



Фото: Дмитрий Ткаченко

«Мозг нам достался для сложной, изысканной, виртуозной работы. Не стоит его использовать для того, чтобы читать дурацкие книги, общаться с дурацкими людьми и проживать свою жизнь впустую. Просто жалко»

Татьяна Черниговская,  
российский ученый в области нейронауки, психолингвистики и теории сознания

## ВНИМАНИЕ НА УСПЕХ

Мы, дорогой читатель, регулярно пишем о пользе чтения деловой литературы, о необходимости профессионального и саморазвития, и не просто пишем, но и снабжаем вас соответствующим инструментарием и методиками. Да что там литература и периодика! Посмотрите, сколько вокруг всевозможных семинаров, вебинаров, лекций и тренингов по повышению устойчивости бизнеса и личностному росту. Вы никогда не задумывались, почему они так популярны? Почему годами (!) собирают аудиторию, жаждущую советов на тему *business & self made*? Казалось бы, уже давно всё написано, сказано и разложено по полочкам, а те, кто не единожды вкусил от фактически разжеванных и положенных в рот лучших практик, должны бы давно добиться ошеломляющих успехов. Ан нет, воз и ныне там. Конечно, путь к совершенству поистине бесконечен, однако зачем вечно топтаться в самом его начале? В этом можно винить чрезмерную загруженность и подстерегающую буквально каждого опасность погрязнуть в текучке. Но как тогда быть с многочисленными успешными примерами, на которые ссылаются авторы статей и коучи? Не говоря уже о таких могучих духом персонах, как Арнольд Шварценеггер, интервью с которым стало украшением этого номера. Какие привычки, навыки и качества помогают стать успешным? Думаю, большинство из вас прежде всего скажут «самодисциплина» и будут правы. Вот только определения и суть этого понятия, как правило, сильно разнятся, особенно в части того, что является главным для развития этой способности, с чего нужно начинать. Лично для меня очевидно — с концентрации внимания, с умения сосредоточиться на том, чем занимаешься. Слишком многое сегодня отвлекает от дела: бесчисленные вкладки в браузере со статьями, которые планируешь прочитать позже, соцсети, новостная лента, игры, сообщения в мессенджерах... Привычка всегда быть на связи и в курсе дела зачастую оборачивается неврозом: если связь пропадает, появляется чувство тревоги, даже страха, что упустил что-то важное, — это тоже мешает сосредоточиться. Еще отвлекает прокрастинация. Люди откладывают важные дела на потом или не в состоянии заставить себя что-то решить, потому что боятся неудачи. Есть простой рецепт принятия решений: нужно определить для себя крайний срок и поставить на телефон напоминание и, когда дедлайн наступит, просто сделать то, что необходимо. Вообще, мозг, как и мышцы, можно и нужно тренировать, постоянно давая ему различные нагрузки — для развития памяти, внимания, аналитических способностей, скорости обработки информации... Как говорит Т. В. Черниговская, чьи слова я также сделала эпиграфом, «открытия приходят подготовленному уму. Они не приходят кому угодно». Невозможно стать успешным, занимаясь всем и сразу, перескакивая с одного на другое и ни на чем толком не концентрируясь.

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.be-mag.ru**

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

Подписано в печать 31.01.20. Формат 72x104/16.  
Бумага мелованная матовая. Печать офсетная. Печ. л. 5,0.  
Тираж 25000 экз. Аудитория номера ~ 91000 человек.  
Заказ №272375. 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



# 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:

## РАБОТА-2020: НАЙТИ ИЛИ ПОТЕРЯТЬ

20



12



22

6

РАЗМЫШЛЕНИЯ

Гармония и сила проникновения

8

ВЕСТИ

10

СОБЫТИЯ, ФАКТЫ, КОММЕНТАРИИ

### Excellence in strategies

12

ПЕРСОНА

**Арнольд Шварценеггер**

Не бойтесь браться за новое дело — вы свободны

#### Главная тема

20

HR

Роботы оставят без работы: страшилка или реальность?

22

HR

Идеальный работодатель: россияне хотят работать в стабильной компании

24

HR

Как избежать кадрового голода?

26

HR

Что было, что будет, чем сердце успокоится

### Excellence in tools

30

ИНТЕРВЬЮ

**Мухаммад Юнус**

Из профессора экономики я превратился в особого банкира — банкира для бедных

38

ИНСТИТУТЫ РАЗВИТИЯ

Эффективность господдержки глазами бизнеса

44

ПРОБЛЕМЫ И ПОИСКИ РЕШЕНИЙ

Бизнес и силовые структуры: степень доверия



# CONTENT

- 46 ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСТВО  
Россияне не хотят открывать свое дело
- 50 МАСТЕР-КЛАСС  
Обучаем персонал и управляем  
организационными знаниями
- 58 ПУТЬ К УСПЕХУ  
Золото НЕ любой ценой
- 64 МЕНЕДЖМЕНТ  
Новая бизнес-модель для компании  
с высокими цифровыми компетенциями
- 68 КАЧЕСТВО  
Основы моделирования
- 74 ЮРИДИЧЕСКАЯ КОНСУЛЬТАЦИЯ  
Как распознать нелегального кредитора
- 76 ПСИХОЛОГИЯ  
Мотивируем команду:  
методы кнута или пряника
- 80 ЛИКБЕЗ ДЛЯ УПРАВЛЕНЦА  
Ключевые концепции современного  
менеджмента. Словарь управленческого  
революционера

## Excellence in details

- 88 БРЕНД  
Ценность бренда: следуй за мечтой
- 96 ИССЛЕДОВАНИЕ  
Голодный бизнес: чем питаются  
российские предприниматели
- 98 ДАЙДЖЕСТ
- 100 БИБЛИОТЕКА
- 102 КАЛЕНДАРЬ



76

