

ЭКОНОМИКА

УДК 65.012.32

Развитие стратегических компетенций предприятия на основе систематизированных моделей бизнеса

**Н. Б. Акатов¹, Д. Ю. Брюханов²,
А. А. Сафонов³**

¹Пермский национальный исследовательский политехнический университет

²Ярославский государственный университет им. П. Г. Демидова

³Центр экспертных программ Всероссийской организации качества

E-mail: alex@rmc.edu.ru, bruch@uniyar.ac.ru, anatoly.safonov@gmail.com

Научная статья

В статье представлен анализ опыта применения российскими промышленными предприятиями систематизированной модели «Совершенство» (EFQM) и обосновывается целесообразность ее применения для целей развития стратегических компетенций предприятия. Выводы авторов базируются на анализе тенденций применения предприятиями систематизированных моделей в мировой практике и реальных отчетах по менеджменту группы российских предприятий как участников конкурсов на европейском, федеральном и региональном уровнях за период времени, начиная с 2010 года. В статье обосновывается предположение, что наряду с организационной зрелостью, предприятие должно развивать компетенции готовности к инициированию и реализации сложных проектов организационного развития – «риск-аппетита». При этом уровень данной компетенции предлагается оценивать с использованием инструментария модели EFQM. В работе представлена группа предприятий, которая за предшествующий период продемонстрировала позитивную динамику перехода на более высокие уровни организационной зрелости, что дает основания с большей уверенностью утверждать об их готовности профессионально применять модель, с большей эффективностью используя ее методологический потенциал, сокращая сроки освоения модели и имея большие гарантии получения синергетических эффектов.

Enterprise Strategic Competences Development on the Basis of the Systematized Business Models

**N. B. Akatov¹, D. Ju. Bryukhanov²,
A. A. Safonov³**

¹Perm National Research Polytechnic University

²P. G. Demidov Yaroslavl State University

³Expert Programs Center of the Russian Organization for Quality

Scientific article

The article presents the analysis of experience of application by the Russian industrial enterprises of the systematized Excellence model (EFQM) and its expediency for development of strategic competences of the enterprise. Conclusions of the authors are based on the analysis of tendencies of the systematized models application either in world practice or existing reports on management of a group of Russian enterprises participating in a number of competitions at the European, federal and regional levels, since 2010. The justified assumption is made that along with organizational maturity, the enterprise has to develop competences for initiating and implementing difficult projects of organizational development – «risk – appetite». The level of this competence is offered to be estimated with use of tools of the EFQM model. The article illustrates a group of companies which for the previous period showed positive dynamics of transition to higher levels of an organizational maturity that gives well grounded confidence to claim about their readiness to professionally apply the model. This decision ensures higher efficiency by using its methodological potential, reducing the terms of model development and providing bigger warranties of future synergetic effects.

Ключевые слова: промышленное предприятие; стратегические компетенции; систематизированная модель бизнеса; уровень организационного совершенства; риск-аппетит организации

Keywords: industrial enterprise; strategic competences; the systematized business model; level of organizational excellence; risk - appetite of the organization

Введение

Создание промышленных предприятий, способных устойчиво удерживать конкурентное превосходство, адекватно и быстро реагирующих на вызовы рынка, обоснованно связывается с их организационным развитием и может быть отнесено к магистральному направлению современных исследований в области экономики и управления. Наука и практика дают представления о таких организациях, например: «интеллектуальная организация» [1], «рефлексивное предприятие» [2], «обучающаяся организация» [3], «компания – создатель знания» [4], «саморазвивающаяся организация» [5], «совершенная организация» [6] и другие, которые известны не только фактами успешной реализации стратегий развития, но и способностью воспроизводить новую организационную основу стратегической восприимчивости и результативности.

С другой стороны, «экономические условия в целом принципиально отличаются от тех, что формировали мышление предпринимателей в период Великой депрессии. Тогда компании могли оставаться в индексе S&P по 50 лет и более. Теперь этот срок снизился в среднем до 20 лет и продолжает сокращаться» [7], «золотой» компании, постоянно переигрывающей рынка, – не было и нет. Это миф» [7]. Большинство компаний, ушедших из мира бизнеса, не выдержали конкуренции, были слишком медлительны и неповоротливы, поглощены другими более сильными или, говоря Шумпетеровским языком, не имели лидеров – инноваторов, способных принять вызов времени, осознать сущность перемен и овладеть механизмом «созидательного разрушения» [8].

Тем не менее работа по «открытию организаций будущего» [9] не только не прекращается, но и набирает все большую интенсивность. Представляется, что наиболее четко выраженное владение такими компетенциями должно быть у «совершенной организации» [6], представление о которой введено современными моделями Совершенства. Вместе с тем применение моделей Совершенства в российских условиях вызывает многочисленные вопросы об их адекватности и практической полезности. Имеются упреки в увлеченности очередной модной «западной игрушкой» и в формальном копировании всего того, что связано с применением данных моделей. В настоящей статье предпринята попытка формирования подхода к научному осознанию уже сформировавшегося опыта и ответа на вопрос о методологической обусловленности применения моделей Совершенства российскими предприятиями и перспективах такой деятельности.

