

# 11 (989) 2019 / ИЗДАЕТСЯ С 1927 ГОДА

# СТАНДАРТЫ ВСЕГДА ПЕРВЫЙ! WWW.RIA-STK.RU И КАЧЕСТВО



МЕЖДУНАРОДНЫЙ ЖУРНАЛ ДЛЯ СПЕЦИАЛИСТОВ ПО СТАНДАРТИЗАЦИИ И УПРАВЛЕНИЮ КАЧЕСТВОМ



## УСТОЙЧИВЫЙ УСПЕХ В ДОЛГОСРОЧНОЙ ПЕРСПЕКТИВЕ

11  
2019



СТРАТЕГИЧЕСКИЙ ПАРТНЕР  
«БЮРО ВЕРИТАС»

DOI: 10.35400

РЖД:  
СТАНДАРТЫ  
КАК ГАРАНТИЯ КАЧЕСТВА

16

ПРОИЗВОДИТЕЛЬНОСТЬ  
ТРУДА — ИНСТРУМЕНТ  
УСТОЙЧИВОГО РАЗВИТИЯ

30

СТАНДАРТИЗАЦИЯ  
БУДУЩЕГО ЧЕРЕЗ ВЫЗОВЫ  
СОВРЕМЕННОСТИ

58



ISSN 0038-9692

9 770038 969006 >

Николай АКАТОВ, Анатолий САФОНОВ, Дмитрий БРЮХАНОВ  
Nikolay AKATOV, Anatoliy SAFONOV, Dmitriy BRYUKHANOV

# МОДЕЛЬ EFQM 2020: УСТОЙЧИВЫЙ УСПЕХ В ДОЛГОСРОЧНОЙ ПЕРСПЕКТИВЕ



## THE EFQM MODEL 2020: SUSTAINABLE SUCCESS OVER THE LONG TERM

The article by N.B. Akatov, A.A. Safonov and D.Yu. Bryukhanov provides an analysis of the innovative EFQM model 2020, as well as its objectives and the tasks of its creation, the principles and relevance of the new model, its structure and the issues of its application at Russian enterprises.

**Мы должны заново изобретать самих себя,  
отвечая на меняющиеся времена  
инновационными бизнес-моделями.**

*Акира Мори,  
президент компании Mori Trust*

Продолжаем тему, начатую в журнале «Стандарты и качество» (2019, № 10), о модели EFQM 2020, применение которой позволит создать инновационную бизнес-модель организации, обеспечивающую ей конкурентное превосходство<sup>1</sup>.

<sup>1</sup> Подробнее о критериях модели EFQM и о механизме оценки RADAR читайте в журнале «Методы менеджмента качества», 2019, № 11.



**Ключевые слова:** модель, менеджмент, совершенство, EFQM.  
**Keywords:** model, management, excellence, EFQM.

Модель делового совершенства EFQM стала основой национальных премий по качеству 30 стран мира, в том числе и премии Правительства РФ в области качества. В соответствии с требованиями времени, в частности в связи с изменениями условий ведения бизнеса, сложившихся в период посткризисного развития, и сама модель, и подходы к ее внедрению постоянно пересматривались. Кроме того, в 2017 г. фонд вывел свой конкурс на мировой уровень под новым названием Global EFQM Excellence Award<sup>2</sup> и учредил новую рейтинговую систему для лучших организаций EFQM Global Excellence Index<sup>3</sup>.

Изменения во многом были обусловлены глобализацией деятельности фонда. В настоящее время партнерами и членами организации являются крупнейшие производственные корпорации, органы по сертификации и сообщества экспертов в области качества из почти 50 стран, включая наряду с европейскими страны Ближнего Востока, Латинской Америки, Китай, Индию, Израиль, Южную Корею и Иран. В России партнерской организацией фонда является Всероссийская организация качества (ВОК)<sup>4</sup>.

