



Фото: Дмитрий Ткаченко

## ПРО ГИБКОСТЬ И ОТВЕТСТВЕННОСТЬ

Один из старейших авторов журнала «Стандарты и качество», патриарх отечественной науки о качестве Юрий Павлович Адлер считает, что *«рынок начал исподволь готовить себе новую парадигму, главным свойством которой должна стать феноменальная гибкость, живучесть [производства] при самых резких скачках и переменах спроса»* («СтК» № 8/2019 г.). Уверена, что подобная гибкость необходима сегодня не только производству в целом, но и в первую очередь тем, кто непосредственно занимается его организацией и развертыванием, т.е. людям, различного рода специалистам. Ведь «спрос» на те или иные компетенции также со временем меняется. Мы уже неоднократно писали, что на смену *hard skills*, т.е. сугубо профессиональным навыкам и умениям, приходят *soft skills*, в основе которых лежит умение непрерывно учиться, системное управление знаниями и временем. В формировании «мягких» навыков участвуют личный опыт, способность налаживать эффективные коммуникации, вносят свою лепту самообразование и развитие в процессе работы. Поэтому в очередной раз не могу не подчеркнуть пользу регулярного чтения деловой литературы, причем именно той, которую делают профессионалы для профессионалов. Безусловно, в интернете есть много полезного, но, на мой взгляд, решающее значение имеет то, чтобы сошлись три фактора. Во-первых, планомерная и систематизированная информация, во-вторых, подготовленная командой экспертов, освещающих или примиряющих разные точки зрения и аспекты проблемы. Задача редакции — не просто выдать на-гора информацию, а показать причинно-следственные связи между фактами и выделить главное, при этом отразив всю картину целиком. Те, кто ведут блоги или группы в соцсетях, вряд ли последовательно занимаются тематическим планированием и глубокими исследованиями. Кроме того, как считает Ирина Кибина, эксперт по эффективному взаимодействию в бизнесе с более чем 20-летним управленческим опытом в таких компаниях, как ТНК-ВР, EVRAZ Group, Сбербанк и др., люди, известные только по активности в Facebook, как правило, не очень хорошие специалисты. Наконец, об этом почему-то всё время забывают, официально зарегистрированное СМИ несет юридическую ответственность за публикуемые материалы. Выходные данные издания — это так называемые сведения об ответственности, именно так их трактует ГОСТ 7.76–96 «Система стандартов по информации, библиотечному и издательскому делу». Поэтому читайте наши журналы и узнаете, каким образом инструменты стандартизации, оценки соответствия и оптимизации производства помогут улучшить качество вашего бизнеса. Ведь, как говорил великий Деминг, цель любого бизнеса — непрерывное совершенствование всех его аспектов.

Татьяна Киселева

Учредитель  
Н.Г. ТОМСОН

### Редакция

Главный редактор Т.В. КИСЕЛЕВА  
Заместитель главного редактора ОЛЬГА АНДРЕЕВА  
Обозреватели:

ЮЛИЯ КАРГОПОЛЬЦЕВА, 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  
PR&Events

ИРИНА ПЕТРОВА

### 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

Фото на 1-ой обложке и в рубрике «Персона»

МАКСИМ ЛЕВИН

Используемые изображения: www.depositphotos.com

### Станьте нашим автором!

Присылайте свои статьи на адрес  
autor@mirq.ru



ЖУРНАЛ BUSINESS EXCELLENCE –  
ЛАУРЕАТ МЕЖДУНАРОДНЫХ КОНКУРСОВ



[www.be-mag.ru](http://www.be-mag.ru)

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

Подписано в печать 26.12.19. Формат 72x104/16.  
Бумага мелованная матовая. Печать офсетная. Печ. л. 5,0.  
Тираж 25000 экз. Аудитория номера – 91000 человек.

Заказ №271105. 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. Электровзаводская, 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

## КЛЮЧЕВЫЕ ПАРТНЕРЫ



WORLD TRADE CENTER  
MOSCOW



BUREAU  
VERITAS



EUROPEAN  
ORGANIZATION  
FOR  
QUALITY



## 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  
ООО «РИА «Стандарты и качество»

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,

генеральный директор ООО «Деловое совершенство»,  
руководитель программы «20 ключей» в России и СНГ,  
член правления Всероссийской организации качества

**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.



A STAR ALLIANCE MEMBER 

[www.austrian.com](http://www.austrian.com)

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

# Содержание

Главная тема:

## КОСМИЧЕСКАЯ ОТРАСЛЬ: КОММЕРЦИЯ VS РОМАНТИКА

22



14

8 ВЕСТИ

10 СОБЫТИЯ, ФАКТЫ, КОММЕНТАРИИ

### Excellence in strategies

14 ПЕРСОНА  
**Дэвид Кови**  
Нужно постоянно «перепридумывать» себя. Если вы не меняетесь, то останетесь позади

#### Главная тема

22 ПРОГНОЗЫ И ПУТИ РЕШЕНИЯ  
Российская космическая отрасль: ожидания бизнеса и общества

32 ИННОВАЦИИ  
Космобизнес

38 ЛИДЕРСТВО  
**Сергей Рязанский**  
Из космоса границ не видно, все барьеры — в наших головах

32



### Excellence in tools

44 МАСТЕР-КЛАСС  
Управляем несоответствиями — потенциальными или реальными сбоями в работе

52 МЕНЕДЖМЕНТ  
«Повышение производительности: системный подход». Люди + Процессы + Цифра + Социум

56 УМНЫЙ ОФИС БУДУЩЕГО  
Единое окно «Полюса»

# CONTENTS

- 62 ИНТЕРВЬЮ  
Я не продаю, я помогаю покупать
- 66 ИНВЕСТИЦИИ  
Бизнес на эмоциях
- 70 ТЕХНОЛОГИИ  
Кибербезопасность в финансовой сфере
- 72 ПРОГНОЗЫ  
6 гипотез: как будет развиваться финансовая сфера в мире
- 74 HR  
Итоги года и тренды в HR-индустрии
- 76 ТРЕНИНГ  
7 навыков эффективного лидера.  
Как преодолеть ловушки  
в современной компании
- 82 ИССЛЕДОВАНИЕ  
Кто дурак, тот сам знает?
- 86 ИНФРАСТРУКТУРА  
Московская скорая стала второй  
среди служб мегаполисов мира
- 88 ЦИФРОВИЗАЦИЯ  
Цифровое развитие Москвы
- 92 ЛИКБЕЗ ДЛЯ УПРАВЛЕНЦА  
Ключевые концепции  
современного менеджмента.  
Словарь управленческого революционера

## Excellence in details

- 98 ДАЙДЖЕСТ
- 100 БИБЛИОТЕКА
- 102 КАЛЕНДАРЬ



92