Бизнес моделирование и бизнес-модель

Любые попытки исследователя или менеджера разобраться в том, что происходит в организации, сопряжены с формированием разнообразных представлений, обликов, смыслов, отражающих те или другие аспекты организации, т. е. менеджмент создает модели своей организации. Понимая под моделью «специально синтезированный для удобства исследования объект, который обладает необходимой степенью подобия исходному, адекватный целям исследования, сформулированным субъектом или лицом, принявшим решение относительно исследования системы» [10], мы используем ее как интерпретацию реальности до тех пор, пока не будет найдена лучшая интерпретация. Значит, всегда возникает задача лучшей интерпретации реальности, а для этого важно знание опыта и методологии построения моделей – моделирования. Моделирование – деятельность по проведению экспериментов и изучения сложных объектов на основе некоторой системы – модели, которая является подобием системы – оригинала.

Актуальность применения моделей в бизнесе особенно возрастает при рассмотрении инновационных аспектов деятельности предприятия. Известен ряд исследований, доказывающих приоритетность вектора «бизнес-модель» в конкурентном успехе, а актуальность создания инновационной бизнес-модели возрастает, что

подтверждается лавинообразной интенсивностью публикаций по данной проблеме. По степени возрастания потенциального влияния инноваций на результативность деятельности организации приоритет все больше отдается коренным преобразованиям в модели бизнеса. Общее резюме по данному вопросу удачно выражено выдающимся предпринимателем, вторым самым богатым человеком Японии (Акира Мори): «Мы должны заново изобретать самих себя, отвечая на меняющиеся времена инновационными бизнес-моделями».

Таким образом, сама концепция «бизнес-модель» предназначена, с одной стороны, справиться со сложностью и неопределенностью, с другой – создание модели всегда представляет собой творческий процесс, в котором исключительное значение приобретают субъектные особенности, проявляющиеся в многообразии различных моделей системы, а «стремление ее формализовать выливается в обилие представлений о ней» [10]. Таким образом, модели дают способ видения организационной жизни предприятия и формирования подходов к ее изменению. Если по аналогии с общепринятой установкой в управлении процессами «не измеряешь – значит, не управляешь» посмотреть на проблему применения моделей, то можно сделать вывод, что «не моделируешь – значит, не сможешь понять суть происходящего и разработать приемлемые и нужные измерители». Таким образом, модели могут реально помочь менеджерам разобраться в том, что происходит в бизнесе, так как они позволяют снизить степень сложности и неопределенности, сделать более понятным то, что на первый взгляд не является очевидным.

Для формирования методологического подхода к анализу стратегических компетенций предприятия нам предстоит сделать выбор среди фактически бесконечного спектра альтернативных вариантов моделей, используемых сегодня в практике, в том числе из группы систематизированных моделей, которых разработано также достаточно большое количество [11]. Наиболее известные среди них Excellence Framework (далее – EFQM), Japanese Deming Framework, Canadian Business Excellence Framework, US Malcolm Baldrige Framework (далее – Baldrige), Australian Business Excellence Framework, Brazilian Excellence Framework, Japan Quality Award Framework (далее – Japan Quality), South African Excellence Framework и др. Успех компаний, применяющих данные модели, выражается в улучшении показателей их деятельности и повышении конкурентоспособности. Этот факт привлек внимание к ним со стороны бизнес-сообщества. Во многих странах были учреждены собственные программы качества на базе ведущих мировых премий [12, 13].

Выбор модели EFQM для целей нашего исследования определен тем, что по степени распространенности модель EFQM не уступает другим моделям и делает ее привлекательной для практического применения. Однако на территории РФ ее применение явно доминирует. Также следует отметить, что в основу Премии Правительства РФ в области качества положена именно модель EFQM.

О модели «Совершенство» EFQM

Для понимания модели EFQM следует представлять ее методологические основы построения, предназначения и применения. Системный подход фактически выступает в качестве такой общей методологии и требует создания соответствующих представлений о самой организации (моделей организации) и представлений о субъекте. В этом плане становится критически важным, как субъекты управления представляют себе свою собственную деятельность, как они видят себя и свое место в организации.

Разработчиками модели EFQM в качестве цели проектирования критерия выбран особый критерий, критерий совершенства организации. Работа с такими понятиями, как «совершенство», «превосходство», «совершенная организация», заставляет обратиться к более общему понятию – идеал. Идеал недостижим, в этом заключается его особое свойство, которое позволяет использовать его как направление для целеустремления, т. е. в направлении к идеалу можно обозначить ряд уровней, на которые можно ориентироваться при разработке целей. Согласиться или не согласиться с достигнутым уровнем развития – это ключевой выбор субъекта управления, лежащий в основе его саморазвития. Обращение к совершенству (идеалу) – это определенный склад ума,

потребность, ментальная модель искать новые способы «делать вещи». Именно так и обозначены уровни в модели EFQM:

1. СТРЕМЛЕНИЕ К СОВЕРШЕНСТВУ – основная цель данного уровня создать страсть, принять обязательства, расширить кругозор понимания лучшей практики, произвести необходимый импульс для стремления к развитию. На данном уровне организация может освоить практический и простой способ самооценки и сделать объективный вывод об уровне своего развития. С точки зрения шкалы оценки по матрице RADAR это уровень от 0 до 350 баллов.

