



11  
19

международный  
ежемесячный  
журнал  
для  
профессионалов  
в области  
качества

основан в 1969 г.

# МЕТОДЫ МЕНЕДЖМЕНТА КАЧЕСТВА



ИДЕЯ  
НОМЕРА



Результативность процессов:  
путь к совершенству



ISSN 2542-0437  
9 770130 689000 >

10

Модель  
EFQM 2020

32

Amazon: клиент —  
главный актив компании

40

SWOT-анализ:  
10 типовых ошибок

# МОДЕЛЬ EFQM 2020: ОРИЕНТАЦИЯ НА ВЫДАЮЩИЕСЯ РЕЗУЛЬТАТЫ

Н.Б. Акатов, А.А. Сафонов, Д.Ю. Брюханов



## ↓ КЛЮЧЕВЫЕ СЛОВА

- совершенство,
- лидерство,
- организационная культура,
- целеполагание,
- результат,
- трансформация,
- экосистема.

**23** октября на Форуме в Хельсинки Европейский фонд управления качеством (EFQM) представил новую модель EFQM 2020, что стало знаковым событием в развитии современного менеджмента<sup>1</sup>. Впервые за всю историю модели пересмотр затронул как существенные аспекты самой модели, так и технологию ее применения. Знаменательно, что это событие связано с 30-летием со дня официальной регистрации фонда (19 октября 1989 г.). Таким образом, в свое четвертое десятилетие EFQM вступает радикально обновленным, демонстрируя свое видение менеджмента XXI века.

### EFQM MODEL 2020: FOCUS ON OUTSTANDING RESULTS

N. Akatov, A. Safonov, D. Bryukhanov

Keywords: excellence, leadership, organizational culture, direction, results, transformation, ecosystem.



## НОВОЕ ПОЗИЦИОНИРОВАНИЕ МОДЕЛИ

Новая модель EFQM изначально рассматривается не только и не столько как инструмент оценки совершенства, но и как способ формирования и поддержки системы менеджмента, нацеленной на достижение выдающихся результатов. Это говорит о новом позиционировании модели, которая ориентирует организацию на то, «как они должны работать в будущем, если они хотят оставаться конкурентоспособными и получить признание в качестве выдающихся» [1].

В модели EFQM 2013 г. [2] стратегическая оценка включала оценку качества стратегических процессов и результатов по критериям модели, а также стратегическую оценку зрелости организации по фундаментальным концепциям. Структура критериев новой модели [1] ориентирована на приоритет стратегического подхода при построении организационной модели. При этом в стратегическую концепцию органично вписываются факторы лидерства, организационной культуры, целеполагания, предопределяющие действия организации в условиях быстро меняющейся, высокотурбулентной внешней среды. Это делает новую модель уникальным инструментом, выделяющим ее среди других известных методов [3].

## АКТУАЛЬНОСТЬ НОВОЙ МОДЕЛИ

Актуальность новой модели состоит в ее адекватности современным глобальным трендам и вызовам конкурентной среды, последним достижениям науки и лучшим практикам. Но, несмотря на значительные изменения в структуре и содержании модели, ключевые принципы современного менеджмента качества нашли в ней отражение. Их развитие в новой модели обеспечивает ее преимущество. Выделим некоторые из них.

**Приоритет интересов потребителей**, как существующих, так и потенциальных, обеспечивается разными способами, в том числе и через трансформацию требований и ожиданий потребителей в новые ценности, постоянный диалог и мониторинг их удовлетворенности, внедрение инноваций и непосредственное вовлечение потребителей в процесс создания ценности.

**Концепция заинтересованных сторон**, ставшая ключевой начиная с 2010 г., сохранила свою роль и в новой модели, причем здесь речь идет о выстраивании долгосрочных отношений. Это

отражено, в частности, в новой модели при формировании экосистемы организации.

**Подход к пониманию причинно-следственных связей** между целями и задачами организации, ее подходами к их достижению и результатами действий был приоритетным при формировании концепции построения новой модели. Она обеспечивает целостный взгляд на организацию, является объединяющей структурой для используемых подходов, методов и инструментов, создавая эффективную среду для развития человеческого капитала.

**Поддержка целей ООН в области устойчивого развития** тоже используется при формировании ключевых целей и стратегий организации, которые рассматриваются как основополагающие для любой организации.

