

# BE

# Business Excellence

EST. IN THE UK



Журнал «Деловое совершенство»

www.be-mag.ru

Официальный партнер



WORLD TRADE CENTER  
MOSCOW

№5  
2014  
(since 1996)

## ГЛАВНАЯ ТЕМА

НА **START**  
ВНИМАНИЕ  
**UP!**

# 3,9

средняя оценка  
усилий власти  
по улучшению  
делового климата

## Петер Леверингхаус

региональный директор BSI в Центральной Европе и СНГ

### «Успех зависит от способности преодолевать сложности»



ISSN 1813-9485  
9 771813 948001 >

Неизбежность  
налогов  
стр. 20

Чемодан без ручки  
стр. 66

Потребности  
старшего  
поколения  
стр. 68



**WORLD TRADE CENTER  
MOSCOW**



## ЦЕНТР МЕЖДУНАРОДНОЙ ТОРГОВЛИ

### КОНГРЕСС-ЦЕНТР

+ 7 (499) 253 11 40  
[intercongress@wtcmoscow.ru](mailto:intercongress@wtcmoscow.ru)  
[www.wtcmoscow.ru](http://www.wtcmoscow.ru)



ОТЕЛЬ  
**CROWNE PLAZA®**  
MOSCOW WORLD TRADE CENTRE  
+ 7 (495) 258 22 22  
[info@cpmow.ru](mailto:info@cpmow.ru)  
[www.cpmow.ru](http://www.cpmow.ru)

### АРЕНДА ОФИСОВ И АПАРТАМЕНТОВ

+ 7 (495) 258 10 43  
[office.rent@wtcmoscow.ru](mailto:office.rent@wtcmoscow.ru)  
[www.wtcmoscow.ru](http://www.wtcmoscow.ru)



СПЕЦИАЛЬНЫЙ ПРОЕКТ  
ЦЕНТРА МЕЖДУНАРОДНОЙ ТОРГОВЛИ МОСКВЫ

### РОССИЯ В ВТО

АНАЛИТИКА · КОНСАЛТИНГ · ОБУЧЕНИЕ

информационный портал  
[www.wto.wtcmoscow.ru](http://www.wto.wtcmoscow.ru)  
+7 (495) 258 11 10  
[wtoinfo@wtcmoscow.ru](mailto:wtoinfo@wtcmoscow.ru)

Центр международной торговли, 123610, Россия, Москва, Краснопресненская наб., 12  
+7 (495) 258 12 12 [wtcmo@wtcmoscow.ru](mailto:wtcmo@wtcmoscow.ru) [www.wtcmoscow.ru](http://www.wtcmoscow.ru)

Реклама

## Сборник аналитических материалов

по вопросам приобретения  
обращаться  
+7 (495) 258 12 12



Реклама



Фото: Федор Симмуль

## ОКОЛОНОЛЯ

Россия сейчас находится в состоянии то ли стагнации, то ли стагфляции. В общем, ни о каком удвоении ВВП речь уже не идет — это все давно забытые и неосуществимые «прожекторы». Хотя мы по-прежнему декларируем стремление к победам, но с каждым годом темпы роста экономики снижаются и снижаются. В прошлом веке в СССР перманентными лозунгами соревновательных амбиций государства были «Выполним и перевыполним» или «Догоним и перегоним». И ведь действительно перевыполняли и перегоняли. Конечно, сейчас все можно свалить на кризис, но, почему-то в той же Польше, которая во времена соцлагеря в «отличниках» не числилась, темпы роста промышленности каждый год увеличиваются, хотя и географическое положение у нее средненькое, и недра не такие богатые, как у нас. Просто все эти достижения можно объяснить внятной и последовательной (без шатаний) правительственной политикой и сильным желанием национальных элит вывести свою страну в когорту мировых лидеров. А что у нас? У нас имеется много лишних денег на перенос времени туда-обратно и перераспределение часовых поясов, постоянное «совершенствование» законов из-за введения их в действие в сыром и соответственно плохо применимом виде, проведение различного уровня низкоэффективных реформ. Чтобы ВВП рос, надо делать реальные дела, или, следуя одному из пунктов системы компании Тойо-