2. ПРИЗНАННОЕ СОВЕРШЕНСТВО – данный уровень разработан для организаций, которые уверенно стоят на пути к организационному превосходству. У этих организаций, или организационных единиц, есть опыт в осуществлении подходов на пути к Превосходству. Данные организации ясно идентифицируют свои силы и области для совершенствования. Диапазон оценок для таких организации 350–600 баллов.

3. ПРЕМИЯ ЗА СОВЕРШЕНСТВО – уровень для организаций, сравнивающих себя с лучшими организациями. Премия за Превосходство EFQM – самая престижная премия Европы за организационное превосходство во всех его аспектах. Это высший уровень среди уровней EFQM признания Превосходства, активно используется сообществом членов EFQM и партнерами в большинстве стран Европы. На основании оценки всех претендентов выбираются те, которые заслуживают признания статуса «Финалист». Среди финалистов жюри выбирает лучших, чтобы дать им статус «Победителя», и, если кто-то из победителей является исключительно выдающимся, производится самое высокое признание «Лауреат премии». Диапазон оценок для таких организации 600-800 баллов.

4. «ИДЕАЛЬНЫЕ» ОРГАНИЗАЦИИ – этого уровня нет, но есть реальная шкала модели EFQM от 0 до 1000 и реальные рейтинги лучших организаций участников европейского конкурса, которые находятся в диапазоне от 600 до 800. В диапазоне от 800 до 1000 не числится ни одной организации. Что из себя может представлять идеальная организация? По образному выражению, это ситуация, когда нет организации, т. е. деятельность происходит, результат получается, нет необходимости руководить и контролировать.

Исследования по проблеме организационного совершенства дали ряд определений данному феномену. Среди них целесообразно взять на вооружение следующее определение: «Совершенные организации в своей деятельности достигают и поддерживают выдающийся уровень результатов, чтобы соответствовать ожиданиям всех заинтересованных сторон» [6]. В некоторых исследованиях представлены уровни совершенства организации по аналогии с пирамидой Маслоу, в которых «переход на более высокий уровень связан с формированием новых моделей лидерства, обеспечивающих большую вовлеченность персонала, возбуждение его потребности к переходу на более высокий организационный уровень и создание среды для саморазвития и самореализации» [14].

Преследуя данные цели, разработчиками был обозначен вопрос более высокого уровня о контексте и системе ограничений, в которых создается данный критерий. Данный контекст задается фундаментальными концепциями. Их в модели EFQM восемь: устойчивое достижение выдающихся результатов; создание добавленной ценности для потребителей; лидерство: видение, воодушевление и нравственность; гибкое управление; достижение успехов благодаря таланту и способности людей; использование творчества и инноваций; развитие организационных возможностей; создание устойчивого будущего. Данные концепции применимы к любой организации, независимо от ее размера, организационно-правовой формы и области деятельности. Важным является то, что каждая концепция, имея свою теоретико-методологическую основу, вместе с тем включается организацией в систему рассмотрения в определенной дозе, образуя синергетическую основу (контекст), задающую все реализационные процессы.

Для отражения нарастания совершенства организации представлены различные модели уровней совершенства и шкала оценки данных уровней. Шкала имеет диапазон оценок от 0 до 1000, где высший уровень номинируется как потребность организации в саморазвитии и самореализации.

Следует также сформулировать базовый посыл для восприятия модели EFQM, ее предназначения, удачно подмеченный Т. Конти: «...данная модель представляет собой не модель системы качества и не модель TQM, а бизнес-модель» – «интегрированное представление компании и ее миссий» [15].

Таким образом, модель EFQM представлена следующими основными компонентами: фундаментальные концепции построения модели; система критериев и составляющих критериев модели; оценочная система «RADAR». Оценивая общесистемные характеристики Модели, следует подчеркнуть универсальность модели; ее непредписывающий характер; системность; охват всех максимально возможных аспектов деятельности; способность сформировать целостный взгляд на организацию.

Проблемы применения модели EFQM на практике

Для выявления и систематизации проблем применения модели EFQM на практике необходимо сформировать авторскую методологическую позицию и дать ее строгое описание. Так, для отражения всего многообразия возможных вариантов движения организации как системы и возможности удержания данного многообразия, зададим пространство инновационных преобразований организации. Организуем данное пространство путем рассмотрения классического набора понятий методологии систем: «система, модель, состояние, критерий, движение, цель, управление» [10]. При этом понятие «движение системы» наиболее полно отражает все возможные траектории перехода, а управление переходом можно трактовать как деятельность по достижению системой целевого состояния. В число понятий, также претендующих на приоритетность рассмотрения, следует включить рефлексию. А «управленческая деятельность, осуществляемая на основе рефлексии и посредством рефлексии, определяется в разных формах как рефлексивное управление» [16]. При этом рефлексия нами рассматривается как «системомыследеятельностный» подход, представляющий школу Г. П. Щедровицкого. Сам процесс рефлексии, «движение в рефлексивном плане», может быть представлен следующими процедурами: «остановка, фиксация, отстранение, объективизация, оборачивание» [17].