В новой модели учтены изменения в современном менеджменте, которые произошли в бизнесе и обществе за последние 10 лет, а именно:

- роль экологических и социальных факторов при создании ценностей;
- изменение стиля лидерства и управления в лучших организациях;
- сочетание стратегического подхода к управлению изменениями с операционной деятельностью;
- акценты на поддержку инноваций и прорывного мышления;
- своевременная реакция на внешние вызовы и угрозы и адаптивность к ним процессов;
- формирование культуры сотрудничества и креативности не только внутри организации, но и в рамках экосистемы.

Выдающиеся организации создают устойчивые ценности для своих заинтересованных сторон и обеспечивают достижение выдающихся результатов.

## КРИТЕРИИ МОДЕЛИ: WHY? HOW? WHAT?

В модели EFQM 2020 предлагается принципиально новая концепция построения структуры критериев. Трансформация критериев представлена на рис. 1. Такая структура удачно сочетает стратегический характер модели с ее ориентацией на операционную эффективность и результаты. Выделены три типа критериев:

- критерии целеполагания (Why? — Почему?), в которых раскрываются причины существования организации, долгосрочные цели и подходы к развитию организационной культуры и лидерства;

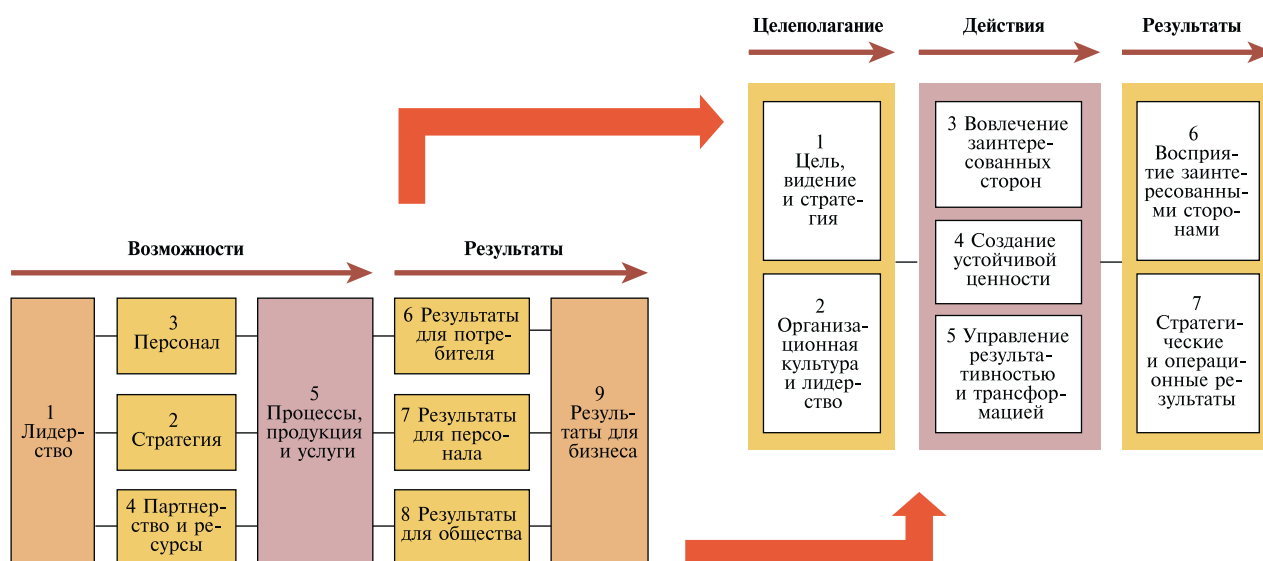


Рис. 1. Трансформация структуры критериев модели EFQM 2013 в модель 2020

- критерии действий (How? — Как?) показывают, каким образом организация достигает своей цели и стратегии;
- критерии результатов (What? — Что?) демонстрируют достижения организации сегодня и ее планы на будущее в отношении ключевых заинтересованных сторон, стратегии развития и операционной эффективности.

Таким образом, критерий оценки совершенства имеет строгую логическую конструкцию в виде триады компонентов: «Лидеры выдвигают амбициозные цели — реализуют адекватные действия для их достижения — достигают устойчивых выдающихся результатов». Следует отметить, что соответствие критериев новой и предыдущей версий очень условное, поскольку логика новой модели отличается от модели 2013 г. [2]. Существенное отличие при внешней схожести наблюдается также и от модели Болдриджа [5], хотя их объединяет похожий принцип построения структуры критериев: почему мы это делаем (Why?), как мы это делаем (How?), что мы получаем в результате (What?).

