



Фото: Дмитрий Ткаченко

## ПРО ДЕНЬГИ И ГАРМОНИЮ

В своем обращении к гражданам России в связи с распространением коронавируса президент Владимир Путин твердо обещал поддержку малому и среднему бизнесу, в котором заняты миллионы наших сограждан. Мера, безусловно, архиважная, но стоило ли ждать, пока «гром не грянет», чтобы поддержать столь чувствительный и уязвимый сектор экономики, который к тому же стоит у истоков формирования конечного потребительского спроса домохозяйств? По данным РБК, в 2019 году в России было открыто более 290 тыс. компаний, при этом прекратили свою деятельность свыше 600 тыс., т.е. число закрывшихся за год предприятий превысило число открывшихся в 2,14 раза. Эксперты объясняют это отсутствием улучшения делового климата на фоне снижения покупательской способности населения и проблем с налоговым администрированием — как ни крути, налоговая нагрузка на бизнес растет. Кроме того, в России не так много секторов экономики, где рентабельность бизнеса превышает ключевую ставку Банка России. (В настоящее время она составляет 6% — это значение было установлено в феврале текущего года и осталось неизменным на последнем заседании ЦБ РФ от 20 марта.) Это означает, что, даже получив кредит на развитие, например, под 8,5%, превысить планку безубыточности бизнесу никак не удастся. Напомню, что ключевая ставка — это процент, под который Центробанк выдает кредиты коммерческим банкам, чтобы регулировать стоимость заемных денег и их доступность для реального сектора экономики. Однако некоторые российские банки, несмотря на сохранение ключевой ставки на прежнем уровне, начали повышать ставки по кредитам (в том числе ипотечным) и снижать по вкладам в иностранной валюте. Надо сказать, что результатом повышения кредитных ставок является недостаток денег в экономике для развития предприятий, ориентированных на внутренний спрос. По этой же причине сокращается спрос на жилье и дорогостоящие товары длительного пользования, которые зачастую приобретаются в кредит. Президент предложил правительству и Центральному банку принять дополнительные меры по обеспечению устойчивого кредитования реального сектора, включая предоставление госгарантий и субсидирование. Будем надеяться, что всё сложится. Пандемия рано или поздно закончится, а проекты развития будут продолжаться. Но очевидно, что доходы — и бизнеса, и личные — вряд ли удержатся на привычном нам уровне. Это ли не повод для того, чтобы наконец крепко задуматься о внутренней ценности денег! О том, что она определяется не столько тем, что на них можно купить, сколько тем, что это даст в перспективе. И что это даст сейчас — для внутренней гармонии, гармонии отношений с внешним миром и четкого понимания своего места в этом стремительно и непредсказуемо меняющемся мире.

С учетом веса нашего кошелька...

Татьяна Киселева

№4 (262) 2020

**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

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

МАКСИМ ЛЕВИН

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

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:

## КРИЗИС? УЧИМСЯ ПРИНИМАТЬ РЕШЕНИЯ



14



6 РАЗМЫШЛЕНИЯ  
Планета хочет отдохнуть

8 ВЕСТИ

10 СОБЫТИЯ, ФАКТЫ, КОММЕНТАРИИ

### Excellence in strategies

14 ПЕРСОНА  
**Скотт Сидман**  
«Будущее — за консенсусными стандартами»

#### Главная тема

20 МЕНЕДЖМЕНТ  
«Непопулярные решения»

26 МЕНЕДЖМЕНТ  
Решения: быстро, качественно,  
с минимальными затратами

32 МЕНЕДЖМЕНТ  
Управленческие решения

34 ТЕСТ  
Насколько вы решительны?

38 ЭКОНОМИКА  
Долгосрочные тренды  
и влияние коронавируса  
на мировую экономику

42 ИССЛЕДОВАНИЕ  
Массовая истерия или пофигизм:  
как российские компании  
реагируют на коронавирус?

### Excellence in tools

46 ЛИДЕРСТВО  
Компетенции лидера  
в турбулентные времена



# CONTENT

- 50 ПСИХОЛОГИЯ  
Токсичные люди: диагностика,  
источники заражения, профилактика
- 56 ТРЕНДЫ  
10 стратегических тенденций  
развития технологий в 2020 году
- 60 КАЧЕСТВО  
Стремление к совершенству: истории успеха
- 64 МАСТЕР-КЛАСС  
Управляем рисками
- 72 ЮРИДИЧЕСКАЯ КОНСУЛЬТАЦИЯ  
Обналичивание денег:  
какие способы «обнала» погубят компанию
- 76 ФИНАНСЫ  
Что делали со своими деньгами  
богатые россияне
- 82 ИССЛЕДОВАНИЕ  
Сколько стоит выход из дома?
- 86 МЕНЕДЖМЕНТ  
5 советов по делегированию полномочий  
от Ричарда Брэнсона
- 88 ЛИКБЕЗ ДЛЯ УПРАВЛЕНЦА  
Ключевые концепции  
современного менеджмента.  
Словарь управленческого революционера

## Excellence in details

- 98 ДАЙДЖЕСТ
- 100 БИБЛИОТЕКА
- 102 КАЛЕНДАРЬ



56

50



72

