различных методов шифрования трафика появились и быстро набрали популярность методики по выведению из строя этих самых механизмов установления зашифрованных сессий, которые, собственно, и призваны повысить надежность и устойчивость. Такой вот казус. В качестве примера можно рассмотреть один из вариантов обрушения сервиса через протокол TLS. После установки TCP-соединения между атакующим и узлом-жертвой поверх TCP устанавливается TLS-соединение, предусматривающее аутентификацию коммуницирующих узлов, передачу ключей шифрования и непосредственно шифрова-



ние сессии под этими ключами. Злоумышленник сразу после установки защищенной сессии направляет атакуемому узлу запрос на повторное согласование ключа шифрования и повторяет его многократно. Успех атаки обусловливается асимметричностью затрачиваемых ресурсов со стороны атакующего на отправку запроса и атакуемого на его обработку. Теоретически обычный бытовой ноутбук при правильно организованном HTTPS-флуде способен вывести из строя кластер мощных web-серверов.

DNS FLOOD ATTACK

Еще одной относительно новой вариацией DDoS-атаки является DNS-флуд. Своему появлению и «процветанию» метод обязан все более и более увеличивающемуся в глобальной сети сегменту интернет-вещей (Internet of Things). В нормальном режиме работы DNS выступает в роли своеобразного телефонного справочника, задачей которого является сопоставление системных имен узлов (ip) с их читабельной интерпретацией (host name). Управляя ботнетом из зараженных ip-камер,

чайников, роботов-пылесосов, умных колонок и телевизоров, злоумышленник направляет большое количество высокоскоростных запросов в адрес DNS-провайдера, полностью перекрывая доступ легитимным запросам пользователей. Как следствие – запросы пользователей не обрабатываются, интерпретация имен не происходит, пользователи не могут получить доступ к ресурсам и сервисам.

POST-ATTACK (ARE YOU DEAD YET/RUDY)

В свое время данная атака доставила немало хлопот финансовым организациям, интернет-магазинам и другим организациям, предоставляющим онлайн-сервисы конечным пользователям. Суть атаки – эксплуатация протокола HTTP при обработке Post-запросов. В момент аутентификации на онлайн-сервисе в нормальном режиме работы пользователь заполняет web-форму, при этом на хост отправляются несколько пакетов небольшого объема, после чего сессия закрывается и занятые ресурсы освобождают-

ся для следующего пользователя. Хакер, используя определенный инструментарий (например, RUDY), дробит передаваемые на хост легитимные пакеты на множество пакетов объемом в 1 байт и «скармливает» их принимающему серверу по тайм-ауту, не давая закрыть сессию. Как итог: несколько десятков тысяч таких запросов – и принимающий хост перестает реагировать на реальные запросы пользователей, сервис не отвечает.

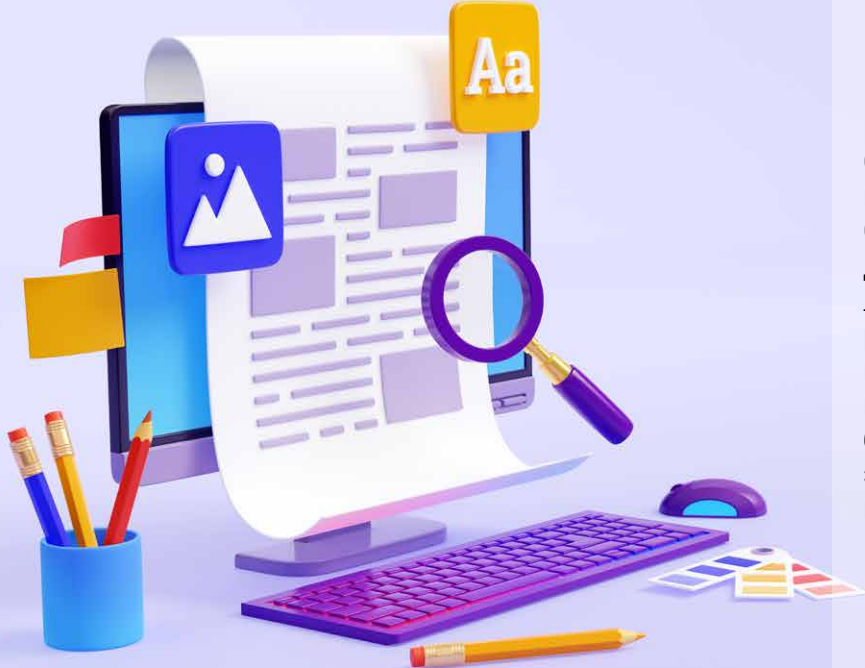
Вместе с экспертом мы перечислили основные типы DDoS-атак. Однако следует помнить, что, во-первых, для данного материала автор подбирал наиболее актуальные или интересные примеры (со своей субъективной точки зрения и имеющегося опыта), а во-вторых, приведенные описания характеризуют лишь базовые механизмы конкретной атаки, не являются абсолютными и могут легко модифицироваться, комбинироваться злоумышленниками в каждом отдельно взятом случае, а также, к сожалению, непрерывно совершенствоваться.

Александр Макаров

Как знания SEO-метрик помогают сайту и маркетплейсам продавать?



Иван ГАВРИЛОВ,
директора IGStudio



Обязанности директора по маркетингу бывают самыми разнообразными. Одна из них заключается в том, что он должен вовремя анализировать различные статистические данные и, опираясь на этот анализ, понимать, правильно ли выбраны инструменты для продвижения и верно ли распределен бюджет на рекламу. Чтобы понять, как это сделать лучше с показателями SEO-метрик, мы спросили у эксперта **Ивана ГАВРИЛОВА**, директора IGStudio.

На сегодня существует очень много аналитических сервисов, на которых можно оценить показатели эффективности любого сайта любого уровня сложности. Но такая проверка может отнять много времени, при этом так и не дать нужных результатов. Однако, если знать, какие именно показатели следует проверить в специальном сервисе, результативность работы директора по маркетингу сразу повысится в несколько раз и будет плодотворной.

Наш приглашенный спикер Иван Гаврилов, эксперт рынка и директор IGStudio, сегодня расскажет о 10 ключевых показателях эффективности.

ОРГАНИЧЕСКИЙ ТРАФИК

Органический трафик – это один из важнейших показателей и та динамика, которая наглядно показывает, достигаете ли вы SEO-целей. Если ваши потенциальные клиенты не приходят к вам с сайта, они его просто не видят. Следовательно, нужно правильно работать с SEO-стратегией.

ПОИСКОВАЯ ВИДИМОСТЬ

Этот показатель поможет понять, как часто сайт выходит в топ. Важно следить за ранними результатами SEO для того, чтобы анализировать динамику и в дальнейшем привлечь новых посетителей на ваш сайт или маркетплейс.

UGC

UGC (user generated content), или по-русски контент, который сгенерировал пользователь. Страницы с товарами, на которые есть отзывы реальных покупателей, в среднем конвертятся в 2 раза лучше. На это стоит обратить внимание. Можно

ПОРТНОВСКИЕ С РЕЗИНОВЫМИ ВСТАВКАМИ

- СВЕРХОСТРЫЕ ЛЕЗВИЯ
- УДОБНЫЕ РУЧКИ
- НЕРЖАВЕЮЩАЯ СТАЛЬ

ШВЕЙНЫЕ НОЖНИЦЫ УНИВЕРСАЛЬНЫЕ

- ОСТРЫЕ ЛЕЗВИЯ
- НЕРЖАВЕЮЩАЯ СТАЛЬ
- УДОБНАЯ РУКОЯТКА
- АЛИНА НОЖНИЦ 23,7 СМ

РАЗМЕРЫ

ПРЕИМУЩЕСТВА

- НЕ НУЖДАЮТСЯ В ЗАТОЧКЕ

КАРТОЧКИ ТОВАРОВ ДЛЯ WILDBERRIES

ТОЛЩИНА ЛЕЗВИЙ: 3 ММ

ЛЕГКО РАЗРЕЗАЮТ МАТЕРИАЛ, НЕ ЗАМИНАЯ КРАЙ

ТОЛЩИНА ЛЕЗВИЯ 2 ММ

УХОД ЗА ИНСТРУМЕНТОМ:

- ЧТОБЫ ПРОДЛИТЬ СРОК СЛУЖБЫ, СНАЗДАВАЙТЕ ВОЛТ И ИЗОКРИДИ ВЫПОВЫ ИСТОК
- ПОСЛЕ КАЖДОГО ИСПОЛЬЗОВАНИЯ ПРОЧИСТИТЕ ИНСТРУМЕНТ И ПРОТРЕЙТЕ ЕГО ПРОВОДНИКОВЫМИ ЗАТРЕЙТЕ ВАШ РЕГУЛИРОВКИ

ЛЕГКО РАЗРЕЗАЮТ МАТЕРИАЛ, НЕ ЗАМИНАЯ КРАЙ



Итак, мы уже определили, что на карточках товаров должно быть больше 5 фотографий, на товары должны быть написаны минимум 4-5 отзывов, желательно свежих или написанных не позднее чем за 6 месяцев до текущей даты. В идеале должен быть хотя бы 1 видеорецензия, сделанный не позднее чем за 12 месяцев до текущей даты. Также должны быть более 1000 символов в описании товара и более 10 параметров характеристик.

даже смело утверждать, что карточки с отзывами существенно увеличивают вероятность покупки через сайт.

ПОЛНОТА ОПИСАНИЯ ТОВАРОВ

Этот показатель сильно влияет на конверсию и видимость страницы. В среднем карточка товара с 5-7 качественными фотографиями конвертит почти в 2 раза лучше тех карточек, в которых представлена только 1 фотография товара. Видимость страниц товаров растет пропорционально росту количества хороших фотографий. Также стоит отметить, что более значимую разницу показывает видимость в Google тех страниц, у которых 5-7 фотографий. Они показывают видимость почти в 3 раза выше, чем с 1-2 фотографиями.

ЦЕННОСТЬ МЕТРИК КОНТЕНТА: ИНВЕСТИЦИИ В КОНТЕНТ

Анализируя различные контентные признаки, мы находим значимые корреляции с конверсией и видимостью. А это, в свою очередь, поможет определить приоритетный для инвестиций тип контента.

Стоит проводить анализ контента именно так – по всей структуре каталога товаров (по

разделам, категориям и подкатегориям). Тогда можно заметить определенные закономерности в разрезе иерархической структуры, а не только в разрезе отдельных страниц товаров. Такой анализ поможет нам увидеть, что в первой категории у нас мало карточек, а во второй – с контентом все прекрасно. И тогда можно легко построить матрицу или карту качества в разрезе всей товарной структуры.

ОБРАТНЫЕ ССЫЛКИ

Этот ключевой показатель важно постоянно отслеживать. Продуманные и качественные ссылки помогают повысить авторитет сайта, а некачественные – снижают рейтинги.

CPC

Эта аббревиатура переводится на русский как «цена за клик» (Cost-Per-Click). Показатель определяет, сколько стоит каждый посетитель вашего сайта, который приходит на ваш сайт органическим способом. В идеале CPC-показатель должен уменьшаться каждый месяц благодаря оптимально выбранной SEO-стратегии.

ПОИСКОВЫЙ РЕЙТИНГ

Если поисковик будет выводить ваш сайт в первые строки, вам обеспечены лиды, трафик, конверсия. Рейтинг нужно отслеживать по правильным ключевым словам. В случае низких показателей следует вплотную заняться проработкой КРП.

БРЕНДИРОВАННЫЙ ТРАФИК

Метрика, которая учитывает трафик и поступает от пользователей, совершивших поиск по ключевым словам с названием вашей организации. Это самый высокий коэффициент конверсии и показатель того, что бренд будет узнаваем.

