

BE

Business Excellence

EST. IN THE UK



Журнал «Деловое совершенство»

www.be-mag.ru

Официальный партнер



WORLD TRADE CENTER
MOSCOW

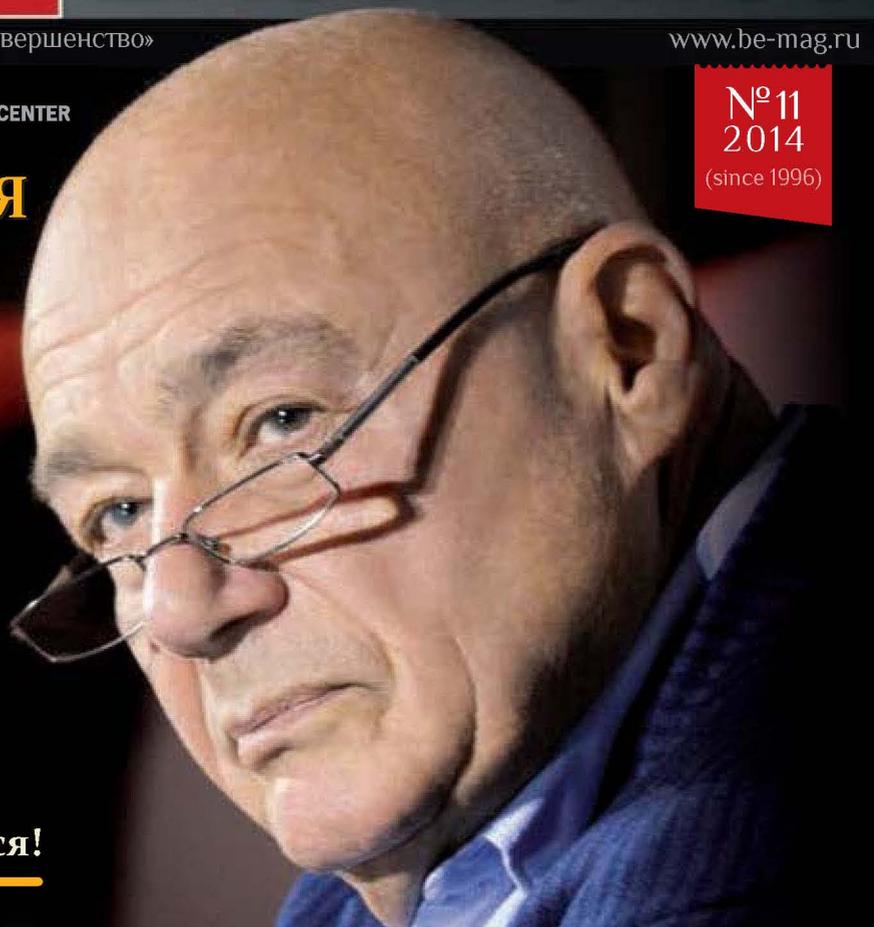
№ 11
2014
(since 1996)

ГЛАВНАЯ ТЕМА

ВОЗРАСТ
ДЕЛУ
НЕ ПОМЕХА

50

лет:
карьера
продолжается!



Владимир Познер

российский телеведущий, режиссер и писатель

Свобода — это прежде всего ОТВЕТСТВЕННОСТЬ



ISSN 1813-9485
9 771813 948001 >

Истории успеха:
X, Y, Z
стр. 26

Легко ли быть
предпринимателем
в России
стр. 46

Кофейня
как место
паломничества
стр. 90



Государственная академия
промышленного менеджмента
имени Н. П. Пастухова

Лицензия Федеральной службы по
надзору в сфере образования и науки
серия ААА № 002195

Академия Пастухова приглашает повысить квалификацию:

ISO 9000 ISO 14000 ISO 50001 OHSAS 18000



- Стандарты менеджмента качества как основа интегрированных систем менеджмента
- Экологический и энергетический менеджмент
- Менеджмент профессиональной безопасности и стандарт социальной ответственности
- Методы и инструменты управления качеством
- Аудит и признание систем менеджмента

Стажировка — в организациях, применяющих международные стандарты управления.
Объем каждого модуля повышения квалификации — 36 часов. Общий объем — 260 часов.



Диплом о профессиональной переподготовке

После прохождения всех модулей,
подготовки и защиты выпускной работы.



Специалист по международным стандартам

Квалификация, присваиваемая
при наличии высшего экономического
образования.