На ежегодном форуме EFQM в Хельсинки, состоявшемся 24 октября нынешнего года, была представлена новая инновационная модель EFQM 2020 [1]. Это наиболее радикальный пересмотр модели за все годы ее существования: изменения затронули практически все основные составляющие модели 2013 г. [2], в том числе ее идеологию, структуру и содержание критериев, а также логику оценки соискателей. Фундаментальные изменения 2019 г. в полной мере отражают миссию EFQM по повышению производительности труда организаций и их способности управлять изменениями, а также те значительные преобразования в подходах к менеджменту, которые про-

<sup>2</sup> URL: <https://www.efqm.org/>.

<sup>3</sup> URL: <https://www.globalexcellenceindex.org/>.

<sup>4</sup> URL: <https://www.efqm-rus.ru/>.



НОВАЯ МОДЕЛЬ EFQM ПОЗИЦИОНИРУЕТСЯ НЕ ТОЛЬКО КАК ИНСТРУМЕНТ ДЛЯ ОЦЕНКИ СОВЕРШЕНСТВА В БИЗНЕСЕ, НО И КАК ОСНОВА ДЛЯ ФОРМИРОВАНИЯ И ПОДДЕРЖКИ МЕНЕДЖМЕНТА ОРГАНИЗАЦИИ, НАЦЕЛЕННОЙ НА ДОСТИЖЕНИЕ ВЫДАЮЩИХСЯ РЕЗУЛЬТАТОВ



изошли за последнее десятилетие [3].

### ЦЕЛИ СОЗДАНИЯ ОБНОВЛЕННОЙ МОДЕЛИ

Формируя новое видение менеджмента XXI в., разработчики определили цели [1], реализации которых должно способствовать внедрение модели:

- **создание культуры совершенства**, которая является «источником жизненной силы» любой организации. Новая модель EFQM делает беспрецедентный акцент на важности определения цели, видения и гибких стратегий для организаций, которые стремятся к устойчивому развитию и созданию ценности для потребителя;

- **формирование сильного лидерства**, основанного на культуре приверженности качеству и общим ценностям организации. Модель — инновационный инструмент для создания такой культуры;

- **организационное развитие и трансформация**. Сильное лидерство обеспечивает приверженность организации своим целям, миссии и видению, поэтому в новой модели поддерживается подход к многоуровневому лидерству, что обеспечивает принятие правильных и обоснованных решений, сотрудничество и командную работу на каждом уровне и в каждом проекте;

- **внедрение гибких подходов**. Моделирование позволяет быстро создать и протестировать организационную среду, позволяющую сделать процесс изменений более плавным и безболезненным;

- **своевременное реагирование на вызовы и угрозы** — признак эффективной организации.

Применение модели EFQM обеспечивает своевременный анализ проблем и понимание того, как построить быструю и с минимальными рисками дорогу развития и трансформации организации;

- **прогноз на будущее**. Новая модель учитывает отсутствие единого подхода к развитию организации и поддерживает адаптивный и гибкий подход к решению нестандартных организационных проблем на пути повышения производительности;

- **ориентация на лучшие практики**. Новая модель EFQM была разработана с учетом многолетнего опыта работы на быстро меняющихся рынках, чтобы понять преимущества анализа, прогнозирования и креативности при проведении организационных преобразований.

Новая модель позиционируется не только как инструмент для оценки совершенства в бизнесе, но и как основа для формирования и поддержки менеджмента организации, нацеленной на достижение выдающихся результатов.

