

Модель совершенства: создание основ эффективной организационной диагностики

Н.Б. Акатов,

д-р экон. наук, доцент, профессор кафедры «Менеджмент и маркетинг» ПНИПУ, Пермский национальный исследовательский политехнический университет (614990, г. Пермь, Комсомольский пр. 29; e-mail: alex@rmc.edu.ru)

А.А. Сафонов,

канд. физико-матем. наук, заместитель директора, Центр экспертных программ Всероссийской организации качества (115419, Москва, 2-ой Рощинский проезд, дом 8, строение 4; e-mail: anatoly.safonov@gmail.com)

Д.Ю. Брюханов,

канд. экон. наук, доцент кафедры управления и предпринимательства, Ярославский государственный университет им. П.Г. Демидова (150000, г. Ярославль, ул. Советская, д. 14; e-mail: bruch@uniyar.ac.ru, bruchhster@gmail.com)

Аннотация. В настоящей статье авторы рассматривают проблемы создания эффективной организационной диагностики для целей развития инновационных предпринимательских подходов в деятельности российских предприятий. На примере новых подходов EFQM к созданию механизмов быстрой организационной диагностики, авторы анализируют сильные стороны данной инициативы и возможности ее применения российскими предприятиями. На основании проведенного анализа в статье сформулирован перечень проблемных вопросов, актуальных для менеджмента предприятий, создающих современные системы быстрой организационной диагностики.

Abstract. In the present article the authors consider the problems of creating an effective organizational diagnostics for the development of the innovative entrepreneurial approaches at the Russian enterprises. On the basis of new EFQM approaches to creating the mechanisms of fast organizational diagnostics, the authors analyze the strengths of the given initiative and the possibilities of its application at the Russian enterprises. The analysis made is presented in this article listing the problems burning for the enterprises' management today who are creating the modern systems of fast organizational diagnostics.

Ключевые слова: модель совершенства, инновационная предпринимательская организация, организационная диагностика, модельные риски, вовлечение персонала в инновационную деятельность.

Keywords: excellence model, the innovative enterprise organisation, organizational diagnostics, modelling risks, personnel involving in innovative activity.

Конкурентоспособность современных организаций обосновано связывается с организациями нового типа, такими как «интеллектуальная организация», «рефлексивное предприятие», «обучающаяся организация», «компания – создатель знания», «саморазвивающаяся организация» и другими [4, 8, 11, 18], поведение которых соответствует идеям, сформулированным Шумпетером И.А. еще в первой половине двадцатого века. К таким идеям можно отнести исключительную «роль новых людей: «лидеров - предпринимателей», внедряющих инновации («новые комбинации»), «созидательное разрушение» и «понимающее восприятие» [13]. Представляется, что наиболее выраженное владение компетенциями «понимающего восприятия» должно быть у «совершенной организации», представление о которой введено современными моделями Совершенства [15, 16] и в которых механизмы самооценки (самодиагностики) (механизмы «понимающего восприятия») гармонично встроены в логику принятия управленческих решений.

Однако, в традиционно приводимом перечне возможностей модели Совершенства для организации («оценить свои достижения, обеспечить общее понимание и язык, объединить инициативы, создать базовую структуру системы менеджмента» [6, 16]) недостаточно аргументов, подчеркивающих ее предназначение как методологической основы для процессов выработки решений и организации вовлечения персонала в эти процессы. Современная версия модели EFQM в значительно большей мере содержит потенциал для реализации указанного предназначения. В этом плане работа по освоению модели выступает основой формирования актуальных компетенций организации по вовлечению персонала в инновационную предпринимательскую деятельность и реализации высшим менеджментом своего нового предназначения в том, что «задача высшего руководства организации – не выработка решений, а конструирование процесса выработки решения и наблюдения за его действием» [7].

Вместе с тем реализация организационной диагностики с активным участием персонала

связана с преодолением ряда методологических и методических проблем. Важнейшей из них остается проблема формирования лицом, принимающим решение, модели реальной деятельности, исходного и целевого состояний изучаемой системы. Таким образом, «основной вопрос заключается в следующем: по какому пути моделирования и как идти в каждом конкретном случае? ... Исходя из чего и как их (модели) строить? Насколько они будут адекватны реальным системам и процессам?» [1].