+7 (4852) 73-89-98 <http://www.gapm.ru/>



Фото: Федор Симмуль

СВОБОДНЫ И СЧАСТЛИВЫ!

Как вы думаете, что объединяет таких людей, как Мэри Кэй, Марк Цукерберг, Ричард Брэнсон, Дмитрий Зимин, Илья Сегалович, Аркадий Волож... и многих других? Да, верно, все они — предприниматели. Я сказала «многих», но это не совсем верно — на самом деле бациллой предпринимательства «заражено» лишь три процента населения. Примечательно то, что разные люди начинали заниматься бизнесом в разных возрастах. Ими двигали разные причины.

Кто-то, как Мэри Кэй, хотел доказать, что женщина в возрасте (а ей было уже под 50, когда она заработала свой первый миллион) может не хуже мужчины создать успешную бизнес-империю. Еще в ранней молодости она для себя решила, что пришла в этот мир, чтобы изменить его. В 2000 году организация Lifetime Television Online назвала Мэри Кэй Эш «Самой влиятельной деловой женщиной XX века».

Или как Брэнсон — владелец многочисленных компаний под брендом Virgin, которым во времена хиппи владел азарт молодости и агрессивного желания доказать всему миру, чего он стоит. Его первым состоявшимся детищем стал журнал Student, который он «сделал», будучи еще школьником. Потом было еще много других, самых фантастических проектов. А сейчас он создал субмарину и собирается покорить Марианскую впадину.

За школьным увлечением Цукерберга компьютерным программированием последовало, казалось бы, вполне понятное для юного предпринимателя желание объединить студентов своего университета единым общедоступным для всех способом общения. А в результате получилась социальная сеть Facebook, благодаря которой

Марк стал самым молодым в мире миллиардером. В 2010 году журнал Time назвал Цукерберга «человеком года».

Лишь в 1991 году, в возрасте 58 лет советский ученый, доктор наук, автор более ста научных работ Дмитрий Зимин организовал группу технических экспертов по разработке сотовой телефонной связи, которая потом оформилась как акционерное общество «Вымпелком». Так начал свой победный путь первый российский телекоммуникационный бренд «Билайн». В мае 2001 года абонентская база «Вымпелкома» превысила миллион абонентов.

Сегалович с Воложем, друзья-одноклассники, оба в возрасте Иисуса Христа, казалось бы, из ничего создали одну из самых известных не только в России, но и в мире компаний — «Яндекс». Она занимает четвертое место в мире среди поисковых систем по количеству обработанных запросов. В 2011 году «Яндекс» разместил свои акции на высокотехнологичной бирже NASDAQ и по величине заработка стал второй интернет-компанией после Google. Сейчас это самый быстрорастущий поисковик из первой десятки аналогичных компаний.

Вот некоторые примеры наиболее успешных бизнес-начинаний. Всё это сделали люди разного начального положения, из разных стран, но самое главное — разного возраста. Как говорится, возраст — делу не помеха. А объединяет этих людей одно — они свободны и счастливы!

Наталья Томсон

№11 (197) 2014

Издатель

ООО «РИА «СТАНДАРТЫ И КАЧЕСТВО»

Дирекция

Генеральный директор НАТАЛИЯ ТОМСОН

Учредитель НАТАЛИЯ ТОМСОН

Главный редактор ТАТЬЯНА КИСЕЛЕВА

Директор по развитию бизнеса АЛЕКСЕЙ АНИСКИН

Исполнительный директор НАТАЛЬЯ КУНАФЕЕВА

Редакция

Ответственный секретарь ОЛЬГА АНДРЕЕВА

Обозреватели:

АСЯ АЙДИНСКАЯ, КСЕНИЯ НОЙМАН

Специальные корреспонденты:

ОЛЬГА ТЮШЕВСКАЯ,

ОЛЬГА ВЛАДИМИРОВА

Переводчик:

МАРИЯ ТАТИЩЕВА

Редактор-корректор ТАТЬЯНА КРАСНОВА

Дизайн-макет АЛЕКСАНДР ГАНЖЕНКО

Ведущий дизайнер НАТАЛЬЯ ЗУЕВА

Директор по федеральным проектам

ЛЮБОВЬ ГАРУСЬКИНА

Тел: +7 (495) 771 6652 (доб. 127) E-mail: liga@mirq.ru

Заместитель директора по федеральным проектам

ЕЛЕНА СОЛОВЬЕВА

Тел: +7 (495) 771 6652 (доб. 333) E-mail: riastk27@mirq.ru

Отдел маркетинга и PR

Начальник отдела маркетинга

АНДРЕЙ КОЛЕСНИКОВ market@mirq.ru

Менеджеры:

ГАЛИНА СМИРНОВА,

АРТЕМ ПТУШКИН

Тел.: +7 (495) 517 5379, 771 6652

Отдел продаж (подписка)

Начальник отдела продаж ОЛЬГА АБРАМОВА

Менеджеры:

ВИКТОРИЯ МЯГКОВА, АННА САФРОНЬЕВА

Тел.: +7 (495) 258 8436, 988 8434

Факс: +7 (495) 771 6653 E-mail: podpiska@mirq.ru

Адрес редакции

115280, г. Москва, ул. Мастеркова, д. 4, 14-й этаж

Тел.: +7 (495) 771 6652

Факс: +7 (495) 771 6653

E-mail: bex@mirq.ru

Телефон для предложений: +7 (495) 517 5379

Интернет-магазин: www.ria-stk.ru

DUNS номер международной системы

идентификации бизнесов D&B: 354699405

На обложке: Фото ИТАР ТАСС/Зураб Джавахадзе



ЖУРНАЛ BUSINESS EXCELLENCE –
ЛАУРЕАТ МЕЖДУНАРОДНЫХ КОНКУРСОВ



www.be-mag.ru

Подписной индекс по каталогу «Роспечати» 20080

Подписано в печать 24.10.14. Формат 72x104/16.

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

Плановый тираж 15750 экз. Аудитория номера – 62500 человек.

Заказ №160452. Цена договорная.

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».

107023, Москва, ул. Электрозаводская, д. 20.

В номере использованы материалы из журнала «Мир перемен».

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», 2014

+16

ДЛЯ ЧИТАТЕЛЕЙ СТАРШЕ 16 ЛЕТ



WORLD TRADE CENTER
MOSCOW



СПЕЦИАЛЬНЫЙ ПРОЕКТ
ЦЕНТРА МЕЖДУНАРОДНОЙ ТОРГОВЛИ МОСКВЫ
РОССИЯ В WTO
АНАЛИТИКА. КОНСУЛЬТАЦИИ. СЕМИНАРЫ

Редакционный совет

НАТАЛИЯ ТОМСОН

генеральный директор РИА «Стандарты и качество»,
учредитель журнала Business Excellence
(председатель редсовета)

ГЕННАДИЙ ВОРОНИН

президент Всероссийской
организации качества

ВЛАДИМИР САЛАМАТОВ

генеральный директор
ОАО «Центр международной торговли»

ЮРИЙ АДЛЕР

почетный президент
Международной гильдии профессионалов качества

АЛЕКСЕЙ АНИСКИН

директор по развитию бизнеса
ООО РИА «Стандарты и качество»

ТАТЬЯНА КИСЕЛЕВА

главный редактор журнала Business Excellence

ГРЕГОРИ ВАТСОН

глава компании Business Excellence Solutions

ВЛАДИМИР ГОДИН

председатель Совета и первый вице-президент
Российской ассоциации бизнес-образования,
и.о. ректора ГУУ, профессор

ДМИТРИЙ ЯРЦЕВ

генеральный директор BSI MS CIS

ВАДИМ ЛАПИДУС

генеральный директор ГК «Приоритет»,
профессор

НАТАЛЬЯ САМОУКИНА

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

СЕРГЕЙ ЛИТОВЧЕНКО

председатель Совета директоров
Ассоциации Менеджеров России

АНДРЕЙ МИЛЕХИН

президент холдинга РОМИР

ЕВГЕНИЯ СОБОЛЕВА

региональный менеджер компании Quality Austria

ЮЛИЯ УЖАКИНА

партнер компании «Амплуа»,
генеральный директор портала Trainings.ru

ВАДИМ ШИРЯЕВ

президент Союза маркетологов России (СОМАР),
управляющий партнер UpGrape Solution



ПОЛЁТ В ЛОНДОН ПО ВЫСШЕМУ КЛАССУ

Самое роскошное путешествие из Москвы в Лондон в любом из 4-х новых классов обслуживания. Представляем полностью раскладывающиеся кровати в бизнес-классе Club World и первом классе First.

Бронируйте на ba.com
Теперь на русском языке.