та — «правильно делать правильные вещи». Точнее, конкретные дела, приносящие реальные результаты в реальном секторе экономики, желательно высокотехнологичном. Мир вступил в период шестого технологического уклада, а наши успехи все еще базируются на продаже сырья, которое в принципе не может повысить ВВП более чем на 1%. Инновационное развитие техники и технологий, о котором так много говорится на разного рода российских форумах, мы пока не очень замечаем. А соседний Китай, между прочим, недавно продемонстрировал дома площадью 200 квадратных метров, которые в прямом смысле слова создаются на 3D-принтерах, и стоят они всего 4800 долларов США. Такие страны, как США и Япония ускоренными темпами преодолевают рубежи NBIC-технологий (N — nano, B — bio, I — info, C — cogno), симбиоз которых позволит сделать серьезный прорыв в создании продуктов с совершенно новыми свойствами. В то же время, так много нам обещающая компания «Роснано» закончила позапрошлый год с убытком более чем 24 млрд рублей. Поэтому не стоит удивляться прогнозам по росту ВВП, которые дала на текущий год Эльвира Набиуллина — менее 1%. Для этой ситуации как нельзя более подходит название опубликованного несколько лет назад романа, авторство которого приписывают бывшему руководителю аппарата правительства РФ Владиславу Суркову, — «Околоноля».

Наталья Томсон

№5 (191) 2014

## Издатель

ООО «РИА «СТАНДАРТЫ И КАЧЕСТВО»

## Дирекция

Генеральный директор НАТАЛИЯ ТОМСОН

Учредитель НАТАЛИЯ ТОМСОН

Главный редактор ТАТЬЯНА КИСЕЛЕВА

Директор по развитию бизнеса АЛЕКСЕЙ АНИСКИН

Исполнительный директор НАТАЛЬЯ КУНАФЕЕВА

## Редакция

Ответственный секретарь ЛИДИЯ БОГОСЛОВСКАЯ

Обозреватели:

ЛИДИЯ БЕРН, АСЯ АЙДИНСКАЯ

Специальные корреспонденты:

ОЛЬГА ТЮШЕВСКАЯ,

ОЛЬГА ВЛАДИМИРОВА

Переводчик:

МАРИЯ ТАТИЩЕВА

Редактор-корректор ТАТЬЯНА КРАСНОВА

Дизайн-макет АЛЕКСАНДР ГАНЖЕНКО

Ведущий дизайнер НАТАЛЬЯ ЗУЕВА

Директор по федеральным проектам

ЛЮБОВЬ ГАРУСЬКИНА

Тел: +7 (495) 771 6652 (доб. 127) E-mail: liga@mirq.ru

Заместитель директора по федеральным проектам

ЕЛЕНА СОЛОВЬЕВА

Тел: +7 (495) 771 6652 (доб. 333) E-mail: riastk27@mirq.ru

Редактор сайта ЕКАТЕРИНА НАУМЕНКО

## Отдел маркетинга

Начальник отдела маркетинга

АНДРЕЙ КОЛЕСНИКОВ market@mirq.ru

Менеджеры:

ГАЛИНА СМЕРНОВА, ТЕРЕЗА БАГРАТЯН

Тел.: +7 (495) 517 5379, 771 6652

## Отдел продаж (подписка)

Начальник отдела продаж ОЛЬГА АБРАМОВА

Менеджеры:

ЮЛИЯ ШАПКИНА, АННА САФРОНЬЕВА

Тел.: +7 (495) 258 8436, 988 8434

Факс: +7 (495) 771 6653 E-mail: podpiska@mirq.ru

## Адрес редакции

115280, г. Москва, ул. Мастеркова, д. 4, 14-й этаж

Тел.: +7 (495) 771 6652

Факс: +7 (495) 771 6653

E-mail: bex@mirq.ru

Телефон для предложений: +7 (495) 517 5379

Интернет-магазин: www.ria-stk.ru

DUNS номер международной системы

идентификации бизнесов D&B: 354699405

[www.be-mag.ru](http://www.be-mag.ru)

## Подписной индекс по каталогу «Роспечати» 20080

Подписано в печать 29.04.14. Формат 72x104/16.