Создание принципиально новых механизмов выработки решений в управлении инновационным саморазвитием компании связано с модельными рисками и поиском новых подходов к их управлению. Современная модель организационной диагностики должна отвечать на требования объективности, согласованности со стратегией и скорости реализации. Это более вероятно, если требования объективности может быть обеспечено применением модели интегрального критерия организационного совершенства, оцениваемого с помощью модели EFQM. Требование согласованности со стратегией можно обеспечить реализацией периодических, непрерывно применяемых процедур экспертного оценивания и использования результатов для синтеза принимаемых решений, а требование скорости достигается путем применения более совершенного диагностического экспресс инструментария, повышения компетентности экспертов и возможных средств автоматизации процедур экспертного оценивания.

Развитие методов организационной диагностики с использованием моделей делового совершенства характеризуется постоянным совершенствованием самих моделей, методик их применения и оценочных инструментов и систем. В течение последних двадцати лет эти модели хорошо себя зарекомендовали не только как способ для подтверждения уровня признания лидерских позиций организации, или в качестве

инструментов для оценки уровня зрелости системы менеджмента и выстраивания программ непрерывного совершенствования. Все большее применение моделирования связано с решением задач интеграции существующих и развиваемых подходов, процессов, проектов и инициатив в целостную систему менеджмента, а также для актуализации стратегии организации, корректировки ключевых операционных целей и управления изменениями [2]. Вместе с тем, результативность и эффективность модели определяется способностью менеджмента предприятия адаптировать модель для собственных нужд: «полная отдача от самооценки может быть получена лишь в том случае, когда компания станет абсолютно свободно приспосабливать модель (и подход) к своим собственным нуждам и достигать главной задачи самооценки – улучшений» [3]. Появление в практике EFQM новых подходов реализации быстрой самооценки требует детального понимания методологических основ данных подходов и разработки рекомендаций по их более эффективному применению на практике.

Новые подходы EFQM к созданию быстрой организационной диагностики

Расширение спектра целей и задач применения моделей совершенства стало возможным благодаря особенностям подхода EFQM, ориентированного на широкое применение модели не только «совершенными» организациями, но и любыми организациями, ставшими на путь улучшения своей деятельности. Для решения этих целей EFQM выстраивает широкое и многостороннее партнерство со своими членами и национальными представителями, поддерживает в дополнение к конкурсу лучших европейских компаний развитую систему Уровней Совершенства (Levels of Excellence) (рис. 1), в которой может принимать участие практически любая организация [2, 14, 15].

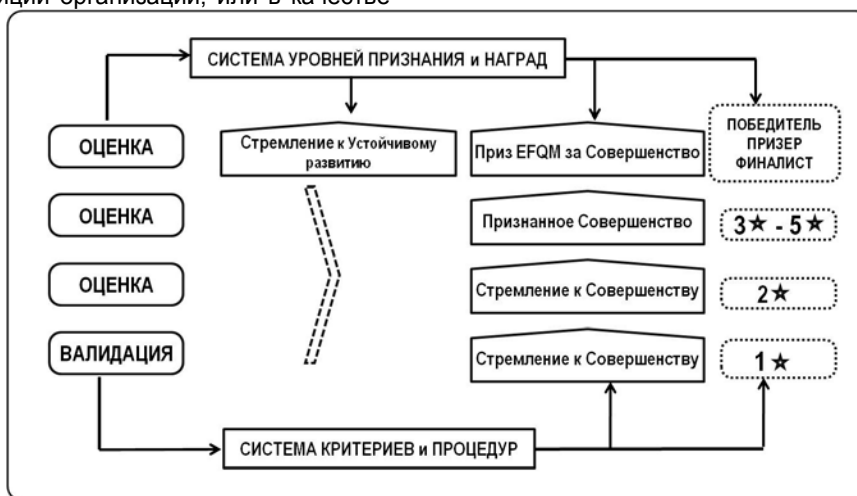


Рис. 1. Схема уровней Совершенства EFQM

EFQM предлагает дифференцированный подход к организационной диагностике различных организаций, обращая, в первую очередь, внимание на соответствие выбранных инструментов уровню организационного развития. Этот

фактор является ключевым при выборе методики. В настоящее время существует целый набор таких инструментов, некоторые из которых представлены на рис. 2 [2, 17].



Рис.2. Самооценка: различные техники, одинаковая цель.

