



Фото: Дмитрий Ткаченко

СЛОВОМ МОЖНО...

В интервью нашему журналу Ицхак Адизес сказал, что самая главная проблема России — авторитарный стиль менеджмента. Он рассказывал, как неоднократно наблюдал следующее: стоит только появиться высшему руководству, у всех остальных «пропадает голос». Правопреемница советской — молодая российская управленческая культура априори подразумевает, что позиция, озвученная руководителем, есть уже принятое решение, не подлежащее дискутированию. Увы! Как правило, начальникам свойственна забывчивость: ведь когда-то, а быть может, даже периодически они сами находились в роли подчиненных. Теперь же главное — свою позицию безапелляционно «довести до сведения». В итоге вместо креатива и новых идей в ответ можно получить лишь инертное «принято к сведению».

«Словом можно убить, словом можно спасти...» Говорение — один из самых действенных способов навязать свое мнение, «продать» собственную позицию. Но только активное слушание и рождающаяся благодаря ему эмпатия — качества, позволяющие стать хорошим руководителем. Только слушая и вслушиваясь в слова окружающих, понимаешь, как они устроены, что их на самом деле волнует, что является движущей силой их поступков. Формирование человеческого капитала — теперь уже привычное всем словосочетание, употребляя которое мы не особо задумываемся над его смыслом. А ведь это кропотливая работа, которая не принесет результата, если не будет терпеливо и планомерно вестись изо дня в день.

Итак, ключ в том, чтобы слушать и понимать, но это дорога с двусторонним движением, так что важно, чтобы и вас услышали и поняли. В книге Элизабет Мерманн «Коммуникация и коммуникативность» есть раздел, посвященный Фридеманну Шульцу фон Туно, который в 1969 году разработал критериальную модель понятного высказывания, получившую впоследствии большую популярность в деловой среде. Эта концепция предусматривает четыре ключевые особенности. *Простота* — излагайте свои мысли конкретно, не пересыпая их заимствованиями и узкопрофессиональными терминами. *План* — связующая ваше повествование нить не должна прерываться, сумбур воспринимается плохо, будьте последовательным. *Краткость* — сообщите только необходимую информацию, без занудства и досужих рассуждений. *Стимулирование* — обращайтесь к собеседнику или аудитории с вопросами, поощряйте к диалогу.

В завершение своего монолога и в преддверии Нового года замечу, что в *этом* году, как никогда, наполнилось особым смыслом пожелание здоровья. А еще давайте пожелаем друг другу искреннего подлинного понимания — залога здоровья душевного.

Татьяна Киселева

Учредитель
Н.Г. ТОМСОН

Редакция
Главный редактор Т.В. КИСЕЛЕВА
Заместитель главного редактора ОЛЬГА АНДРЕЕВА
Обозреватели:
ЮЛИЯ КАРГОПОЛЫЦЕВА, 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



www.ria-stk.ru/ds

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

Подписано в печать 03.12.20. Формат 72x104/16.
Бумага мелованная матовая. Печать офсетная. Печ. л. 5,0.
Тираж 25970 экз. Аудитория номера ~ 91000 человек.
Заказ №285721. 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

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



ЭФФЕКТИВНОСТЬ ВСЕГДА РЯДОМ ЛУЧШИЙ МОБИЛЬНЫЙ ПОМОЩНИК!

Профессиональный деловой журнал-инструментарий на ваших мобильных планшетах, смартфонах, электронных книгах и плеерах, работающих на Apple iOS и Google Android



Удобно и выгодно!

ГДЕ БЫ ВЫ НИ БЫЛИ: В ОФИСЕ, В АВТОМОБИЛЕ/ПОЕЗДЕ/САМОЛЕТЕ
Стоимость мобильных выпусков журналов ниже печатной, при этом наше издание всегда рядом, не обременяя ваш багаж, рабочий стол или журнальный шкаф.