Представим общую логику моделирования, в ходе которой создается (синтезируется) модель предприятия как организационной системы в виде схемы рефлексивного управления (рис.1). Выделены четыре рефлексивных позиции: позиция активной деятельности субъекта; позиция «отстранения», взгляд на свою деятельность со стороны; позиция «объективизации», оценки уместности занятой позиции и используемых моделей в отражении своей деятельности и позиция рефлексивного возврата, отражающая деятельность на новых основах.

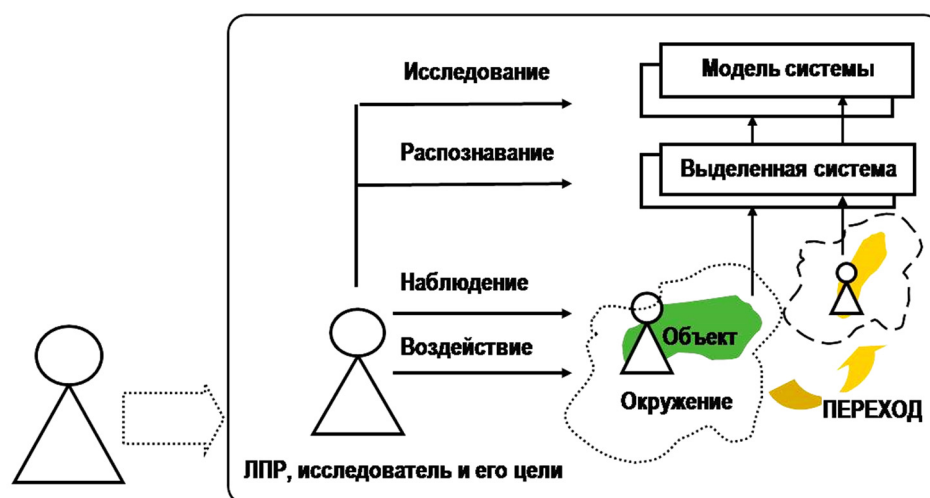


Рисунок 1. Схема рефлексивного управления на предприятии

Реализация такого рефлексивного акта сталкивается с рядом проблем, среди которых приоритетной выступает проблема бессубъектности, т. е. отсутствие субъекта инновационного развития. Данной проблеме посвящено значительное количество отечественных и зарубежных исследований в различных областях знаний. Делаются попытки сформировать облик (модель) субъекта инновационного развития, где к основным характеристикам такой модели субъекта относят: целеустремленность; коммуникативность; способность к развитию; социальность; рефлексивность и ряд других аспектов. Стоит согласиться с тем, что «современный характер инновационной деятельности, представляя собой деятельность меняющегося субъекта власти в динамичной социальной среде, предъявляет исключительно высокие требования к его рефлексивной культуре» [18], а рефлексивность выступает как особо значимое свойство субъекта управления инновационным саморазвитием организации.

Участие субъекта управления в рефлексивном акте сопряжено с другой приоритетной проблемой, которая заключается в следующем: по какому пути моделирования и как идти в каждом конкретном случае? Какой конкретный вид должны иметь когнитивная и воздействующая функции? Исходя из чего и как их строить? Насколько они будут адекватны реальным системам и процессам?» [19]. Таким образом, становится необходимым определенное технологическое оформление ранее принятых и новых норм деятельности и рефлексивных процессов принятия решений. Следует учитывать и то, что в каждой модели содержится только часть ценнейшей информации, необходимой нам для принятия решений, и если мы будем возводить в абсолют значение принятой нами модели, то можем попасть в ментальную ловушку, которая заслонит от нас всю сложность реальной ситуации. Нами предлагается определение, которое позволяет целенаправленно формировать модель, отражая в ней наиболее значимые аспекты для обеспечения целостности взаимодействующих компонентов модели. В нашем понимании, модель бизнеса – это сложившийся на конкретный момент времени облик деятельности организации, целостно отражающий приоритетные для конкурентоспособности аспекты по вектору от взаимодействия с потребителем, через создание и поставку ценностей для потребителя, до получения итогового финансового результата. Т. е. модель бизнеса – это то, как восприятие нас нашими клиентами превращается в наш доход. В такой постановке мы должны направлять вектор внимания на выявление настоящих и будущих потребностей и ожиданий потребителя и других заинтересованных сторон, обеспечивая принятие сложных инновационных решений в реальных условиях риска и неопределенности.

