



Фото: Дмитрий Ткаченко

«Тот, кто гадает на хрустальном шаре,
обречен питаться его осколками».

Эдгар Фидлер,
американский экономист

ДУМАТЬ! НЕ ГАДАТЬ

Действительно, для того, чтобы заработать на хлеб с маслом — для себя, своей семьи, своей компании, нужно уметь принимать верные решения, опираясь на факты, то есть правильно и быстро (!) интерпретировать информацию, поступающую извне. Тем более сейчас, когда всё так неоднозначно и так стремительно меняется. Можно ли этому научиться? Как говорила героиня Лии Ахеджаковой в «Служебном романе», «...можно, конечно, и зайца научить курить». По крайней мере, если следовать определенному алгоритму. Для принятия решений вовсе ни к чему становиться блестящим аналитиком. Это как хороший редактор, который отнюдь не обязан быть экспертом в каждом вопросе, ему просто надо знать, где посмотреть и у кого спросить. В этом номере журнала вы можете спросить у доктора Адизеса (вернее, прочитать его ответы); вторая беседа цикла как раз посвящена формированию ключевой компетенции менеджера — принятию управленческих решений. Мы постоянно приглашаем выступить на страницах журнала выдающихся представителей экспертного сообщества, однако у читателей по этому поводу двоякое мнение. Одни безоговорочно берут их советы на вооружение, другие считают, что чужой опыт, как говорится, к делу не пришьешь. На мой взгляд, для принятия верных решений очень важно быть открытым другому мнению, особенно если это мнение успешного человека, пользующегося заслуженным авторитетом. Затем, даже если не согласен с ним, попытаться понять логику его мышления и, исходя из этого, проанализировать то, что, возможно, упускаешь из виду. Конструктивная критика себя любимого — это высший пилотаж. Как правило, большинство людей в разных ситуациях действуют по одинаковому поведенческому шаблону: одни склонны рисковать — другие этого избегают; одни внимательны к деталям — другим достаточно общего впечатления. Но при этом можно упустить из виду существенные факторы, принять неверное решение и провалить всё дело. Но самое важное то, что происходит после провала. Успешные люди извлекают уроки из неудач и корректируют свои действия так, чтобы получать преимущества от собственных сильных сторон и компенсировать слабые. Только тогда смогут открыться новые пути и возможности, которых вы не увидели раньше. Теперь настает время систематизировать собственный опыт, советы великих, свои наблюдения, чтобы сформулировать алгоритм действий при принятии решений. Эти принципы не будут универсальными, но они создадут определенный базис. А если вы будете записывать критерии, которыми руководствовались при принятии хотя бы самых важных решений, то сможете затем проанализировать, насколько обоснованными оказались ваши мысли и действия. Ведь в итоге всё это нужно для того, чтобы минимизировать риски и наращивать свои преимущества. А иначе можно просто продолжить гадать на хрустальном шаре.

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 СМИРНОВА, 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 01.09.20. Формат 72x104/16.
Бумага мелованная матовая. Печать офсетная. Печ. л. 5,0.
Тираж 25970 экз. Аудитория номера ~ 91000 человек.
Заказ №280825. 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

СТРАТЕГИЧЕСКИЙ ПАРТНЕР ЖУРНАЛА

TÜV
AUSTRIA

КЛЮЧЕВЫЕ ПАРТНЕРЫ



WORLD TRADE CENTER
MOSCOW



BUREAU
VERITAS

EUROPEAN
ORGANIZATION
FOR
QUALITY

Romir

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

WELLBEING ECONOMY Бережливое производство KAIZEN Производительность STANDARD WORK
 Качество жизни VISUAL CONTROL Профессиональное развитие KANBAN Благополучие SMED
 VALUE STREAM Вовлекающий менеджмент ACTION-LEARNING Самореализация BENCHMARK Качество

International
 Productivity
 Week 2020
 Digital

ТРАНСФОРМАЦИЯ

МЕЖДУНАРОДНЫЙ КОНКУРС ПРОЕКТОВ УЛУЧШЕНИЙ

5–9 октября
 2020 года

Продemonстрируйте интеллектуальный потенциал Вашей компании в честной борьбе с коллегами из разных стран и укрепите свой авторитет перед международным профессиональным сообществом!

НОМИНАЦИИ



Условия конкурса на сайте ipweek.info
 Заявки принимаются до 30 июля 2020 года

СИНХРОННЫЙ ПЕРЕВОД НА ЯЗЫКИ УЧАСТНИКОВ

ЧЕХИЯ • ГЕРМАНИЯ • РОССИЯ • КАЗАХСТАН • СЛОВАКИЯ • УКРАИНА • США • ЛАТВИЯ • ШВЕЙЦАРИЯ

+420 775 552 019

✉ info@ipaweb.info

🌐 ipweek.info

Содержание

Главная тема:

МАРКЕТИНГ В «НОВОЙ НОРМАЛЬНОСТИ»



6 РАЗМЫШЛЕНИЯ
Благодарность — волшебная формула

8 ВЕСТИ

10 СОБЫТИЯ, ФАКТЫ,
КОММЕНТАРИИ

Excellence in strategies

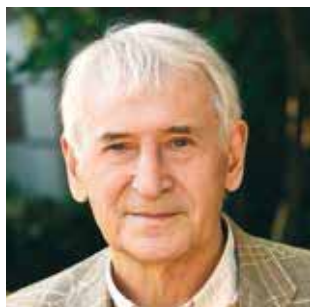
14 ПЕРСОНА
Манфред Кетс де Врис
Современному управленцу для успеха необходимо внедрять множество инноваций и разработок

Главная тема

20 ИНТЕРВЬЮ
Джанелл Барлоу
Сотрудничество с клиентами важнее согласования условий контракта

26 ПОВЫШЕНИЕ КВАЛИФИКАЦИИ
Сильный маркетинг — сильный бизнес

34 МАРКЕТИНГ
Повышение конверсии сайта позволяет реально увеличить продажи



14



Excellence in tools

40 БЕСЕДЫ
С ДОКТОРОМ АДIZESОМ
Меняйтесь быстро — или умрете медленно

44 ИССЛЕДОВАНИЕ
Уроки кризиса: все ли вернутся в офисы?

48 ИССЛЕДОВАНИЕ
Трансформация нетворкинга в условиях массовой удаленной работы. Учимся у IT-экспертов

54 РАБОТА
Российский бизнес не намерен возвращаться к прежней жизни

CONTENT

- 58 HR
Самозанятые: почему работать в новом формате выгодно
- 60 ИСТОРИЯ УСПЕХА
Полная универсальная система продаж и сервиса «15+17»
- 66 ЮРИДИЧЕСКАЯ КОНСУЛЬТАЦИЯ
Субсидиарная ответственность лиц, контролирующих должника: особенности рассмотрения заявлений
- 68 ПСИХОЛОГИЯ
Психотерапия страха, или С чего начинается развитие
- 72 ПСИХОЛОГИЯ
Психология оптимизма: за или против? Ваш выбор!
- 76 ПСИХОЛОГИЯ
Как создать эффективную команду. Советы руководителю
- 82 ФИНАНСЫ
Бюджет на учебу: сколько стоило собрать школьника в 2020 году
- 84 МЕНЕДЖМЕНТ
Рамочная процедура по применению электрического чайника
- 86 ЛИКБЕЗ ДЛЯ УПРАВЛЕНЦА
Организационная культура — душа компании

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