Изменения в организационной диагностике с середины 2000-х были очень динамичными. Непрерывное совершенствование самой модели (версии 2007 [14], 2010 [15] и 2013 [16] годов) привело к значительному изменению Фундаментальных Концепций, совершенствованию оценочной системы, изменению содержания критериев, установлению прямой взаимосвязи между критериями и концепциями и введению оценки главных тем по Фундаментальным Концепциям.

Дальнейшее совершенствование организационной диагностики

Совершенствование модели одновременно сопровождалось развитием и упрощением отчетных форм. Так, в 2010 году было предложено новое руководство для заявителей по разработке документа по менеджменту, которое предлагало заявителям уровня «Признанное Совершенство» [17] использовать представление Возможностей в виде карты подходов, аналогично конкурсантам Премии. Внедрение документа по менеджменту привело к значительному сокращению времени и усилий по разработке организационной модели. Если раньше организация, разрабатывая этот документ, выполняла самооценку своей деятельности, то новая форма документа привела к разделению разработки модели от процесса оценки, поскольку новая форма дает представление о том, что делает организация, но не детализирует, как она это делает и насколько успешно. Это и составляет задачу ассессоров.

Любая диагностическая процедура начинается с разработки организационной модели [17, 18]. Модель составляется самой организацией и описывается в специальном документе («submission document»). В отечественной практике этот документ часто называется отчетом по

самооценке, но более точным названием является руководство или документ по менеджменту. В конкурсе EFQM [16, 17] также используется название – квалификационный файл и карта возможностей.

Качественная модель отличается полной структурой подходов и подсистем, включенных в области оценок, согласованностью подходов и результатов, принципов, ресурсной поддержки процессов и процедур. Поскольку объектом моделирования является деятельность всей организации, то в модель включаются те процессы, проекты, инициативы и показатели, которые оказывают сильное влияние на ключевые результаты и выходы деятельности организации. Точность моделирования определяется выбором структуры подходов (проектов, процедур и т.п.), которые включены в модель, полнотой системы ключевых показателей деятельности, внутренними взаимосвязями в модели.

Современное описание модели отличается предельной ясностью, лаконичностью и наглядностью. Расширенная по сравнению с классическим подходом подача ключевой информации об организации четко структурирована на 6 областей, имеющих значение для правильного понимания целей и задач, а также контекста деятельности организации. В частности, выделяются:

- миссия и представление об организации,
- история ее развития, имеющая прямое отношение к настоящим успехам и достижениям,
- видение будущего, стратегические вызовы и цели организации,
- представления о потребителях и конкурентной среде,

- представления о деловой среде (бизнес-окружении), включая ключевых партнеров и поставщиков, местное сообщество, властные структуры, общественные организации, влияние и взаимодействие с которыми является крайне важным и значимым для организации,

- важнейшие подходы, проекты и инициативы, которым уделяется большое внимание и опираясь на которые организация с оптимизмом смотрит в будущее.

Хорошо разработанная ключевая информация дает ясное представление о текущем состоянии организации и о том, каким образом она намерена продвигаться к решению своих важнейших стратегических задач. Цель этой информации дать представление внешним независимым экспертам о контексте деятельности организации – дать определенную точку отсчета, как оценивать важность и значимость тех или иных процессов и результатов организации.

Принципиальная новизна предложенного в середине 2000-х подхода к диагностике организаций состоит в отказе от камеральной оценки и сбора свидетельств в основном во время визита и встреч в организации. Смысл визита стал в том, чтобы собрать подтверждения свидетельств, представленных организацией, а именно в сборе свидетельств. Отчет организации при таком подходе стал играть совершенно иную роль – он стал решать задачу формирования программы оценки. Карта возможностей (enable maps) - это документ, который представляет именно процессную модель организации, систематизированную в соответствии со структурой критериями модели.

Структура подходов организации включает в себя примерно от 60 до 100 подходов для организаций уровня Признанное Совершенство и участника конкурса EFQM, соответственно. Под подходами понимают те или иные способы осуществления деятельности организации. Это могут быть документированные процедуры, сложившаяся практика осуществления того или иного вида деятельности, проекты или инициативы. Хороший подход отличается не документированием. Необходимость в нем связана с контекстом деятельности и степень жесткой регламентации должна быть обоснована, иначе будут просто непроизводительные затраты ресурсов организации. Логика простая – чем больше энергии расходуется внутри организации (в том числе на поддержку формальных процедур), тем меньше энергии получает конечный потребитель.

