



Фото: Дмитрий Ткаченко

ТО, ЧТО НЕ УБИВАЕТ, ДЕЛАЕТ НАС СИЛЬНЕЕ

Дорогие читатели! На этот раз я решила отступить от привычного формата и пригласить вас к диалогу о нашем журнале. Близится к завершению первое полугодие. Оно далось нам очень непросто, но мы с гордостью констатируем, что, несмотря на трудности последних месяцев, сумели в рекордно короткие сроки мобилизовать ресурсы и перестроить работу в новом формате. Мы приложили максимум усилий, чтобы в это непростое время собрать для вас рекомендации лучших отечественных и мировых экспертов. Представьте, чего стоила одна только организация телемоста Москва — Лос-Анджелес с Ицхаком Адизесом. Интервью, которое вы прочтете, перевернув несколько страниц, не смогло вместить и половины обсуждаемых вопросов — настолько насыщенной была встреча. Поэтому в последующих номерах журнала читайте публикации из специального цикла «Беседы с доктором Адизесом». Теперь, когда мы вышли на новый для себя рубеж — подготовки не только текстового, но и видеоконтента, — во втором полугодии вас ждет еще больше интересных материалов. Я рада, что многие уже оформили подписку. В нынешней экономической ситуации нельзя позволить себе оказаться вне экспертного информационного поля. Стив Джобс призывал постоянно учиться, стремиться стать лидером на рынке. Сейчас для этого как никогда необходимо знание о том, как эффективно выстраивать бизнес-процессы, гибко реагируя на новые запросы потребителей, директивы властей и технологические инновации. Недаром говорят: то, что не убивает, делает нас сильнее. В истории немало примеров, когда компании и бренды росли и укреплялись в трудные времена. Они делали «умные» инвестиции в развитие, формировали альтернативные цепи поставок и модели ценообразования. Именно такой инвестицией является подписка на профессиональные издания РИА «Стандарты и качество». Об их востребованности свидетельствует тот факт, что издательство по сей день функционирует за счет реализации подписных тиражей. Наряду с электронной или печатной версией журналов подписчики получают доступ к многоформатной бонусной системе, включая уникальные тематические подборки статей и видео. Мы долго работали над ее совершенствованием, в первую очередь над систематизацией содержания. Ведь сегодня главная проблема заключается в том, чтобы получатель информации смог ее отфильтровать, раскладывать по полочкам, использовать по назначению и избавляться за ненадобностью. Именно в этом и заключается управление знаниями. Мы постарались облегчить для вас эту нелегкую задачу. В начале своей колонки я пригласила вас к диалогу. Вы скажете: «Диалог? Для этого нужны двое» — и будете совершенно правы. Вашим ответом станет подписка, и мы сможем продолжить разговор о том, какие шаги необходимо предпринять бизнесу, чтобы завоевать или восстановить утраченные позиции на рынке, правильно выстраивать отношения с поставщиками и контрагентами, чтобы день ото дня становиться сильнее.

Татьяна Киселева

Учредитель
Н.Г. ТОМСОН

Редакция
Главный редактор Т.В. КИСЕЛЕВА
Заместитель главного редактора ОЛЬГА АНДРЕЕВА
Обозреватели:
ЮЛИЯ КАРГОПОЛЬЦЕВА, ОЛЬГА ТЮШЕВСКАЯ
Специальный корреспондент КСЕНИЯ НОЙМАН
Переводчик МАРИЯ ТАТИЩЕВА
Редактор ТАТЬЯНА КРАСНОВА
Корректор МАРГАРИТА ЗАМАШКИНА
Дизайн-макет АЛЕКСАНДР ГАНЖЕНКО
Ведущий дизайнер НАТАЛЬЯ ЗУЕВА

Издатель
ООО «РИА «СТАНДАРТЫ И КАЧЕСТВО»
Генеральный директор СВЕТЛАНА АНТОНОВА
Директор по развитию бизнеса АЛЕКСЕЙ АНИСКИН

Отдел маркетинга и PR
Начальник отдела рекламы
АНДРЕЙ КОЛЕСНИКОВ market@mirq.ru
PR&Events
ИРИНА ПЕТРОВА

Менеджеры:
ГАЛИНА СМЕРНОВА, ВЛАДИСЛАВ АГАДЖАНОВ
Тел.: +7 (495) 771 6652 (доб. 140)