ROI

Рентабельность. Необходимый показатель для маркетинговых кампаний. Эта метрика показывает, окупается чистый доход или нет.

CTR

Для настройки высокого трафика стоит наладить показатель кликабельности. Эта метрика позволит измерить отношение кликов по ссылке к общему числу пользователей, просмотревших результаты поиска. Также этот показатель становится ранжированием поисковой системы. Отслеживая CTR, можно выявить, почему высокая строка не приводит к большому трафику.



Это знание позволит вам вовремя выявить и исправить это.

ПРОДОЛЖИТЕЛЬНОСТЬ СЕАНСА

Этот показатель определяет, насколько посетитель сайта вовлечен в него. Метрика подскажет, все ли понятно посетителю или все же стоит доработать сайт, дополнив его разделы и поработать над содержанием.

ОТКАЗЫ

Посетители, которые не заходят на сайт после запроса, есть во всех сайтах, и это нормально. Главное, чтобы их число не превышало 40-60%. Если метрика показывает более 60% «отказников», то это означает, что страница не имеет отношения к поисковому запросу.

ЦЕННОСТЬ МЕТРИК КОНТЕНТА: ОЦЕНКА ПО СТРУКТУРЕ КАТАЛОГОВ ТОВАРОВ

Как говорили ранее, по структуре можно понять, какие категории товаров выходят в лидеры, а какие из них отстают по количеству фотографий, описанию, количеству других характеристик. Очень полезно проводить анализ этих метрик, а затем следить за всей структурой в динамике.

Можно расширить воронки метрик и дополнительно направлять

инвестиции в различный вид контента. Например, расширить наши метрики данными про спрос на маркетплейсах или информацией про спрос в поисковых системах. И, отталкиваясь от этой информации, лучше оценить и расставить приоритеты по работе с контентом.

Если отслеживать правильные метрики, это поможет оптимизировать все процессы, которые связаны с продвижением. Они также помогут понять, чему стоит уделить особое внимание, время и как правильно распределить бюджет. Правильный анализ – путь к успеху!

Эльвира Щукина



Настройщик событийного маркетинга. Кто это и зачем бизнесу?



ВЛАДА,
директора
праздничного агенства



Event-менеджер – это определенный life-style и образ мышления. Event-менеджер должен обладать большим набором качеств специфических hard и soft skills. 90% работы event-менеджера, или продюсера мероприятий, – это работа с ноутбуком. Необходимо писать запросы подрядчикам, артистам, уточнять актуальные цены, создавать смету, защищать у руководства или клиента и снова писать запросы подрядчикам. Сегодня индустрия event-менеджмента расширяет свои границы и прямо сейчас впору поговорить о целом направлении event-маркетинга. К примеру, есть ли реальный шанс увеличить продажи компании с помощью event-маркетинга? С чего начинать строить этот бизнес-процесс в компании? Пригласить в штат специалиста или заказывать исключительно аутсорс мероприятия? Об этом и многом другом поговорим с директором праздничного агентства и певицей **Владой**.

Вырастить лояльную аудиторию и адвокатов бренда – бизнес-цель любого управленца. Уже давно замечено, что сарафанное радио – лучший вид рекламы. ТОП-менеджеры всех уровней ставят в свои персональные KPI лояльность персонала и клиентов. Нарращивают этот показатель всеми возможными способами. Все чаще в компаниях и бизнесах разного уровня говорят не просто об event как способе развлечь сотрудников на корпоративах, но и как ключе к успеху формирования этой самой лояльности. Чаще всего этими процессами в компании назначают управлять event-менеджера. Event-менеджер – это особая порода людей, которые, с одной стороны, обладают высокой степенью перфекционизма и скрупулезности в следовании деталям, а с другой – такой же степенью склонности к риску и авантюрам. И все-таки кто они – event-менеджеры и какой профит от такого специалиста бизнесу?

– Влада, давайте в первую очередь проясним, кто такой event-менеджер и какие обычно обязанности у специалиста данного уровня?

– Каждый из нас хотя бы однажды участвовал в торжестве, будь то день рождения, бизнес-

конференция или корпоратив. И чем масштабнее было мероприятие, тем больше задач и ответственности у организатора. Чтобы качественно организовать мероприятие, необходимы время, навыки, исполнители и руководитель, который будет координировать деятельность. Работа таких руководителей и называется event-менеджер. Они управляют деятельностью команды по организации праздников «под ключ». Другими словами – это организатор мероприятия, которому вы передаете полностью управление грядущим событием: разработка концепции и идеи, переговоры с подрядчиками, заключение договоров, переговоры, контроль за ходом мероприятия. Это профессия сегодня востребована на рынке, так как позволяет избавиться от общих организационных вопросов, которых огромное количество при подготовке даже маленького мероприятия, и делегировать эти хлопоты знающему человеку. Кроме того, event-менеджер очень часто и большой креативщик, так как идеи торжества у заказчиков могут быть самые разные и некоторые из них не так просто воплотить на практике. Но заказчики обычно этого не знают, ведь все присутствующие на любом из мероприятий видят

уже только результат большой (а в некоторых случаях – титанической) работы. Профессиональному event-менеджеру легко организовать любое событие – от концерта и конкурса до научной конференции или художественной выставки. Вот неполный список того, что должен уметь делать такой человек в вашей команде:

- подбор локации;
- планирование бюджета и составление сметы;
- подготовка списка подрядчиков с контактными данными;
- выбор стиля оформления локации;
- подготовка пригласительных и рассылка их гостям;
- обеспечение присутствующих буклетами, брошюрами, листовками;
- осуществление контроля за всеми рабочими процессами;
- составление итоговой отчетности;
- ведение документооборота;
- проведение оплат;
- согласование всего и вся всех процессов.

Event-manager (ивент-менеджер, администратор) – специалист, который занимается организацией мероприятий: деловых, развлекательных, праздничных, спортивных и др.



У многих может сложиться ложное впечатление, что event-manager – это профессия-праздник. Ведь у них постоянно хорошее настроение, веселье и позитив. Но, как и в любой профессии, здесь есть как положительные, так и отрицательные стороны. Нужно объективно оценивать все нюансы, чтобы не разочароваться в выборе. Например, один из самых огромных минусов – ненормированный рабочий график.

– **Какими качествами должен обладать event-менеджер?**

– В первую очередь способностью работать в режиме многозадачности, быстро принимать решения, если что-то пойдет не так. Очень хорошо знать рынок, чтобы в случае форс-мажора быстро среагировать и найти замену. Конечно же, обладать творческими способностями, уметь придумывать сценарий, креативить исходя из пожеланий заказчика и сферы деятельности. Обычно при поиске специалиста мы указываем в вакансии вот такие необходимые требования:

- управлять командой – ставить задачи перед сотрудниками, контролировать процесс их выполнения, решать организационные вопросы и т.д.;
- организовать мероприятие «под ключ» – разбираться во всех стадиях подготовки мероприятия – от выбора локации до оформления и маркетинга;
- искать партнеров – ряд мероприятий требует серьезных затрат, поэтому для финансовой помощи привлекают партнеров и спонсоров;
- планировать бюджет;
- осуществлять деловую переписку;
- оформлять презентацию и отчеты;

- анализировать показатели по итогам мероприятия – затраченные средства, количество привлеченных подрядчиков, оценка мероприятия гостями или приглашенными экспертами и др.;

- выступать публично – перед клиентом и командой;

- работать в CRM-системе.

И хочу отметить, что это самые популярные требования, тот минимум, которым должен владеть опытный специалист. Эти навыки и умения нарабатываются опытом, поэтому очень часто бывают ситуации, когда новички в профессии могут качественно делать лишь половину из перечисленного и заказчику лучше пригласить агентство, чем взять специалиста в штат.

– **Как сделать event максимально успешным и привлекательным для публики даже при небольшом капитале?**

– Я посоветую обратить внимание event-менеджера на разработку такой идеи, которой будут объединены все гости, при этом среди подрядчиков будет их минимальное количество, а подбор актеров сделать таким образом, чтобы они могли выступить в течение праздника в нескольких образах. Если речь идет о подготовке не просто корпоративного праздника, а, например, конференции, порекомендую обратиться внимание специалиста на приглашение к спикерству человека, который уже профессионал в своем деле, но еще не имеет высокого статуса публичности. Человека, раскрученного в своей экспертизе, накладно будет получить для мероприятия. В зависимости от времени года можно сохранить бюджет и на аренде площадки. В теплую весну, теплую осень и, конечно же, летом можно выбирать не закрытые помещения, а откры-

тые террасы или вовсе парки для своих мероприятий. Безусловно, необходимо торговаться со всеми подрядчиками. Для бизнеса бюджет может сэкономить и само агентство. В агентствах при потоке мероприятий площадки и услуги различных подрядчиков могут стоить намного дешевле, чем закупать их напрямую самостоятельно. Но все же я уверена, что специалист в команде заказчика, который будет ответственным лицом за все event-мероприятия, должен быть обязательно независимо от возможностей и условий работы с агентством. Агентство сможет быстро, качественно сделать мероприятие, а штатный специалист будет проводником в отношениях с заказчиком. Бывали случаи, что на стороне нашего агентства было слишком много волнений и неясностей, так как заказчик в лице директора не делегировал никому эти обязанности и многие решения принимал самостоятельно. В силу понятной занятости человека такого уровня многие процессы буксовали и даже могли случаться форс-мажоры. От этого всегда страдают и заказчик, и агентство, причем в финансовом плане. И тут уже не до экономии бюджета и, тем более, привлекательности мероприятия.

– **Сколько нужно времени, чтобы подготовить хороший проект?**

– Раньше я бы сказала: если быстро получать согласование заказчика, то за большой проект можно взяться и за две недели. Но сейчас у нас изменения, организаторы находятся в реестре, и с 1 января этого года мы берем Гастрольное удостоверение на артистов и всех участников праздника. Гастрольное удостоверение согласовывается 14 дней, не считая дня подачи.



“

Влада,
директор праздничного
агентства и певица

**У МНОГИХ МОЖЕТ
СЛОЖИТЬСЯ ЛОЖНОЕ
ВПЕЧАТЛЕНИЕ,
ЧТО EVENT-MANAGER –
ЭТО ПРОФЕССИЯ-ПРАЗДНИК**



Поэтому теперь свои праздники нужно планировать заранее, а подготовку начинать минимум за месяц. Более того, многие подрядчики (артисты, аниматоры, ведущие) также должны иметь определенное разрешение на деятельность, и мы должны каждого из них проверять постоянно. Потому что сегодня у них может быть разрешение, а завтра уже нет. Это удлинит сроки реализации любого проекта, не только изначально масштабного в стартовой точке.

– Отличаются ли мероприятия, которые нужно готовить для специалистов из сферы IT, технологических и, скажем, для работников производственных предприятий? Какие особенности подготовки у тех и у других?

– Конечно, все зависит от вкусов и предпочтений. Подбор артистов, разработка концепции – все это отличается. Если на производственных предприятиях, как правило, концертное шоу, награждение сотрудников, то IT-сфера – это квизы, квесты и т.п. Мы всегда индивидуально подходим к заказчикам и анализируем опыт мероприятий, уже проведенных у них, потом смотрим, что уже делали мы и другие агентства, и только после этого разрабатываем идею праздника. И особенности будут в том, что для производственных предприятий могут прекрасно «заходить» одни и те же артисты с тем же репертуаром и даже программой. Более того, этого хотят сами заказчики. Часто они не готовы приглашать других, так как их коллективы или клиенты любят именно этих. А вот для сферы IT своя специфика. Каждое организованное мероприятие не должно быть похоже на предыдущие. Вы не можете использовать старый сценарий или предлагать развле-

чения с прошлых праздников. Даже если у вас не очень много денег, это не так уж важно – мы должны быть в этих случаях креативнее. В некоторых ситуациях приходит время учиться вести мероприятия не только на разных площадках, но и в разных уголках мира. Для этого необходимо налаживать связи с партнерами в других странах, чтобы у вас был человек, который поможет в вопросах культуры. Кроме того, бывает очень сложно найти подрядчика, который умеет работать на большую аудиторию. Небольшое мероприятие можно провести и в одиночку. Например, на 200 или 300 человек. А вот на 2000 посетителей уже понадобится команда ведущих. Но есть два типа мероприятий, которые объединяют всех заказчиков. Спортивные мероприятия и концерты – наиболее популярный тип заказа. Безусловно, отличия будут только в публике и выступающих артистах.