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

Плановый тираж 15250 экз. Аудитория номера ~ 61000 человек.

Заказ №151592. Цена договорная.

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», 107023, Москва, ул. Электрозаводская, д. 20.

В номере использованы материалы из журнала «Мир перемен».

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», 2014



WORLD TRADE CENTER  
MOSCOW



СПЕЦИАЛЬНЫЙ ПРОЕКТ  
ЦЕНТРА МЕЖДУНАРОДНОЙ ТОРГОВЛИ МОСКВЫ  
РОССИЯ В WTO  
АНАЛИТИКА. КОНСУЛЬТАЦИИ. СЕМИНАРЫ

## Редакционный совет

НАТАЛИЯ ТОМСОН

генеральный директор РИА «Стандарты и качество»,  
учредитель журнала Business Excellence  
(председатель редсовета)

ГЕННАДИЙ ВОРОНИН

президент Всероссийской  
организации качества

ВЛАДИМИР САЛАМАТОВ

генеральный директор  
ОАО «Центр международной торговли»

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

ВЛАДИМИР ГОДИН

председатель Совета и первый вице-президент  
Российской ассоциации бизнес-образования,  
и.о. ректора ГУУ, профессор

МАРК КУКУШКИН

управляющий партнер компании Best T&D Group,  
консультант по развитию корпоративной культуры  
«Тренинг-бутик»

ВАДИМ ЛАПИДУС

генеральный директор ГК «Приоритет»,  
профессор

СЕРГЕЙ ЛИТОВЧЕНКО

председатель Совета директоров  
Ассоциации Менеджеров России

АНДРЕЙ МИЛЕХИН

президент холдинга РОМИР

ГРИГОРИЙ ПАНОВ

генеральный директор компании «ГрандГифт»

ЕВГЕНИЯ СОБОЛЕВА

региональный менеджер компании Quality Austria

ЮЛИЯ УЖАКИНА

партнер компании «Амплуа»,  
генеральный директор портала Trainings.ru

ВАДИМ ШИРЯЕВ

президент Союза маркетологов России (СОМАР),  
управляющий партнер UpGrape Solution



## СЕМИНАР

# «НОВЫЙ СТАНДАРТ ISO 9001:2015»

### риски и потенциал для предприятий и органов по сертификации

## 24 СЕНТЯБРЯ 2014

### Москва, Торгово-промышленная палата РФ

#### Спикер

### Экельхарт Бауер

Уполномоченный представитель Австрии в технических комитетах ИСО и европейских рабочих группах. Ведущий международный эксперт, лектор, аудитор. Специалист по вопросам интегрированных систем менеджмента и менеджмента рисков.



#### Для кого

Менеджеры второго и третьего звена, ответственные за оценку риска, разработку и совершенствование систем менеджмента на предприятиях; менеджеры по качеству, экологии, промышленной безопасности; руководители и специалисты органов по сертификации; аудиторы и консультанты по вопросам внедрения интегрированных систем менеджмента.

#### Темы семинара

- Почему и как создается новый стандарт ISO 9001:2015. Конкретные изменения текста и требований. Дискуссии и вопросы, возникающие на международном уровне в процессе создания нового стандарта.
- Новый стандарт как инструмент полной интеграции системы менеджмента в стратегический контекст предприятия. Соответствующие возможности развития бизнеса.
- Новые требования к риск-менеджменту. Систематическая оценка опасностей и возможностей в микро- и макроконтексте развития бизнеса.
- Ожидаемые изменения стандартов ISO 14001 и OHSAS 18001. Потенциал для интегрированных систем.