Структура карты подходов Возможностей [17] лежит в основе формирования программы встреч во время работы экспертов в организации. Эта карта связывает критерии Возможностей модели с применяемыми в практике своей деятельности подходами организации. Учитывая, что отдельные подходы взаимосвязаны между собой, программа встреч часто формирует-

ся не строго по критериям модели, а по ключевым темам и задачам, решаемым в организации. Это делает оценку более сфокусированной и проводит ее с учетом контекста деятельности, а также стратегических, тактических и оперативных целей организации.

Результатом этих изменений стало значительное сокращение объема документа организации (почти в 2,5 раза до 30 страниц) и затрат времени и ресурсов на стадии разработки модели. Документ (или руководство) по менеджменту стал не документом по самооценке, а представлением модели организации. Это, конечно, существенно усложнило работу экспертов и потребовало перестроить систему их подготовки. В то же самое время стало реальным в течение 1 – 2 месяцев разработать модель организации и провести независимую внешнюю экспертизу, в то время как для подготовки классического документа по самооценке (“submission document”) требуется отвлечение на его разработку лучших специалистов на 3 – 4 месяца, на что готова решиться не каждая организация.

Гибкие формы оценки

Создание гибких форм оценки можно выделить как одно из направлений совершенствования организационной диагностики. Введение новых гибких форм потребовало изменений в процедуре оценки и обучения всех участников процесса. В оценке была усилена роль ключевой информации, поскольку понимание контекста бизнеса организации стало очень важным для подготовки ассессоров к визиту в организацию. Этот раздел документа требует участия ряда сотрудников организации, например, отделов стратегического развития, маркетинга, персонала, а не только управления качеством. Важным здесь является, например, ясное представление о стратегических темах организации, понимание конкурентов, основных потребительских групп, партнеров и поставщиков и т.д. Подготовка такого раздела как карта возможностей требует ясного понимания не только структуры бизнес-процессов, но понимания и выделения тех из них, которые в сильной степени влияют на ключевые стратегические темы организации и результаты бизнеса. Роль структуры показателей критериев Результаты в этом случае тоже претерпела изменение.

Такие изменения привели к разработке ряда курсов и тренингов разного плана и уровня для менеджеров организаций, поскольку на каждом этапе самооценки и связанных с ней улучшений появилась необходимость в развитии новых компетенций. Эти компетенции, навыки и умения менеджеров существенно различны. Можно выделить ряд таких этапов – начальные шаги по внедрению модели, разработку модели организации, работу с экспертным заключением, разработку и реализацию программы улучшений, проведение самооценки и т.д.

Отказ от камеральных форм оценки потребовал новых компетенций ассессоров и отработки новых форм проведения встреч во время визита. В практику оценки стали внедряться гибкие формы проведения визита (рабочие совещания, фокус группы различных категорий работников, встречи с участниками проектов и т.п.), применяться новые способы сбора свидетельств (например, перекрестные интервью по темам с различными группами участников), шире стал применяться анализ стратегических тем, которые объединяют подходы по разным критериям в одну взаимосвязанную цепь процессов и результатов. В обратном отчете ассессоров оценка важнейших тем стала группироваться по Фундаментальным концепциям, по которым, в частности, и номинируются победители и призеры конкурса EFQM.

Такие изменения в оценке потребовали разработки новой системы компетенций ассессоров [17,18] и выстраивания системы подготовки не просто на изучение концепций, критериев и функционирования оценочной системы, но и отработку и закрепление умения проводить интервью, работу в команде, проводить анализ и т.п. Главная сложность в работе ассессоров состоит в новой технике и технологии сбора свидетельств во время визита.

В настоящее время поддерживается три основные оценочные схемы - оценка на конкурс Приз EFQM, «Признанное Совершенство» и «Стремление к Совершенству». Применение гибких форм затронуло, прежде всего, оценку на уровень «Признанное Совершенство» и новую схему оценки для уровня «Стремление к Совершенству» (с 2014 года). Распространение методики, наработанной в формате конкурса, на уровень «Признанное Совершенство» безусловно,

позитивно, хотя и существенно осложняет проведение экспертизы.