Реклама



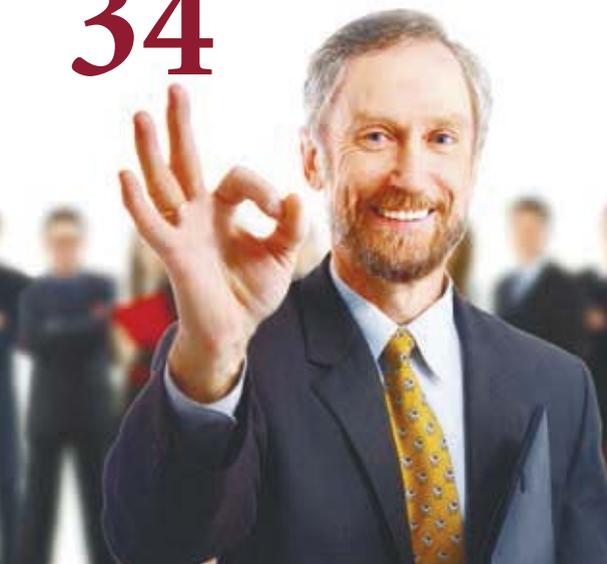
BRITISH AIRWAYS

Содержание

Главная тема:

ВОЗРАСТ ДЕЛУ НЕ ПОМЕХА

34



14

СКАЧИВАЙТЕ
МОБИЛЬНУЮ ВЕРСИЮ
ЖУРНАЛА BUSINESS EXCELLENCE



Реклама

10 ВЕСТИ

12 СОБЫТИЯ, ФАКТЫ,
КОММЕНТАРИИ

Excellence in strategies

14 ПЕРСОНА
Владимир Познер
Чувство ответственности,
оно у нас есть?

24 HR
Разгадать загадки поколений

26 КОМПЕТЕНТИ
Истории успеха: X, Y, Z...

30 HR
Что нужно сделать в 40 лет,
чтобы не остаться без работы в 50:
три проверенных совета

34 МЕНЕДЖМЕНТ
Советские специалисты в бизнесе,
или В 50 карьера продолжается!

38 ИНТЕРВЬЮ
Геннадий Воронин
В масштабах государства нам
не хватает вертикали ответственности

46 ИССЛЕДОВАНИЯ
Легко ли быть предпринимателем
в России?

50 СТРАТЕГИЯ
«Либо мы сделаем это, либо нас
сомут»

Excellence in tools

56 МЕНЕДЖМЕНТ
9001:2015 — новый стандарт
ведения бизнеса, новый стандарт
эффективности



Наша ежемесячная аудитория — более 60 тысяч
руководителей и специалистов высшего звена
по всей России и странам СНГ

Узнайте больше о подписке и глобальной системе распространения, о спектре ваших уникальных рекламных и имиджевых возможностей с Business Excellence на сайте и по телефону

www.be-mag.ru
(495) 988 0689

заявки принимаются на e-mail: market@mirq.ru



Реклама. Имиджевые публикации. Интервью.
Федеральные проекты. Спецвыпуски о вашей компании

высокоэффективная динамика вашего бизнеса

Широкий спектр сервисов и возможностей,
который работает на вас и вашу компанию

ключевые партнеры журнала по дополнительному имиджевому продвижению
и распространению



BRITISH AIRWAYS



Lufthansa

Austrian



MOSCOW
COUNTRY CLUB

Golf Resort

Содержание



78

62 ДЕЛО
Сергей Маликов
Каждый должен быть мастером своего дела

68 ПРОБЛЕМЫ И РЕШЕНИЯ
Тест на профпригодность
для европейского бизнеса в России

72 ТЕОРИЯ МЕНЕДЖМЕНТА
Мудрость Питера Друкера от А до Z
Продолжаем публикацию

74 ЭТИКА
Честь имею

78 МЕНЕДЖМЕНТ
«Киллер» креатива



86

80 МАРКЕТИНГ
Сам себе маркетолог:
как быть, если нет денег на рекламу

86 МАРКЕТИНГ
Технологии успешной рекламы

Excellence in details

90 БРЕНД
Кофейня как место паломничества

96 HIGH-TECH
Samsung Galaxy Tab Active

98 ДАЙДЖЕСТ

100 БИБЛИОТЕКА

102 КАЛЕНДАРЬ



90

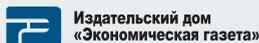


при поддержке

СОВЕТА ФЕДЕРАЦИИ ФЕДЕРАЛЬНОГО СОБРАНИЯ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ

РОССИЙСКИЙ КОНКУРС «МЕНЕДЖЕР ГОДА»