– **Расскажите, пожалуйста, об основных форматах event-маркетинга, который может применить любой бизнес. С чего начать, если хочешь продвигать бизнес через event?**

– Как я уже сказала, есть два типа праздников, которые применяет любой бизнес, – спортивный корпоратив и концерт. В портфеле заказов среди частых заказов еще будут: конференции, бизнес-завтраки и семинары. Даже небольшой формат мероприятия требует многозадачности и понимания всех «подводных камней». Вот, например, мы в период с 2016 по 2019 год для платежной системы БЕЛКАРТ организовывали серию обучающих мероприятий, где в доступной форме для различной целевой

аудитории рассказывали о продуктах БЕЛКАРТ. Различие целевой аудитории требовало новых подходов, сценариев и в целом ориентации в создании eventa. К слову говоря, наши сценарии потом копировали и другие финансовые учреждения, но самостоятельно реализовать такой проект без поддержки опытных специалистов было сложно и, конечно же, бежать на долгую дистанцию в таком проекте было для них трудно. Говоря об этих мероприятиях и о том, что мы успешно смогли «бежать в долгую», я не могу не отметить, что на стороне заказчика (БЕЛКАРТ) всегда был грамотный специалист, который полностью

” *Если корпоративная культура компании организована грамотно, персонал в обязательном порядке совместно отдыхает на различных семейных днях, тимбилдинге, квестах*

нас сопровождал во всех процессах, а главное – очень сильно погрузил в специфику деятельности самой платежной системы. Был момент, когда в то время с руководителем службы PR и маркетинга платежной системы БЕЛКАРТ Мариной Роман мы вместе использовали метод «тайного покупателя», чтобы понимать, как предлагают карточку БЕЛКАРТ в банках, как реагируют на продукты дети в школе, как понимают продукт пенсионеры. И мне лично в этом эксперименте открылось много нового. Я прониклась той несомненно важнейшей ролью внутренней платежной системы в экономике любой страны. Я поняла, насколько важно иметь свою внутреннюю платежную систему

в рамках государства. И роли международных систем совершенно другие в этом процессе. Тут нет задач конкуренции или соперничества. Тут важны этика ведения бизнеса и правильная коллаборация всех участников рынка. И вот эта синергия в организации проектов не только праздничных, но и в бизнесе может быть ключевой точкой роста для всех участников рынка. Абсолютно все будут в выигрыше. Главное, чтобы каждый из участников слышал другого, был готов к диалогу и совместному развитию при необходимости. И на этом уровне речь не только о продвижении продукта через праздник, или конферен-

цию, или семинар, а это в первую очередь про совместное движение рынка для будущего самостоятельного роста в своей нише. И, возвращаясь к вашему вопросу о том, с чего начать бизнесу, чтобы продвигать себя через event, я порекомендую сначала детальный анализ всего и вся и только потом уже составление стратегии продвижения.

Из общих рекомендаций могу посоветовать следующее. Если желаете представить бренд потенциальным клиентам, проведите презентацию или церемонию открытия. Хорошим решением станут небольшой концерт, всевозможные розыгрыши призов, речь с рассказом о своей компании, бренде или магазине. Конечно, событийный маркетинг (презентации, открытие) позволяет привлечь внимание потенциальных покупателей, не навязываясь им. В качестве примера можно привести демопоказ новой коллекции одежды.

– **Какое самое большое заблуждение об event-менеджменте?**

– Все думают, что event-менеджер – это веселая работа. Но это не тусовка и веселье для организатора. Если вы и устраиваете развлекательное мероприятие, у вас едва ли находится минутка, чтобы отдохнуть и повеселиться с остальными. Event-менеджер находится здесь, чтобы проследить, что посетители хорошо проводят время. Чем лучше все проходит, тем тяжелее приходится организатору.

Вообще-то, event-организатор занял пятое место в рейтинге самых стрессовых профессий! Звучит уже не так весело, правда? Вся наша работа – сплошной адреналин и большая ответственность. Ты зависишь от людей, и человеческий фактор никто не отменял. Артист может заболеть за час до выступления, и твоя задача – оперативно все решить, чтобы на качество праздника это не отразилось.

– **Как должно происходить, на ваш взгляд, взаимодействие event-менеджера и HR-менеджера?**

– В тесном контакте и плодотворном сотрудничестве. HR формирует задачу и желаемую стратегию, согласовывает event, анализирует полученную информацию. Event-менеджер совместно с агентством делает всю остальную сложную работу, о которой я сказала ранее.

– **Как Вы считаете, что произойдет в области event-менеджмента в будущем? Будет ли также важна задача лояльности к бренду посредством event у работников? А у клиентов? Насколько важно развлекать и тех и других?**

– И сейчас, и в будущем все эти мероприятия будут актуальны. Иначе мы все «засохнем от тоски смертной». Стоит отметить, что, если корпоративная культура компании организована грамотно, персонал в обязательном порядке совместно отдыхает на различных семейных днях, тимбилдинге, квестах. Развлекательные мероприятия позволяют сотрудникам понять, как бизнес себя позиционирует. Кроме того, в неформальной обстановке

грань «руководитель-подчиненный» стирается. Сотрудники видят, что «злой» начальник – такой же человек, с которым можно душевно побеседовать.

Event-мероприятия – больше не вторичные рекламные инструменты. Постепенно они приобретают первостепенное значение. Параллельно клиенты выдвигают к организаторам более высокие требования. Если раньше допускалось предложить интересные номера шоу-программы, которые почти не соответствовали специфике бренда, то сейчас невозможно сформировать концепцию эффективного event-мероприятия, не погрузившись в особенности компании, ее философию.

Большая часть компаний постепенно увеличивает объем оказываемых услуг, используя digital-маркетинг, видеотрансляции и многие другие инструменты.

Елена Осипчик



Вячеслав СЕНИН,
директор провайдера
электронных платежей
Assist Belarus

**ИНВЕСТИЦИИ В ТЕХНОЛОГИИ.
ГДЕ «КРУТЯТСЯ»
САМЫЕ БОЛЬШИЕ ДЕНЬГИ?**

Ежегодные крупнейшие мировые инвесторы вкладывают средства в развитие искусственного интеллекта в компании, специализирующиеся на его развитии. К примеру, в 2022 году венчурные инвесторы вложили 67 млрд долл. в стартапы с ИИ. Одна из компаний, регулярно получающая инвестиции, – OpenAI, выпустившая в 2020 году в мир одного из самых продвинутых языковых роботов GPT-3. Также OpenAI – разработчик программной модели, создающей 3D-изображения на основе нескольких текстовых подсказок. Создатели программной модели презентуют свое творение следующими словами: «Введите краткое описание практически чего угодно, и программа выдаст изображение того, что вы просили, в секунды». Среди основных инвесторов в искусственный интеллект сегодня можно назвать Microsoft и Google. По данным СМИ, материнская компания Google планирует инвестировать 200 млн долл. в Cohere, конкурента OpenAI. В свою очередь, у Microsoft и OpenAI эксклюзивные условия сотрудничества между инвестором и стартапом. Кроме инвестиций в нейросети, за последние месяцы случилась масса слияний и поглощений различных бизнесов в технологическом секторе, а одной из крупнейших сделок прошлого года считается нашумевшая покупка Twitter Илоном Маском за 44 млрд долл. Результаты инвестиционных технологических мировых проектов 2022 года прокомментировал директор провайдера электронных платежей Assist Belarus Вячеслав СЕНИН.



GPT-3, или Generative Pre-trained Transformer 3, – это третье поколение алгоритма по обработке естественного языка, основанного на технологии глубокого обучения. Представлен в мае 2020 года компанией OpenAI. На сегодня считается самым мощным и продвинутым алгоритмом для генерации текста, практически неотличимого от написанного человеком. Нейросеть GPT-3 умеет писать стихи и прозу, новости и посты для соцсетей, а также переводить, сочинять музыку и программировать.

По данным аналитиков ожидается, что более 140 млн малых и средних предприятий по всему миру потратят 1,45 трлн долл. на технологии в 2023 году, при этом расходы на кибербезопасность увеличатся до 77 млрд долл. Согласно новому исследованию малый и средний бизнес уве-

личит расходы на технологии в 2023 году и сохранит оптимизм, несмотря на экономические проблемы.

Доля венчурных сделок во всем мире с участием ИИ-стартапов выросла с середины 2021 года до 15% на конец прошлого года. Неудивительно, что первой отраслью, охватившей ИИ, был технологический сектор. Ежегодно методы машинного обучения помогают Google перезагружать свой бизнес онлайн-рекламы. Теперь он использует ИИ для улучшения результатов поиска. ИИ Amazon управляет своими цепочками поставок, инструктирует складских роботов и предсказывает, какие кандидаты на работу будут хорошими работниками. Apple использует своего цифрового помощника для Siri, а Meta индексирует, анализирует и генерирует привлекающие внимание посты в социальных сетях.

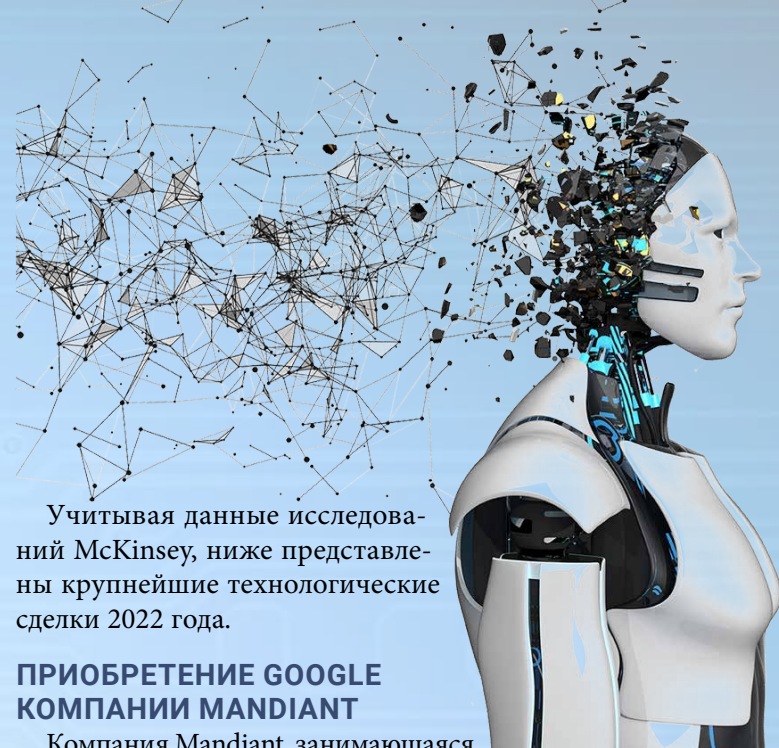
”

Как видно из материалов в СМИ, мировые инвестиции в искусственный интеллект рекордно растут. Большинству стартапов для определенного финансового успеха требуется 4-7 лет. Но масштабные изменения, вызванные внедрением ИИ, ускоряют этот процесс и дают надежду на более быстрые сроки.

