

# BE

# Business Excellence

EST. IN THE UK



Журнал «Деловое совершенство»

ria-stk.ru/ds

**25** лет  
в России

№3  
2021  
(since 1996)

**ГЛАВНАЯ  
ТЕМА**

**ЭКО?  
ЛОГИЧНО!**

**4**

совета  
по созданию  
уникального  
личного бренда

## Кристин Лагард

Президент Европейского центрального банка

**«Лидерство — это воодушевление,  
но одновременно ответственность и забота»**



ISSN 2587-8689  
9 771813 948001 >

Новая модель  
EFQM 2020:  
структура,  
критерии и RADAR  
стр. 48

НЕСпиральная  
динамика  
стр. 54

Потерянное время  
и бесполезная  
работа  
стр. 82



# Содержание

Главная тема:

**ЭКО? ЛОГИЧНО!**



6 РАЗМЫШЛЕНИЯ  
Зачем нужна железная хватка

8 ВЕСТИ

10 СОБЫТИЯ, ФАКТЫ,  
КОММЕНТАРИИ

## Excellence in strategies

14 ПЕРСОНА  
**Кристин Лагард**  
Когда ситуация действительно очень плохая, вызывайте женщину

### Главная тема

20 ПРОБЛЕМЫ И ПУТИ РЕШЕНИЯ  
На пороге глобальной катастрофы или в поисках спасения?

28 КАЧЕСТВО  
Экомаркировки, самодекларации и гринвошинг: как приблизить мир к устойчивому развитию, не выходя из магазина

34 ПРОБЛЕМЫ И ПУТИ РЕШЕНИЯ  
Между выгодой и экологичностью

40 ЭКОЛОГИЯ  
В ближайшие 20 лет потребление традиционного мяса сократится в четыре раза

42 ЭКОЛОГИЯ  
Вторая жизнь

43 УМНОЕ ПРОИЗВОДСТВО  
Ученые предлагают переработать гипсовые горы в строительные материалы и удобрения

44 ЭКОЛОГИЯ  
От Колымы до Терека:  
10 самых грязных рек России

# Подписка



## Excellence in tools

- 48 МЕНЕДЖМЕНТ  
Новая модель EFQM 2020:  
структура, критерии и RADAR
- 54 МЕНЕДЖМЕНТ  
НЕСпиральная динамика
- 62 ОБРАЗ ЖИЗНИ  
У каждой цели должна быть  
вдохновляющая формулировка
- 64 БИЗНЕС-ПЛАН  
Покрасочный участок на станции  
технического обслуживания автомобилей
- 68 РЕЙТИНГ  
Защитить то, что дорого:  
10 лучших производителей замков  
для дверей
- 70 ТРЕНДЫ  
Жизнь после
- 76 МАРКЕТИНГ  
4 совета по созданию уникального  
личного бренда
- 78 ИССЛЕДОВАНИЕ  
На что тратят время россияне
- 82 ЛИКБЕЗ ДЛЯ УПРАВЛЕНЦА  
Потерянное время и бесполезная работа

## Excellence in details

- 90 БРЕНД  
Amazon: клиент — главный актив компании
- 98 ВРЕМЯ ГЕНИЕВ
- 100 ДАЙДЖЕСТ
- 101 БИБЛИОТЕКА
- 102 КАЛЕНДАРЬ

ОФОРМИТЬ ПОДПИСКУ  
НА ЖУРНАЛ  
BUSINESS EXCELLENCE  
ВЫ МОЖЕТЕ:

### В нашем издательстве:

сайт: [https://ria-stk.ru/subscribe\\_on\\_site/new/](https://ria-stk.ru/subscribe_on_site/new/)  
тел.: +7 (495) 771 6652, доб. 1  
e-mail: [podpiska@mirq.ru](mailto:podpiska@mirq.ru)

### В ПОДПИСНЫХ АГЕНТСТВАХ:

Электронный каталог «Почты России»  
«Подписные издания»  
сайт: [podpiska.pochta.ru](http://podpiska.pochta.ru)  
индекс: П1052

Каталог «Пресса России. Газеты и журналы»  
индекс: Е18931

ООО «Урал-Пресс»  
сайт: <http://www.ural-press.ru>  
тел.: +7 (495) 789 8636  
e-mail: [coord@ural-press.ru](mailto:coord@ural-press.ru)

ООО «Информнаука»  
сайт: [informnauka.com](http://informnauka.com)  
тел.: +7 (495) 787 3873; +7 (499) 152 5481  
e-mail: [informnauka@viniti.ru](mailto:informnauka@viniti.ru)