### ОБЩИЕ ПРИНЦИПЫ МЕНЕДЖМЕНТА

В основе обновленной модели лежат общепризнанные концепции и принципы непрерывного улучшения деятельности, на которых строится менеджмент лучших организаций, в том числе ориентация на потребителей, концепция учета интересов стейкхолдеров (заинтересованных сторон), установление причинно-следственных связей между целями, процессами и результатами деятельности, соответствие принципам устойчивого развития. В той или иной степени эти принципы и подходы учитывались в более

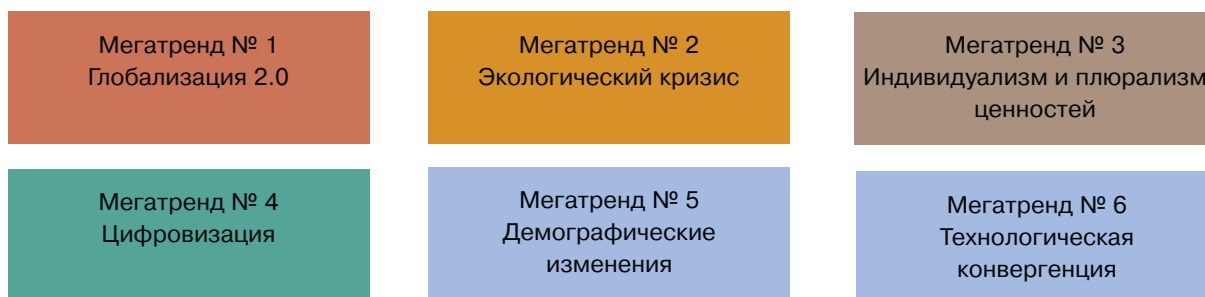


Рис. 1. Шесть основных мегатрендов в современной экономике

ранних версиях модели. Однако многие из них при проведении оценки организации рассматривались в качестве контекста ее деятельности, который она должна принимать во внимание, не пытаясь управлять им.

гибкости и адаптивности процессов, баланса между непрерывными улучшениями и инновациями, формированию нового типа организационной культуры на основе сотрудничества, взаимного уважения и доверия, подходов к совершен-

свое отражение в новой модели и помогли сформулировать содержание и структуру новой модели. Первая версия до конца мая 2019 г. успешно прошла бета-тестирование в более чем 30 организациях различного уровня зрелости, культурных традиций, отраслевой принадлежности и размера.

Выявленные особенности были учтены в финальной версии модели в разделе о подходах и процессах, применяемых лучшими организациями.

**НОВЫЕ ОБЛАСТИ ОЦЕНКИ**

Исключительно важное значение уделяется представлению об экосистеме [4] организации, которая охватывает все аспекты ее деятельности, причем «согласно системной парадигме основной единицей социально-экономического анализа... должна стать социально-экономическая система, представляющая собой относительно устойчивое во времени и в пространстве объединение социальных и экономических агентов, социально-экономических благ и институтов» [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 (рис. 2).

Основные элементы экосистемы представлены в таблице.

Общим трендом является развитие культуры, основанной на сотрудничестве, а не на конкуренции, выстраивание доверительных и взаимовыгодных отношений

**ФУНДАМЕНТАЛЬНЫЕ ИЗМЕНЕНИЯ 2019 г. В ПОЛНОЙ МЕРЕ ОТРАЖАЮТ МИССИЮ EFQM ПО ПОВЫШЕНИЮ ПРОИЗВОДИТЕЛЬНОСТИ ТРУДА ОРГАНИЗАЦИЙ И ИХ СПОСОБНОСТИ УПРАВЛЯТЬ ИЗМЕНЕНИЯМИ, А ТАКЖЕ ТЕ ЗНАЧИТЕЛЬНЫЕ ПРЕОБРАЗОВАНИЯ В ПОДХОДАХ К МЕНЕДЖМЕНТУ, КОТОРЫЕ ПРОИЗОШЛИ ЗА ПОСЛЕДНЕЕ ДЕСЯТИЛЕТИЕ**

Особенность новой модели EFQM в том, что в системе ее критериев появились новые элементы, которые фокусируют внимание организации на управлении, в том числе, внешними факторами. Например, обращается внимание на управление и лидерство в экосистеме организации [4], непрерывное улучшение и прорывное мышление, управление инновационным развитием. Это говорит о том, что модель нацелена на развитие всей организации, а не только на совершенствование операционной деятельности.