Экспресс методика оценки

Совершенно по-другому выглядит новая оценочная схема «Стремление к Совершенству (2*)» [17]. Эта оценочная схема существенно отличается от валидации на этот уровень, применявшейся ранее (самооценка по 9 критериям и валидация 3 реализованных приоритетных проектов по улучшению). Новая схема позволяет провести одно – полуторядневную экспресс оценку организации, фокусируя внимание на наиболее важные и приоритетные темы для любой организации.

Оценочная схема является универсальной, то есть вне зависимости от оцениваемой организации оценка фокусируется на 8 определенных областях, вопросы визита сформулированы в рабочей тетради ассессора, для всех заявителей используется типовая программа визита. Оценка проводится в виде ряда часовых рабочих совещаний и обсуждению в фокус группе. Темы совещаний включают в себя стратегию и ключевые результаты, управление отношениями с потребителями, менеджмент персонала, управление процессами и устойчивое развитие. Для сопровождения процесса оценки используется специально разработанная для заявителей программа быстрой оценки, включающая набор необходимых для организации экспертной работы опций: формализованное представление подхода (подход, направление, владелец, свидетельства и т.п.); план улучшений; выполненные действия по улучшению. Фрагмент такой программы представлен в Таблице с обозначениями подходов и результатов в соответствии с нумерацией модели EFQM [15].

Таблица

Фрагмент листа входных данных процесса оценки

№	Подход	Описание	Развертывание	Связи	Результаты
3а	Подход 360 градусов.	Процесс получения обратной связи от руководителей, коллег, подчиненных и самооценки для оценки личного развития менеджеров.	Представлено в рамках определения подхода к лидерству в организации	Связи с видением и ценностями 1(а) и стилем лидерства (1а).	7b (мотивация, текучесть и т.п.)
4а	Управление партнерскими отношениями.	Подход для определения, установления, развития и управления партнерскими отношениями	Описаны способы, которыми управляются отношения с партнерами и поставщиками.	В подход может быть вовлечен высший менеджмент обеих сторон.	Индикаторы результативности
5е	Опросы потребителей	Опросы - это наиболее распространенная форма оценки ожиданий потребителей.	Ясно определены частота и цели проведения опросов, сегментация результатов и их использование в связи с потребностями бизнеса.	Результаты опросов как драйверы улучшения процессов (5а), продукции или услуг (5b), поддержка стратегии (2b) и т.п.	Результаты удовлетворенности потребителей

Методическая поддержка занимает важнейшее место во всей активности по внедрению быстрой оценки. Такая же дифференциация, как и в схеме уровней просматривается и в программе тренингов (рис. 3), которая согласована со схемой Уровней Совершенства. Программа обуче-

ния включает в себя вводный тренинг по Модели (BAT), специальные тренинги для менеджеров организаций по внедрению самооценки и управлению проектами улучшений на начальном и зрелом уровне (включая методологию проведения внутреннего аудита) (J2E, L4E и IAT), а так-

же программы подготовки внешних экспертов (валидаторов, ассессоров и лидеров команд ассессоров). Особенностью курсов является программно-целевой и модульный подход, фокус внимания на выработке и закреплении требуемых навыков и компетенций. Каждый тренинг имеет свое ясное предназначение, целевую аудиторию и опирается на учебные кейсы и упраж-

нения из практики применения модели в конкретных успешных организациях. Например, курсы по подготовке ассессоров и лидеров используют кейсы «Рико», «Грюндфос» и других компаний, которые продемонстрировали высокие результаты на европейской премии «Приз EFQM за Совершенство».