ООО «ПРЕССИНФОРМ»  
сайт: <http://presskiosk.ru>  
тел.: +7 (812) 337 1624  
e-mail: [press@crp.spb.ru](mailto:press@crp.spb.ru), [podpiska@crp.spb.ru](mailto:podpiska@crp.spb.ru)

# НОВАЯ МОДЕЛЬ EFQM 2020: СТРУКТУРА, КРИТЕРИИ И RADAR

**Анатолий САФОНОВ,**

*директор АНО «Центр консалтинга и оценки ВОК»,  
менеджер программ EFQM в России,  
тренер по подготовке ассессоров EFQM*

Новая модель EFQM предлагает ключевые подходы и идеи, лежащие в основе менеджмента XXI в. Это менеджмент, адаптированный к быстрым изменениям и сфокусированный на создании устойчивой ценности и будущем развитии организации. В его основе лежат целостные представления о динамике поведения компании: от постановки бизнес-целей и стратегии через реализацию этой стратегии, создание устойчивой ценности и развитие собственных организационных возможностей — к получению желаемых результатов и соответствию ожиданиям заинтересованных сторон. Это определяет позиционирование модели EFQM 2020 как инструмента не только диагностики, но и построения модели развития компании.

Приняв новую модель, Европейский фонд управления качеством (European Foundation for Quality Management, EFQM) завершил 10-летний цикл ее адаптации под меняющиеся реалии ведения бизнеса. За эти годы произошли существенные изменения в подходах современного менеджмента, обусловленные глобальными факторами и беспрецедентными вызовами. Это потребовало пересмотра стратегических концепций, сочетания роста производительности с потребностями в организационных трансформациях, а также формирования пло-

ских (с низкими уровнями иерархии) организационных структур, повышающих динамичность компании. Одновременно с этим новые подходы в менеджменте должны отличаться высокой степенью адаптивности и гибкости, обеспечивая возможность быстрого принятия решений на всех уровнях бизнеса. Это делает модель EFQM 2020 сфокусированной в меньшей степени на достижении операционной эффективности и в большей степени — на создании стратегического подхода в условиях неопределенности и организационном развитии (взгляд в будущее)<sup>1</sup>.

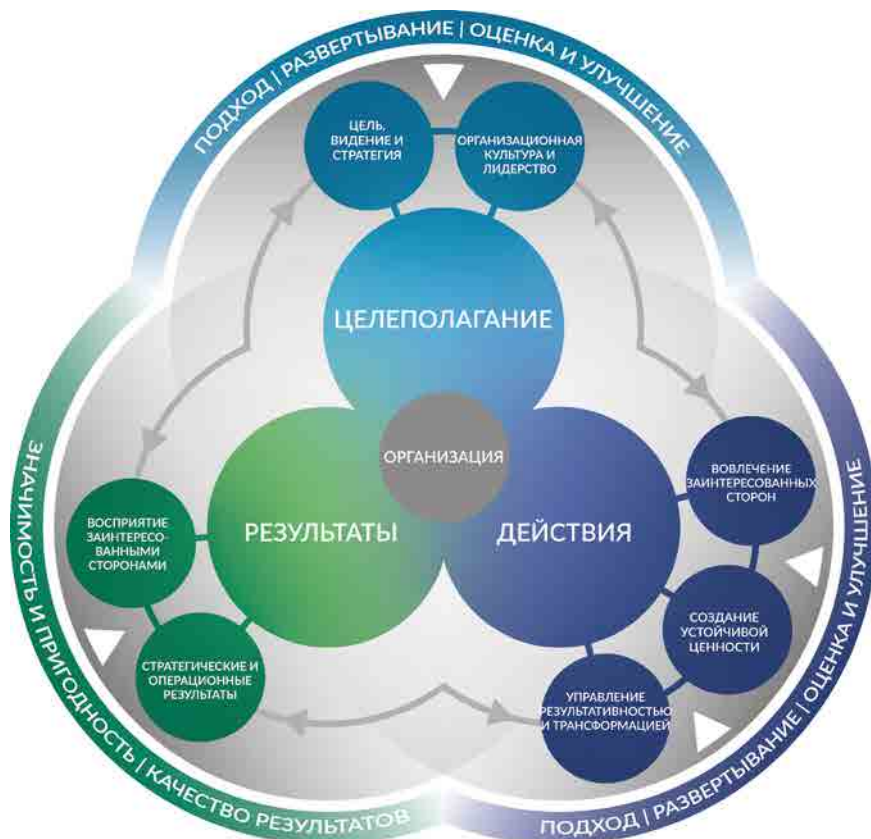
## ЛОГИКА ПОСТРОЕНИЯ МОДЕЛИ

Новая модель имеет принципиально иную структуру критериев. Ее логика строится по принципу «Почему? — Как? — Что?». Это логика, направленная на будущее. Новая версия не отличается такой холистичностью, как предыдущая, а скорее имеет стратегический характер, выделяя главные направления и абстрагируясь от несущественных деталей, которые влияют на текущее состояние организации, но не являются ключевыми для ее развития.