Также при разработке модели учитывался высокий уровень нестабильности политических, экономических и социальных отношений в обществе и бизнесе. Это вызвало, в частности, изменение стиля лидерства для достижения устойчивого успеха, подходов к стратегическому менеджменту, роли риск-ориентированного мышления,

становлению и развитию человеческого капитала.

**МЕГАТРЕНДЫ В ОБЩЕСТВЕ И БИЗНЕСЕ**

С целью изучения ключевых изменений, которые в будущем коснутся менеджмента, EFQM в течение года до начала подготовки рабочей версии новой модели принял специальные исследования [5].

В ходе этих исследований были изучены представления о том, как надо действовать организациям, чтобы обеспечить свою конкурентоспособность в меняющемся мире. Явления, которые будут в той или иной степени оказывать в ближайшие годы влияние на любую организацию, безотносительно к ее размеру, области деятельности и формы собственности, и от которых зависит ее конкурентоспособность, получили название мегатрендов [6] (рис. 1) и нашли

организации с другими участниками ее экосистемы.

Внимание к развитию и использованию факторов организационной культуры обуславливает потребность в другом стиле руководства, в большей степени основанном на многоуровневом лидерстве, сотрудничестве и взаимодействии. Применение иного подхода к работе с людьми основано на признании синергии их компетенций как особой ценности в практике деятельности компании.

Организация должна одновременно решать две задачи: эффективно управлять изменениями и текущей деятельностью. Успешное их решение помогает организации в ее стремлении к достижению устойчивых результатов в будущем.

Отличительная черта организации, стремящейся к совершенству, — ее способность выявлять возможности и угрозы и реагировать на них наиболее эффективным с точки зрения используемых ресурсов и достижения целей способом. Важными факторами успеха являются гибкость и адаптивность ключевых процессов, скорость принятия решений.

Это в полной мере относится и к применению новых технологий, которые все глубже проникающих во все аспекты окружающего нас мира. Речь идет о переходе к наиболее полному использованию информационных технологий для управления знаниями, активному внедрению сетевых и облачных решений, переходу от пассивного к активному управлению лояльностью клиентов и репутацией организации.

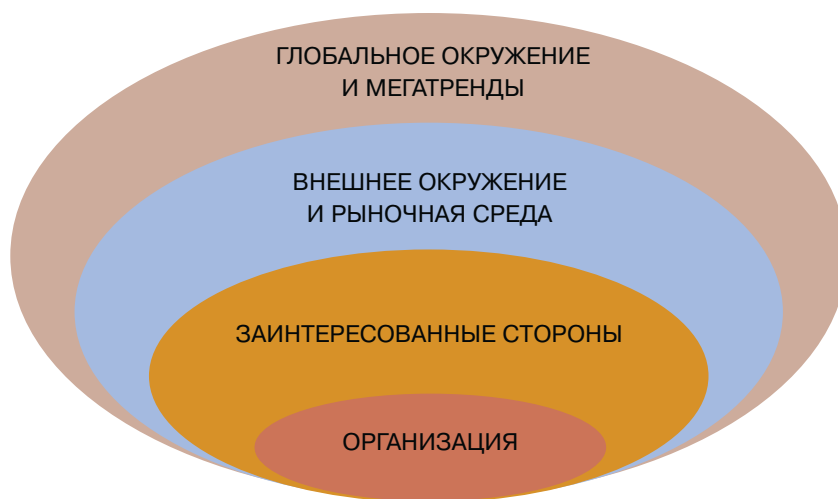


Рис. 2. Экосистема организации

Использование холистической и одновременно открытой концепции новой модели позволяет увидеть, что

### КРИТЕРИИ МОДЕЛИ

Новая модель [2] содержит три блока критериев:



**ПРИ РАЗРАБОТКЕ МОДЕЛИ УЧИТЫВАЛСЯ ВЫСОКИЙ УРОВЕНЬ НЕСТАБИЛЬНОСТИ ПОЛИТИЧЕСКИХ, ЭКОНОМИЧЕСКИХ И СОЦИАЛЬНЫХ ОТНОШЕНИЙ В ОБЩЕСТВЕ И БИЗНЕСЕ, ЧТО ВЫЗВАЛО, В ЧАСТНОСТИ, ИЗМЕНЕНИЕ СТИЛЯ ЛИДЕРСТВА ДЛЯ ДОСТИЖЕНИЯ УСТОЙЧИВОГО УСПЕХА, ПОДХОДОВ К СТРАТЕГИЧЕСКОМУ МЕНЕДЖМЕНТУ**



организация представляет собой сложную, динамическую, но все же организованную структуру. Как и окружающий нас мир, ее не следует рассматривать как линейную, механическую и предсказуемую систему. Более верным будет представление об организации как о сложной адаптивной системе в динамичном, меняющемся окружающем мире.

- два критерия блока «Целеполагание» — установление причины существования организации и ее стратегии и подходы к развитию организационной культуры и лидерства;
- три критерия блока «Действия» — в отношении вовлечения заинтересованных сторон, создания устойчивой ценности и управления

Субъекты экосистемы организации	Элементы субъектов
Внутренняя среда организации	Цель, стратегия, культура, организационное лидерство, создание ценностей, структура управления, управление производительностью и трансформацией
Заинтересованные стороны	Партнеры и поставщики, инвесторы, органы власти, местное сообщество, люди, профессиональные потребители
Внешнее окружение и рыночная среда	Инновации, потребители, потенциальные потребители, человеческие ресурсы, потенциальные работники, пресса и СМИ, дистрибьюторы и дилеры, общество
Глобальное окружение и мегатренды	Социальные тренды, глобальное потепление, Цели ООН в области устойчивого развития, кризисы, демографическое разнообразие, геополитическая неопределенность, экономика совместного потребления



## ОТЛИЧИТЕЛЬНАЯ ЧЕРТА ОРГАНИЗАЦИИ, СТРЕМЯЩЕЙСЯ К СОВЕРШЕНСТВУ, — ЕЕ СПОСОБНОСТЬ ВЫЯВЛЯТЬ ВОЗМОЖНОСТИ И УГРОЗЫ И РЕАГИРОВАТЬ НА НИХ НАИБОЛЕЕ ЭФФЕКТИВНЫМ С ТОЧКИ ЗРЕНИЯ ИСПОЛЪЗУЕМЫХ РЕСУРСОВ И ДОСТИЖЕНИЯ ЦЕЛЕЙ СПОСОБОМ



результативностью и трансформацией организации;

- два критерия блока «Результаты» — в отношении восприятия заинтересованных сторон и стратегии развития и операционной эффективности.

Все элементы модели связаны единой идеей: основная цель, стратегия и тема (как она используется для создания ценностей для всех заинтересованных сторон, устойчивого развития и достижения выдающихся результатов). Модель позиционируется как открытая система, показывающая, каким образом заинтересованные стороны могут влиять на организацию, а также организация — на стейкхолдеров.

### ЗАКЛЮЧЕНИЕ

EFQM планирует завершить внедрение новой модели к концу 2020 г. — идет большая подготовительная работа по методической поддержке этого процесса. В какой степени позитивно ее внедрение будет воспринято бизнес-сообществом, покажет время, но уже сейчас можно отметить, что восприятие участников тестирования было безусловно положительным. Особенно большие надежды и ожидания связаны с факторами и подходами к управлению организационной культурой.

Следует отметить несколько важнейших отличий новой модели от модели 2013 г.:

- направленность на создание организации будущего и стратегические приоритеты развития;
- открытость модели благодаря новым подходам к развитию экосистемы;
- расширенная область применения модели, которая позициони-

руется не только как оценочная система;

- больше гибкости и меньше предписаний;
- больше внимания аспектам развития организации, выделение

процессов стратегической направленности как приоритетных.