#### Регистрация

По вопросам участия в семинаре обращайтесь по тел.: +7 (495) 988 0689,  
E-mail: market@mirq.ru, менеджер проекта — Тереза Багратян

# Содержание

Главная тема:

**НА START ВНИМАНИЕ UP!**



СКАЧИВАЙТЕ  
МОБИЛЬНУЮ ВЕРСИЮ  
ЖУРНАЛА BUSINESS EXCELLENCE



10 ВЕСТИ

12 СОБЫТИЯ, ФАКТЫ,  
КОММЕНТАРИИ

## Excellence in strategies

14 ПЕРСОНА  
**Петер Леверингхаус**  
Поступать наилучшим образом

20 ФИНАНСЫ  
Неизбежность налогов  
для малого и среднего бизнеса

24 ПРОБЛЕМЫ И ПОИСКИ  
Как создать компанию  
и поставить ее на ноги

30 ИССЛЕДОВАНИЯ  
Оценка иностранным бизнесом  
деловой среды в России за 2013 год

34 ЗАРУБЕЖНЫЙ ОПЫТ  
Предпринимательство прежде всего

## Excellence in tools

40 ОТКРОВЕННО ГОВОРЯ  
Руки работают в пользу ума

42 МЕНЕДЖМЕНТ  
Информационные системы в России:  
особенности национальной работы

48 МЕНЕДЖМЕНТ  
Как заслужить репутацию надежного  
партнера, или Интеграция систем  
менеджмента в строительстве и их  
международная сертификация

52 МЕНЕДЖМЕНТ  
Жесткий или мягкий менеджмент?  
Эксплуатация или сотрудничество?  
**Завершаем публикацию**

Austrian  
We fly for your smile.



# 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.



Реклама

A STAR ALLIANCE MEMBER 

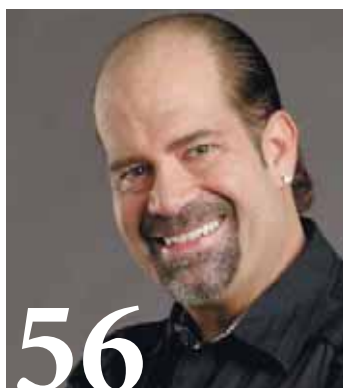
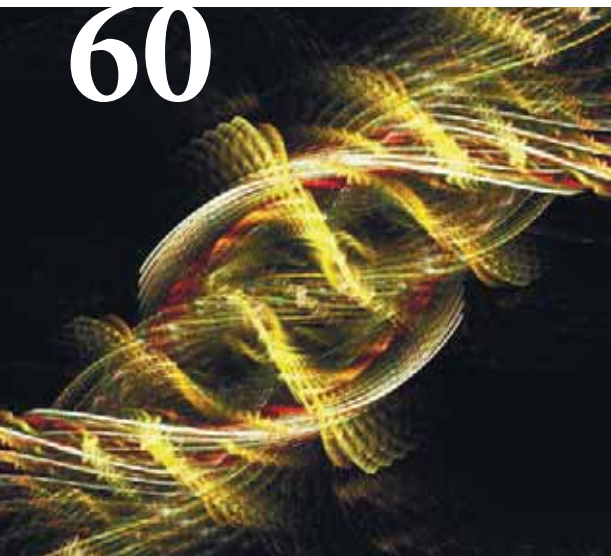
[www.austrian.com](http://www.austrian.com)

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

60



56

56 МЕНЕДЖМЕНТ  
Джон Вон Эйкен  
Мы сами принимаем решение — просто выживать или быть успешными в этой жизни

60 МЕНЕДЖМЕНТ  
Геном успешности организаций и государства

66 ПРОБЛЕМЫ И ПОИСКИ  
Чемодан без ручки

68 МАРКЕТИНГ  
Потребности старшего поколения: неиспользованные возможности для торговли и сферы услуг

72 БЛАГОТВОРИТЕЛЬНОСТЬ  
Тематический проект «Меценатство»  
Мы делимся тем, что нам нравится, и из этого получается бизнес