Создание собственной модели бизнеса (например, выбор в качестве основы для бизнес-моделирования модели EFQM), наряду с другими рисками и неопределенностями, связанными с деятельностью организации, актуализирует особую роль модельных рисков. Термин «модельный риск» [20, 21], означает возможность потерь вследствие применения неадекватных моделей по объективным причинам (нереалистичные основания в основе применяемых алгоритмов, процессов, критериев и показателей) и субъективным причинам (попытка применять модели, разработанные для других систем и их состояний). То есть риск прежде всего в том, что многие возможности можно упустить из-за модных увлечений: создается механизм, работающий за счет бизнеса, а не на бизнес. С другой стороны, менеджменту, которому удалось извлечь позитивный результат от применения модели, нет необходимости объяснять важность бизнес-моделирования. При этом данный результат может иметь колоссальное значение для успеха компании. Основными модельными рисками могут быть:

– «ошибочная модель или ее неправильное описание, неправильная реализация алгоритма модели, неправильная калибровка модели, ошибки, связанные с получением и обработкой рыночных данных, неправильное применение модели» [20];

– «неправильное построение модели, отсутствие в модели одного или нескольких значимых факторов риска, невозможность определения значения одного или нескольких входных параметров модели» [21].

Проблема модельных рисков сопряжена и с актуальной проблемой выбора приоритетных признаков развития. Так, в ряде работ дается интерпретация данных признаков. Вместе с тем очевидным является и то, что сами эти признаки будут

значительно изменятся (варьироваться) под воздействием внешних и внутренних условий (того или другого уровня неопределенности и сложности решаемой задачи), в которых действует организация.

Фактически мы имеем дело с балансом двух взаимодействующих подсистем и проявлением доминирования в определенном направлении: или активности на кардинальные изменения, или активности на стабилизацию и сохранение существующих параметров. Мы управляем в рамках «антитез менеджмента» [22], задаваемых базовой антитезой «изменение – сохранение». Вместе с тем видение данной антитезы активным субъектом управления может принципиально отличаться в зависимости от позиции, которую он занимает. Например, рефлексивная позиция позволяет видеть целостность организации и ее изменения, с другой стороны, инструктивная позиция нацеливает на выполнение жестко регламентированных задач в рамках конкретной предметной области. В условиях неопределенности признаки саморазвития в форме антитез можно представить следующим образом: «адаптация – трансформация»; «централизация – децентрализация»; «мотивация на достижение – мотивация на выполнение»; «транзакционное лидерство – трансформационное лидерство»; «коллективность действий – индивидуальность действий»; «включенность персонала – ограниченность участия персонала жесткой инструкцией»; «регламентация на уровне процессов и инструкций – на уровне правил поведения и этики».

Многоаспектность признаков организации приводит к выводу о мегакритериальности задачи принятия решения по БМ. Данные решения носят вероятностный характер при большом количестве разнообразных характеристик и ограничений, при этом учесть их все в модели практически невозможно, также как неучет какой-либо из выявленных характеристик может привести к ситуационной неадекватности модели. В этой ситуации требуется занятие принципиально другой методологической позиции, отражающей саму логику кардинального изменения субъекта управления, его позиции относительно роли в принятии решений и исполняемых им функций.

Принципиально важной проблемой применения модели EFQM на практике выступает проблема видения субъектом управления модели движения организационной системы от одного состояния к другому. По умолчанию предполагается, что переход с одного уровня совершенства на другой, более высокий, осуществляется путем выполнения группы мероприятий по улучшению применяемых подходов, тем самым обеспечивается последовательное улучшение деятельности. Однако реально достижение более высокого уровня совершенства может быть связано с нелинейными переходами, с трансформацией организации, «созидательным разрушением» предыдущих организационных основ. В ряде исследований по нелинейному управлению подчеркиваются принципиальные отличия нелинейных переходов в сторону лучших состояний, сопровождающихся возможным ухудшением состояний, сопротивлением системы изменениям, потерей управляемости. В любом случае учет особенностей поведения нелинейных систем следует рассматривать как важнейший принцип управления переходом к более высокому уровню совершенства.

Уровни зрелости предприятия в применении модели Совершенства

Анализ теоретико-методологических и практических подходов к применению модели EFQM на предприятии создает предпосылки для сборки единого методологического подхода. Так, для оценки уровня зрелости предприятия в применении модели EFQM нами использован следующий подход. Предлагается рассматривать в качестве высшего уровня владения моделью использование ее для создания собственной модели бизнеса, т.е. уровень организационной компетенции предприятия такой, что позволяет ему создавать собственную модель бизнеса. Для того чтобы отразить уровни зрелости в применении модели, нами сформирована матрица качественной их оценки на основе известной модели организационной зрелости (Capability maturity model – CMM), табл. 1.

