

BE

Business Excellence

EST. IN THE UK



Журнал «Деловое совершенство»

www.be-mag.ru

Официальный партнер



WORLD TRADE CENTER
MOSCOW

№7
2014
(since 1996)

ГЛАВНАЯ ТЕМА

МЕДИЦИНА
БУДУЩЕГО:
НОВЫЕ
ВОЗМОЖНОСТИ
ДЛЯ БИЗНЕСА

5

блоков
ответственности
руководителей

Ицхак Адизес

эксперт в области повышения эффективности бизнеса

Нужно начинать не с «каталогизации» людей,
а с формирования организационной структуры

Поколение Сети:
всё и сразу
стр. 50

Подмена понятий
в бизнесе
стр. 56

Изобретение,
которое
потрясло мир
стр. 92



ISSN 1813-9485
9 771813 948001 >



WORLD TRADE CENTER
MOSCOW

35 лет



ЦЕНТР МЕЖДУНАРОДНОЙ ТОРГОВЛИ

КОНГРЕСС-ЦЕНТР

+ 7 (499) 253 11 40
intercongress@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 · КОНСАЛТИНГ · ОБУЧЕНИЕ

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

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



Фото: Федор Симмуль

UP & DOWN

Около десяти лет назад рынок деловой литературы взорвала книга Чана Ким и Рене Моборн «Стратегия голубого океана». Кажалось бы, понятная всем идея начинать бизнес в еще неосвоенных и, может быть, неосознанных областях, предложенная авторами, заставила предпринимателей всего мира присмотреться к возможностям, на которые они до сих пор не обращали должного внимания. Что называется, «дьявол в деталях», а эти самые детали мы порой не замечаем и не используем в целях развития бизнеса. В своей последней статье «Как раскрыть таланты сотрудников» идеологи «Стратегии» применили ее к внутреннему миру компаний, тем потерям, которые зачастую незаметны, но серьезно снижают потенциал бизнеса. Эти потери связаны с неспособностью руководителей замечать и развивать таланты своих сотрудников. И еще — с нежеланием налаживать с ними продуктивные коммуникации, учитывать их мнение по улучшению показателей бизнеса и конструктивные предложения по изменению не только атмосферы в коллективе, но и поведения самих лидеров компаний. Эти нереализованные возможности могут серьезно повлиять на место, которое компания занимает на рынке. Еще Таити Оно говорил, что для того, чтобы понять, как улучшить компанию, руководитель должен идти на производство. Принцип компании «Тойота» для любого лидера «Видеть своими глазами» не действует на многих российских предприятиях, иерархическое построение бизнеса не расширяет управленческий

горизонт руководителя. А ведь это стоит совсем недорого, в отличие, например, от используемых в крупных компаниях ERP или подобных систем. Учитывая мнение своих сотрудников, налаживая двусторонние (не только вниз, но и вверх) коммуникации, руководитель предприятия способен совершить так называемый «фазовый переход» к более совершенному бизнесу. Так же как и лидер целой страны, развивая диалог с собственными гражданами, может малыми силами устранить, казалось бы, неразрешимые проблемы. Недавно по украинскому телевидению демонстрировалось ток-шоу Савика Шустера, где итальянский военный корреспондент на всю страну рассказал о ситуации на юго-востоке страны, о том, что люди здесь хотят мира, а не военных действий. По выражению лиц участников программы было видно, что им неприятно на публике узнать правду о том, что творится в этом регионе, это стало неким культурным шоком, полной неожиданностью. Среди них — экс-президент Украины Леонид Кравчук, председатель службы безопасности Валентин Наливайченко. Если бы нынешние руководители Украины сели с жителями юго-востока за стол переговоров, выяснили их позицию, отношение к происходящему в стране, возможно, и не было бы этого военного противостояния со своим народом. Но история не знает сослагательного наклонения, случилось то, что случилось. А могло бы и не произойти, если бы сработали коммуникации up & down.

