



Business Excellence

EST. IN THE UK



Журнал «Деловое совершенство»

www.be-mag.ru

Официальный партнер



WORLD TRADE CENTER
MOSCOW

ГЛАВНАЯ ТЕМА

БИЗНЕС
КАК
ПРЕОДОЛЕНИЕ

5

ключевых
правил
превращения
компаний
в корпорации

№12
2014
(since 1996)

Владимир Соловьев

генеральный директор Органа по подтверждению соответствия EUROASIA MS

ИСО — возможность перейти
на демократические основы управления

Психологическое
айкидо
стр. 30

Почему
неэффективна
наша экономика
стр. 46

Сила воды:
как жить
в гармонии
с клиентом
стр. 50





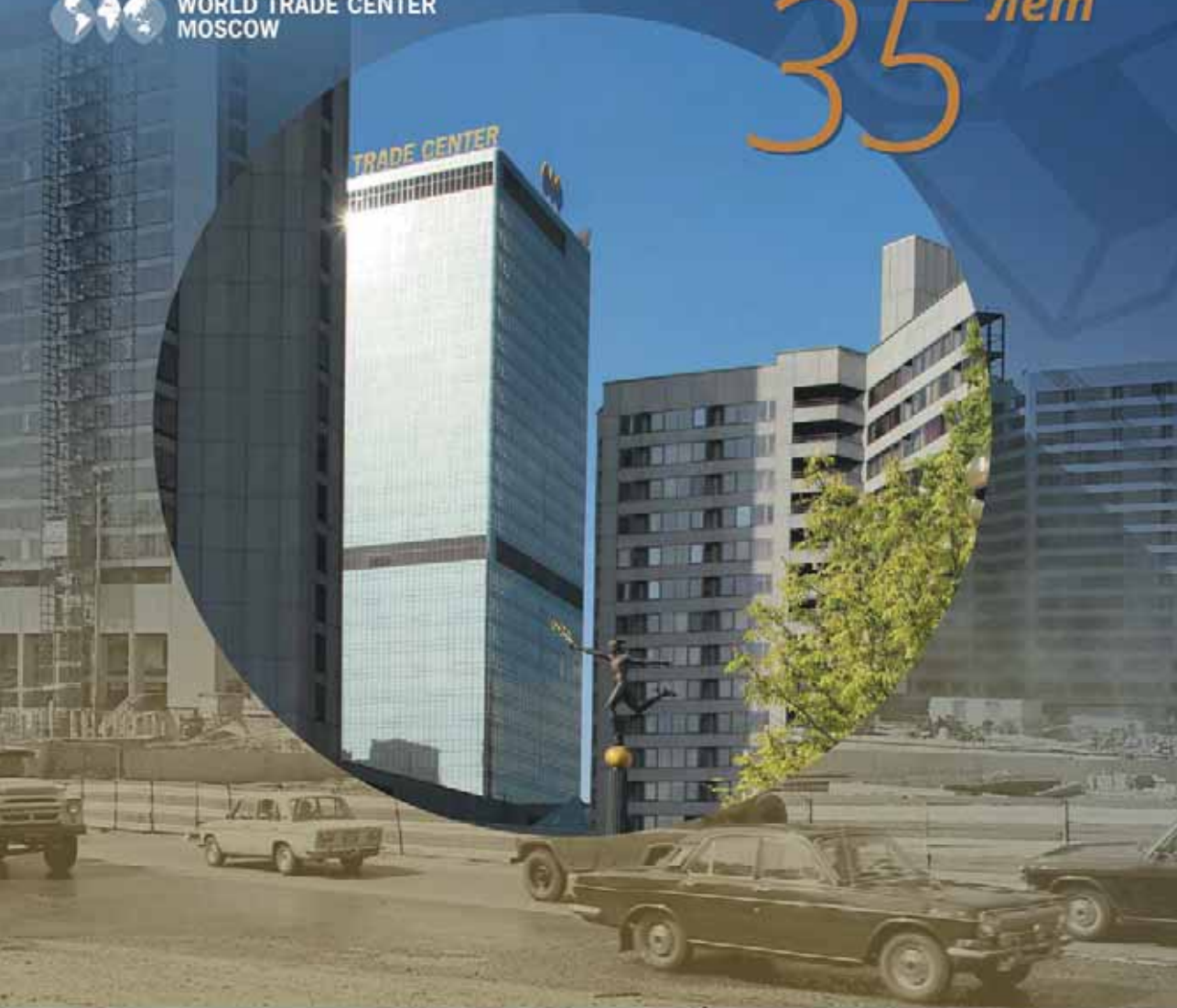
ТОРГОВО-ПРОМЫШЛЕННАЯ ПАЛАТА
РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ

Сохраняя традиции —
инвестируем в будущее



WORLD TRADE CENTER
MOSCOW

35 лет



ЦЕНТР МЕЖДУНАРОДНОЙ ТОРГОВЛИ

КОНГРЕСС-ЦЕНТР

+7 (499) 253 11 40
info@congress@wtcmoscow.ru
www.wtcmoscow.ru



ОТЕЛЬ
CROWNE PLAZA
MOSCOW WORLD TRADE CENTRE

+7 (495) 258 22 22
info@cpmow.ru
www.cpmow.ru

АРЕНДА ОФИСОВ И АПАРТАМЕНТОВ

+7 (495) 258 10 43
office.rent@wtcmoscow.ru
www.wtcmoscow.ru

СПЕЦИАЛЬНЫЙ ПРОЕКТ
ЦЕНТРА МЕЖДУНАРОДНОЙ ТОРГОВЛИ МОСКВЫ



РОССИЯ В ВТО

АНАЛИТИКА · КОНСУЛЬТИНГ · ОБРАЗОВАНИЕ

информационный портал
www.wto.wtcmoscow.ru
+7 (495) 258 11 10
wtoinfo@wtcmoscow.ru

Центр международной торговли, 123610, Россия, Москва, Краснопресненская наб., 12
+7 (495) 258 12 12 wtcmo@wtcmoscow.ru www.wtcmoscow.ru





Фото: Федор Симмунь

ТАМ, ЗА ГОРИЗОНТОМ

В одной миниатюре советских времен мне вспоминается одна фраза: «Встал — лёг — с Новым годом!». Тогда, в моей молодости, она мне понравилась поэтичностью почти что белого стиха. Но с течением времени эта фраза все более указывает мне на ускоряющуюся быстротечность жизни. Действительно, кажется, еще вчера закончились зимние каникулы, а скоро Новый год, 2015-й. Большая часть населения погружается во всеобщую суету приобретения и дарения подарков, кто-то пытается схватить последние билеты на самолет, чтобы провести зимние каникулы в экзотических странах, кто-то с отчаянием следит за ростом цен на продукты питания, отмечая его несоответствие официально заявленному уровню инфляции. Но мало кто думает о будущем, к примеру, в пятилетнем масштабе. Не модно сейчас делать такие долгосрочные прогнозы, строить, как было принято в СССР, пятилетние планы. Условия жизни людей, регионов, целых стран меняются слишком быстро. Еще вчера не было такого государства, как ИГИЛ, для гражданина России самым обычным делом была поездка на Украину. А сегодня мы имеем два новых нестабильных региона недалеко от границ России. Это, как сейчас принято говорить, новые вызовы. Тем не менее, планировать нужно, без видения будущего мы сможем потерять ориентиры развития общества, да и свои собственные перспективы станут неочевидными. Однако есть организации, которые взяли на себя задачу предвидения будущего. В 2014 г. в Высшей школе экономики был сделан

форсайт (детальный прогноз) перспектив развития науки, технологий, экономики и общества для того, чтобы в будущем принимать верные решения и совершать конкретные практические шаги. С помощью форсайт-исследования определены прорывные технологические продукты и услуги с перспективой до 2030 г. в медицине, био-, инфо- и нанотехнологиях, энергетике, транспорте, природопользовании. Даже не верится, что через какие-то 15 лет мы сможем жить в совершенно ином мире, мире новых возможностей! Но и люди должны соответствовать этим новациям. Поэтому в Агентстве стратегических инициатив и Московской школе управления СКОЛКОВО был разработан «Атлас новых профессий», который может стать путеводной звездой для молодых людей, только сейчас начинающих свою жизнь. Не зная, чего нам ожидать в будущем, не умея или не желая заниматься собственным планированием, мы можем выпасть из обоймы востребованных обществом людей, не сумеем реализовать предоставленные нам возможности. Но не отчаивайтесь, наш журнал вам поможет. В следующем году мы планируем серию публикаций о новых технологиях и новых профессиях. И вы сможете увидеть, что же находится там, за горизонтом.

Наталия Томсон

№12 (198) 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 СМЕРНОВА,

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

Фото на обложке: Дмитрий Ткаченко



ЖУРНАЛ BUSINESS EXCELLENCE –
ЛАУРЕАТ МЕЖДУНАРОДНЫХ КОНКУРСОВ



www.be-mag.ru

Подписной индекс по каталогу «Роспечати» 20080

Подписано в печать 26.11.14. Формат 72x104/16.

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

Плановый тираж 15750 экз. Аудитория номера ~ 62500 человек.