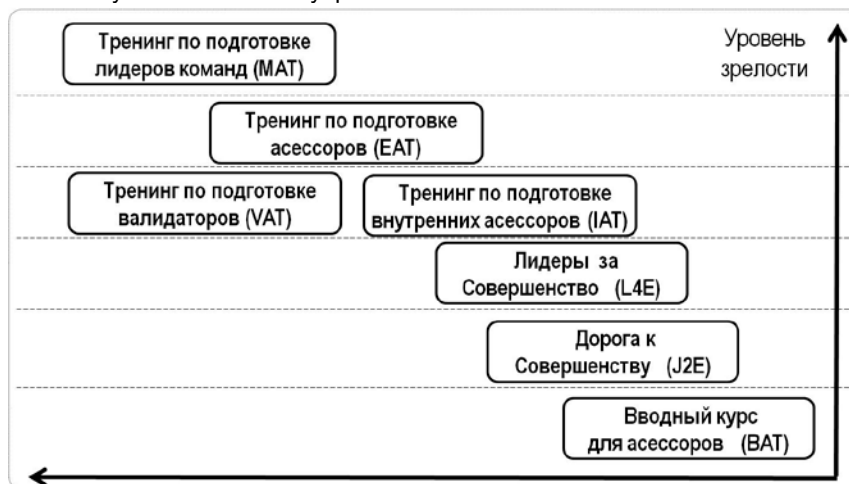


Рис. 3. Программа тренингов EFQM

Именно последовательная методическая поддержка процесса внедрения модельных подходов и позволила осуществить поэтапную модификацию оценочных процедур, существенно снизив трудозатраты, сохраняя высокую результативность процесса. Ключевым фактором здесь является качество подготовки ассессоров и мастерство лидеров команд,

Система координат создания эффективной организационной диагностики

Поводя итог рассмотрения проблематики создания эффективной организационной диагностики и возможности применения новых в этом направлении подходов EFQM, можно сделать следующие выводы. Прежде всего, освоение организационной диагностики и применение ее на регулярной основе имеет смысл только в том случае, если она стала необходимым условием активизации инновационного саморазвития организации, выступать элементом организационно – мотивационного механизма вовлечения персонала в инновационные процессы [9? 10]. В этой ситуации, быстрая организационная диагностика становится механизмом своевременного реагирования на тенденции и принятия своевременных и адекватных стратегических решений. Результаты организационной диагностики инициируют проекты развития и меры по улучшению деятельности. В связи с этим, необходимо ответить на ряд актуальных вопросов:

1) О приоритетных мотивах создания быстрой организационной диагностики.

Такими мотивами могут быть неудовлетворенность достигнутыми результатами в сравнении с установленными целями, или неудовле-

творенная потребность диагностической способностью используемой модели и возросшей потребностью менеджмента принимать «быстрые решения» в условиях высокой неопределенности.

2) Интерес к организационной диагностике связан с обработкой значительного объема разноплановой информации, с работой с нефинансовой информацией, с моделированием интегральных критериев организационной эффективности.

Это связано с экспертными оценками. Ключевой фигурой становится эксперт, роль которого исключительно значима и без наличия требуемых экспертных компетенций организационная диагностика будет мало эффективна.

3) Проблемы восприятия персоналом.

Действенные результаты организационной диагностики обоснованно связываются с активным участием в ней менеджмента и персонала. Но поскольку результаты такой работы становятся видны иногда через значительный промежуток времени (особенно если руководство привыкло оценивать свою работу по финансовым показателям, нефинансовая информация мало или вообще не интересует руководство), то это требует особой настойчивости и последовательности руководителей;

4) Согласование со стратегическими целями и показателями.

Особенности методологии быстрой диагностики заключаются в сборе исходных данных для планирования улучшений, позволяющих привести возможности организации в соответствие с целями и стратегиями. Основное внимание

направлено на установление причин, по которым запланированные цели не были достигнуты. Такой подход должен привести к формированию и достижению абсолютно новых, часто значительно более высоких, не доступных прежде, характеристик в деятельности. Поэтому критерии самооценки формируются непосредственно в самом процессе проведения диагностики и кросс-диагностики, а не предварительно, заранее, как это осуществляется с критериями аудита.

5) Создание индивидуальной диагностической модели в «он-лайн» режиме

Менеджмент каждой организации самостоятельно делает выбор по созданию собственной системы организационной диагностики. Вместе с тем, вопрос о том какую модель применять или «по какому пути моделирования и как идти в каждом конкретном случае?» [1] остается актуальным. Уместный ответ на данный вопрос может сэкономить значительные ресурсы и время. Представляется, что применение на старте методологии модели EFQM может существенно развить методологические компетенции менеджмента и быстро создать условия для формирования индивидуальной модели. Важную роль играет и возможность методической поддержки и развития самих диагностических инструментов со стороны экспертного сообщества.