Рекламодателям

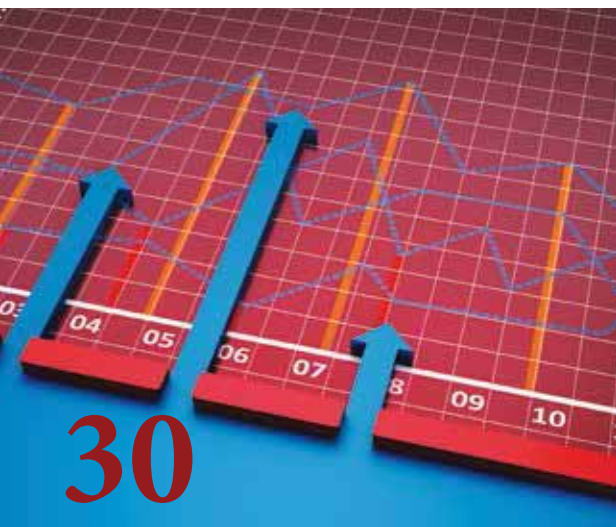
В мобильной версии возможно размещение расширенного варианта статьи, презентаций, аудио- и видеофайлов, а также активных ссылок.

СКАЧИВАЕТЕ ВЕ APP — ПОМОГАЕТЕ ПРИРОДЕ! 

Содержание

Главная тема:

20–21: ИТОГИ И ПРОГНОЗЫ



6 РАЗМЫШЛЕНИЯ
Шторм не закончится.
Нужно научиться жить в нем

8 ВЕСТИ
10 СОБЫТИЯ, ФАКТЫ,
КОММЕНТАРИИ

Excellence in strategies

14 ПЕРСОНА
Пьетро Фоски
Организационная устойчивость — это способность компании преодолевать периоды нестабильности и непредвиденные ситуации, преуспевая в долгосрочной перспективе

Главная тема

22 ИССЛЕДОВАНИЕ
Несмотря на экономические потрясения, благосостояние домохозяйств во всем мире остается стабильным

26 ИССЛЕДОВАНИЕ
Мировая экономика: оптимизм вырос, но надежды на восстановление сдвинулись на конец 2021 года

28 ИНВЕСТИЦИИ
2014-й или 2020-й: какой год был хуже для бизнеса

30 СТАТИСТИКА
Россия в цифрах: как меняется страна и о чем говорит статистика

34 МНЕНИЯ ЭКСПЕРТОВ
Внешнеэкономическая деятельность: выводы-2020 и перспективы-2021

38 ПОДДЕРЖКА ЭКСПОРТА
В 2020 году московские производители открыли новые рынки экспорта

Excellence in tools

40 МЕНЕДЖМЕНТ
Чарльз Корри
ПРОактивное управление

44 ДЕЛО
Вячеслав Максимов
COVID-19 как символ 2020 года, или Перемены только начинаются

CONTENT

- 48 **ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСТВО**
Малый бизнес жив. Состояние стагнации стабильное
- 54 **МЕНЕДЖМЕНТ**
Изменяйся или уходи: современные подходы к постановке практики организационного развития
- 62 **МЕНЕДЖМЕНТ**
7 столпов клиентоориентированной корпоративной культуры
- 66 **ПСИХОЛОГИЯ**
3 типа личностной активности и профессиональный успех
- 68 **МЕНЕДЖМЕНТ**
Корпоративная культура на удаленке: крах или новый этап развития?
- 72 **МЕНЕДЖМЕНТ**
Как сохранить здоровье сотрудников на удаленной работе
- 76 **АНАЛИТИКА**
Массовый туризм в разгар пандемии: а что, так можно было?
- 80 **АНАЛИТИКА**
Кино не для всех: как большие деньги и коронакризис изменили кинематограф
- 84 **ЮРИДИЧЕСКАЯ КОНСУЛЬТАЦИЯ**
Субсидиарная ответственность главных бухгалтеров, финансовых директоров, аудиторов в деле о банкротстве
- 86 **ЛИКБЕЗ ДЛЯ УПРАВЛЕНЦА**
Ключевые концепции современного менеджмента. Словарь управленческого революционера

Excellence in details

- 92 **ПСИХОЛОГИЯ**
Английский для своих, или Как сказать, чтобы вас наконец-то поняли
- 96 **ВРЕМЯ ГЕНИЕВ**
- 98 **ДАЙДЖЕСТ**
- 100 **БИБЛИОТЕКА**
- 102 **КАЛЕНДАРЬ**