Заказ №162100. 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

КЛЮЧЕВЫЕ ПАРТНЕРЫ ЖУРНАЛА



WORLD TRADE CENTER
MOSCOW



СПЕЦИАЛЬНЫЙ ПРОЕКТ
ЦЕНТРА МЕЖДУНАРОДНОЙ ТОРГОВЛИ МОСКВЫ
РОССИЯ В ВТО
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 (COMAR),
управляющий партнер UpGrape Solution



Когда всё успеваешь

С 19 октября 2014 года скоростные электропоезда «Ласточка-Премиум» начали движение по маршруту Санкт-Петербург – Петрозаводск. Новые скорости, новое качество обслуживания, новые возможности для путешествий.

Когда всё успеваешь, ставишь себе новые цели.

ОАО «РЖД». Россия живет дорогами

Содержание

Главная тема:

БИЗНЕС КАК ПРЕОДОЛЕНИЕ

30



14

СКАЧИВАЙТЕ
МОБИЛЬНУЮ ВЕРСИЮ
ЖУРНАЛА BUSINESS EXCELLENCE



Реклама

10 ВЕСТИ

12 СОБЫТИЯ, ФАКТЫ,
КОММЕНТАРИИ

Excellence in strategies

14 ПЕРСОНА
Владимир Соловьев
Труд без удовольствия заставляет
страдать так же, как и удовольствие
без труда

20 ИНТЕРВЬЮ
Йохан Нильсон
От невозможного к возможному,
или Путешествие за пределы зоны
комфорта

26 МОНОЛОГ
Майкл Томас Вейдер
Перемены приносят новые
возможности

30 ПСИХОЛОГИЯ
Психологическое айкидо

36 ЛИДЕРСТВО
Суметь вернуться!

42 ПРОБЛЕМЫ И РЕШЕНИЯ
Наш ответ Керзону

46 ПРОБЛЕМЫ И РЕШЕНИЯ
Почему неэффективна наша
экономика?

Excellence in tools

50 ПСИХОЛОГИЯ
Сила воды: как жить в гармонии
с клиентом



**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



**WORLD TRADE CENTER
MOSCOW**

BRITISH AIRWAYS



Lufthansa

Austrian



**MOSCOW
COUNTRY CLUB**
Golf Resort

Содержание



74

54 РИСКИ
Защитить свой бизнес в киберпространстве

58 НОВЫЙ БИЗНЕС
Как работает букмекерский бизнес

62 BE-NET
Google

64 ТЕОРИЯ МЕНЕДЖМЕНТА
Мудрость Питера Друкера от А до Z
[Завершаем публикацию](#)

68 УМНЫЙ ГОРОД БУДУЩЕГО
Путешествие по кроличьей норе

74 КОНКУРС
Деловые женщины 2014

78 МЕНЕДЖМЕНТ
Деминг и лин: сходства и различия



78

Excellence in details

82 БРЕНД
Царица стола

88 HIGH-TECH
Сила прикосновения

90 BEGEOGRAPHIC
150 лет зимнего туризма — легенды и опыт

98 ДАЙДЖЕСТ

100 БИБЛИОТЕКА

102 КАЛЕНДАРЬ



90

Внимание к деталям. Это то, в чем мы достигли совершенства.

Швейцарцы ценят комфорт и гостеприимство
и умеют создавать обстановку, в которой Вы
будете чувствовать себя как дома.



Легко спланировать
Ваше путешествие
на swiss.com

НЕОПРЕДЕЛЕННОСТЬ — ЭТО НОРМАЛЬНО

Майк ПОТЕР

Инженер, преподаватель и автор работ по темам менеджмента, лидерства, совершенствования, способности к адаптации и изменениям. С 1998 г. занимается исследованием вопросов производства и менеджмента. С 1990 г. изучает методы «Тойота», известные как лин, или бережливое производство, благодаря чему побывал во многих компаниях и на сотнях заводов по всему миру. Является членом Института промышленной технологии (г. Энн-Эрбор, штат Мичиган, США), Университета Мичиганского колледжа инжиниринга, Института Фраунгофера по промышленному инжинирингу и автоматизации (г. Штутгарт, Германия), Технического университета (г. Дортмунд, Германия).

«Внедрение» — слово, которое мы чаще используем в положительном контексте, но, хотите верить, хотите нет, а ориентация на внедрение на самом деле мешает прогрессу организации и развитию способностей сотрудников. Мы не сможем быть успешными, пока не научимся решать проблемы самостоятельно.

