

### Учредитель

Н.Г. ТОМСОН

### Редакция

Главный редактор Т.В. КИСЕЛЕВА

Заместитель главного редактора ОЛГА АНДРЕЕВА

Обозреватели:

ЮЛИЯ КАРГОПОЛЬЦЕВА, ОЛГА ТЮШЕВСКАЯ

Специальный корреспондент КСЕНИЯ НОЙМАН

Переводчик МАРИЯ ТАТИЩЕВА

Редактор ТАТЬЯНА КРАСНОВА

Корректор МАРИГАРИТА 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](mailto:market@mirq.ru)

Менеджеры:

ГАЛИНА СМЕРНОВА, ВЛАДИСЛАВ АГАДЖАНОВ

Тел.: +7 (495) 771 6652 (доб. 140)

### Отдел продаж (подписка)

Начальник отдела продаж

ОЛГА АБРАМОВА

Менеджеры:

ЕКАТЕРИНА КЛЮЧНИКОВА, НАТАЛЬЯ ПАНЧЕНКО

Тел.: +7 (495) 258 8436

Факс: +7 (495) 258 8437 E-mail: [podpiska@mirq.ru](mailto: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](mailto:bex@mirq.ru)

Телефон для предложений: +7 (495) 771 6652 (доб. 140)

Интернет-магазин: [www.ria-stk.ru](http://www.ria-stk.ru)

Используемые изображения: [www.depositphotos.com](http://www.depositphotos.com)

Фото на 1-ой обложке:

Olivier Douliery/PA Photos/TACC



ЖУРНАЛ BUSINESS EXCELLENCE —  
ЛАУРЕАТ МЕЖДУНАРОДНЫХ КОНКУРСОВ



[ria-stk.ru/ds](http://ria-stk.ru/ds)

### Станьте нашим автором!

Присылайте свои статьи на адрес

[avtor@mirq.ru](mailto:avtor@mirq.ru)

МОБИЛЬНАЯ ВЕРСИЯ BUSINESS EXCELLENCE ДОСТУПНА



Дата выхода в свет 11.03.21. Формат 72x104/16.

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

Тираж 25970 экз. Аудитория номера ~ 91000 человек.

Заказ №289854. 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. Электровозовская, 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», 2021

## 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

### 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

представитель японского института

PPORF Development Institute Inc. в России и СНГ,

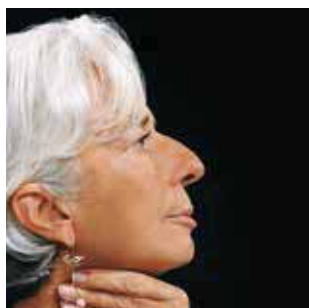
Член Правления Всероссийской организации качества

# Содержание

Главная тема:

**ЭКО? ЛОГИЧНО!**

20



14



70

6 РАЗМЫШЛЕНИЯ  
Зачем нужна железная хватка

8 ВЕСТИ

10 СОБЫТИЯ, ФАКТЫ,  
КОММЕНТАРИИ

## Excellence in strategies

14 ПЕРСОНА  
**Кристин Лагард**  
Когда ситуация действительно очень плохая, вызывайте женщину

### Главная тема

20 ПРОБЛЕМЫ И ПУТИ РЕШЕНИЯ  
На пороге глобальной катастрофы или в поисках спасения?

28 КАЧЕСТВО  
Экомаркировки, самодекларации и гринвошинг: как приблизить мир к устойчивому развитию, не выходя из магазина

34 ПРОБЛЕМЫ И ПУТИ РЕШЕНИЯ  
Между выгодой и экологичностью

40 ЭКОЛОГИЯ  
В ближайшие 20 лет потребление традиционного мяса сократится в четыре раза

42 ЭКОЛОГИЯ  
Вторая жизнь

43 УМНОЕ ПРОИЗВОДСТВО  
Ученые предлагают переработать гипсовые горы в строительные материалы и удобрения

44 ЭКОЛОГИЯ  
От Колымы до Терека:  
10 самых грязных рек России

# Подписка



ОФОРМИТЬ ПОДПИСКУ  
НА ЖУРНАЛ  
BUSINESS EXCELLENCE  
ВЫ МОЖЕТЕ:

## в нашем издательстве:

сайт: [https://ria-stk.ru/subscribe\\_on\\_site/new/](https://ria-stk.ru/subscribe_on_site/new/)  
тел.: +7 (495) 771 6652, доб. 1  
e-mail: [podpiska@mirq.ru](mailto:podpiska@mirq.ru)

## в подписных агентствах:

Электронный каталог «Почты России»  
«Подписные издания»

сайт: [podpiska.pochta.ru](http://podpiska.pochta.ru)  
индекс: П1052

Каталог «Пресса России. Газеты и журналы»  
индекс: Е18931

ООО «Урал-Пресс»  
сайт: <http://www.ural-press.ru>  
тел.: +7 (495) 789 8636  
e-mail: [coord@ural-press.ru](mailto:coord@ural-press.ru)

ООО «Информнаука»  
сайт: [informnauka.com](http://informnauka.com)  
тел.: +7 (495) 787 3873; +7 (499) 152 5481  
e-mail: [informnauka@viniti.ru](mailto:informnauka@viniti.ru)

ООО «ПРЕССИНФОРМ»  
сайт: <http://presskiosk.ru>  
тел.: +7 (812) 337 1624  
e-mail: [press@crp.spb.ru](mailto:press@crp.spb.ru), [podpiska@crp.spb.ru](mailto:podpiska@crp.spb.ru)

## Excellence in tools

- 48 МЕНЕДЖМЕНТ  
Новая модель EFQM 2020:  
структура, критерии и RADAR
- 54 МЕНЕДЖМЕНТ  
НЕСпиральная динамика
- 62 ОБРАЗ ЖИЗНИ  
У каждой цели должна быть  
вдохновляющая формулировка
- 64 БИЗНЕС-ПЛАН  
Покрасочный участок на станции  
технического обслуживания автомобилей
- 68 РЕЙТИНГ  
Защитить то, что дорого:  
10 лучших производителей замков  
для дверей
- 70 ТРЕНДЫ  
Жизнь после
- 76 МАРКЕТИНГ  
4 совета по созданию уникального  
личного бренда
- 78 ИССЛЕДОВАНИЕ  
На что тратят время россияне
- 82 ЛИКБЕЗ ДЛЯ УПРАВЛЕНЦА  
Потерянное время и бесполезная работа

## Excellence in details

- 90 БРЕНД  
Amazon: клиент — главный актив компании
- 98 ВРЕМЯ ГЕНИЕВ
- 100 ДАЙДЖЕСТ
- 101 БИБЛИОТЕКА
- 102 КАЛЕНДАРЬ