Самый простой и понятный пример. Используя ИИ дополненной реальности онлайн-торговля может значительно наращивать количество чеков продаж. Сегодня все еще проекты, построенные с помощью ИИ, в повсеместном внедрении в бизнес достаточно финансово затратны, но предположительно через 5-8 лет это уже будет доступный источник для роста бизнесов. К примеру, через определенный отрезок времени туристическим компаниям может стать массово интересен проект Final Price, где ИИ анализирует данные и позволяет туристам экономить на авиабилетах, отелях и аренде автомобилей. Конечно же, нужно понимать, что ИИ – это своего рода и «хайп» для инвесторов. Всегда нужно мыслить рационально и, например, подумать о том, что инвестировать стоит в компании, которые не только разрабатывают ИИ, но и те, которые его используют в различных отраслях. Случается, что для кратного роста в бизнесе нужны инвестиции и другого плана, которые можно получить с помощью слияния, например. В прошлом году были очень интересные проекты слияний в технологической сфере бизнеса. Самой обсуждаемой, конечно же, была сделка по покупке Twitter Илоном Маском. Хорошей статистикой прошлого года по сделкам технологического плана поделилось агентство McKinsey.

“

GPC Согласно обзору мирового рынка слияний и поглощений, проведенному McKinsey, наиболее активными трейдерами были лица, заключающие сделки в Северной и Южной Америке, которые обеспечили почти половину стоимости сделок по всему миру (результат 2022 года – 48% против 52% за весь 2021 год). Доля Европы, Ближнего Востока и Африки немного выросла (28% против 26%), как и доля Азиатско-Тихоокеанского региона (24% против 22%). В компании McKinsey отметили, что основные игроки 2021 года остаются доминирующими участниками сделок 2022 года – сектор технологий, СМИ и телекоммуникаций (ТМТ) превзошел другие отрасли, на долю которых приходится 30% от общей стоимости сделок.



Учитывая данные исследований McKinsey, ниже представлены крупнейшие технологические сделки 2022 года.

ПРИБРЕТЕНИЕ GOOGLE КОМПАНИИ MANDIANT

Компания Mandiant, занимающаяся кибербезопасностью, объявила о заключении соглашения о приобретении Google в марте 2022 года за наличные на сумму около 5,4 млрд долл. В сентябре обе компании объявили о завершении приобретения и о том, что Mandiant присоединится к Google Cloud, но бренд Mandiant сохранится. Google заявила, что это приобретение поможет предоставить комплексный пакет операций безопасности с еще большими возможностями для поддержки клиентов в их облачных и локальных средах.

ПРИБРЕТЕНИЕ CITRIX КОМПАНИЯМИ VISTA EQUITY PARTNERS И EVERGREEN

Citrix Systems заключила соглашение, по которому Vista Equity Partners и Evergreen Coast Capital Corporation приобрели Citrix в рамках полностью денежной сделки на сумму 16,5 млрд долл. Союз создал одного из крупнейших в мире поставщиков программного обеспечения, обслуживающего 400 000 клиентов, в т.ч. 98% из списка Fortune 500, со 100 млн пользователей в 100 странах.

ПРИБРЕТЕНИЕ MICROSOFT КОМПАНИИ NUANCE

В марте 2022 года Microsoft завершила сделку по приобретению компании Nuance Communications, занимающейся разговорным искусственным интеллектом, за 19,7 млрд долл. Nuance обслуживает ряд отраслей, включая здравоохранение, финансовые услуги, розничную торговлю и телекоммуникации, и работает над улучшением опыта потребителей, пациентов, врачей и сотрудников, что,

как надеются компании, приведет к повышению производительности и финансовых показателей.

ПРИОБРЕТЕНИЕ ADOBE КОМПАНИИ FIGMA

Adobe объявила о приобретении первой веб-платформы для совместного дизайна Figma примерно за 20 млрд долл. наличными и акциями в сентябре прошлого года.

Компании говорят, что их объединенный портфель продуктов будет иметь редкую возможность «обеспечить будущее работы, объединив возможности для мозгового штурма, совместного использования, творчества и совместной работы и предоставив эти инновации сотням миллионов клиентов».

СЛИЯНИЕ ORANGE С GRUPO MÁSMÓVIL

Orange и MásMóvil объявили о том, что их испанские предприятия будут объединены в совместное предприятие 50/50, совместно контролируемое двумя компаниями, с общей оценкой предприятия в 19,6 млрд евро. Совместное предприятие объединило активы, возможности и команды двух компаний в Испании, опираясь на взаимодополняющие бизнес-модели и существующее сотрудничество для обслуживания миллионов потребителей, в т.ч. около 1,5 млн абонентов телевидения.

ПРИОБРЕТЕНИЕ AMD КОМПАНИИ XILINX

AMD завершила сделку по приобретению Xilinx за 49 млрд долл. Приобретение, о котором первоначально было объявлено в октябре 2020 года, объединило портфель передовых продуктов для вычислений, графики и адаптивных систем на кристалле (SoC). Xilinx предлагает лучшие в отрасли FPGA, адаптивные SoC, механизмы искусственного интеллекта и опыт в области программного обеспечения. AMD надеется, что поможет им предложить высокопроизводительные и адаптивные вычислительные решения, чтобы удовлетворить рыночные возможности стоимостью около 135 млрд долл., которые они видят

в облачных, периферийных и интеллектуальных устройствах.

ПРИОБРЕТЕНИЕ ORACLE КОМПАНИИ CERNER

Oracle приобрела Cerner в рамках тендерного предложения на сумму около 28,3 млрд долл. Cerner является поставщиком цифровых информационных систем, используемых в больницах и системах здравоохранения для улучшения медицинского обслуживания отдельных пациентов и сообществ. «Работая вместе, Cerner и Oracle способны трансформировать систему здравоохранения, предоставляя медицинским работникам более качественную информацию, что позволяет им принимать более эффективные решения о лечении и приводит к лучшим результатам для пациентов», – сказал Ларри Эллисон, председатель и главный технический директор Oracle, на конференции.

ПРИОБРЕТЕНИЕ BROADCOM КОМПАНИИ VMWARE


Broadcom приобрела все находящиеся в обращении акции VMware в результате сделки за наличные и акции, которая в мае этого года оценила VMware примерно в 61 млрд долл. После приобретения Broadcom Software Group была переименована в VMware, включив существующую инфраструктуру Broadcom и программные решения для обеспечения безопасности как часть расширенного портфолио VMware.

ПРИОБРЕТЕНИЕ MICROSOFT КОМПАНИИ ACTIVISION BLIZZARD

Microsoft приобрела Activision Blizzard за наличные в размере 68,7 млрд долл. Сделка сделала Microsoft третьей по величине игровой компанией в мире по выручке после Tencent и Sony. Приобретение содержало в себе культовые франшизы от студий Activision, Blizzard и King, включая Warcraft, Diablo, Overwatch, Call of Duty и Candy Crush, в дополнение к глобальным киберспортивным мероприятиям через Major League Gaming. У компании есть студии по всему миру, в которых работают около 10 000 сотрудников.

Марина Роман





ЭМОЦИОНАЛЬНЫЙ ИНТЕЛЛЕКТ как фактор успешности



Марина ДРАКО,
независимый эксперт
автор тренингов
по детско-родительским
и партнерским
отношениям.
Тренер по эмоциональному
интеллекту
и гибким навыкам

Бизнес – это о людях. Еще о деньгах и планах, конечно же. Но иногда даже классные идеи не реализуются из-за того, что члены команды плохо взаимодействуют. Коллектив – единый организм, который состоит из частей. Чем крепче связь между ними, тем сплоченнее он работает. Поэтому эмоциональный интеллект в коллективе – важный связующий механизм. В крутой команде используют эмоции, чтобы помогать друг другу: здесь умеют отвечать, не обижая; не говорить и не делать того, о чем пожалеешь; конструктивно реагировать на положительный и отрицательный фидбек. Каждый из членов команды вносит вклад в формирование здоровых отношений в коллективе и, конечно же, достижение поставленных целей бизнес-планов.



Человечество «переварило» уже не одну теорию и гипотезу о том, что может гарантировать достижение всех целей. Но одной из наиболее сильных встрясок оказалась идея эмоционального интеллекта. В общем виде о человеке можно сказать, что он обладатель высокого эмоционального интеллекта, если он остается уравновешенным в любой ситуации и умеет взаимодействовать с эмоциями окружающих. По данным некоторых исследований, 90% успешных руководителей обладают высоким уровнем эмоционального интеллекта (Emotional Quotient – EQ). Работники с развитым EQ зарабатывают в среднем на треть больше, чем те, у кого этот показатель на низком уровне. О том, что такое Emotional Quotient, как эмоциональный интеллект помогает нам достигать целей персональных, командных и как влияет на результаты работы, мы поговорили с конфликтологом, семейным системным психотерапевтом, коучем, нейропсихологом, бизнес-тренером, тренером по эмоциональному интеллекту и soft skills, автором тренингов по детско-родительским и партнерским от-

ношениям и, наконец, блогером Мариной ДРАКО.

– Марина, что такое эмоциональный интеллект?

– Попробую максимально просто объяснить, что же такое эмоциональный интеллект. Сначала объясню в формате аллегории, а потом на примере. Эмоциональный интеллект (EQ) можно объяснить четырьмя ступенками-компетенциями личного восприятия эмоций. Первая ступенька будет относиться к внутриличностному восприятию или пониманию того, что и почему я сейчас чувствую. Вторая ступенька – это то, что «я» могу с этим сделать либо ничего не делать. Бездействие в данном случае – это тоже действие. А третья и четвертая ступеньки уже относятся к межличностным компетенциям (!). В частности, третья – это когда «я» понимаю, что сейчас происходит с другим человеком, что и почему он чувствует. И четвертая ступенька – это когда «я» в моменте понимаю эмоции свои и другого человека, понимаю, как то, что я скажу или сделаю, повлияет на меня, на него сейчас и наши отношения в будущем. Этот другой человек

в данном контексте может быть мой собеседник, партнер или человек, который находится рядом. Когда есть это понимание, то на четвертой ступеньке я знаю, что «я» могу сделать для того, чтобы «мы» достигли согласия, например, если речь идет о конфликте.

Четыре основные составляющие EQ:

- самосознание (self-awareness). Способность осознавать и анализировать собственные эмоции, а также знание своих слабых и сильных сторон;
- самоконтроль (self-management). Умение управлять своими эмоциями и сохранять эмоциональный баланс даже в критических ситуациях;
- эмпатия (empathy). Понимание эмоций окружающих и способность общаться с другими с учетом их внутреннего состояния;
- навыки отношений (relationship skills). Умение взаимодействовать с людьми, управлять их эмоциями, улаживать конфликты, работать в команде или возглавлять ее.

И теперь поясню вышесказанное на примере. Наше тело способно чувствовать. Эмоции могут быть различными: радость, гнев, страх, печаль – любые, но они не делятся на плохие и хорошие. Все эмоции – это сигналы нашего тела. Любая эмоция – это просто сигнал, который возникает в ответ на происходящее внутри или снаружи. Например, на нас бежит злая собака, и мы испытываем страх. Аналогично: на нас кричит начальник или он просто звонит, и мы пугаемся, потому что думаем, что сейчас уволят или «вызовут на ковер». Все это – реакция нашей нервной системы на ситуацию. Это наша способность чувствовать эмоции. Развитый эмоциональный интеллект у человека – это способность осознавать эмоции как можно раньше, а не тогда, когда они уже достигают большой интенсивности, и понимать, когда и почему мы это чувствуем. Например, сидя на рабочем месте, человек может испытывать гнев, потому что голоден, или от коллеги неприятно пахнет парфюм, или партнер позвонил и сообщил, что срывает сроки. Когда мы осознаем причину гнева, мы можем с ним что-то сделать. Если голодны – поесть. Если у коллеги неприятный парфюм, поговорить с ним и сообщить о том, что слишком «яркий» аромат. Если заказчик нарушил сроки, организовать процесс таким образом, чтобы возможный срыв срока не повлиял на ваш результат.