Наталья Томсон

№7 (193) 2014

Издатель

ООО «РИА «СТАНДАРТЫ И КАЧЕСТВО»

Дирекция

Генеральный директор НАТАЛИЯ ТОМСОН

Учредитель НАТАЛИЯ ТОМСОН

Главный редактор ТАТЬЯНА КИСЕЛЁВА

Директор по развитию бизнеса АЛЕКСЕЙ АНИСКИН

Исполнительный директор НАТАЛЬЯ КУНАФЕЕВА

Редакция

Ответственный секретарь ОЛЬГА АНДРЕЕВА

Обозреватели:

ЕВГЕНИЯ АГРОВА, АСЯ АЙДИНСКАЯ

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 СОЛОВЬЁВА

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, ТЕРЕЗА БАГРАТЯН,

ЕКАТЕРИНА НАУМЕНКО

Event менеджер ЮЛИЯ БУРМИСТРОВА burmistrova@mirq.ru

Тел.: +7 (495) 517 5379, 771 6652

Отдел продаж (подписка)

Начальник отдела продаж ОЛЬГА АБРАМОВА

Менеджеры:

ЮЛИЯ ШАПКИНА, 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



ЖУРНАЛ BUSINESS EXCELLENCE –
ЛАУРЕАТ МЕЖДУНАРОДНЫХ КОНКУРСОВ



www.be-mag.ru

**Подписной индекс по каталогу «Роспечати»
20080**

Подписано в печать 26.06.14. Формат 72x104/16.

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

Плановый тираж 15250 экз. Аудитория номера ~ 61000 человек.

Заказ №154179. Цена дозворная.

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. Электровозовская, 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



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 КИСЕЛЁВА

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

СЕРГЕЙ ЛИТОВЧЕНКО

председатель Совета директоров
Ассоциации Менеджеров России

АНДРЕЙ МИЛЕХИН

президент холдинга РОМИР

ГРИГОРИЙ ПАНОВ

генеральный директор компании «ГрандГифт»

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

СЕМИНАР

«НОВЫЙ СТАНДАРТ ISO 9001:2015»

риски и потенциал для предприятий и органов по сертификации

24 СЕНТЯБРЯ 2014

Москва, Торгово-промышленная палата РФ

Спикер

Экельхарт Бауер

Уполномоченный представитель Австрии в технических комитетах ИСО и европейских рабочих группах. Ведущий международный эксперт, лектор, аудитор. Специалист по вопросам интегрированных систем менеджмента и менеджмента рисков.



Для кого

Менеджеры второго и третьего звена, ответственные за оценку риска, разработку и совершенствование систем менеджмента на предприятиях; менеджеры по качеству, экологии, промышленной безопасности; руководители и специалисты органов по сертификации; аудиторы и консультанты по вопросам внедрения интегрированных систем менеджмента.

Темы семинара

- Почему и как создается новый стандарт ISO 9001:2015. Конкретные изменения текста и требований. Дискуссии и вопросы, возникающие на международном уровне в процессе создания нового стандарта.
- Новый стандарт как инструмент полной интеграции системы менеджмента в стратегический контекст предприятия. Соответствующие возможности развития бизнеса.
- Новые требования к риск-менеджменту. Систематическая оценка опасностей и возможностей в микро- и макроконтексте развития бизнеса.
- Ожидаемые изменения стандартов ISO 14001 и OHSAS 18001. Потенциал для интегрированных систем.

Регистрация

По вопросам участия в семинаре обращайтесь по тел.: +7 (495) 988 0689, e-mail: market@mirq.ru, менеджер проекта — Тереза Багратян

Содержание

Главная тема:

**МЕДИЦИНА БУДУЩЕГО:
НОВЫЕ ВОЗМОЖНОСТИ ДЛЯ БИЗНЕСА**



28



14

СКАЧИВАЙТЕ
МОБИЛЬНУЮ ВЕРСИЮ
ЖУРНАЛА BUSINESS EXCELLENCE



Реклама

10 ВЕСТИ

12 СОБЫТИЯ, ФАКТЫ,
КОММЕНТАРИИ

Excellence in strategies

14 ПЕРСОНА
Ицхак Адизес
Дайте своему сердцу говорить.
И его услышат

20 ТЕОРИЯ И ПРАКТИКА
Жизненный цикл компании
по Адизесу: особенности управления
бизнес-процессами на стадии
«зрелости»

28 ПРОБЛЕМЫ И ПОИСКИ
Догнать и перегнать

32 ПИОНЕРЫ ТЕХНОЛОГИЙ 2014

34 ПРОБЛЕМЫ И ПОИСКИ
Вопрос престижа государства

38 ПИОНЕРЫ ТЕХНОЛОГИЙ 2014

40 ПРОБЛЕМЫ И ПОИСКИ
Против ветра

Excellence in tools

44 МАРКЕТИНГ
Ричард Брэнсон
Любая цель достижима

50 МЕНЕДЖМЕНТ
Поколение Сети: всё и сразу

Austrian
We fly for your smile.



