



Фото: Дмитрий Ткаченко

## В ДУХЕ ВРЕМЕНИ, В СТИЛЕ SMART

Мир никогда уже больше не будет прежним. Сколько раз мы произносили эту фразу ради красного словца, не задумываясь о смысле, особенно в последние годы в связи с переходом к индустрии 4.0. Но, полагаю, никто толком не понимал, да и не пытался до конца понять, в чем именно будет заключаться эта самая «никогдатость»... Вместо документов и банковских карт людям будут вживлять мультифункциональные электронные чипы? Кофеварка станет напрямую синхронизировать с тостером алгоритм подачи завтрака? На «умных фабриках» из персонала останутся лишь сторожа, чтобы охранять их от людей?

Но пандемия запустила процесс глобальной вынужденной цифровизации. Теперь все не на шутку задалось вопросом, как мы будем жить дальше, как сможем приспособиться к тому, что в недалеком будущем станет «новой нормальностью»... Уже очевидно, что массовый широкомасштабный переход в цифровую реальность, о котором раньше только говорили, становится необратимым и содержит немало плюсов. Но есть и очевидные минусы. Буквально на днях я участвовала в «Диалоге с Андреем Кончаловским», организованном на платформе наших партнеров — Бизнес-школы СКОЛКОВО (естественно, в онлайн-формате). Так вот среди озвученных им негативных тенденций хочу выделить тезис, что *«современная цивилизация, в первую очередь обилие информации, лишает людей памяти»*.

Это действительно проблема. Люди всё чаще полагаются на сведения из интернета, но их колоссальное количество зачастую только рассеивает внимание, мешает сосредоточиться... На мой взгляд, одним из серьезных побочных эффектов COVID-19 стало всё более увеличивающееся «захламление» информационного пространства. Пандемия инициировала лавинообразный рост онлайн-мероприятий и публикаций на тему сохранения бизнеса и перевода сотрудников на удаленный режим работы.

Однако далеко не все рекомендации являются «волшебной таблеткой» для антивирусной терапии. Сегодня сообществу предпринимателей и управленцев гораздо более необходимы взвешенные рекомендации от признанных мировых экспертов в области повышения эффективности бизнеса. Поэтому мы приложили максимум усилий, чтобы именно сейчас, в это непростое время, организовать в онлайн-формате для читателей журналов РИА «Стандарты и качество» эксклюзивное интервью с гениальным Ицхаком Адизесом. В нынешнем номере журнала «Стандарты и качество» читайте его размышления о том, как в период замедления экономики избежать чрезмерной бюрократизированности структур управления предприятия, а в следующем номере Business Excellence — большое интервью, к подготовке вопросов для которого мы привлекли ведущих авторов нашего журнала.

Оставайтесь с нами. Именно это ваше решение в стиле SMART будет как нельзя лучше соответствовать духу времени.

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 СМЕРНОВА, 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](http://www.ria-stk.ru/ds)

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

Подписано в печать 30.04.20. Формат 72x104/16.  
Бумага мелованная матовая. Печать офсетная. Печ. л. 5,0.  
Тираж 25000 экз. Аудитория номера ~ 91000 человек.

Заказ №277352. 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  
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

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

# МАСТЕР — ЛИДЕР ИЗМЕНЕНИЙ

## ПЕРВАЯ МЕЖДУНАРОДНАЯ ШКОЛА МАСТЕРОВ

5–9 октября  
 2020 года

Производственные мастера — ключевые фигуры в реализации изменений, однако практика развития их компетенций обычно ограничена одной компанией. Международная Неделя Производительности 2020 взламывает этот стереотип и открывает первую Школу мастеров для изучения лучшего международного опыта без отрыва от производства.



РЕВОЛЮЦИОННАЯ  
 МЕТОДИКА

УНИКАЛЬНАЯ  
 ПРОГРАММА

- Командное обучение
- Проектный подход
- Международный бенчмарк
- EdTech и офлайн-формат
- Персональный наставник
- Бережливое производство
- Управление изменениями
- Социальное управление
- Безопасное поведение и ТБ
- ТРИЗ и кружки качества

Заявки принимаются до 30 июня 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:

## АНТИКРИЗИСНАЯ ПОВЕСТКА



24

6

МНЕНИЕ ЭКСПЕРТА

**Нассим Талеб**

Автор теории «черного лебедя»  
спрогнозировал последствия COVID-19

8

ВЕСТИ

10

СОБЫТИЯ, ФАКТЫ,  
КОММЕНТАРИИ

### Excellence in strategies

14

ПЕРСОНА

**Вероника Денисова**

Гуманистическая парадигма  
в управлении и управление изменениями

20

МНЕНИЯ ЭКСПЕРТОВ

Операционное совершенство —  
командная задача



14

### Главная тема

24

ПРОБЛЕМЫ И ПУТИ РЕШЕНИЯ  
Новая нормальность?

32

ПРОБЛЕМЫ И ПУТИ РЕШЕНИЯ  
Стратегическое управление  
человеческими ресурсами  
в новой реальности

34

ЦИФРОВИЗАЦИЯ  
Спасательный круг  
цифровой трансформации

36

МЕНЕДЖМЕНТ

**Илья Балахнин**

Только четкий план трансформации  
бизнеса сделает его эффективным  
и прибыльным



56

### Excellence in tools

44

МАСТЕР-КЛАСС

Контролируем реализацию стратегии

# CONTENT

- 52 ИССЛЕДОВАНИЕ  
Основные барьеры развития  
предпринимательства в России
- 56 HR  
Четверть работающего населения —  
самозанятые
- 58 ИССЛЕДОВАНИЕ  
Профессиональные удаленщики выбирают  
Skype, «Яндекс.Диск», бумажные блокноты (!)  
и приседания
- 62 ОБЗОР  
Коронакризис
- 68 ЮРИДИЧЕСКАЯ КОНСУЛЬТАЦИЯ  
Борьба с эпидемией коронавируса или  
ответственность за благоустройство?
- 74 ИССЛЕДОВАНИЕ  
Влияние кризиса на российских работников:  
самоизоляция плюс диджитализация  
всей страны
- 82 ИНФОРМАТИЗАЦИЯ  
Непрерывность бизнеса vs COVID-19
- 84 МЕНЕДЖМЕНТ  
3 рекомендации Google: что нужно для  
хорошей работы удаленной команды?
- 86 МЕНЕДЖМЕНТ  
Wellbeing как ДНК корпоративной культуры
- 90 ЛИКБЕЗ ДЛЯ УПРАВЛЕНЦА  
Стиль руководства

## Excellence in details

- 96 ВРЕМЯ ГЕНИЕВ
- 98 ДАЙДЖЕСТ
- 100 БИБЛИОТЕКА
- 102 КАЛЕНДАРЬ



58



74



86