Уровни зрелости предприятия в применении модели EFQM

Уровни зрелости предприятия в применении модели EFQM	Описание уровня развития стратегических компетенций предприятия
5. Собственная инновационная бизнес-модель	<p>Описание стратегической компетенции (Описание): владение подходами бизнес-моделирования, позволяющими создавать индивидуальную бизнес-модель, дающую разумные гарантии достижения целей развития.</p> <p>Свидетельства, подтверждающие стратегическую компетенцию (Свидетельства): наличие признанной лучшей практики как минимум в одной из сфер деятельности, сохранение устойчивых конкурентных результатов в течение длительной ретроспективы, наличие пирамидального цикла развития как минимум с тремя трансформационными переходами.</p> <p>Возможный синергетический эффект от применения модели (Эффект): достижение высокого уровня GW, эффекты от инновационной деятельности, превышающие среднеотраслевые.</p>
4. Инновационное саморазвитие	<p>Описание: владение организационно-мотивационным механизмом вовлечения персонала в инновационную деятельность, развертываемым как совокупность взаимосвязанных подходов с выходом на результаты – инновационную результативность персонала.</p> <p>Свидетельства: наличие позитивной динамики по ключевым результатам деятельности, включая результаты восприятия персонала (удовлетворенность, лояльность, приверженность), и его инновационную результативность на уровне лучшей мировой практики.</p> <p>Эффект: привлечение для работы на предприятии лучших сотрудников, повышение гибкости и готовности к быстрому реагированию на вызовы рынка.</p>
3. Реализация стратегии	<p>Описание: владение эффективным механизмом разработки и реализации стратегии на основе приоритизации областей развития и согласования действий по развитию и поддержанию деятельности.</p> <p>Свидетельства: наличие развитых систем управления проектами и процессами, определенность роли модели EFQM как интеграционной матрицы для систем менеджмента предприятия, использование модели для обоснования выбора типа производственной системы, например: lean, qm, agile.</p> <p>Эффект: достижение лучших результатов в реагировании на стратегические вызовы, получение внешнего признания (более высокие рейтинги, например, AAA рейтинг s&p), повышение конкурентоспособности на рынке привлечения капитала.</p>
2. Самооценка	<p>Описание: владение механизмом самооценки, позволяющим выявлять области для развития и принятия решений по улучшению применяемых подходов и результатов.</p> <p>Свидетельства: наличие выявленных областей для улучшения, банка инновационных идей, мероприятий по улучшению применяемых подходов и результатов.</p> <p>Эффект: достижение реальных улучшений в подходах и результатах, повышение риск-аппетита и готовности к принятию более амбициозных целей.</p>
1. Фиксация	<p>Описание: владение системным представлением о том, что делается на предприятии.</p> <p>Свидетельства: наличие документального представления о предприятии (отчет по менеджменту).</p> <p>Эффект: достижение консенсуса во взглядах менеджмента на предприятие, выработка единого языка коммуникаций, создание площадки для взаимодействия со стейкхолдерами.</p>

Анализ проблем применения модели EFQM показал, что наряду с организационной зрелостью (Табл. 1), которая может быть оценена с использованием инструментария модели (RADAR), не менее важна готовность предприятия осуществлять переход к новому организационному уровню. Общеизвестно, что на успех любого проекта, иницируемого лидерами, в большей степени влияют два фактора: сложность проекта и его неопределенность. Однако покорение феномена сложности и неопределенности некоторым организациям все-таки удается. Правда, арсенал их подходов и методов к решению проблем сложности и неопределенности остается во многом интуитивным, недостаточно известным и изученным.

С другой стороны, в современном бизнесе уже нет времени на создание нежизнеспособных моделей и как никогда важна скорость проведения изменений, т. е. динамика движения из заданного состояния к целевому. Это требование диктуется конкуренцией. Несвоевременное реагирование может означать поражение в конкурентной борьбе. Движение в требуемом скоростном режиме может означать принципиальную смену поведения организации и ее бизнес-модели, что равносильно смене поведения организации в обычных и чрезвычайных, непредвиденных обстоятельствах. Способность задать требуемую скорость изменений обоснованно может считаться одним из факторов сложности перехода на новый организационный уровень.

Таким образом, сложность в системе ключевых факторов перехода к новому организационному уровню отражает характеристику отношения субъекта к проектируемому будущему и вместе с отношением субъекта к неопределенности и риску и может представлять особую характеристику стратегической компетенции – «риск-аппетит» организации. Сущность понятия «риск-аппетит» организации раскрывается в понимании того, какой уровень риска готова взять на себя и оптимизировать организация. Возникает вопрос: можем ли мы, используя модель EFQM, дать оценку риск-аппетита организации? Действительно, такая методологическая возможность содержится в модели и заключается в том, чтобы выделить группу взаимосвязанных подходов и результатов, связанных с логикой управления рисками (выделить «красную линию» [12, 23]). Затем сделать оценку по методике RADAR и даже сопоставить данную оценку с оценкой общего уровня организационной зрелости.

Использование «риск-аппетита» в качестве критерия позволяет качественно дополнить картину оцениваемых параметров. Наряду с выделенными уровнями организационной зрелости, важно отметить, что модель позволяет давать оценку организации с точки зрения ее готовности действовать в стратегических приоритетах.

Следует отметить, что для организаций высокого уровня организационной зрелости риск-аппетит четко отражает уникальную системную способность организации к переходу на следующий уровень организационного совершенства. Однако при всей важности данного параметра для понимания готовности организации максимально использовать методологический потенциал модели EFQM большее значение может иметь относительный параметр, характеризующий отношение риск-аппетита и организационной зрелости. По нашему мнению, данное отношение может более убедительно характеризовать готовность предприятия к освоению более высокого уровня организационной зрелости. Т. е. данное отношение должно быть больше единицы для организаций, имеющих стратегические компетенции к освоению более высокого уровня организационной зрелости.