6) Диагностика филиалов и дочерних структур

Быстрая диагностика создает уникальную возможность для применения оценки деятельности самостоятельных подразделений в холдингах и вертикально-интегрированных структурах. Экспресс методика позволяет существенно расширить возможности аудита таких структур, которые обычно проводятся в рамках отчетности о финансово-хозяйственной деятельности, практически не затрагивая аспекты, связанные с менеджментом в этих структурах. Наиболее интересной для этих целей является программа подготовки внутренних ассессоров. Результаты таких экспертиз позволяют оценить состояние внутренних процессов и содействовать разворачиванию во всей компании тех или иных систем менеджмента (качества, экологического менеджмента, охраны труда и промышленной безопасности и других), внедрению таких подходов как управление результативностью персонала, системы сбалансированных показателей и т.п.

Применение подходов EFQM к созданию быстрой диагностики создает благоприятные предпосылки для формирования рефлексивно – креативных механизмов управления инновационным саморазвитием организации [5]. Вместе с тем, даже при наличии компетенций и ясной позиции по предназначению модели всегда сохраняются определенные риски. Риск неполучения нужного эффекта и разочарования в подходе значителен. Есть риск создать механизм (систему), работающий за счет бизнеса, а не на бизнес. Такая судьба, к сожалению, постигала мно-

гие системы менеджмента на многих предприятиях. Обозначенные выше вопросы, по нашему мнению, могут служить нужным ориентиром для управления рисками создания эффективного механизма организационной диагностики с использованием модели EFQM.

Библиографический список:

1. Бирштейн Б., Боршевич В. Теория рефлексивности Джорджа Сороса // Рефлексивные процессы и управление, № 1-2 (Том 11), 2011. – с.88-101(с.92).
2. Внедрение сбалансированной системы показателей / Horvarth&Partners/ - М.: Альпина Бизнес Букс, 2005. - 478 с.
3. Конти Т. Самооценка в организациях. – М.: РИА «Стандарты и качество», 2000. – 328 с.
4. Лалу Ф. Открывая организации будущего / Фредерик Лалу; пер. с англ. В. Кулябиной ; [науч. ред. Е. Голуб]. — М.: Манн, Иванов и Фербер, 2016. — 432 с.
5. Мингалева Ж.А., Широнова Е.М. Инновационное развитие на основе управления организационной культурой.// Экономика и предпринимательство. 2013. № 9 (38). С. 519-521.
6. Модель совершенства: эволюция и перспективы для менеджмента 2.0 / Н.Б. Акатов, Н.Ю. Бухвалов, А.А. Сафонов // Экономика и предпринимательство, 2014, №11 (ч.3). – с.
7. Оптнер С.Л. Системный анализ для решения проблем бизнеса и промышленности. Пер. с англ. вступ. ст. С.П. Никанорова. – М.: Концепт, 2003. – 2003. – 206с.
8. Рубинштейн М.Ф., Фирстенберг А.Р. Интеллектуальная организация. Привнести будущее в настоящее и провести творческие идеи в бизнес – решение: Пер. с англ. – М.: ИНФРА – М, 2003. – 192 с.
9. Саморазвивающиеся социально-экономические системы: теория, методология, прогнозные оценки: в 2 т. / Российская академия наук, Урал. Отд-ние; под общ. Ред. А.И. Татаркина. – М.: ЗАО «Издательство «Экономика»; Екатеринбург: УрО РАН, 2011г.
10. Санто Борис. Сила инновационного саморазвития // Инновации, 2004. № 2. - С. 5-15.
11. Фостер Р., Каплан С. Созидательное разрушение. – М.: Альпина Бизнес Букс, 2005. – 378 с .
12. Хэмел Г. Менеджмент 2.0: Новая версия для нового века // Harvard Business Review (HBR), октябрь 2009. – с. 91 – 100.
13. Шумпетер И.А. Теория экономического развития. Капитализм, социализм, демократия. – М.: Эксмо, 2007. – 864с.
14. EFQM Excellence Model: Large Company, Operational and Business Unit Version / Public Sector Version / Small and Medium Enterprise Version.- Brussels, EFQM, 2007.- 40 p.
15. The EFQM Excellence Model / Модель Совершенства EFQM. - Brussels, EFQM, 2010. – 37 p.
16. EFQM Excellence Model / Модель Совершенства EFQM.- Brussels, EFQM, 2013.- 30 p.
17. EFQM Management Document. - Brussels, EFQM, 2013. – 24 p.
18. Meyer F.A. Radarise your business for success: EFQM, Brussels Representative Office, 2005. – 280p.