На этом сходство структуры моделей заканчивается, поскольку первая группа критериев в модели Болдриджа [4] выделяет три важнейших аспекта деятельности любой организации: деятельность ее лидеров, стратегию развития и работу с потребителями (лидерство — стратегия — потребители). Вторая группа относится к управлению персоналом, операциям и результатам. Связь между критериями поддерживается через подходы по измерению, анализу и управлению знания-

ми. Конфигурация новой модели EFQM [1] существенно отлична от [4], хотя трехкомпонентная ее структура сохранена. Новая компоновка критериев позволила сократить их до семи. Благодаря этому модель стала более гибкой и менее предписывающей, что вполне соответствует представлениям о менеджменте XXI века — Менеджменте 2.0 [5].

Сравнение модели EFQM 2020 с моделями Болдриджа и EFQM 2013 позволяет перейти от функционально-процессного подхода к структурированию деятельности организации и создать динамичную и сфокусированную модель выдающейся организации. Этот термин используется наряду с термином «совершенство», рассмотрение которого вынесено за рамки модели. Представления о нем сформулированы в виде новой концепции слагаемых совершенства, аналогично подходу, описанному в модели Болдриджа [6].

Следует отметить, что новая структура направлена на оценку трех аспектов совершенства. Предлагается иная трактовка понятия «возможности» путем выделения особой группы возможностей, связанных с пониманием лидерами глобальных вызовов, новых организационных возможностей и собственного предназначения, проявляющегося в их готовности достигать значимых целей. Это проявляется в самоопределении организации и дает свидетельства о наличии в ней видения, целей, стратегии и фундаментальных основ, принятых для достижения будущих выдающихся результатов, включая организационную культуру и лидерство. Вся эта деятельность объединена понятием



«Целеполагание», позволяющим ответить на вопросы: «Кто выступает активным субъектом управления?» и «Почему данная деятельность развернута?»

Другой аспект возможностей отражает деятельность, развернутую лидерами, по достижению установленных целей и видения. В данном направлении критерий позволяет оценить наиболее значимые аспекты поведения лидеров, включая используемые механизмы вовлечения заинтересованных сторон, создания сети производства и поставки ценности потребителю и управления как результативностью текущей деятельности, так и развитием организации. Все это объединено понятием «Действия», позволяющим ответить на вопрос: «Как осуществляется деятельность в организации?»

Изменения, касающиеся третьего компонента «Результаты», связаны с выделением критериев, отражающих восприятие всех заинтересованных сторон и результаты деятельности для бизнеса. При этом последний критерий в основном соответствует последнему критерию (критерий 9) версии модели 2013 г. [2]. В его содержание добавляются стратегические и операционные показатели деятельности в отношении ключевых заинтересованных сторон.

Таким образом, выделение двух новых аспектов возможностей (целеполагание и действия) привело к появлению новых областей оценки и потребовало изменений в инструментах оценки этих трех специфических областей: целеполагание, действия и результаты.

## **НОВЫЕ ОБЛАСТИ ОЦЕНОК**

Некоторые из новых областей оценок выходят за пределы организации. Это говорит о том, что модель стала более открытой, организации нацелены на управление процессами, в том числе и выходящими за ее пределы.

Одним из таких факторов открытости является экосистема организации, которая представляет собой концепцию, охватывающую все аспекты ее экономической деятельности. Понятие экосистемы было предложено Муром [7]. В отличие от традиционной концепции конкурентной среды, экономическая деятельность организации рассматривается как экосистема, в которую включены потребители и производители, партнеры и конкуренты, другие заинтересованные стороны.

В условиях современной цифровой экономики участниками экосистемы могут быть и профессиональные потребители, вовлеченные в разработку и проектирование

продукции и услуг. Например, фирма «Август» демонстрирует проект «Поле онлайн» по созданию единой коммуникативной среды профессионального общения и обмена практическим опытом по различным вопросам, связанным с выращиванием урожая [8]. В него вовлечены производитель, потребители и другие заинтересованные стороны.

Экосистема, в которой каждая из компаний имеет свою экологическую нишу, согласно [7], коэволюционирует, повышая активность партнеров на взаимовыгодных условиях, ориентируясь и согласовывая свои стратегии друг с другом и с лидерами экосистемы. Она является логическим развитием известных концепций выстраивания взаимовыгодного партнерства и развития организационных возможностей [2]. Экосистема точно соответствует современным представлениям об организационном построении бизнеса [9].