Нами предпринята попытка разместить предприятия, которые участвовали в различных конкурсах, как отечественных, так и зарубежных, в системе координат «уровень зрелости» – «риск-аппетит». Оценки представлены на рис. 2.

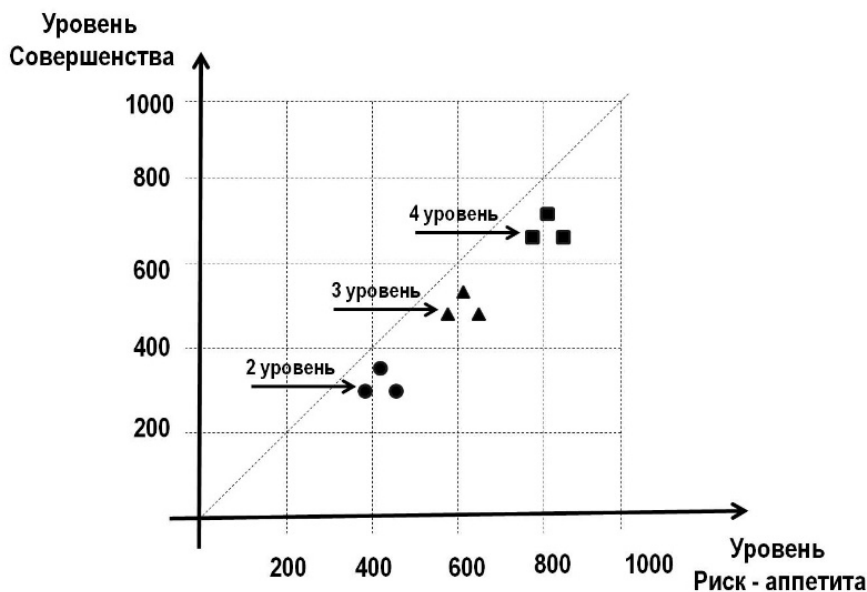


Рисунок 2. Оценки предприятий-участников конкурсов по параметрам совершенство и риск-аппетит

Предварительный анализ позволяет сделать выводы, что на каждом уровне организационного совершенства можно выделить группу предприятий, которые показали динамику перехода к более высоким уровням совершенства и свидетельства владения стратегическими компетенциями организационного развития. Так, например, к четвертому уровню можно отнести следующие предприятия [24]: ООО «ЛУКОЙЛ – Пермнефтеоргсинтез» (г. Пермь); ПАО «ПНППК» (г. Пермь); ГУП «Водоканал г. Санкт-Петербурга» (г. Санкт-Петербург) и некоторые другие, имеющие значительные достижения в развитии организационного совершенства и по разным конкурсным оценкам перешагнувшим планку в шестьсот баллов.

Третий уровень могут представить предприятия: ООО «Московский завод специализированных автомобилей» (г. Москва); Институт «Якутнипроалмаз» (г. Мирный); Филиал «Кока-Кола ЭйчБиСи Евразия» (г. Москва). Примером предприятий, начинающих практику применения модели (второй уровень), являются такие предприятия, как ПАО «ТрансКонтейнер» (г. Москва); ОАО «Подольскогнеупор» (г. Подольск); ОАО «Ярославский завод дизельной аппаратуры» (г. Ярославль). Анализ отчетов по менеджменту указанных предприятий за разные периоды времени, начиная с 2010 года, дает основания с большей уверенностью утверждать об их готовности профессионально применять модель [23], с большей эффективностью используя ее методологический потенциал, сокращая сроки освоения модели и имея большие гарантии получения синергетических эффектов.

Выводы

Изучение проблем развития предприятий в контексте применения ими современных подходов бизнес-моделирования (на примере модели Совершенство) позволяет сформулировать следующие выводы.

1. Менеджмент предприятий и владельцы бизнеса все больше уделяют внимания особой стороне вопроса – методологическому осмыслению проблем развития и, в частности, проблемам применения систематизированных моделей, таких как модель Совершенства EFQM. Однако следует констатировать и тот факт, что менеджмент подавляющего количества отечественных предприятий пока не воспринимает возможность достижения значительных конкурентных преимуществ за счет модели как источника получения доминирующего ресурса в конкурентной борьбе. Доминирующими ресурсами пока остаются традиционные для российского рынка: административный ресурс, доступ к финансовым источникам, возможность специфических соглашений с властью, в направлении которых и выстраивается модель бизнеса. Такая позиция

исключает саму потребность создавать инновационные бизнес-модели, закладывать потенциал инновационного саморазвития организации и, как результат, достигать конкурентного преимущества на глобальном рынке.

2. Применение систематизированных моделей может, по нашему мнению, существенно развить стратегические компетенции предприятия. Вместе с тем практика применения данных моделей нуждается в серьезном методологическом сопровождении и прежде всего в ответе на вопрос о предназначении применения модели и согласовании всей деятельности по ее применению со стратегическим контекстом предприятия. Отсутствие целей применения модели как возможности достижения уровней инновационного саморазвития и способности создавать собственную инновационную бизнес-модель значительно снижает или полностью исключает возможность получения предприятием адекватных синергетических эффектов.