к 250-летию Вольного экономического общества России



ОРГКОМИТЕТ

Москва, ул. Тверская, 22а

+7 (495) 699-1813, 699-1814, 699-0392

konkurs@iam.org.ru

www.iam.org.ru

ИСКАТЬ ПУТИ К ОСВОБОЖДЕНИЮ



Джон СЕДДОН

Профессиональный психолог и специалист по теории менеджмента. Изучая потерпевшие неудачу программы преобразований организаций, разработал собственную методологию проведения изменений. Возглавляет консалтинговую фирму Vanguard, сотрудники которой отказались от традиционной практики консультирования организаций, заключающейся в анализе их деятельности, написании отчетов и проведении изменений путем обучения сотрудников, реализации различных проектов и развитии коммуникаций. Вместо этого они работают непосредственно с менеджерами и исполнителями, стремясь помочь им избавиться от директивного стиля управления и перейти к использованию системных подходов, повышающих уровень их компетентности.

Современные правила управления организациями основаны на мышлении в терминах приказов и проверок. Мы привыкли рассматривать любую компанию как вертикальную иерархическую структуру, управляемую сверху вниз, где процессы принятия решений отделены от их исполнения.

Однако в настоящее время в обществе возникли сомнения в ответственности философии менеджмента, которая сводит задачи руководителя к отдаче приказов и контролю их исполнения: широко обсуждаются ситуации, когда предприятия общественного сектора действуют лишь в соответствии с указаниями, спускаемыми сверху, а не в интересах населения. Но превалирование командного стиля привело к тому, что сомнения в его эффективности были признаны обоснованными, а связанные с ним проблемы считали преодолимыми и нуждающимися лишь в надлежащем управлении. Однако их нельзя разрешить или устранить в рамках существующей системы взглядов в области менеджмента. Подобные попытки на деле означают, что мы, словами Рассела Акоффа*, просто «делаем неправильное еще лучше». Мы обязаны прежде всего выяснить, что именно надлежит делать, т.е. искать причины существующих проблем, а не изучать их симптомы. Эти проблемы служат сигналами для того, чтобы поставить под сомнение некоторые фундаментальные понятия менеджмента.

Признавая ошибочность командного стиля управления, мы пытаемся продвигать в жизнь решения, которые сами по себе не опровергают основную парадигму этого подхода. Например, недавнее ув-

лечение коучингом (наставничеством) было ответом на проблемы, присущие директивному стилю управления, но оно оказалось лишь паллиативом, а не радикальным решением. Всем понятна привлекательность наставничества. Директивный стиль управления подразумевает диктат со стороны менеджеров, а оно призывает их меньше командовать и больше внимания уделять консультированию подчиненных, повышению уровня их квалификации. Но проблема командного стиля заключается не в том, что он недостаточно ориентирован на человека, а в принципиальной ущербности диктуемых им взглядов на методы организации работы и управления ею. Вероятно, его можно считать нормальным, но это далеко не лучший способ выполнения работы. Большее вовлечение персонала в управление не устраняет ошибочность основной парадигмы. Делегирование полномочий посредством наставничества, расширения зоны ответственности или реализации программ вовлечения в управлении предприятия не может привести к радикальному совершенствованию работы, поскольку все эти приемы осуществляются в рамках ошибочной философии управления. Эдвардс Деминг сравнивал предприятие, в котором господствует командный стиль управления, с тюрьмой и убеждал: попав в заключение, мы обязаны искать пути к освобождению.

*Рассел Акофф — известный американский учёный в областях исследования операций и теории систем.



MOSCOW
COUNTRY CLUB

Golf Resort

КРУГОСВЕТНЫЙ ВОЯЖ В МОСКОВУ КАНТРИ КЛАБ

Новый год 31.12.2014-03.01.2015

Приглашаем Вас совершить необыкновенное кругосветное путешествие. Вас ждут увлекательные приключения и удивительные открытия, которые сделают этот Новогодний праздник волшебным и незабываемым. Вы отправитесь в веселое интерактивное путешествие по странам мира.