76 БЛАГОТВОРИТЕЛЬНОСТЬ  
Тематический проект «Меценатство»  
Отечества и культуры ради

## Excellence in details

84 КАРЬЕРА  
Спецпроект  
«Лучшие города мира для студентов»  
Цюрих  
[Продолжаем публикацию](#)

90 ПИОНЕРЫ ТЕХНОЛОГИЙ 2014

92 GEOGRAPHIC  
Через века и континенты

98 ДАЙДЖЕСТ

100 БИБЛИОТЕКА

102 КАЛЕНДАРЬ

92







**Наша ежемесячная аудитория — более 60 тысяч  
руководителей и специалистов высшего звена  
по всей России и странам СНГ**

Узнайте больше  
о подписке  
и глобальной системе  
распространения,  
о спектре ваших  
уникальных  
рекламных  
и имиджевых  
возможностей  
с Business Excellence  
на сайте  
и по телефону

**www.be-mag.ru**  
**(495) 988 0689**

заявки принимаются на e-mail: **market@mirq.ru**



**Реклама. Имиджевые публикации. Интервью.  
Федеральные проекты. Спецвыпуски о вашей компании.**

# **ВЫСОКОЭФФЕКТИВНАЯ ДИНАМИКА ВАШЕГО БИЗНЕСА**

**Широкий спектр сервисов и возможностей,  
который работает на вас и вашу компанию**

ключевые партнеры журнала по дополнительному имиджевому продвижению  
и распространению





**Владислав  
ИНОЗЕМЦЕВ**

*Политолог, доктор экономических наук, руководитель Центра исследований постиндустриального общества, член Совета директоров и заместитель председателя правления ОАО «Московско-Парижский банк». Член советов директоров ОАО «Группа «ЛСР» и ОАО «ВМК». Колумнист газет «Ведомости», «Известия», «Московский комсомолец», постоянный автор журнала «Огонек». Член президиумов Совета по внешней и оборонной политике (СВОП) и Российского совета по международным делам (РСМД). Член Научного совета РИА «Новости» и Валдайского клуба. Автор более 1150 печатных работ, опубликованных в России, Франции, Великобритании, США и Китае, в том числе — автор 13 монографий, четыре из которых переведены на английский, французский, японский и китайский языки.*

## ЧАСТНО-ГОСУДАРСТВЕННО ИЛИ ГОСУДАРСТВЕННО-ЧАСТНОЕ ПАРТНЕРСТВО?

Основная проблема современной России — в том, что государство в ней, чтобы ощущать себя сильным, предпочитает не выполнять им же принятые законы, а максимально «прессовать» как бизнес, так и большинство населения. Сложившаяся в последние годы государственная машина — враг любого нормального экономического прогресса (и мы прекрасно видим это, сравнивая замедление темпов роста в России между I кварталом 2012 года и IV кварталом 2013 года с 4,9 до 1% с ускорением роста в США с 2,8 до 4,1% в годовом начислении за тот же период).

Поэтому в вопросе о том, что лучше — частно-государственное или государственно-частное партнерство, — заключена глубокая безысходность российской ситуации. Лучше всего — нормальная, основанная на частной инициативе экономика с серьезной регулирующей ролью государства. Государство не обязано быть партнером — его задача состоит в установлении правил и в соблюдении их в первую очередь самим собой. Однако именно этого нет и не предвидится в современной России — и потому рассуждения о перспективах экономического роста здесь весьма преждевременны.

На протяжении последних лет Кремль делает все, что может, для искоренения частной инициативы и замедления роста — а для того, чтобы выполнять свои социальные обязательства в условиях, когда объемы не растут и повышать налоги становится принципиально невозможно, девальвирует рубль и тем самым обеспечивает сбалансированный бюджет. Собственно говоря, уже сама дискуссия о частно-государственном или государственно-частном партнерстве в России показывает, что от цивилизованного мира мы отстаем намного дальше, чем даже индустриальное общество может быть удалено от постиндустриального...