Разобравшись со своим гневом, мы можем определить эмо-

циональное состояние другого человека и, вместо того чтобы наорать или терпеть неудобство, договориться о решении, которое устроит все стороны.

Также, как и IQ эмоциональный интеллект (EQ) можно измерить? Как измеряют EQ?

– Опросники для измерения EQ есть, но они не будут точны на 100%. Поясню. Мы с вами все взрослые люди, и у нас есть некие знания об эмоциях и о том, как правильно себя вести в тех или иных ситуациях. Но то, как мы в действительности себя ведём в разном эмоциональном состоянии может отличаться от правильных моделей поведения в нашем понимании, поэтому пройдя тест-опросники скорее всего будет некая погрешность в результате. Все это потому, что мы взрослые и будем стараться отвечать правильно на некоторые вопросы, а не так как могло бы быть на самом деле в реальной жизни. В качестве примера могу привести следующее. Во время написания своей дипломной работы, я проводила исследование с двумя группами 14-летних детей, это 8-й класс. В начале исследования обе группы заполнили тесты по конфликтной компетенции. После этого, я с одной из групп провела несколько тренингов по развитию эмоциональной сферы и результатом поведенческих реакций на различные жизненные ситуации. После этого я снова протестировала обе группы и результаты ответов рабочей группы были значительно ближе к конструктивным моделям поведения.

Эмоциональный интеллект – это умение распознавать свои и чужие эмоции и управлять ими. Если IQ измеряет интеллектуальные, логические и аналитические способности человека, то EQ – личные и социальные навыки. Получится подружиться с эмоциями – сможете наладить отношения и с людьми.



Если понятие коэффициента интеллекта (IQ) существует больше 100 лет, то об EQ заговорили только в 1990 году, когда в научном журнале появилась небольшая статья, которая так и называлась – Emotional Intelligence. Ее написали исследователи Джон Майер и Питер Саловей, которые нашли доказательства того, что эмоциональный интеллект можно рассматривать как отдельный вид интеллекта и считать разумной формой подхода к тем данным, которые мы получаем посредством эмоций.

– По некоторым данным, это понятие, как таковое, появилось в 1960 году. А как давно эта тема стала быть актуальной у нас? Что этому способствовало?

– Если не углубляться в научный аспект становления идеи эмоционального интеллекта, то сегодня с уверенностью могу сказать, что тема EQ у нас находит-



ся в «зародышевом» состоянии. Наиболее активно об этом можно говорить в бизнес-сообществах, в IT-сфере. В основном большинству людей все еще пока непонятно или вовсе непонятно, зачем им необходимо разбираться в этих вопросах. А вообще вопросы эмоционального интеллекта стали обсуждать в Беларуси в 2010-2015 годах. В 2000-х это понятие появилось в России, и именно тогда начали проводиться практикоориентированные тренинги.

И теперь самое загадочное: почему эта тема стала интересной? Многие из нас помнят и знают, что некоторое время назад было принято считать, что эффективность результатов работы сотрудника была равна его IQ. Другими словами, кандидата на вакансии брали охотнее с более высоким показателем IQ, и при поиске подходящей вакансии кандидаты довольно часто заполняли потоки страниц с различными вопросами, измеряющими этот самый IQ. Но в какой-то момент времени работодатели заметили, что человек с высоким IQ может быть даже менее эффективным, чем человек с более низким IQ. И встал вопрос: а что же тогда влияет лучше всего на КПД сотрудника? И выяснилось, что как раз таки способность выстраивать коммуникацию, проходить через конфликты, пользоваться гибкими навыками коммуникации в команде дает лучший результат. И вот тогда в эту формулу эффективности работника кроме IQ добавили еще и эмоциональный интеллект. И уже сегодня этот soft skills является ключевым показателем, особенно если стоит выбор между равнозначными кандидатами технических специальностей, например. Все это потому, что с таким человеком работать будет комфор-

тнее. Плюс перестала работать схема «я начальник, ты – дурак». Сейчас с подчиненными нужно общаться на другом уровне, например, на равных, и мотивация страхом уже не является приоритетной для конечного результата. Страхом было просто мотивировать, а сейчас это не работает. А для того чтобы создать мотивацию подчиненным, чтобы у них загорелись глаза, чтобы их заразить своими эмоциями – нам помогает эмоциональный интеллект. Кстати, лимбическая система, которая отвечает за эмоции, – единственная открытая система в организме человека. Мы можем обмениваться эмоциями для того, чтобы мотивировать или демотивировать сотрудников. Например, если в комнате, где находятся несколько человек, один человек будет угрюмый и ворчливый, это повлияет на эмоциональное состояние всех, кто находится в комнате. В дополнение могу добавить, что в профессиях, которые связаны с людьми, а сейчас на самом деле много профессий, которые связаны именно с коммуникацией, ДАЖЕ более важную роль играет именно умение выстраивать эту самую коммуникацию, чем те знания, которыми человек обладает.

– Почему важен эмоциональный интеллект и как его проверить? В каких ситуациях пригодится эмоциональный интеллект?

– Чтобы ответить на вопрос, почему важен эмоциональный интеллект, давайте вспомним пирамиду Маслоу. Она нам рассказывает про потребности. В основании ее лежат базовые потребности: голод, жажда, сон. По большому счету на сегодня у большинства людей эти потребности удовлетворены, и поэтому мы уже смотрим на следующие три уровня, а это психологические потребности: безопас-

ность, любовь и уважение. Так вот, часто эмоции указывают нам на то, удовлетворены сейчас эти потребности или нет. И в зависимости от этого мы испытываем эмоции. Например, радость, печаль, стыд и т.д.



Ориентируясь на свои эмоции, мы получаем ответ на вопросы: «А туда ли я двигаюсь? А в том ли месте я нахожусь?» И что логично: если мы испытываем радость – значит, движение в этом направлении нам подходит, оно согласовано с нашими ценностями и убеждениями, или наоборот: если мы раздражены, недовольны своей работой, например, то это сигнал нам что-то изменить.

Как правило, на сеансах, чтобы проверить эмоциональный интеллект, я задаю человеку один простой вопрос: «Что ты сейчас чувствуешь?» И некоторые люди отвечают: «Я чувствую, что сейчас пойду домой», или «Мне предстоит непростой выбор», или «Я чувствую, что говорю что-то не то». Все эти ответы – это мысли человека, «живут» в голове. Но чувства «живут» у нас в теле. И получается, что человек, который перечисляет свои мысли, скорее всего, не понимает либо не умеет различать свои эмоции.

Для меня лично сегодня эмоциональный интеллект – это такая «таблетка» от всего. EQ очень помогает выстраивать отноше-

ния с партнером, например, когда в конфликтной ситуации можно договориться и понять, что чувствует другой человек, понять свои чувства и прийти к общему решению. EQ очень помогает в детско-родительских отношениях, когда мы понимаем, что чувствует ребенок и почему он именно сейчас это чувствует. И благодаря этому родителям проще переживать детские истерики или бунт и выстраивать долгосрочные доверительные отношения со своими детьми. EQ сильно помогает на работе. Эмоциональный интеллект позволяет выстраивать конструктивную коммуникацию с коллегами, с начальством, выступать спокойно на совещаниях, высказывать и отстаивать свою точку зрения. Да и в целом делать комфортной для себя обстановку на рабочем месте. И не забываем, что в ежедневных коммуникациях есть не только семья и работа, но и другие люди. Так вот, EQ позволяет выстраивать отношения в принципе со всеми окружающими, а это расширяет сеть социальных контактов. И это очень важно, потому что в различных «щекотливых» ситуациях человек с развитым эмоциональным интеллектом не постесняется и подойдет, расскажет о своей проблеме, найдет выход из сложившейся неприятной для него в данную минуту ситуации, попросит помощи у других людей и сделает это легче, чем тот у кого эмоциональный интеллект не развит.

– Получается, что эмоциональный интеллект помогает нам выживать и быть удовлетворенными жизнью?

– Я не думаю, что сегодня в современном мире речь идет о выживании, но в неоднозначных жизненных ситуациях, конечно же, EQ помогает. Приведу бытовые примеры из обычной жизни.



Ситуация 1. Девушка в баре общается с молодым человеком. Он предлагает ей пройти вместе с ним, и она чувствует что-то некомфортное для нее лично в этом предложении. Тогда идти никуда не стоит.

Ситуация 2. Руководитель, улыбаясь, подсовывает сотруднику работу, которая не входит в его обязанности, но со словами «Ты же понимаешь...» предлагает просто взять и сделать.

Человек с более развитым ЭИ почувствует дискомфорт для себя в том, чтобы взять такой объем работы, и либо откажется, либо запросит для себя достаточную компенсацию своему труду (отгул, надбавку к заработной плате).

Но, поскольку мы живем не в период, когда на нас нападают динозавры, то говорить о выживании благодаря эмоциональному интеллекту я бы не стала, а вот то, что эмоциональный интеллект позволяет делать жизнь счастливее – это, безусловно, да. Эмоции позволяют нам делать свою жизнь лучше и жить в соответствии со своими ценностями. По поводу ценностей поясню на примере эмоции «отвращение». Люди могут испытывать эту эмоцию на различные жизненные аспекты: один человек унижает другого; взрослый наказывает (бьет) ребенка; компания, в которую вы устраиваетесь на работу, производит экологически вредный продукт и не заботиться об окружающей среде. Вот эти события из нашей ежедневной жизни могут вызывать эмоцию «отвращения», ес-



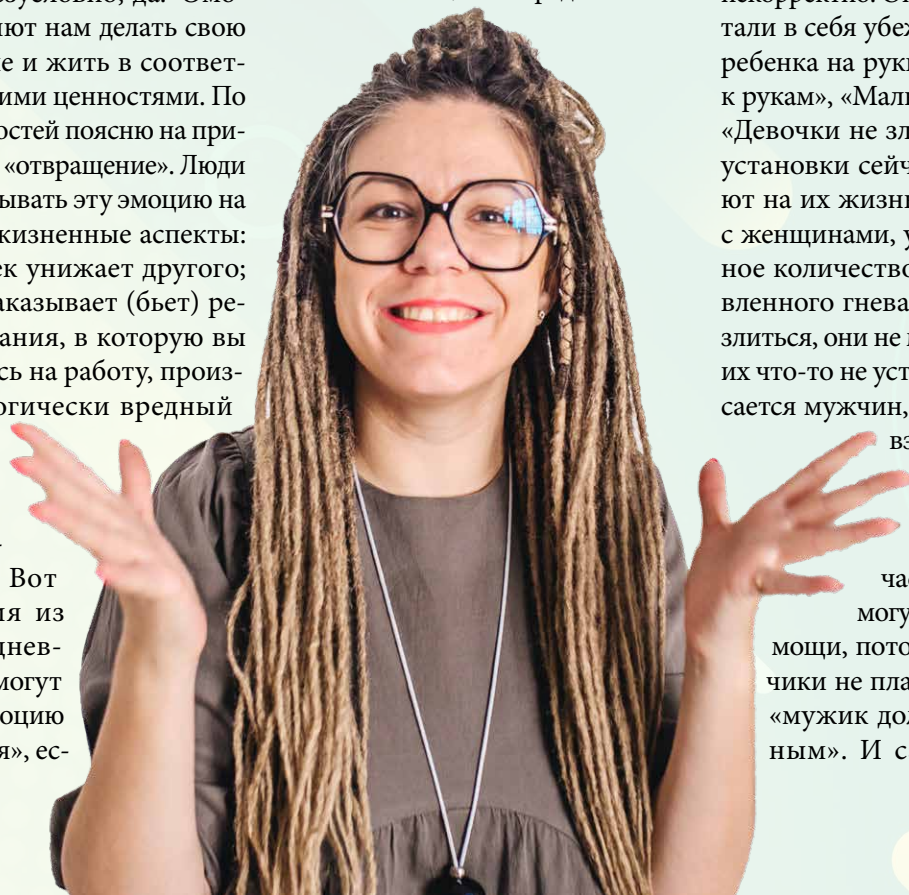
ситуации не совпадают с вашими ценностями. Такая эмоция позволяет нам регулировать свое окружение. Чистить от того, что противоречит ценностям.