БАЛКАНСКАЯ РОМАНТИКА
СРЕДИЗЕМНОМОРСКАЯ ФЕЕРИЯ
ПАРИЖСКИЕ ТАЙНЫ
АФРИКАНСКАЯ САВАННА
СЕВЕРНЫЙ ПОЛЮС

В праздничные Новогодние дни для Вас:

- Изысканное Новогоднее меню от шеф-повара
- Новогодние мастерские и мастер-классы
- Фотостудия "Снежный шар"
- Зажигательные выступления лучших артистов
- Встреча с Дедом Морозом и Снегурочкой
- Анимационные и развлекательные программы
- Театрализованное представление "Новогодняя сказка"
- Зимние развлечения и забавы на свежем воздухе

Стоимость Новогоднего пакета* от 75000 рублей

*Включая проживание в номере с 31.12.14 по 03.01.15 на 2 человек, развлекательные и анимационные программы для взрослых и детей, Новогодний банкет 31.12.14, завтраки "шведский стол", пользование бассейном, саунами, тренажерным залом, НДС. Дети до 4 лет проживают бесплатно.

Для получения подробной информации и бронирования номеров обращайтесь по тел. +7 (495) 937-6700 или reservations@mcc.co.ru

МОСКОВУ КАНТРИ КЛАБ гольф курорт
п. Нахабино-1, Красногорский район, Московская обл.
www.moscowcountryclub.ru

Собственность ГлавУдДК. Сертификат соответствия № 0001328

ЭКОНОМИКА • ОБЩЕСТВО • НАУКА • ИННОВАЦИИ • КУЛЬТУРА



Четырехдневная рабочая неделя

В СМИ появилась информация, что комитет Госдумы по труду обсудит предложение Международной организации труда (МОТ) о переходе стран-членов на четырехдневную рабочую неделю. В МОТ полагают, что это позволит увеличить число рабочих мест, благоприятно повлияет на здоровье работников и окружающую среду. «Считаю, что сегодня необходима более глубокая проработка возможности реализации этой задачи. Однако, как мне кажется, в современных условиях в нашей стране эта идея реализована не будет», — сказал член Общественной палаты РФ Иван Мохначук. По его словам, сокращение рабочей недели обязательно приведет к снижению производительности труда. В то же время при переходе на «четырехдневку» может рассматриваться вариант увеличения рабочего времени. «Важно понимать, сохранится ли уровень заработной платы, который существовал при «пятидневке». Сомневаюсь, что работодатели согласятся с этим», — подчеркнул член ОП.

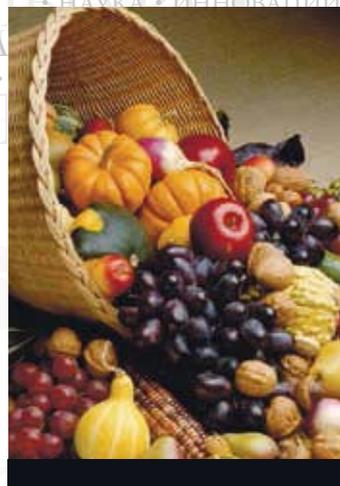
ИТАР-ТАСС



За продажу алкоголя детям введут новые штрафы

Госдума может ввести в УК РФ минимальный порог штрафа в 50 тыс. рублей за неоднократную продажу алкоголя несовершеннолетним. Сейчас разовая продажа несовершеннолетнему алкоголя относится к административным правонарушениям и карается наложением штрафа для граждан от 30 до 50 тыс. рублей. Неоднократное же нарушение запрета влечет уже уголовное наказание. Однако отсутствие в статье УК РФ минимального порога при максимальном штрафе «до 80 тыс. рублей» часто приводит к тому, что суд может назначить штраф, например, в пять тыс. рублей. Авторы законопроекта указывают на коллизию и отмечают, что «степень ответственности за действия, совершенные неоднократно, должна быть выше, чем за аналогичное действие, совершенное впервые».

ИТАР-ТАСС



Продукты опустошили кошельки

Впервые за шесть лет наблюдений социологи зафиксировали резкое снижение повседневных потребительских расходов россиян: в сентябре они уменьшились на 2% в годовом выражении и на 6% относительно августа. Экономят граждане на непродовольственных товарах, расходы же на продукты продолжают расти на фоне их подорожания. Повседневные расходы россиян в сентябре 2014 года за год снизились в номинальном выражении на 2%, а в реальном — на 10%. При этом расходы на продукты за год выросли на 12,5%, а на непродовольственные товары снизились почти на 20%. Такие результаты получены на основе изучения скан-панели домохозяйств, в которую поступают данные штрих-кодов всех товаров, покупаемых 10 тыс. жителей российских городов с населением более 100 тыс. человек. Все предыдущие годы повседневные расходы россиян стабильно росли на 14–26% в год.

«Коммерсантъ»