Успешное внедрение новой модели во многом потребует перестройки сознания и понимания того, что делает и что планирует делать организация в будущем, и в первую очередь — культурной трансформации, без которой не удастся в полной мере воспользоваться плодами цифровизации и другими инновационными технологиями.

Тема прошедшего форума EFQM 2019 — Design for Excellence, и он был сфокусирован на создании совершенных организаций будущего, что крайне актуально и для наших компаний.



### СПИСОК ИСПОЛЪЗОВАННОЙ ЛИТЕРАТУРЫ

1. The EFQM Model. — Brussels: EFQM, 2019. — 42 p.
2. EFQM Excellence Model. — Brussels: EFQM, 2012. — 44 p.
3. **Акатов Н.Б., Брюханов Д.Ю., Сафонов А.А.** Развитие стратегических компетенций предприятия на основе систематизированных моделей бизнеса // Социальные и гуманитарные знания. Экономика. — 2016. — Т. 2. — № 3. — С. 159—170.
4. **Moore J.F.** The Death of Competition: Leadership & Strategy in the Age of Business Ecosystems. — NY: Harper Business, 1996.
5. Impact of the Megatrends: On Leadership Organisational Culture and Excellence. Brussels: EFQM, 2018. — 8 p.
6. **Vielmetter G., Sell Y.** Leadership 2030: The Six Megatrends You Need to Understand to Lead Your Company into the Future. — NY: AMACOM, 2014. — 240 p.
7. **Клейнер Г.Б.** Экономика экосистем: Шаг в будущее // Экономическое возрождение России. — 2019. — № 1 (59). — С. 40—45.

### LIST OF REFERENCES

1. The EFQM Model. — Brussels: EFQM, 2019. — 42 p.
2. EFQM Excellence Model. — Brussels: EFQM, 2012. — 44 p.
3. **Akatov N.B., Bryukhanov D.Yu., Safonov A.A.** Developing an enterprise's strategic competencies on the basis of systematized business models // Social and Humanitarian Knowledge. Economy. — 2016. — Vol. 2. — No 3. — P. 159—170.
4. **Moore J.F.** The death of competition: Leadership & strategy in the age of business ecosystems. — NY: Harper Business, 1996.
5. Impact of the megatrends: On leadership organizational culture and excellence. — Brussels: EFQM, 2018. — 8 p.
6. **Vielmetter G., Sell Y.** Leadership 2030: The six megatrends you need to understand to lead your company into the future. — NY: AMACOM, 2014. — 240 p.
7. **Kleyner G.B.** The economics of ecosystems: A step into the future // The Economic Revival of Russia. — 2019. — No 1 (59). — P. 40—45.



**Николай Борисович АКАТОВ** — доктор экономических наук, профессор кафедры «Менеджмент и маркетинг» ФГБОУ ВО «Пермский национальный исследовательский политехнический университет», ассессор EFQM;

**Анатолий Александрович САФОНОВ** — кандидат физико-математических наук, директор АНО «Центр консалтинга и оценки ВОК», менеджер программ EFQM в России, тренер ассессоров EFQM и экспертов премии Правительства РФ в области качества;

**Дмитрий Юрьевич БРЮХАНОВ** — кандидат экономических наук, заведующий кафедрой управления и предпринимательства, начальник управления ФГБОУ ВО «Ярославский государственный университет им. П.Г. Демидова», ассессор EFQM

**Nikolay Borisovich AKATOV** — Doctor of Economic Sciences, Professor of the Management and Marketing Department at Perm National Research Polytechnic University, EFQM Lead Assessor;

**Anatoliy Aleksandrovich SAFONOV** — Candidate of Physico-Mathematical Sciences, Director of the ANCO VOK Center of Consulting and Assessment, Manager of EFQM Programs in Russia, Trainer of EFQM Assessors and Government Quality Award Experts;

**Dmitriy Yur'evich BRYUKHANOV** — Candidate of Economic Sciences, Head of the Management and Entrepreneurship Department at Yaroslavl Demidov State University, EFQM Lead Assessor