– Какие ценности/правила из детства влияют на его развитие? И что делать взрослым людям сегодня, у которых показатель EQ на низком уровне?

– Самое интересное, что все дети рождаются с развитым эмоциональным интеллектом. Это заложено в нас природой, чтобы мы понимали: тот, кто перед нами на-

опасность или симпатизирует нам. И в силу того что большинство взрослых людей на сегодня не понимают, как обходиться со своими эмоциями, можно сделать вывод, что по мере их взросления сформировалось неверное представление об эмоциях. При этом все же положительная динамика с каждым новым поколением имеется. Но вот прямо сейчас я работаю с поколением клиентов, которые выросли в семьях, где с эмоциями детей (их эмоциями) обходились некорректно. Они выросли и впитали в себя убеждения: «Не бери ребенка на руки, а то приучишь к рукам», «Мальчики не плачут», «Девочки не злятся». И вот эти установки сейчас ужасно влияют на их жизнь. Мы общаемся с женщинами, у которых огромное количество скрытого подавленного гнева, и они не умеют злиться, они не могут сказать, что их что-то не устраивает, а что касается мужчин, то мы встречаем

взрослых дядь, которые просто не могут сказать, что им сейчас плохо, и они не могут попросить о помощи, потому что ну «мальчики не плачут», потому что «мужик должен быть сильным». И самое страшное,



что до сих пор такие вещи есть. Пример из детского сада, который лично я видела. К воспитателю подошли мальчики и стали ей что-то рассказывать. А воспитатель поворачивается и говорит: «Ой, ну вы же мужики, а жалуетесь». Это ограничивающая установка. Мальчики шести лет – это не мужики. Это дети, которые пришли ко взрослому человеку, которым нужна помощь в том, чтобы разобраться. А они слышат ответ, что нельзя жаловаться. И вот вырастут такие мальчики, которые не смогут в своей семье сказать, что их что-то не устраивает. Печально, правда?

Эмоции – это вообще энергия, и роль взрослого – не погасить эту энергию у ребенка. Не бывает плохих и хороших эмоций. Все эмоции важны и нужны. Они помогают нам чувствовать вкус жизни. Благодаря эмоциям мы и чувствуем полноту жизни. Если мы чувствуем полноту жизни, то нет ощущения, что время течет, течет, течет и его не остановить. Благодаря эмоциям мы можем жить в моменте и наслаждаться этим.

– Эмоциональный интеллект руководителя и подчиненного? Есть ли различия? Какие? Как правильно развивать эмоциональный интеллект, например, руководителя?

– Хорошая новость в том, что эмоциональный интеллект – это гибкий навык. Его можно прекрасно развивать в любом возрасте. Поэтому если есть такая необходимость, если человек чувствует, что он испытывает какие-то странные эмоции: срыгается, например, начинает орать, кричать там, где не стоило, либо чувствовать какую-то тревогу там, где нет смысла тревожиться, есть разные варианты прокачать эту сферу – тренировки по эмоциональному интеллекту, работа с психологом, можно обращаться ко мне. Я и в тренингах, и в индивидуальном консультировании помогаю клиентам развивать эмоциональный интеллект. Что может сделать каждый читатель прямо вот с сегодняшнего момента? Просто начать за-



мечать, «что я чувствую сейчас». Просто вот прямо сейчас остановиться на этой строчке и пробежаться внутренним вниманием по своему телу.

Как правильно развивать эмоциональный интеллект, например, руководителя? Интересный вопрос. На самом деле я думаю, что эмоциональный интеллект – это что-то, что относится к человеку как человеку, а не как к работнику. И поэтому эмоциональный интеллект руководителя никак не будет отличаться от эмоционального интеллекта подчиненного, да и те способы, которыми их развивают, тоже никак не будут отличаться. Но, конечно же, я считаю очень важным, особенно человеку на руководящей должности, развивать эмоциональную сферу. Это поможет общаться с подчиненными на более глубоком уровне, ставить понятные задачи и получать ожидаемый результат, мотивировать сотрудника тем, что ему на самом деле важно. Такой руководитель не просто командует и раздает тумачки, а понимает, как его слова и действия отразятся на их коммуникации в моменте и повлияют на будущий результат.

Это прямо на сегодня must have. И именно этот skill в первую очередь должны отслеживать HR-менеджеры на предприятии.

Как мы гасим детские эмоции?

Ситуация первая. Идет мама с ребенком по улице. Ребенок балуется, балуется и в итоге падает в лужу. Он поднимается, и у него появляется порыв. Он тянет к маме ручки, хочет, чтобы мама его пожалела, но не каждая мама это делает. Некоторые еще и по попе могут ударить. И по факту та эмоция, которую испытывал ребенок подавляется.

Ситуация вторая. Обеденное застолье. И родители или взрослые заставляют ребенка словами: «Кушай, кушай, кушай» – есть, даже если он сам уже или еще не хочет. Ребенок не голоден, а его кормят.

Ситуация третья. Независимо от времени года ребенка укутывают в сто тысяч одежек. А на самом деле ребенку не холодно, но за него решение принимает взрослый.

Получается, что в каждой из ситуаций такой посыл: то, что ты сейчас чувствуешь, это неправда. Мама лучше знает, что тебе нужно в этот момент. И ребенок теряет контакт со своим телом, теряет эту возможность чувствовать. А у нас на самом деле нет такого, чтобы мы чувствовали радость, а грусть и гнев перестали. Рубильник у всех эмоций один. И они открываются вместе.

Алгоритма «как правильно» развивать эмоциональный интеллект – нет. В каждой отдельной ситуации в каждый отдельный момент времени будет какой-то индивидуальный контекст. Прокатке каждого skilla нужны практика и время. Это единственный верный механизм развития эмоционального интеллекта.

– Как эмоциональный интеллект помогает работать в команде? И почему эмоциональный интеллект – важная составляющая работы в команде?

– Как я уже и говорила: команда – это люди. В каждый момент времени человек может испытывать разные эмоциональные состояния. Например, может быть так, что у кого-то из сотрудников команды с утра умер хомячок. И на работу приходит не заряженный на результат сотрудник, а человек, у которого умер хомячок. И это ВЛИЯЕТ на его эмоциональный фон, на его КПД, энергию, которую он несет в коллектив. В таких ситуациях человек должен понимать, как отложить мысли о событии с хомячком и настроить себя на работу. Или я называю это «припарковать эмоцию», т.е. отложить переживания на какой-то срок и заняться работой.

– Как руководителю или HR-менеджеру на собеседовании понять уровень эмоционального интеллекта у кандидатов на вакансию?

– Во-первых, для этого у руководителя и HR-менеджеров должен быть развит эмоциональный интеллект. Как я уже говорила, эмоциональный интеллект состоит из четырех ступенек. Первая ступенька – это понимание своих чувств, эмоций. И чтобы HR-менеджеру проверить у кандидата эту «ступеньку», можно задать вопрос: «Что вы сейчас чувствуете?» или «А что вы почувствуете, когда столкнетесь с проблемой?» И если кандидат называет прямо свои эмоции и чувства, то, скорее всего, у человека развита первая ступень. Чтобы проверить вторую, можно задать такой вопрос: «Что вы будете делать, когда пришли на работу и понимаете, что у вас нет настроения?», или «Вы будете работать, если вы понимаете, что вам лень браться за работу?», или «Вы понимаете, что разозлились на что-либо, как поступите?» Ответы на такие вопросы дадут понимание, умеет ли человек управлять своими эмоциями. На третьей ступеньке

как вы сможете понять, что коллеги пришел в подавленном состоянии на работу?» И четвертая ступень – «Как бы вы поступили, если поняли, что у коллеги какая-то не очень хорошая ситуация дома, она расстроена, но ваш совместный проект нужно закончить сегодня?» Вот с помощью подобных вопросов можно сделать вывод о степени развития ЭИ.

По данным Brighton School of Business and Management, EQ на работе в два раза важнее hard skills, а 44% опрошенных сотрудников считают именно этот показатель отличительной чертой эффективных лидеров. С высоким уровнем EQ вы сможете:

- справляться с давлением и стрессом от работы;
- эффективно управлять собой и другими во время переговоров;
- добиваться от коллег того, что вам нужно;
- заслужить уважение других;
- мотивировать команду;
- решать конфликты.



Верно ли утверждение, что, подчинив себе эмоции, можно быстрее построить успешную карьеру и получать больше удовольствия от работы? Марина, а какие техники регулирования эмоций можете порекомендовать вы? И, в целом, существуют ли такие техники?

– Вообще, в принципе утверждение про то, что себе можно подчинить эмоции, само по себе неверно. Эмоции подчинить себе нельзя, потому что эмоции – это наши проявления в теле и то, как наша вегетативная нервная система реагирует на происходящее. Контролировать вегетативную нервную систему мы не можем, поэтому подчинить себе эмоции у нас не получится. А что мы можем сделать, чтобы помочь себе? Во-первых, повысить или понизить интенсивность эмоций. Во-вторых, можем поработать над тем, чтобы изменить эмоцию в конкретной ситуации. Можем поработать над тем, чтобы в каких-то конкрет-

ных ситуациях больше не испытывать эмоцию, которая не нравится, например, человек, который боится публичных выступлений, может поработать над отношением к этим выступлениям и изменить свое состояние не в моменте, а по жизни. Но все это не про подчинение. ЧТО КАСАЕТСЯ построить быстрее и успешнее карьеру... Например, регулирование эмоций поможет стать посмелее и попросить повышение или почувствовать возможность повышения по карьерной лестнице. Или получать больше удовлетворения от работы. Но это не значит, что, работая на ненавистной работе, вы вдруг начнете испытывать счастье и радость от нее. Нет. Скорее всего, это даст вам толчок, чтобы поменять работу и найти ту, от которой будете получать удовлетворение. В принципе это относится ко всем сферам жизни.

Что касается техник управления эмоциями... Управлять сво-

ими эмоциями мы можем через смыслы, т.е. какими-то логическими заключениями поменять эмоциональное состояние, либо через тело. Через тело вариант более быстрый, через смыслы – более долгий. Но давайте по порядку. С чего стоит начать? С самого рождения у каждого человека есть 100% свои способы управления эмоциями. Для начала я бы рекомендовала обратить внимание на то, как вы уже справляетесь в стрессовых для вас ситуациях. Скорее всего, это может быть что-то похожее на прогулки по парку на свежем воздухе, может быть какой-то приятный теплый напиток, или аромат, музыка, или шум природы. И вот когда вы определите, что именно вам уже помогает, вывести это на осознанный уровень. Что касается практических техник управления эмоциями, то они, конечно же, есть, и им можно обучиться. Я предложу две самые простые, которые сможет самостоятельно сделать каждый из нас.

