



Фото: Дмитрий Ткаченко

# ТРАНСФОРМАЦИЯ НЕИЗБЕЖНА?

В последнее время поголовно пишут и говорят о наступлении эпохи стремительной цифровизации. Но все ли смогут трансформировать соответствующим образом свои бизнес-процессы и, что гораздо важнее, свою ментальность? Вообще, даже без привязки к цифровой готовности (подробнее об этом читайте в главной теме номера) трансформация мышления — дело труднореализуемое, даже перед лицом глобальной угрозы. Казалось бы, в смутные времена люди должны мобилизовать свои лучшие качества, особенно в плане ответственного отношения к себе и окружающим, взаимной выручки и поддержки. Далеко не всем это оказалось под силу. Да, волонтеры привозят пенсионерам продукты и лекарства, помогают инвалидам. Но посмотрите, сколько народу перестали принимать элементарные меры предосторожности — в общественных местах и в транспорте находятся без масок и перчаток, не соблюдают социальную дистанцию... В результате с середины июля в Москве кривая заражений COVID-19 вновь поползла вверх. И похожая ситуация сложилась не только в городской среде, но и среди отдыхающих, которым пришлось выбирать между переполненными курортами Крыма и Кубани. Увы, пандемия не смогла стать и катализатором трансформации отношения государства к бизнесу. К примеру, с 1 июня по 1 ноября 2020 г. предприятия отраслей, наиболее пострадавших от коронавируса, смогут получить в банках деньги под 2% годовых на возобновление своей деятельности. Сумма кредита будет рассчитываться исходя из размера одного МРОТ на каждого сотрудника и умножаться на период кредитования. Поэтому чем позже вы обратитесь за займом, тем меньше он окажется. Однако, взяв кредит, вы лишаетесь возможности оптимизировать штат, так как одним из условий является сохранение численности персонала. Так что по причине ограниченного объема выделяемых средств и жестких условий их использования не стоит ожидать, что господдержка спасет бизнес от банкротства. Да и банковское сообщество особо не заинтересовано участвовать в этой программе: результаты «контрольной закупки», проведенной службой бизнес-омбудсмена Бориса Титова, показали, что из 182 поданных заявок банки одобрили 67 (37%), 84 (46%) еще рассматриваются и по 31 (17%) получен отказ без объяснения причин.

Что же делать? Да то же, что и в «мирное время»: брать на вооружение лучшие практики, следовать рекомендациям признанных экспертов — для оптимизации и дальнейшего развития. И мы всемерно будем этому способствовать. Так, начиная с нынешнего номера участвуйте в «Беседах с доктором Адизесом» — нашем уникальном совместном проекте с Институтом Адизеса. Читайте и присылайте нам свои вопросы, которые мы транслируем одному из самых авторитетных в мире специалистов эффективного становления бизнес-процессов. Уверены, его советы точно помогут вам трансформироваться.

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 31.07.20. Формат 72x104/16.  
Бумага мелованная матовая. Печать офсетная. Печ. л. 5,0.  
Тираж 25970 экз. Аудитория номера — 91000 человек.

Заказ №280471. 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,  
член совета директоров  
ООО «РИА «Стандарты и качество»,  
исполнительный директор  
Всероссийской организации качества

**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

# МЕЖДУНАРОДНАЯ НЕДЕЛЯ ПРОИЗВОДИТЕЛЬНОСТИ

5–9 октября  
 2020 года

## ГЛАВНАЯ ТЕМА

# Change Management 4.0

## В ПРОГРАММЕ:

- Операционное совершенство и производительность мирового уровня
- Цифровое производство. Опыт и перспективы трансформации компаний
- Киберфизические системы и человек. Синергия и диссонансы цифровизации
- Методы и инструменты управления качеством в Индустрии 4.0
- Человеческий капитал и управление компетенциями
- Производственные мастера — лидеры изменений
- Smart-технологии в профессиональном обучении и развитии
- Биофизический ресурс человека в экосистеме компании
- Экономика благополучия и устойчивое развитие компаний и территорий

Телемосты  
 из Праги  
 с Компаниями

Виртуальные  
**ГЕМБА**  
 мастер-  
 классы

**Вебинары**  
 от лидеров  
 производительности

Чемпионат  
**Operational  
 Excellence**

**Конкурс  
 проектов**  
 Трансформация

**Международная  
 Школа  
 Мастеров**

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:

## ПОЛНАЯ ПЕРЕЗАГРУЗКА: ЦИФРОВАЯ И МЕНТАЛЬНАЯ



6 РАЗМЫШЛЕНИЯ  
Притча об алмазах

8 ВЕСТИ

10 СОБЫТИЯ, ФАКТЫ,  
КОММЕНТАРИИ

### Excellence in strategies

14 ПЕРСОНА  
**Даниэль Канеман**  
Приучайтесь мыслить долгосрочно



14

22 ЦИФРОВИЗАЦИЯ  
Создается новая концепция пространства

28 ЦИФРОВИЗАЦИЯ  
Цифровая трансформация современных бизнес-процессов: готовность номер один

32 ПРОБЛЕМЫ И ПУТИ РЕШЕНИЯ  
**Марина Лошак**  
Я жду от времени, которое приходит на смену пандемии, нового гуманистического сознания

36 УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ  
**Роберт Киган**  
Для достижения успеха необходимо справиться с инерционным мышлением и открыть себя переменам



### Excellence in tools

42 БЕСЕДЫ  
С ДОКТОРОМ АДIZESОМ  
Надежда мотивирует, как ничто другое. Даже в худшие времена

# CONTENT

48 ИНТЕРВЬЮ  
**Надежда Копытина**  
Я честно делюсь с другими тем, что я знаю,  
и делаю это с большим удовольствием

52 КЕЙС  
Быстрые — значит живые: практики  
цифровизации промышленного холдинга

58 МЕНЕДЖМЕНТ  
Рыночные цепочки создания ценности

66 МАРКЕТИНГ  
Новая реальность и концепция поколений

70 БАНКИ  
Ключевой тренд российского рынка  
банковских услуг — общее ухудшение  
условий по ставкам и кешбэку

72 МАРКЕТИНГ  
Видеомаркетинг: преимущества и ошибки

78 ЭКОНОМИКА  
Общепит на удаленке. Вызов есть.  
Есть ли возможности?

82 ЛИКБЕЗ ДЛЯ УПРАВЛЕНЦА  
Организационная структура.  
Не дайте ей закостенеть!

90 HR  
От кузнеца до ручницы: рейтинг необычных  
вакансий этого лета

## Excellence in details

92 ПСИХОЛОГИЯ  
Английский для своих, или Как сказать,  
чтобы вас наконец-то поняли

96 ВРЕМЯ ГЕНИЕВ

98 ДАЙДЖЕСТ

100 БИБЛИОТЕКА

102 КАЛЕНДАРЬ



58



72