3. Предложенная в статье модель уровней организационной зрелости предприятия может рассматриваться как матрица для стратегической организации деятельности субъекта управления, позволяющая целенаправленно усиливать методологически потенциал предприятия, развивать его стратегические компетенции: по созданию среды саморазвития и самореализации лидеров; по инициированию и стимулированию вовлечения персонала в инновационную деятельность; по бизнес-моделированию и созданию механизмов практического осуществления инноваций.

4. Достижение уровня инновационного саморазвития будет свидетельствовать, по нашему мнению, о владении предприятием стратегическими компетенциями, осуществлять инновации на постоянной основе, управлять нелинейными процессами перехода с одного уровня организационного развития (зрелости) на более высокий, связанный с «созидательным разрушением» предыдущих организационных основ.

Ссылки / Reference

- [1] Рубинштейн М. Ф., Фирстенберг А. Р. Интеллектуальная организация. Привнести будущее в настоящее и провести творческие идеи в бизнес-решения / пер. с англ. М.: ИНФРА. М, 2003. 192 с.
- [2] Лепский В. Е., Зорина Г. И. Рефлексивное предприятие 21-го века // Рефлексивные процессы и управления. 2005. №2. Т. 5. С. 21–41. URL: http://www.reflexion.ru/Library/J2005_2.pdf.
- [3] Senge P. M. The Fifth Discipline: The Age and Practice of the Learning Organization. London: Century Business, 1990.
- [4] Нонака И., Такеучи Х. Компания – создатель знания. Зарождение и развитие инноваций в японских фирмах. М.: ЗАО «Олимп – Бизнес», 2011. 384 с.
- [5] Молодчик М. А., Крутова А. В., Молодчик А. В. Эмпирический анализ влияния организационно-мотивационных механизмов на инициативу создания нового знания на промышленных предприятиях Пермского края // Журнал экономической теории. 2015. №1. С. 113–122.
- [6] EFQM Excellence Model / Модель Совершенства EFQM. Brussels, EFQM, 2013. 30 p.
- [7] Фостер Р., Каплан С. Созидательное разрушение: Почему компании, «построенные навечно», показывают не лучшие результаты и что надо сделать, чтобы поднять их эффективность. М.: Альпина Бизнес Букс, 2005. 378 с.
- [8] Шумпетер И. А. Теория экономического развития. Капитализм, социализм, демократия. М.: Эксмо, 2007. 864 с.
- [9] Лалу Ф. Открывая организации будущего. М.: Манн, Иванов и Фербер, 2016. 432 с.
- [10] Могилевский В. Д. Методология систем: вербальный подход. М.: ОАО «Издательство «Экономика», 1999. 251 с.

- [11] Брагин В. В., Корольков В. Ф. Управление организацией. Стратегия развития бизнеса. Ярославль: Негосударственное некоммерческое образовательное учреждение «Центр качества», 2006. 480 с.
- [12] Meyer F. A. Radarise your business for success: EFQM, Brussels Representative Office, 2005. 280p.
- [13] Корж А. В., Герасимов Б. И., Сизикин А. Ю. Экономический анализ премий качества. Тамбов: Изд-во Тамб. гос. техн. ун-та, 2006. 80 с.
- [14] Excellent. A guide for the implementation of the EFQM-Excellence model (1999).
- [15] Конти Т. Самооценка в организациях / пер. с англ. М.: РИА «Стандарты и качество», 2000. 328с.
- [16] Усов В. Н. Рефлексивное управление: философско-методологический аспект: автореф. ... д-ра философ. наук. Екатеринбург, 2008. С. 17.
- [17] Новиков А. М., Новиков Д. А. Методология. М.: СИН-ТЕГ, 2007. 668 с.
- [18] Лепский В. Е. Рефлексивно-активные среды инновационного развития. М.: Изд-во «Когито-Центр», 2010. 225 с.
- [19] Бирштейн Б., Боршевич В. Теория рефлексивности Джорджа Сороса // Рефлексивные процессы и управление. 2011. № 1–2 (Том 11). С. 88–101.
- [20] Crouhy M., Galai D, Mark R. Model risk // Journal of Financial Engineering. 1998. V.7. №3/4 (September/December). P. 267–288.
- [21] Gibson R. Model risk: Concepts, calibration and pricing. L.: Risk Publication, 2000.
- [22] Швец В. Е. Реальные антитезы современного менеджмента качества и их разумное сосуществование // Семинар «Всеобщий менеджмент качества (TQM) и модели организационного совершенства». Нижний Новгород, 2002. С. 42–43.
- [23] Акатов Н. Б., Брюханов Д. Ю., Сафонов А. А. Модель совершенства: создание основ эффективной организационной диагностики // Экономика и предпринимательство. 2015. №12 (ч. 3). С. 691–697.
- [24] Сайт Партнерской организации EFQM в России – Всероссийской Организации Качества (ВОК). URL: <http://www.efqm-rus.ru/successful.php>.