



## ЗА ТРЕТЬЕ МЕСТО

— Нашему сеньору конкуренты предложили офер, — рассказал сотрудник кадровой службы. — А мы ему — контрофер. И мидлу — контрофер. Не поверишь — даже джуну.

Таковы будни.

Что делать? Искать «якори» для персонала.

Соискатели всё чаще отдают предпочтение стабильности и комфорту перед материальными выгодами, а причиной отказа от вакансии могут стать негативные отзывы об атмосфере в компании и настоячивые переработки. Корпоративная культура становится орудием в конкуренции за кадры.

Ожилась давняя концепция американского социолога Рэя Ольденбурга «третье место». Первое — дом, второе — работа, третье — среда, эмоциональная и физическая, для неформального общения. Для многих людей «третьим местом» стали соцсети, но городские архитекторы сегодня закладывают в планы территорий локальные «третьи места» в виде скверов и кафе. По сути антикафе нулевых и коворкинг — те же «третьи места» для самореализации человека.

«Третье место» можно обрести, не покидая стен офиса или приходя туда с удаленки для нетворкинга, культурного и профессионального обмена, неформальной коммуникации. Самые привлекательные работодатели вроде крупных ИТ-компаний давно предложили сотрудникам такую модель: офисные кафе, переговорки для общения и комнаты отдыха с массажными креслами, фрукты к началу дня и пицца для тех, кто задержался в офисе, — всё это формальные признаки «третьего места», которое HR'ы способны наполнить идеями неформальных сообществ или умело пустить дело «на самотек» так, чтобы сотрудники разных интересов, наклонностей и личных свойств нашли свое пространство для общения в офисе.

Такие востребованные очаги общения в виде арт-столовой и дизайнерских диванчиков в центре офиса приходилось видеть и использовать в крупной социологической компании, где не только исследуют общество и рынки, но и музицируют, занимаются экотуризмом, общаются детьми и семьями.

Профилактика ухода — сегодня чуть ли не главное направление работы службы персонала. Как это делать с помощью обратной связи, позитивной корпоративной культуры, качества внутреннего бренда, предупреждения выгорания, дифференцированного подхода к людям на работе, вы узнаете в главной теме этого номера Business Excellence.

Берите и перенимайте. Ну а пока: офер — контрофер, еще контрофер и еще контрофер!

До встречи.  
Наталия Кий

**Учредитель**

Н.Г. ТОМСОН

**Редакция**

Главный редактор Н.Б. КИЙ

Заместитель главного редактора ОЛЬГА АНДРЕЕВА

Шеф-редактор АЛЕКСЕЙ АНИСКИН

Обозреватели:

ОЛЬГА ТЮШЕВСКАЯ, КСЕНИЯ НОЙМАН

Переводчик МАРИЯ ТАТИЩЕВА

Редактор ТАТЬЯНА КРАСНОВА

Корректор ТАТЬЯНА ЧУБУРКОВА

Дизайн-макет АЛЕКСАНДР ГАНЖЕНКО

Ведущий дизайнер НАТАЛЬЯ ЗУЕВА

**Издатель**

ООО «РИА «СТАНДАРТЫ И КАЧЕСТВО»

Генеральный директор СВЕТЛАНА АНТОНОВА

Исполнительный директор, директор по развитию бизнеса

АЛЕКСЕЙ АНИСКИН

Руководитель международных программ

РИА «Стандарты и качество» ДМИТРИЙ ЯРЦЕВ

Главный редактор издательства ТАТЬЯНА КИСЕЛЕВА

**Отдел маркетинга и PR**

Начальник отдела рекламы АНДРЕЙ КОЛЕСНИКОВ

market@mirq.ru

Менеджер ВЛАДИСЛАВ АГАДЖАНОВ

Тел.: +7 (495) 771 6652 (доб. 140)

**Отдел продаж (подписка)**

Начальник отдела продаж ОЛЬГА АБРАМОВА

Менеджер СВЕТЛАНА ЧЕРЕМУХИНА

Тел.: +7 (495) 258 8436

E-mail: podpiska@mirq.ru

**Адрес издателя и редакции**

115280, г. Москва, ул. Мастеркова, д. 4, 15-й этаж, пом. 1, комн. 8–13

Тел.: +7 (495) 771 6652

E-mail: bex@mirq.ru

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

Интернет-магазин: www.ria-stk.ru

Фото на 1-й обложке и в рубрике «Дело» МАКСИМ ЛЕВИН

Используемые изображения: www.iStock.com, www.depositphotos.com

ИЗДАТЕЛЬСТВО «РИА «СТАНДАРТЫ И КАЧЕСТВО» И ЖУРНАЛ BUSINESS EXCELLENCE —  
ЛАУРЕАТЫ МЕЖДУНАРОДНЫХ КОНКУРСОВ



**IN'HUB**  
НЕДЕЛЯ ИННОВАЦИЙ  
И ПРОИЗВОДИТЕЛЬНОСТИ



Национальное агентство  
развития квалификаций

**CITI  
JOURNALISM  
AWARDS**  
FOR EXCELLENCE



**ria-stk.ru/ds**

**Станьте нашим автором!**

**Присылайте свои статьи на адрес avtor@mirq.ru**

Дата выхода в свет 12.08.24. Формат 72x104/16.  
Бумага мелованная матовая. Печать офсетная. Печ. л. 5,0.