Марина Роман



Техники развития/управления эмоциональным интеллектом от Марины Драко

Техника первая. Телесная

Поднимите руки вверх и хорошенько потяните и растяните свое тело. Посмотрите наверх и потянитесь еще раз. Представьте солнечный день и улыбнитесь. Прочувствуйте каждой клеточкой тела, как в эти самые секунды состояние потягушек «разливается» по телу приятными ощущениями. Представьте, что солнышко вас согревает и вы можете ему улыбнуться. Усиьте это состояние и побудьте в нем столько, сколько вам хочется.

Техника вторая. Через смыслы

Многие из нас слышали, что рекомендуют сосчитать до 10, если человек пребывает в сильном негативно-эмоциональном состоянии. Но счет до 10 вряд ли перезапустит ваш мозг. Вы сделаете это быстро, на автомате. Задача техники «через смыслы» – переключить ваш мозг, поэтому сосчитать можно, если найти какую-то не очень трудную задачу и решить ее или сосчитать до 30 с ходом в три, шесть, девять... Такой вариант счета заставит ваш мозг думать и прилагать усилия. Именно это и поможет отвлечь мозг и изменить интенсивность эмоционального переживания.

Елена ЗАЙЦЕВА,
эксперт, психолог
и начальник отдела
обучения и развития
персонала департамента
развития персонала
ОАО «Белинвестбанк»

**Как прокачать веру
в себя и свои силы**



Приятно быть уверенным в себе. Точнее не только приятно, а еще и достаточно выгодно. Исследования показывают факт того, что, когда человек убежден в своих силах, он многого добивается в жизни, ему сопутствует удача, он целеустремленный и предпочитает действовать. Однако уверенность можно и потерять, и таких людей становится все больше в силу различных обстоятельств. Конечно же, все можно исправить, важно вовремя понять и выработать правильную стратегию. О том, как не потерять веру в себя и уверенность в своих силах, мы спросили у эксперта, психолога и начальника отдела обучения и развития персонала департамента развития персонала ОАО «Белинвестбанк» Елены ЗАЙЦЕВОЙ.

“ Если приложить усилия в работе над собой, то уверенность и самооценка обязательно вернутся к человеку. Уверенность в себе можно охарактеризовать как качество, при котором человек оценивает самого себя в позитивном ключе, доверяет своим навыкам и способностям, поддерживает самооценку на оптимальном уровне.

ПОНЯТИЯ САМООЦЕНКИ И САМОЦЕННОСТИ

”

Уровень оценивания себя может быть занижен. В этом случае человек обладает заниженной самооценкой, принижает свои способности и заслуги, т.е. не уверен в своих качествах. В связи с этим у человека возможно появление депрессии, апатии и снижение саморазвития. С другой стороны, слишком завышенное самооценивание приводит к высокомерию и переоценке собственных способностей. Коммуникация с такими людьми также становится проблематичной и в некоторых случаях невозможной.

“

ТАК ЧТО ЖЕ ТАКОЕ САМООЦЕНКА?

Это значимость человека, при котором он сам себя наделяет определенными качествами. Психологи часто используют понятие «самоценность». В этом случае человек безоговорочно принимает себя во всех проявлениях. Адекватное принятие как своих возможностей, так и своих ограничений. Для понимания и оценивания себя существует масса методов, одним из которых может выступать тестирование. Однако разобраться и правильно расшифровать может помочь только грамотный специалист. Также не рекомендуется однозначно оценивать результат как правильный. Ведь при ответах на различные вопросы могут способствовать и смена настроения, и внешние факторы.

ФАКТОРЫ НЕУВЕРЕННОСТИ В СЕБЕ

На неуверенность в себе зачастую влияет внутренняя самооценка. Заниженное мнение о своих силах, возможностях, талантах в первую очередь влияет на общение, реализацию планов и целей. К основным причинам, но далеко не единственным, можно отнести:

- незнание себя, а также восприятие себя через призму внешнего мира и мнения;
- отсутствие стремления и мотивации к чему-либо;
- незнание собственных ценностей и приоритетов (приводит к внутреннему конфликту);
- потеря контакта со своим телом на физическом уровне;
- разрушение внутренних границ или личной территории;
- некорректное отношение к себе окружающего общества.

Признаков гораздо больше, но все они зависят от внешнего воздействия на человека и отсутствия

дружелюбного отношения к себе. Неуверенность в себе может возникнуть в любом возрасте и при любой национальности.

КАК СТАТЬ УВЕРЕННЫМ В СЕБЕ?

Главное для начала – принять чувство неуверенности. Стараться лучше разглядеть свои страхи и понять, откуда они появляются. И постепенно открываться чему-то новому, выходя из зоны комфорта. Искоренить неуверенность в себе помогут анализ собственных качеств, оценивание своих успехов и провалов, следует реально оценить свое окружение и начать позитивно тренироваться в общении.

”

Все люди, приходящие в этот мир, не имеют никакого представления о том, кто они есть на самом деле. Все способности и качества нам навязывает наше близкое окружение. И мы начинаем воспринимать слова, сказанные в нашу сторону, с малых лет. Таким образом, наше восприятие самого себя закладывается практически с рождения. Став взрослее и осознаннее, мы начинаем формировать собственное мнение, при этом мнений со стороны становится гораздо больше. И наступает время выбора – прислушаться или сформировать собственную точку зрения. Стоит не забывать, что страхи и неуверенность присутствуют в каждом человеке. Успешным становится тот, кто принимает это и при этом не заикливается на этом, а продолжает развиваться и самосовершенствоваться. Важно уметь доверять себе. Таким образом, уверенность в себе рождается там, где человек доверяет самому себе. Он хорошо себя знает и понимает. Но восприятие себя – это половина пути, важно начать действовать. Необходимо быть активным и целеустремленным, тогда человек сможет раскрыть свой потенциал. А также узнать, какие возможности хранятся в нас самих. Упорство придает уверенности в себе, дисциплина помогает выработать правильные привычки. Благодаря этому человек осознает, что успех достигается не только талантом, но и действиями.

ФОРМИРОВАНИЕ ВЕРЫ В СЕБЯ

1 Развивайте собственные качества.

Многие планируют начать жизнь с понедельника. Начать читать книги, ходить в спортзал, улучшить качество еды или освоить новую профессию. Но часто это остается на уровне мечтаний. Развитие личностных качеств и умений требует усилий над собой. Главным аспектом является то, что саморазвитием может заниматься каждый. Важно начать с небольших шагов – и спустя некоторое время результаты обязательно появятся. Главное – не откладывать «жизнь на потом». Нужно жить «здесь и сейчас».

2 Заботьтесь о своем ресурсе.

Чувство утраты личных ценностей необходимо восполнять. Есть разные варианты повысить самооценку. Это могут быть встречи с единомышленниками, прогулка по любимым местам, балование себя вкусной едой, шопинг или занятие любимым делом.

3 Не заикливайтесь на ошибках, а продолжайте действовать.

Ошибки совершают все, из этого формируется личный опыт. Важно адекватно это принимать и двигаться дальше.

4 Учитывайте собственные достижения.

Помнить о своих заслугах очень важно, особенно важно их записывать. Само фиксирование любых достижений, пусть даже самых незначительных, поможет понять, как много вы совершаете. Наилучшим образом будет сравнение самого себя в настоящем с образом прошлого.

5 Вкладывайте в себя новые умения и навыки.

Обучение и развитие собственных компетенций увеличивает значимость человека. А также развивает новые нейронные связи. Таким образом, новый полученный диплом или сертификат поможет рас-



COMFORT
ZONE

ширить границы знаний и повысить личную значимость. Уверенность в своих силах поможет претендовать на более высокий уровень.

6

Берите ответственность на себя.

Никто не может прожить жизнь за других. Поэтому в своей жизни важно делать выбор самостоятельно, не перекладывая ни на кого ответственности. Выбор может быть и правильным, и неправильным, но главное – он будет ваш. Уверенность появляется, когда любой поступок совершается ответственным человеком.

7

Развивайте чувство благодарности.

Эта практика поможет находить позитивное даже там, где его сложно распознать. Придавайте ценность каждому человеку, любому качеству или мелочи. Все, что окружает, особенно ценно для каждого, поэтому благодарите за это.

8

Выстраивайте для себя план и четко его реализуйте.

Любая цель, даже самая незначительная, будет достигнута тогда, когда есть четкий план ее реализации. Позитивное мышление формируется в нас, когда мы достигаем своих целей. Поэтому старайтесь четко выстраивать свои идеи и действовать по намеченному плану. Каждая задача начинается с первого шага.

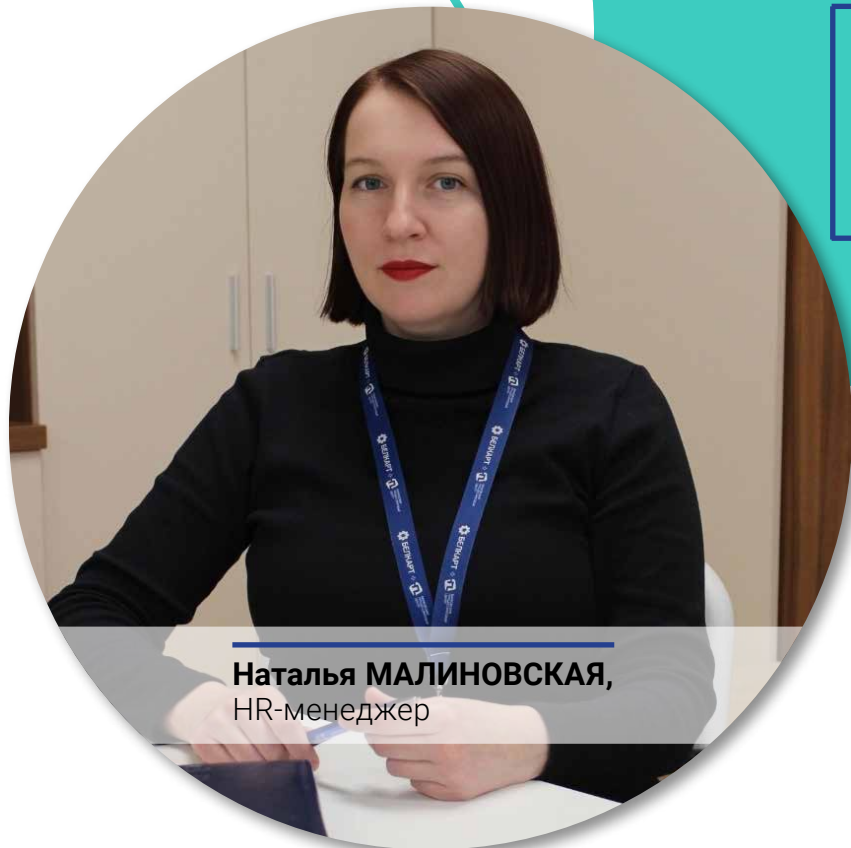
А постепенное вы-



ренность. Мы живем небольшой отрезок жизни, поэтому не стоит заикливаться на страхе и сомнениях. Неуверенность мешает во многих аспектах, так зачем ее хранить. Пора заменить ее уверенностью и осознанностью в этом мире. Ведь главный человек в своей жизни – это вы.



” Сотрудник разделяет ценности компании, поддерживает корпоративную культуру и понимает бизнес



Наталья МАЛИНОВСКАЯ,
HR-менеджер

Как правильный рекрутинг помогает выстраивать сильную команду

” «Правильные» люди, мотивированные, обученные, обладающие необходимыми компетенциями определяют успех бизнеса



Наталья КОПАЧ,
HR-менеджер

Рекрутмент, или подбор персонала, – это функция HR, с которой достаточно часто сталкивается каждый руководитель. Выбор стратегии рекрутинга зависит от размера компании, ее финансовых ресурсов, корпоративной культуры и кадровой политики. Даже в рамках одной компании поиск специалистов на различные вакансии может отличаться. В уникальном бизнесе и сотрудники уникальные. О том, что такое воронка рекрутмента и как устроен подбор персонала в ОАО «Банковский процессинговый центр», мы спросили у HR-менеджеров **Нatalьи КОПАЧ** и **Нatalьи МАЛИНОВСКОЙ**.