Тема взаимодействия с заинтересованными сторонами присутствует во всех группах критериев модели [1] с ориентацией на их удовлетворение, цели и стратегии, учет их компетенций и то, каким образом это может влиять на организацию. Эта концепция [10] получила свое практическое развитие в современном менеджменте с конца 2000-х, одновременно с пересмотром концепции корпоративной социальной ответственности.

Если модель 2013 г. [2] фокусировала внимание преимущественно на потребителях, персонале, партнерах и обществе, то в структуре критериев модели 2020 г. появляются заинтересованные стороны в бизнесе и органах власти. Кроме того, расширено представление результатов восприятия для этих категорий заинтересованных сторон. В целом можно отметить проактивный подход к вовлечению заинтересованных сторон в процесс поставки ценностей.

**Организационная культура** вместе с лидерством образует второй критерий целеполагания, выделяя необычайно важную его роль для создания совершенства и ценностей. Она обеспечивает стабильность и преемственность компетенций, инновационную направленность [11]. Организационная культура отражается на поведении сотрудников и сильно влияет на то, как они используют свои знания, навыки, способности, компетенции.

Управление организационной культурой является одним из самых сложных вопросов в практике менеджмента [12]. Сам факт включения организационной культуры в структуру критериев свидетельствует о том, что она стано-

вится одним из определяющих факторов устойчивого развития лучших современных компаний.

**Управление изменениями и трансформацией** — это процесс, при котором осуществляется переход организации из текущего состояния в определенное желаемое состояние в будущем. Его цель — помочь заинтересованным сторонам, вовлеченным в процесс изменений, понять, принять и участвовать в них. В настоящее время большое влияние на состояние организаций оказывают мегатренды [13], и любая организация должна принимать их во внимание, чтобы сохранить свою жизнеспособность<sup>2</sup>. Эта тема касается всех критериев модели, начиная от формирования условий для изменений и заканчивая трансформацией и созданием организации будущего.

Большое внимание в новой модели уделяется созданию и внедрению **системы управления результативностью и рисками**. Этому посвящены два критерия (один в группе критериев целеполагания, а другой — действий).

Новая модель обеспечивает ясную связь между стратегией и созданием устойчивой ценности для потребителей и ключевыми результатами деятельности. С учетом неустойчивости внешней среды организаций в рамках этой системы разрабатываются и реализуются планы по управлению рисками с точки зрения различных перспектив, включая культурные, стратегические, операционные, финансовые, юридические и иные.

В структуре критериев появились темы по **управлению инновациями и бенчмаркингу**.

### ЛОГИКА ОЦЕНОК RADAR

Элементов и признаков логики RADAR изменения коснулись в меньшей степени. Можно отметить сокращение (через объединение)



Рис. 2. Критерии и их вес в модели EFQM 2020

некоторых признаков оценки как в критериях целеполагания, имеющих стратегическую направленность, так и в критериях действий и результатов. Например, в критериях целеполагания исключена оценка по признаку согласованности, поскольку в них устанавливаются наиболее общие цели организации, достижение которых поддерживается в критериях действий. Кроме того, в критериях результатов объединена оценка целостности и сегментации. Основные изменения в оценочной системе приведены в табл. 1.

В целом число составляющих критериев стало меньше (25), а время фактического представления результатов расширилось. Структура балльной оценки, как видно из рис. 2, существенно изменилась. Во-первых, вес результатов снизился до 40% от общей оценки, при этом вес результатов восприятия и деятельности стал одинаковым. Структура результатов стала более гибкой и адаптивной.

Таблица 1

Сводная таблица изменений в системе оценки — логике RADAR

Характеристики	Модель совершенства EFQM 2013	Модель EFQM 2020
Число групп критериев	2 (возможности и результаты)	3 (целеполагание, действия и результаты)
Число критериев (в том числе в каждой группе)	9 (5 и 4)	7 (2, 3 и 2)
Общее число составляющих (в том числе в каждой группе)	32 (24 и 8)	25 (9, 14, 2)
Элементы / признаки оценки	3/7 — возможности 2/7 — результаты	3/4 — целеполагание 3/6 — действия 2/6 — результаты
Вес групп критериев	500 — возможности 500 — результаты	200 — целеполагание 400 — действия 400 — результаты



Значительно выросла весомость в оценке подходов по созданию ценности для потребителей и других заинтересованных сторон и управлению изменениями в организации.

В итоге новая модель демонстрирует явную направленность на формирование, поддержку и оценку программ стратегического развития организаций и их практическую реализацию. Это просматривается как в критериях целеполагания, так и в критериях действий. Об этом свидетельствуют и ориентация на достижение выдающихся результатов, и создание организации будущего [14].