Всего три вещи мы можем и должны знать с уверенностью: где мы находимся, к чему мы хотим прийти и каким образом мы должны перемещаться по неизведанной территории между «здесь» и «там». Всё остальное — смутные догадки, ведь мы не можем предвидеть будущее! Путь от того, где мы сейчас, туда, где мы хотим быть, — это серая зона, полная непредвиденных препятствий, проблем и вопросов, которые мы можем обнаружить только в процессе. Лучшее, что мы способны сделать, — узнать подход, средства, которыми можно воспользоваться на неясном пути к новому, желаемому состоянию, а не содержание, этапы действий или решения.

Когда я говорю о непрерывном совершенствовании и адаптации, то имею в виду способность двигаться вперед к новому, желаемому состоянию через неясную, непредсказуемую территорию, внимательно воспринимая и реагируя на фактические условия на местах.

Люди обычно хотят определенности, а при ее отсутствии даже



искусственно создают ее, основываясь на своих убеждениях. Именно в этот момент часто возникают неприятности. Если мы верим, что путь вперед ясен и однозначен, мы склонны слепо выполнять заранее сформированный план внедрения, а не воспринимать то, что возникает в пути, учиться на этом и соответственно реагировать. Таким образом, мы не приходим к желаемому результату, несмотря на лучшие намерения.

Если кто-то с уверенностью заявляет, какие шаги следует предпринять, чтобы достичь искомой цели, это должно нас настораживать. Неопределенность — это нормально, путь невозможно предсказать в точности, а то, как мы реагируем на эту неясность, имеет важнейшее значение. Из этого мы можем извлечь уверенность и определенность.

Фрагмент из книги
«Тойота Ката»



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
- Фото студия "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

ЭКОНОМИКА • ОБЩЕСТВО • НАУКА • ИННОВАЦИИ • КУЛЬТУРА

НАУКА • ИННОВАЦИИ • БИЗНЕС • РЫНКИ • ПРАВО • ОБРАЗОВАНИЕ • КУЛЬТУРА



Страны БРИКС создадут банк развития

Подписано соглашение о создании нового банка развития стран БРИКС. Как рассказал министр финансов Антон Силуанов, оплаченный капитал банка составит 10 млрд долл. и может распределиться пропорционально между участниками. Доля России — два млрд долл.

Банк будет заниматься инфраструктурными проектами в первую очередь на территории стран БРИКС. Где будет располагаться штаб-квартира банка, предстоит решить лидерам, но обсуждаются два варианта — Шанхай и Нью-Дели. Кроме того, стороны подписали договор о создании пула условных валютных резервов, первоначальный объем которого составит 100 млрд долл., из них доля России — 18 млрд. Договор предполагает оказание странами-членами БРИКС взаимной финансовой поддержки. Банк и валютный пул, как сказал президент РФ, помогут сделать страны БРИКС менее зависимыми от финансовой политики западных держав.

Лента.ру

Рейтинг благополучия

Россия потеряла семь пунктов в рейтинге благополучия стран мира (Prosperity Index) по сравнению с прошлым годом и оказалась на 68-м месте. Индекс рассчитывается для 142 государств и охватывает 96% населения мира и 99% мирового ВВП. Лидером, как и в прошлом году, стала Норвегия, за ней следуют Швейцария и Новая Зеландия. В десятку самых процветающих стран мира также вошли Дания, Канада, Швеция, Австралия, Финляндия, Нидерланды и США. Замыкает список Центральноафриканская Республика. Соседями России в рейтинге оказались Филиппины (67-е место), Македония (69-е место) и Парагвай (70-е место). Места стран-претендентов определены в соответствии с их показателями по восьми категориям: экономика, образование, здравоохранение, личная свобода, безопасность, возможности предпринимательства, управление и социальный капитал.

Mail.ru

На что копят россияне

Согласно результатам совместного исследования Минфина России и Всемирного банка, 60,7% домохозяйств сберегают или хотели бы сберегать средства «на непредвиденные случаи». Среди отмеченных целей сбережений — «на старость» (26,5% респондентов), оплату лечения (24,4%), отдых, развлечения и путешествия (21,5%), покупка недвижимости (20,9%). Почти каждый второй россиянин считает, что, помимо собственных ресурсов, в случае необходимости он сможет рассчитывать на помощь родных, близких или друзей — 45,6% респондентов уверены, что смогут в любой момент взять займы до 50 тыс. рублей у своего ближайшего окружения. Согласно данным исследования, текущие банковские счета имеются у 55,2% опрошенных, срочные вклады — у 9,9%. Больше трети семей — 38,2% — хранят сбережения дома. При этом тех, у кого, кроме денег «под подушкой», больше ничего нет, — 10,3%.

РИА Новости