«Мы уверены, что сейчас почти никого не нужно убеждать в том, что «правильные» люди, мотивированные, обученные, обладающие необходимыми компетенциями, в очень большой степени определяют успех бизнеса. Неверные или ошибочные решения при принятии на работу новых сотрудников могут вызвать ряд проблем, поскольку подбор персонала непосредственно влияет на формирование эффективной команды и достижения стратегических целей компании.»

Я пришла в Банковский процессинговый центр 9 лет назад из крупного коммерческого бизнеса. В Обществе на тот момент создавался HR-отдел, внедрялись и настраивались HR-процессы. В компании была только кадровая служба, выполнявшая задачи кадрового администрирования, руководители подразделений самостоятельно искали себе персонал, кадровая политика была закрытой (вид кадровой политики, при которой найм обеспечивается посредством рекомендаций кандидатов самими работниками компании или через ротацию внутренних работников). Нам удалось выстроить оптимальный процесс подбора персонала: конечно же, мы первым делом внедрили корпоративную модель компетенций, профили должностей, разработали этапы подбора, бланки оценки кандидатов, формализовали процесс. Нужно сказать, что порой приходилось сталкиваться с некоторым внутренним сопротивлением руководителей, которые с недоверием воспринимали внедряемые новшества, не всегда были готовы сотрудничать с рекрутером при подготовке профилей должностей. Но после того как процесс эффективно заработал и начал приносить реальный результат (качество подбора и скорость закрытия вакансий значительно возросли), сомнения руководителей в необходимости и пользе профессионального рекрутера исчезли», – подчеркивает Наталья Копач.



РЕФЕРАЛЬНАЯ ПРОГРАММА ПОИСКА СОТРУДНИКОВ

Банковский процессинговый центр – уникальная высокотехнологичная компания, слаженная и надежная работа которой обеспечивается благодаря команде единомышленников, увлеченной своей работой, которой самые амбициозные проекты по плечу. Такую сильную команду формируют благодаря различным инструментам HR-рекрутинга, применяемым в практике.

«У нас в Обществе действует реферальная программа, когда сотрудники предлагают рассмотреть на открытые вакансии своих коллег и друзей. Для нанимателя это огромный плюс. Таким образом сотрудники показывают свою вовлеченность и лояльность к компании.»

Развита у нас и тенденция рассматривать кандидатов внутри Общества, чтобы у сотрудников были желание и мотивация развиваться, двигаться и расти. Это очень важный фактор. Ведь сотрудник из внутреннего источника разделяет ценности компании, поддерживает корпоративную культуру и понимает бизнес.

В период обсуждения условий мы стараемся договариваться на берегу, чтобы работник четко понимал направление бизнеса Общества, какая у него заработная плата, график, отпуск и т.д., на какой функционал мы его принимаем. Всем кандидатам на вакансии мы даем обратную связь. Это обязательное условие, которое завершает создавшийся образ привлекательного работодателя», – комментирует Наталья Малиновская.

КЛАССИЧЕСКАЯ СХЕМА ПОДБОРА ПЕРСОНАЛА

К слову, в большинстве случаев в различных компаниях новых сотрудников подбирают по общей схеме, которую можно назвать классической.

Она включает следующие этапы:

- ▶ Кандидат откликается на вакансию или рекрутер сам связывается с потенциальным сотрудником, видя его резюме.
- ▶ Телефонное интервью или переписка. Рекрутер уточняет опыт кандидата, отвечает на вводные вопросы о вакансии. На этом этапе для соискателя уместно уточнить условия работы в компании: график, адрес офиса и др. Для HR-менеджера логично задать вопросы по резюме, уточнить, трудоустроен ли сейчас соискатель и какие предложения о работе ему интересны.
- ▶ Собеседование с рекрутером. Более подробное обсуждение вакансии. На этом этапе задают вопросы об опыте, мотивации кандидата и о том, как он справляется с рабочими ситуациями.



Цель рекрутера на этом этапе – выявить особенности личности кандидата и проверить его на соответствие корпоративной культуре. На этом этапе работодатель может предложить решить бизнес-кейсы.

«В нашей компании мы применяем и классический рекрутинг. В настоящий момент с уверенностью можно сказать, что бизнес-процесс подбора персонала в нашей компании достиг определенной зрелости, хотя мы постоянно следим за трендами и порой «примеряем» их на себя. Рекрутер, по моему мнению, – один из главных амбассадоров HR-бренда компании. По сути – это лицо компании: как он выглядит, насколько грамотно говорит, насколько глубоко ориентируется в бизнесе и технических аспектах компании, владеет ли техникой продаж – да-да, ведь рекрутинг – это те же продажи. Рекрутер и HR должны быть влюблены в компанию, иметь максимальную степень вовлеченности в бизнес-процессы, обладать системным и аналитическим мышлением и, конечно же, быть клиентоориентированными, так как они предоставляют услугу внутреннему клиенту. На мой взгляд, критически важно для рекрутера – глубоко изучать специфику работы компании и основных

бизнес-процессов, важно, чтобы на собеседовании кандидат получал компетентные ответы на вопросы, рекрутер должен сформировать корректное представление у кандидата о специфике работы и корпоративной культуре компании. Мы все, полагаю, слышали или читали отзывы о нерадивых рекрутерах, которые не могут связать двух слов и ответить на вопросы кандидатов о специфике работы. Это, безусловно, негативно влияет на имидж компании как работодателя», – отмечает **Наталья Копач**.

Персонал является основой любого предприятия, и оспаривать это крайне сложно. Без грамотной и слаженной команды невозможно развить бизнес, внедрить новые сервисы, да и просто хорошо выполнять функции всего предприятия. Созданием слаженной команды как раз и занимаются рекрутеры. Среди прикладных инструментов рекрутера имеется и такой как воронка рекрутмента.

ЧТО ТАКОЕ ВОРОНКА РЕКРУТМЕНТА

Воронка рекрутмента – это инструмент для оценки эффективности подбора сотрудников. Это HR-аналог привычных маркетинговых инструментов: конверсии и воронки продаж. Воронка рекрутмента показывает, как кандидаты двигаются по этапам найма – от отклика до оформления. Воронка – прикладной инструмент. Если ее регулярно анализировать, можно оперативно определять, на каком из шагов «отваливается» наибольшее количество соискателей. Тогда можно найти способы это исправить. Воронка также поможет спрогнозировать, сколько работы нужно сделать, чтобы закрыть позицию, похожую на предыдущую, сколько нужно посмотреть резюме, сколько человек пригласить на собеседование.

«Мы подбираем в нашу команду в основном IT-специалистов, в нашей компании работают представители практически всех IT-направлений и областей. Банковский процессинговый центр разрабатывает, совершенствует и внедряет инновационные продукты, предоставляет критически важные и сложные технологические сервисы, постоянно занимается проектной деятельностью, что требует от наших по-

тенциальных кандидатов на вакансии высокого уровня профессиональных компетенций, порой достаточно узкой специализации. За последний год мы активно занимаемся собственной разработкой, наши разработчики имеют уникальную возможность работать с очень масштабными проектами, уникальными продуктами, поэтому для нас важно подобрать команду единомышленников, которые с удовольствием смогут реализовать свой потенциал здесь – в Банковском процессинговом центре. А компания, в свою очередь, создает максимально комфортные условия для своих сотрудников.

Конечно, стоит сказать, что в нашем пуле вакансий есть и руководящие позиции, вакансии ТОП-менеджеров, и классические административные позиции. Команда рекрутеров Банковского процессингового центра (сегодня это уже 2 специалиста) самостоятельно и в полной мере обеспечивает компанию квалифицированным персоналом, используя классические и современные методы подбора», – говорит **Наталья Копач**.

КАКОЙ РЕКРУТИНГ ИСПОЛЬЗУЮТ В ОАО «БАНКОВСКИЙ ПРОЦЕССИНГОВЫЙ ЦЕНТР»?

- ▶ Management Selection – это поиск, отбор и подбор среднего управленческого звена и узких специалистов.
- ▶ Executive search – подразумевает целевой поиск руководителей высшего звена.
- ▶ Headhunting – используем, когда ищем работника с определенными профессиональными навыками среди компаний, схожих по функционалу с нашим Обществом.
- ▶ Реферальный и рекомендательный рекрутинг – подразумевает поиск кандидатов через уже имеющих в компании сотрудников или клиентов, партнеров.
- ▶ Тестирование профильное и психологическое.
«Для оценки кандидатов мы используем профессиональные тесты. Например, программисту в рамках тестового задания предлагается реализовать микросервис на любом из фреймвор-





ков Python или Java. Для тестировщиков либо специалистов, сопровождающих программное обеспечение, используем тестовые задания для определения знания языка SQL.

Также при подборе специалистов мы моделируем различные кейсы из жизни компании и предлагаем кандидату их решить. Таким образом проверяем, как кандидат мыслит, какие у него поведенческие модели в различных ситуациях.

Для поиска кандидатов используем сайты по поиску работы. Монополистом по-прежнему выступает *rabota.by*. IT-специалисты в основном размещаются на LinkedIn. Данная социальная сеть отлично подходит и для *Headhunting*. Другие социальные сети не используем, так как наша целевая аудитория там не выкладывает свои CV. Размещаемся мы и в различных узкоспециализированных телеграмм-каналах», – отмечает Наталья Малиновская.

РЕКРУТИНГ ЧЕРЕЗ КАДРОВЫЕ АГЕНТСТВА

Сегодня на рынке появляется все больше и больше специализированных IT-рекрутинговых агентств. Передача этого бизнес-процесса на аутсорсинг аргументируется обычно экономией на содержании собственного HR-отдела (а если он

все же есть, то существенно повышает его эффективность). На рынках работают и классические кадровые агентства. Они занимаются поиском не только IT-специалистов, но и в целом комплексно предлагают свою услугу.

«Мы пробовали привлекать кадровые агентства как дополнительный канал поиска топ-менеджеров. Нужно сказать, что сотрудничество не принесло эффекта. Кадровые агентства пользуются той же базой резюме, что и мы, а также проблема агентств заключается в непонимании специфики бизнеса нашей компании, – говорит Наталья Копач. – Благодаря пониманию IT-рынка и эффективному HR-менеджменту на данном этапе мы результативно формируем команду разработчиков из внешних кандидатов, а также проектные команды из уже существующих сотрудников для новых масштабных проектов. Наше предложение для внешних кандидатов сегодня – можно сказать, одно из наиболее «вкусных» на нашем рынке труда. Правильно сформированное предложение уже сейчас приносит свой результат, потому что отклик от кандидатов максимально высокий. В скором времени мы закроем все позиции и приступим к формированию наиболее сильной команды по IT-направлению», – резюмирует Наталья.

Марина Роман

FinTech Times № 10 (13)

FinTech Times – это практическое пособие для решения бизнес-задач. Любой бизнес всегда находится в поиске точек роста для увеличения собственных прибылей. FinTech Times подскажет, как это сделать.

Читатель FinTech Times найдет для себя практические кейсы любой направленности: технологии, финансы, PR, IR, HR и многое другое. Спикеры и авторы издания – не теоретики, а только практики – делятся полезным опытом. Исследования и аналитические прогнозы – все это можно найти в FinTech Times.

Место локации FinTech Times: сайт ОАО «Банковский процессинговый центр».

Если вы хотите поделиться чем-то полезным и интересным с FinTech Times, обращайтесь к пресс-секретарю ОАО «Банковский процессинговый центр» Марине Валерьяновне РОМАН по e-mail: roman_mv@nrc.by