Существенно расширилась область применения новой модели. Она может с успехом применяться для агрегированных образований, например региональных экосистем. Это стало возможным благодаря введению в структуру критериев модели заинтересованных сторон и построения экосистемы, интеграции сценарных подходов в стратегическое планирование и некоторых других.

## РЕЗЮМЕ

Новая модель EFQM в большей степени сфокусирована на совершенстве в инновациях, причем если раньше это было в концепциях и частично в оценочной системе, то сейчас это включено в структуру критериев, и ожидается, что выдающаяся организация системно поддерживает управление инновациями.

Ориентация на стратегию развития и трансформацию организации привела к тому, что операционная деятельность стала менее детализированной и предписывающей, что соответствует одной из ключевых задач, которую ставили перед собой разработчики. Кроме того, это свидетельствует о ее большей гибкости и адаптивности.



## СНОСКИ

1. Подробнее см. информацию на официальных сайтах EFQM — <https://www.efqm.org/> и <https://www.efqmforum.org>.
2. Подробнее о мегатрендах, учитываемых при формировании содержания и структуры новой модели EFQM, читайте в журнале «Стандарты и качество», 2019, № 11.



## СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

1. The EFQM Model. — EFQM, Brussels, 2019. — 42 p.
2. EFQM Excellence Model. — EFQM, Brussels, 2012. — 44 p.
3. Meyer F.A. Radarise your business for success: EFQM, Brussels Representative Office, 2005. — 280 p.
4. Baldrige Excellence Framework (Business/Nonprofit). 2019—2020 edition. — <https://www.nist.gov/baldrige>.
5. Хэмел Г. Менеджмент 2.0: Новая версия для нового века // Harvard Business Review (HBR), октябрь 2009 г. — С. 91—100.
6. Baldrige Excellence Builder. Key questions for improving your organization's performance. — <https://www.nist.gov/baldrige>.
7. Moore J.F. The Death of Competition: Leadership & Strategy in the Age of Business Ecosystems. — New York: Harper Business, 1996.
8. Калабухова И.А., Ильинский Д.О., Зернева С.А. Управление контекстом организации: потребители, лидерство, вовлеченность // Методы менеджмента качества. — № 9. — 2019. — С. 16—22.
9. Клейнер Г.Б. Экономика экосистем: шаг в будущее // Экономическое возрождение России. — 2019. — № 1 (59). — С. 40—45.
10. Freeman R.E. Strategic Management: A Stakeholder Approach. — First Edition. — Boston: Harpercollins College Div, January 1984. — 275 p.
11. <https://www.strategyand.pwc.com/gx/en/functions/organisational-strategy/orgdna-profiler.html>.
12. Лейк Н. Практикум по стратегическому планированию. — М.: Издательство «Поколение», 2006. — 304 с.
13. Role models of Leaders in excellent organisations. Outcome of the EFQM Communities of Practice 2017. — EFQM, Brussels, 2017. — 25 p.
14. Акатов Н.Б., Брюханов Д.Ю., Сафонов А.А. Восхождение к Совершенству: Предпосылки создания новых моделей организаций // Стандарты и качество. — 2019. — № 10. — С. 100—103.



## АВТОРЫ



### Николай Борисович Акатов

д-р экон. наук, профессор кафедры менеджмента и маркетинга Пермского национального исследовательского политехнического университета, ассессор EFQM

### Nikolai B. Akatov

Doctor of Economic Sciences, Professor at the Management and Marketing Department of Perm National Research Polytechnic University, Assessor EFQM



### Анатолий Александрович Сафонов

канд. физ.-мат. наук, директор Центра консалтинга и оценки ВОК, менеджер программ EFQM в России, тренер ассессоров EFQM и экспертов Премии Правительства РФ в области качества

### Anatoly A. Safonov

Candidate of Physical and Mathematical sciences, Director of ROQ Center for Consulting and Assessment, EFQM Program Manager in Russia, Trainer of EFQM assessors and experts of the RF Government Quality Award



### Дмитрий Юрьевич Брюханов

канд. экон. наук, начальник управления качества, лицензирования и аккредитации, заведующий кафедрой управления и предпринимательства Ярославского государственного университета им. П.Г. Демидова, ассессор EFQM

### Dmitry Yu. Bryukhanov

Candidate of Economic Sciences, Head of the Quality, Licensing and Accreditation Department & Chair of the Management and Entrepreneurship Department of Yaroslavl State University named after P.G. Demidov, assessor of EFQM