## ЛЕТО В МОСКОВУ КАНТРИ КЛАБ

*Специальное предложение на долгосрочное летнее проживание в загородном комплексе Москову Кантри Клуб. Курорт расположен в 15 км от МКАД по Волоколамскому шоссе в экологически чистом районе Подмосквья, окружен живописными лесами и озерами.*

*Для Ваших детей от 5 до 16 лет открывает двери Летняя Академия E-Samp (английский лагерь дневного пребывания), включающая увлекательный курс английского языка, веселые и познавательные программы актерского мастерства, творческие и спортивные мастер-классы.*



**МОСКОВУ КАНТРИ КЛАБ гольф курорт**, Волоколамское шоссе,  
п. Нахабино, Красногорский район, Московская область  
Тел. +7(495) 626 5911 sales@mcc.co.ru www.moscowcountryclub.ru



## ЭКОНОМИКА • ОБЩЕСТВО • НАУКА • ИННОВАЦИИ • КУЛЬТУРА

НАУКА • ИННОВАЦИИ • БИЗНЕС • РЫНКИ • ПРАВО • ОБРАЗОВАНИЕ • КУ

ПРАВО • ОБРАЗОВАНИЕ • КУЛЬТУРА • НАУКА • ИННОВАЦИИ • БИЗНЕС

ЭКОНОМИКА • ОБЩЕСТВО • НА



## Темпы роста ВВП будут ниже 1%

ВВП России по итогам 2014 года вырастет менее чем на 1%. Об этом на съезде Ассоциации российских банков заявила председатель ЦБ РФ Эльвира Набиуллина.

«В настоящее время мы считаем, что реализация нашего основного прогноза по экономическому росту, который мы представляли в прошлом году, маловероятна. Мы предполагали, что рост будет 1,5–1,8%. Сейчас, на наш взгляд, более вероятно замедление темпов роста до уровня ниже 1%», — отметила Набиуллина.

Также глава регулятора сообщила, что ЦБ не будет снижать ключевую ставку как минимум до июньского заседания.

ИТАР-ТАСС

## Банкиров спросили о платежной системе

ЦБ разослал банкирам анкету с вопросами о Национальной платежной системе карт (НПСК), ее получили все участники рабочей группы при ЦБ. В рабочую группу входят Сбербанк, Банк Москвы, «Уралсиб», «ВТБ 24», Газпромбанк, «Русский стандарт», ТКС-банк, Альфа-банк, а также представители Ассоциации российских банков и Ассоциации региональных банков. Последние должны будут разослать анкету по банкам, не входящим в рабочую группу, и сообщить результаты в ЦБ. В анкете семь вопросов: создавать НПС с нуля или на базе существующих систем, в форме акционерного общества или некоммерческого партнерства, с оператором в виде ЦБ или без его участия. В качестве примеров базы для НПС Центробанк дает четыре варианта ответа: «Золотая корона», «ПРО100», Union Card и свой вариант. Представитель ЦБ подтвердил, что мнение банкиров будет учитываться.

«Ведомости»

## Сохранность вкладов должны гарантировать полностью

Депутат от КПРФ Иван Никитчук разработал законопроект, который обязывает государство возвращать вкладчикам не 700 тыс. рублей, а всю сумму вклада. «Государство должно полностью гарантировать сохранность вкладов», — цитирует парламентария газета «Известия». Нововведения затронут и те случаи, когда у коммерческих банков отзываются лицензии. Отвечать за деятельность лопнувших банков придется не только АСВ, но и ЦБ. Никитчук отметил, что собирается также внести поправки в УК РФ, согласно которым будут предъявлены особые требования к акционерам и владельцам банка — в случае банкротства им придется нести ответственность своим имуществом.

С приходом в ЦБ Эльвиры Набиуллиной Банк России приступил к активной зачистке банковского рынка: во второй половине прошлого года лицензии были отозваны у 14 банков.

ИТАР-ТАСС