130 направлений, одна цель — ваша улыбка.

Насладитесь австрийским гостеприимством, изысканной кухней и комфортом на борту самолетов Austrian Airlines на пути к 130 направлениям по всему миру.



Реклама

A STAR ALLIANCE MEMBER 

www.austrian.com

Накопите мили с **Miles & More**. Бронирование авиабилетов и информация по тел. 8 (495) 995 0 995, на сайте www.austrian.com и в Вашем туристическом агентстве.

Содержание



56 МЕНЕДЖМЕНТ
Подмена понятий в бизнесе, или
Почему нам предлагают купить время,
когда мы хотим платить за результат

62 МЕНЕДЖМЕНТ
Стандарты строить и жить помогают

66 ДЕЛО
Я прошел точку невозврата

70 ТРЕНИНГ
Коучинг в бизнесе:
освободить путь к цели

76 МЕНЕДЖМЕНТ
Практики для практиков



Excellence in details

80 КАРЬЕРА
Спецпроект
«Лучшие города мира для студентов»
Сидней
Продолжаем публикацию

86 HISTORY
Человек-«космос»



92 БРЕНД
Изобретение, которое потрясло мир

98 ДАЙДЖЕСТ

100 БИБЛИОТЕКА

102 КАЛЕНДАРЬ

ВСЕГДА ТОЛЬКО САМЫЕ ВЫГОДНЫЕ ПРЕДЛОЖЕНИЯ!



Business
Excellence



Мобильная версия журнала Business Excellence доступна для вас совершенно **бесплатно**. Не упустите уникальный шанс — данная акция ограничена по времени.

Мобильное приложение  доступно на любом мобильном устройстве, работающем на операционной системе Apple iOS и Google Android.

сенсационная акция



Скачайте за минуту своего «лучшего бизнес-помощника», доступного 24 часа в сутки 7 дней в неделю за 0 руб. 0 коп.

Узнайте больше о мобильном приложении Business Excellence, а также об условиях данной акции на сайте и по телефону

WWW.BE-MAG.RU
(495) 517 5379

ваши идеи и вопросы принимаем
на e-mail: market@mirq.ru



Виктор ИВАНТЕР

Российский экономист, директор Института народно-хозяйственного прогнозирования РАН, почетный академик Международной академии менеджмента, доктор экономических наук.

Профессор кафедры макроэкономического регулирования и планирования экономического

факультета МГУ им. Ломоносова, кафедры национальной экономики в МФТИ, ГУУ, МЭУ им. Плеханова (научная специализация — анализ и прогнозирование национальной экономики, национальная финансовая и банковская системы, валютная политика).

Автор исследований «Время говорить об экономическом росте», «Назревающие конфликты благополучного общества», «Будущее России: инерционное развитие или инновационный прорыв?»

ПЕРСПЕКТИВЫ ЭКОНОМИЧЕСКОГО РОСТА РОССИИ

Главным условием высокой производительности труда является высокая заработная плата. Это сказал еще Генри Форд. Он начал с того, что установил очень высокую заработную плату для того, чтобы поднять производительность труда. У него было два аргумента: люди работают и создают спрос. А для того, чтобы платить высокую заработную плату своим рабочим, должен быть очень высокого качества менеджмент. У Форда это было, менеджмент потребовал преобразований: создания конвейерной системы и т.д. Для того, чтобы у нас люди эффективно работали, мы должны покончить с той системой, которая была раньше: как нам платят, так мы и работаем. И второе: без высокой заработной платы нет стимула к труду и нет потребителя.

Когда говорят о том, что разрывы в производительности труда между Россией и развитыми странами в определенных областях составляют 10–15 раз, это легко преодолевается благодаря применению прогрессивных инновационных технологий. А вот когда разрывы — 3–5%, то изменения даются очень тяжело. Определение «производительность труда» означает, что мы делим весь объем выработки на число работающих, количество которых на сегодня абсолютно не соответствует тому, сколь-

ко их там должно быть. У нас избыточная занятость. При этом на сегодняшний день 10% населения находятся в неформальной занятости (например, няни, проститутки и т.д.). Мы должны создать новые рабочие места. У нас проблемы с занятостью, а не с миграцией. Дефицит рабочей силы — это страшилка. Если считать, что главное — это обеспечить рабочие места для мигрантов, мы получим ту ситуацию, которую сейчас имеет Франция.