Отдел продаж (подписка)
Начальник отдела продаж
ОЛЬГА АБРАМОВА

Менеджеры:
ЕКАТЕРИНА КЛЮЧНИКОВА, НАТАЛЬЯ ПАНЧЕНКО
Тел.: +7 (495) 258 8436
Факс: +7 (495) 258 8437 E-mail: podpiska@mirq.ru

Адрес издателя и редакции
115280, г. Москва, ул. Мастеркова, д. 4, 15-й этаж, пом. 1, ком. 8–13
Тел.: +7 (495) 771 6652
Факс: +7 (495) 258 8437
E-mail: bex@mirq.ru
Телефон для предложений: +7 (495) 771 6652 (доб. 140)
Интернет-магазин: www.ria-stk.ru
Используемые изображения: www.depositphotos.com

Станьте нашим автором!
Присылайте свои статьи на адрес
avtor@mirq.ru



ЖУРНАЛ BUSINESS EXCELLENCE —
ЛАУРЕАТ МЕЖДУНАРОДНЫХ КОНКУРСОВ



www.ria-stk.ru/ds

Подписной индекс по каталогу «Роспечати»
20080

Подписано в печать 02.06.20. Формат 72x104/16.
Бумага мелованная матовая. Печать офсетная. Печ. л. 5,0.
Тираж 25970 экз. Аудитория номера ~ 91000 человек.
Заказ №278374. Цена свободная.
Журнал зарегистрирован Министерством РФ по делам печати, телерадиовещания и средств массовых коммуникаций в 2003 г.,
свидетельство ПИ №77-14600 от 31 января 2003 г., перерегистрирован
Федеральной службой по надзору в сфере связи и массовых
коммуникаций в 2013 г., свидетельство о регистрации
ПИ № ФС 77-55914 от 07 ноября 2013 г.
Отпечатано в типографии «Вива-Стар».
Адрес: 107023, Москва, ул. Электровзводская, д. 20.
Мнение редакции может не совпадать с мнением авторов.
Редакция не несет ответственности за содержание рекламных
материалов. Любое использование материалов номера
возможно только с письменного разрешения редакции.
© ООО «РИА «Стандарты и качество», 2020

+16

ДЛЯ ЧИТАТЕЛЕЙ СТАРШЕ 16 ЛЕТ

КЛЮЧЕВЫЕ ПАРТНЕРЫ



WORLD TRADE CENTER
MOSCOW



BUREAU
VERITAS



Редакционный совет

НАТАЛИЯ ТОМСОН
председатель совета директоров
ООО «РИА «Стандарты и качество»,
член правления
Всероссийской организации качества
(председатель редсовета)

ГЕННАДИЙ ВОРОНИН
президент
Всероссийской организации качества

ЮРИЙ АДЛЕР
почетный президент
Международной гильдии профессионалов качества

АЛЕКСЕЙ АНИСКИН
директор по развитию бизнеса,
член совета директоров
ООО «РИА «Стандарты и качество»,
исполнительный директор
Всероссийской организации качества

ТАТЬЯНА КИСЕЛЕВА
главный редактор журнала Business Excellence

ГРЕГОРИ ВАТСОН
глава компании
Business Excellence Solutions (США–Финляндия)

ВАДИМ ЛАПИДУС
генеральный директор ГК «Центр «Приоритет»,
профессор

НАТАЛЬЯ САМОУКИНА
канд. психол. наук, доцент
генеральный директор
ООО «Школа тренинга Натальи Самоукиной»

АНДРЕЙ МИЛЕХИН
президент холдинга РОМИР

ДМИТРИЙ ЯРЦЕВ
генеральный директор
TÜV AUSTRIA Standards & Compliance,
делегат ISO/TC 176

ЮРИЙ САМОЙЛОВ
генеральный директор ООО «Деловое совершенство»,
руководитель программы «20 ключей» в России и СНГ,
член правления Всероссийской организации качества

Radisson Resort & Residences Zavidovo



VIII ЦЕРЕМОНИЯ И ФОРУМ

ЛУЧШИЕ СОЦИАЛЬНЫЕ ПРОЕКТЫ РОССИИ

2019–2020

Ежегодное событие в сфере корпоративной социальной ответственности, объединяющее представителей бизнеса, государства и общественности