Тираж 25970 экз. Аудитория номера ~ 91000 человек.

Заказ №349807. 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. Электровзаводская, 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», 2024

**КЛЮЧЕВЫЕ ПАРТНЕРЫ**



ЦЕНТР МЕЖДУНАРОДНОЙ ТОРГОВЛИ  
МОСКВА



Indian Register Quality Systems



IRCLASS  
SYSTEMS AND SOLUTIONS PRIVATE LIMITED



EUROPEAN  
ORGANIZATION  
FOR  
QUALITY



АССОЦИАЦИЯ  
МЕНЕДЖЕРОВ

**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 ООО «РИА «Стандарты и качество»

**ГРЕГОРИ ВАТСОН**

глава компании  
Business Excellence Solutions  
(США — Финляндия)

**ВАДИМ ЛАПИДУС**

председатель совета директоров ГК «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



## ВЕРАНДА

в загородном ресторане Vesna на Новой Риге  
для ваших незабываемых мероприятий



Vesna Novaya Riga Outlet Village  
+7 495 280 38 98  
МО, д. Покровское, ул. Центральная, 33, к. 1  
[www.vesna-event.ru](http://www.vesna-event.ru)

Посмотреть  
сайт





# Содержание

Главная тема:

## ЯКОРЬ ДЛЯ ПЕРСОНАЛА



- 6 РАЗМЫШЛЕНИЯ  
Партисипативное управление
- 8 ТРЕНДЫ
- 10 СОБЫТИЯ,  
ФАКТЫ, КОММЕНТАРИИ

### Excellence in strategies

- 14 ДЕЛО  
«Экомир» против хаоса

#### Главная тема

- 22 УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ  
**Игорь Шутов**  
Обратная связь: инструмент  
для корректировки и стимул для саморазвития
- 28 ТРЕНИНГ  
**Наталья Самоукина**  
Ценный персонал: держать, не отпускать!
- 34 ПСИХОЛОГИЯ  
Высокая цена высоких достижений

### Excellence in tools

- 42 ТОЧКА ЗРЕНИЯ  
**Михаил Палагин**  
Искусственный интеллект трансформирует  
автобизнес. Или нет?  
Часть 1

#### Спецпроект

- 50 ЗЕЛЕННЫЕ ПРОЕКТЫ  
Зеленые проекты: возможности для развития,  
повышения конкурентоспособности,  
устойчивости бизнеса
- 51 **Арина Волосатова**  
Промышленная политика. Цели и задачи  
финансовых мер государственной поддержки
- 55 **Юлия Лялюцкая**  
Немного о бесплатном сыре



ПЕРЕЧЕНЬ СТАТЕЙ,  
ОПУБЛИКОВАННЫХ В ЖУРНАЛЕ  
BUSINESS EXCELLENCE В 2023 Г.

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

**Совершенство недостижимо,  
но путь к нему прекрасен!**

Учредитель журнала **Наталья Томсон**

## **В®** Подписка



**58** БИЗНЕС-МОДЕЛЬ  
**Евгений Шор,  
Алексей Челюканов**  
Мониторинг изменений — инструмент  
выявления и оценки рисков

**66** ТЕХНОЛОГИИ  
**ТИМ, BIM, или Информационное  
моделирование в строительстве**

**70** ИДЕЯ  
**Григорий Котомин**  
Стройка: как просвещение кадров  
работает на инновацию

**74** БИЗНЕС-МОДЕЛЬ  
**Ода дарксторю. Как заменить  
магазин у дома онлайн-сервисом**

**80** ОБЩЕСТВО  
**Чем наполним бокалы?  
Тренды винного рынка**

**86** БРЕНД  
**Галина Родина**  
Бренды — вперед, или В знании сила

**91** ИНФОРМАТИЗАЦИЯ  
**RUNET отметил тридцатилетие**

**92** BE-NOTE  
**МСП.РФ**

### **Excellence in details**

**94** МАРКЕТИНГ  
**Светлана Азарьева**  
Превзойти ожидания, или Почему качество  
недостаточное условие успеха

**100** ДАЙДЖЕСТ

**101** БИБЛИОТЕКА

**102** КАЛЕНДАРЬ

РЕКЛАМА В НОМЕРЕ: ИП МАКЕЕВ СЕРГЕЙ АЛЕКСАНДРОВИЧ — 1-я с. обложки, сс. 14–23,  
ООО «УК Полус» — сс. 58–64, Аб г. Москвы «Щеглов и партнеры» — 4-я с. обложки,  
ООО «РИА «Стандарты и качество» — с. 40

ПРИСОЕДИНЯЙТЕСЬ К НАМ В СОЦИАЛЬНЫХ СЕТЯХ:



[https://vk.com/ria\\_stk](https://vk.com/ria_stk)



<https://dzen.ru/riastk>



<https://t.me/riastk>

**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 (п/г)** индекс: **ПО576 (год)**

#### **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 «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)

**Уважаемые подписчики АО Почта России!**  
Если вы оформили подписку не с первого  
номера, приобрести недостающие выпуски  
можно в редакции.

Тел.: +7 (495) 771 6652 (доб. 142, 143)