Всегда есть, что возрождать. Мы просто многое перестали делать, но это не означает, что мы разучились это делать.

В 1998 году я был на заводе Сухого в Комсомольске-на-Амуре, печально вспоминать, насколько там было плохо. А в 2009 году всё было уже совершенно по-другому. Но зарплаты низкие: конструктор зарабатывает 25–27 тысяч, но не бежит торговать китайским ширпотребом, потому что получает бесценный опыт. А после трех-четырёх лет работы переходит в структуры «Боинга». Получается, что мы готовим кадры, но только не для себя. А если будем готовить для себя, нас ждёт успех.



ЛЕТО В МОСКОВУ КАНТРИ КЛАБ

Специальное предложение на долгосрочное летнее проживание в загородном комплексе Москову Кантри Клуб. Курорт расположен в 15 км от МКАД по Волоколамскому шоссе в экологически чистом районе Подмоскovie, окружен живописными лесами и озерами.

Для Ваших детей от 5 до 16 лет открывает двери Летняя Академия E-Camp (английский лагерь дневного пребывания), включающая увлекательный курс английского языка, веселые и познавательные программы актерского мастерства, творческие и спортивные мастер-классы.

МОСКОВУ КАНТРИ КЛАБ гольф курорт, Волоколамское шоссе, п. Нахабино, Красногорский район, Московская область
Тел. +7(495) 626 5911 sales@mcc.co.ru www.moscowcountryclub.ru



ЭКОНОМИКА • ОБЩЕСТВО • НАУКА • ИННОВАЦИИ • КУЛЬТУРА



Национальная платежная карта — к 2015 году

Первая национальная платежная карта, выпущенная в рамках Национальной системы платежных карт (НСПК), может появиться в середине 2015 г. и будет работать в кобрендинге с четырьмя платежными системами — китайской UnionPay, японской JCB и международными VISA и MasterCard. Об этом сообщила зампредела Банка России Татьяна Чугунова. По ее словам, важную роль сыграло то, что НСПК будет строиться не «с нуля», а на основе технической инфраструктуры одной из действующих платежных систем. Основными кандидатами являются системы ПРО100 и «Золотая корона». В ходе Петербургского международного экономического форума российским властям и международным платежным системам удалось достичь компромисса по продолжению работы Visa и MasterCard в России при одновременном создании российской национальной платежной системы.

ИТАР-ТАСС



Интернет-бизнес дает 8,5% ВВП

«Интернет за 20 лет существования превратился в очень прибыльный бизнес, дающий 8,5% ВВП, использующие его рынки составляют 5,2 трлн рублей», — сообщил президент РФ Владимир Путин на форуме «Интернет-предпринимательство в России». Глава государства отметил, что интернет-среда все активнее включается в процесс формирования органов власти, управления. Совсем недавно через интернет была избрана часть Общественной палаты, четверть совета по правам человека при президенте. «Нам бы очень хотелось, чтобы государство российское поддержало тех, кто умеет, хочет и намерен работать в интернете. Для этого мы и создали фонд [развития интернет-инициатив], который сегодня управляет солидными ресурсами где-то под шесть млрд рублей, мне бы очень хотелось, чтобы эти средства эффективно использовались и по мере развития самого проекта, чтобы они увеличивались и приносили пользу и экономике, и обществу в целом», — сказал Путин.

РИА Новости



Самые лояльные работники в мире

Большинство россиян преданы своему работодателю — они переживают за успехи компании, в которой работают, и стараются выполнять свои обязанности как можно лучше. По результатам ежегодного исследования международного рекрутингового агентства Kelly Services, в России 62% сотрудников считают, что руководство их ценит или очень ценит. Именно этот фактор существенно влияет на уровень лояльности персонала. Приближаются к России по уровню лояльности страны Азиатско-Тихоокеанского региона, в частности, Таиланд (58%) и Индонезия (57%). При этом, в среднем, во всем мире доля лояльных к работодателю сотрудников не превышает трети населения — например, в Италии таких всего 3%, в Венгрии — 10%, в Португалии — 19%. Впрочем, есть рекордсмены и среди европейских стран — это Дания (45%) и Норвегия (42%).

РГ