**Успейте
подать заявку!**



Подробности
на сайте
socprojects.org

РЕКЛАМА

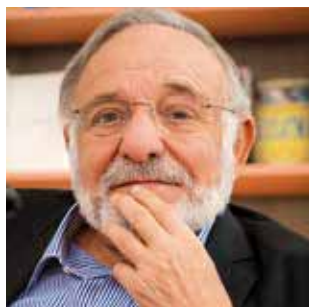
Содержание

Главная тема:

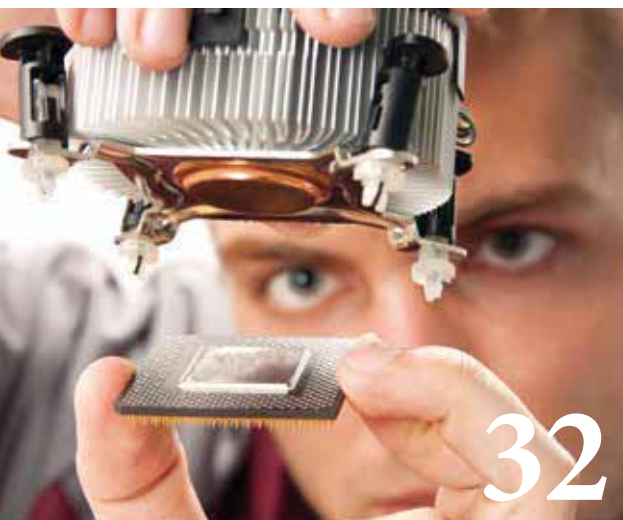
ВСЕ В ОБЛАКА!



24



14



32

6 РАЗМЫШЛЕНИЯ
Гармония и сила проникновения

8 ВЕСТИ

10 СОБЫТИЯ, ФАКТЫ,
КОММЕНТАРИИ

Excellence in strategies

14 ПЕРСОНА
Ицхак Калдерон Адизес
Мы как цивилизация стоим на распутье

Главная тема

24 ТЕХНОЛОГИИ
Индустрия 4.0: от экономики скудности
к экономике изобилия

30 ЭКСПЕРТНЫЙ ОБЗОР
Облачный путь выхода из кризиса
от M1Cloud

32 ЮРИДИЧЕСКАЯ КОНСУЛЬТАЦИЯ
Как выявить коррупцию в ИТ-отделе

36 ЭКСПЕРТНОЕ МНЕНИЕ
Как наладить удаленную работу:
есть ли альтернатива Zoom?

Excellence in tools

40 КРИЗИС 2020
Рубен Варданян
Мир уже не будет прежним,
нас ждут серьезные перемены
во всех сферах деятельности

44 МАСТЕР-КЛАСС
Определяем дополнительные
возможности развития бизнеса

50 БИЗНЕС-ПРОЦЕССЫ
Проектирование процессов.
Как создать систему управления
процессами в вашей компании

CONTENT

54 УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ
Корпоративное обучение — мучение?
развлечение? или привлечение и вовлечение?

60 ЛИДЕРСТВО
8 качеств эффективного руководителя
в Google

62 ИССЛЕДОВАНИЕ
На что у работников не хватает времени

66 ПСИХОЛОГИЯ
Адаптивный интеллект руководителя
в период кризиса

70 ПСИХОЛОГИЯ
Позитивный подход

74 МАРКЕТИНГ
5 способов правильно говорить о цене

78 МЕНЕДЖМЕНТ
4 способа превратить неопределенность
в преимущество вашего бизнеса

80 ИСТОРИЯ УСПЕХА
Искусство делать подарки

84 БЕРЕЖЛИВОЕ ПРОИЗВОДСТВО
Японская система 5С в быту:
как организовать пространство
для экономии времени

88 ЮРИДИЧЕСКАЯ КОНСУЛЬТАЦИЯ
Запрет на выезд иностранных граждан
из России

90 ЛИКБЕЗ ДЛЯ УПРАВЛЕНЦА
Организация обучающаяся
(Learning organization)

Excellence in details

96 ВРЕМЯ ГЕНИЕВ

98 ДАЙДЖЕСТ

100 БИБЛИОТЕКА

102 КАЛЕНДАРЬ

