

**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

### 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

ЖУРНАЛ BUSINESS EXCELLENCE – ЛАУРЕАТ МЕЖДУНАРОДНЫХ КОНКУРСОВ



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

Станьте нашим автором!

Присылайте свои статьи на адрес [avtor@mirq.ru](mailto:avtor@mirq.ru)

МОБИЛЬНАЯ ВЕРСИЯ BUSINESS EXCELLENCE ДОСТУПНА



Дата выхода в свет 12.07.21. Формат 72x104/16.

Бумага мелованная матовая. Печать офсетная. Печ. л. 5,0.

Тираж 25970 экз. Аудитория номера ~ 91000 человек.

Заказ №295808. 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. Электровзаводская, 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», 2021

## КЛЮЧЕВЫЕ ПАРТНЕРЫ



WORLD TRADE CENTER  
MOSCOW



BUREAU  
VERITAS



АССОЦИАЦИЯ  
МЕНЕДЖЕРОВ



## 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

**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,  
denelerat ISO/TC 176

**ЮРИЙ САМОЙЛОВ**

представитель японского института  
PPORF Development Institute Inc. в России и СНГ,  
Член Правления Всероссийской организации качества



## ASIATIQUE EVENT HALL

5 МИНУТ  
ОТ МЕТРО «БЕЛОРУССКАЯ»

ОТ 1100 РУБЛЕЙ НА ЧЕЛОВЕКА,  
МИНИМАЛЬНАЯ ЦЕНА

ЛЕТНЯЯ EVENT-ВЕРАНДА  
30 ЧЕЛОВЕК БАНКЕТОМ  
50 ЧЕЛОВЕК ФУРШЕТОМ

# ASIATIQUE

EVENT HALL

АВТОРСКАЯ КУХНЯ & БАР ПЛОДОВ И ЦВЕТОВ

авторских 16 авторских коктейлей  
50 классических коктейлей

## ФОРМАТЫ МЕРОПРИЯТИЙ

ДЕНЬ РОЖДЕНИЯ И ЮБИЛЕЙ  
БИЗНЕС-ЗАВТРАК, БРАНЧИ  
ДЕВИЧНИК / МАЛЬЧИШНИК  
ТЕМАТИЧЕСКАЯ ВЕЧЕРИНКА  
СВЕТСКОЕ МЕРОПРИЯТИЕ

КОРПОРАТИВ  
КОНФЕРЕНЦИЯ  
ЛОНЧИ ПРОДУКТОВ

НОВОЕ EVENT-ПРОСТРАНСТВО НА ТЕРРИТОРИИ ГАСТРОКВАРТАЛА «ДЕПО»



площадь ресторана 80 м<sup>2</sup> 60 площадь веранды

человек банкетом 50 человек фуршетом 70

+7 (495) 782-77-47

ул. Лесная, 20, стр. 5

events@touchgroup.ru

@event.touchgroup

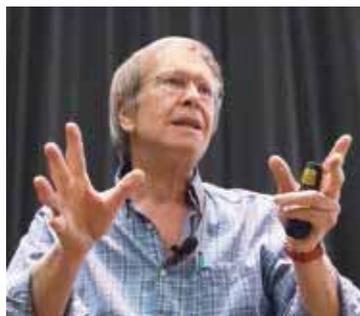


# Содержание

Главная тема:

**БУДЬ ГИБЧЕ**

22



14

68



6 РАЗМЫШЛЕНИЯ  
Не будьте слишком хорошими

8 ВЕСТИ

10 СОБЫТИЯ, ФАКТЫ,  
КОММЕНТАРИИ

## Excellence in strategies

14 ПЕРСОНА  
**Кит Гудалл**  
Лидер должен вести себя так,  
чтобы вместе с ним хотелось работать  
и развиваться

### Главная тема

22 МЕНЕДЖМЕНТ  
Будь гибче: зачем agile нужен бизнесу

26 СТРАТЕГИЯ  
10 стратегий развития для компаний  
из высокотехнологичных отраслей.  
Повестка дня генерального директора

34 ТРЕНДЫ  
Кризис, вызванный пандемией, изменил  
и повысил спрос на современные  
информационные системы

36 УМНЫЙ ГОРОД  
«Я знаю — город будет,  
я знаю — саду цвести...»

42 ПРАКТИЧЕСКИЙ ОПЫТ  
Инсорсинг и майлбот

## Excellence in tools

46 ИНТЕРВЬЮ  
**Тосио Хорикири**  
Чтобы двинуться в будущее,  
нужно на время впасть в спячку

# Подписка



- 54 **МЕНЕДЖМЕНТ**  
Ритуальный менеджмент,  
или Как привести дела в порядок
- 60 **ИССЛЕДОВАНИЕ**  
Российский бизнес глазами россиян
- 62 **КОМПЕТЕНЦИИ**  
Наилучшая инвестиция.  
Как переосмыслить самих себя,  
чтобы не выйти в тираж
- 68 **HR**  
Наём ушел в онлайн, но работодатели  
оказались не готовы к новому формату
- 72 **ТРЕНДЫ**  
Экономика Рунета 2020–2021:  
цифры, тренды, прогнозы
- 80 **АНАЛИТИКА**  
Интернет-магазины и ритейл будущего
- 84 **ИССЛЕДОВАНИЕ**  
Цены на лекарства обогнали инфляцию
- 88 **ИССЛЕДОВАНИЕ**  
Дома, несовместимые с жизнью
- 92 **ЛИКБЕЗ ДЛЯ УПРАВЛЕНЦА**  
Консалтинг управленческий:  
профессиональная помощь  
или ее имитация?

## Excellence in details

- 98 **ДАЙДЖЕСТ**
- 100 **БИБЛИОТЕКА**
- 102 **КАЛЕНДАРЬ**

**ОФОРМИТЬ ПОДПИСКУ  
НА ЖУРНАЛ  
BUSINESS EXCELLENCE  
ВЫ МОЖЕТЕ:**

### В нашем издательстве:

сайт: [https://ria-stk.ru/subscribe\\_on\\_site/new/](https://ria-stk.ru/subscribe_on_site/new/)  
тел.: +7 (495) 771 6652, доб. 1  
e-mail: [podpiska@mirq.ru](mailto:podpiska@mirq.ru)

### В ПОДПИСНЫХ АГЕНТСТВАХ:

Электронный каталог «Почты России»  
«Подписные издания»

сайт: [podpiska.pochta.ru](http://podpiska.pochta.ru)  
индекс: П1052

#### ООО «Урал-Пресс»

сайт: <http://www.ural-press.ru>  
тел.: +7 (495) 789 8636  
e-mail: [coord@ural-press.ru](mailto:coord@ural-press.ru)

#### ООО «ПРЕССИНФОРМ»

сайт: <http://pressiosk.ru>  
тел.: +7 (812) 337 1624  
e-mail: [press@crp.spb.ru](mailto:press@crp.spb.ru), [podpiska@crp.spb.ru](mailto:podpiska@crp.spb.ru)