Рисунок 1.

## Критерии новой модели EFQM



Еще одна особенность состоит в том, что это модель прямого действия. Например, мы можем определить имеющиеся результаты («Что?»), проанализировать их и понять причины того, что нас не устраивает («Почему?»), реконструировать поддерживающие процессы («Как?») и увидеть, что получается в итоге («Что?»), обеспечивая валидацию изменений. Причем эти итерации улучшений могут осуществляться непрерывно. Таким образом, новая модель интегрирована в процесс организационных изменений, не являясь просто диагностическим инструментом, как раньше.

Стратегическая триада («Почему? — Как? — Что?») развивает подход к стратегическим темам, которые в старой модели использовались для оценки функциональных аспектов, связей и результатов, поддерживавших достижение ключевых стратегий.

### СТРУКТУРА КРИТЕРИЕВ МОДЕЛИ

Структура критериев новой модели (рис. 1) отражает логику ее построения (стратегическую триаду) и включает в себя три группы:

- постановка целей и направления развития организации,
- действия по реализации этих целей,
- результаты, демонстрирующие прогресс в их достижении.

В основе модели лежит холистический принцип, целостное представление об организации как о сложной, адаптивной и динамически изменяющейся системе, включающей в себя взаимосвязанных людей, процессы, системы и проактивно взаимодействующей с внешним окружением.

#### Целеполагание

В данной группе выделены критерии, связанные

В основе модели лежит холистический принцип, целостное представление об организации как о сложной, адаптивной и динамически изменяющейся системе, включающей в себя взаимосвязанных людей, процессы, системы и проактивно взаимодействующей с внешним окружением

с определением основной цели, видения и стратегии организации — «жесткими» факторами управления, а также с «мягкими», такими как организационная культура и лидерство.

#### **Цель, видение и стратегия**

Развертывание стратегии представлено через последовательное применение концепции заинтересованных сторон: организация определяет основную цель и привлекательное видение будущего, понимает потребности заинтересованных сторон и собственную экосистему, ее возможности и вызовы. Экосистема бизнеса — это экономическое сообщество организаций и физических лиц, взаимосвязанных, но самостоятельных в принятии управленческих решений. Модель рассматривает организацию не как изолированный субъект, изменяющийся под влиянием внешней среды, а как проактивный элемент этой среды, занимающий положение в своей экосистеме. Понятие экосистемы становится ключевым в новой модели, и его появление обусловлено прежде всего быстрыми изменениями в окружении организации и необходимостью оперативного принятия согла-

сованных решений, отвечающих стратегическим вызовам<sup>2</sup>.

В данном критерии используется заявление о цели организации, а не о ее миссии. Это связано с триадой «Почему? — Как? — Что?», поскольку цель отвечает на вопрос «Почему?» (например, «Почему мы делаем это?», «Почему существует ваша организация?») и задает направление движения. Заявление о цели объясняет причину существования компании и поддерживает мотивацию достижения ее видения и стратегии, оказывает влияние на формирование ценностей и организационной культуры. Миссия характеризует то, как организация достигает своей цели, и отражает направленность деятельности, которая может изменяться в зависимости от рыночных тенденций. Это отличие не было существенным в старой версии, в которой возможности не разделялись на целеполагание и действия.

Новым в модели является фокус на системе управленческой результативностью (англ. *Performance Management*), которая рассматривается как важный инструмент, позволяющий ключевым заинтересованным сторонам, включая внешние, принимать участие

в разработке и принятии стратегических решений, в т.ч. выходящих за границы организации. Это обеспечивает сочетание самостоятельности в принятии решений с их прозрачностью и подотчетностью в рамках экосистемы.

#### **Организационная культура и лидерство**

Новая модель рассматривает стремление к лидерству на уровне организации, в своей экосистеме, а также многоуровневое лидерство. Изменение концепции лидерства стало следствием потребности принятия быстрых решений и тесно связано с принципами экосистемы организации.

Подход к формированию организационной культуры тоже выходит за рамки организации. Во-первых, речь идет о трансформации ценностей в желаемые нормы поведения как в самой компании, так и в экосистеме и о создании культурной среды для успешного управления изменениями. Во-вторых, это формирование партнерских сетей для выявления возможностей и достижения синергии благодаря продвижению креативности, инновационной культуры и прорывного мышления в экосистеме. В-третьих, организация вовлекает в достижение своих стратегических целей все заинтересованные стороны. Темы открытости, прозрачности компании перед своими заинтересованными сторонами, активного взаимодействия с ними и создания коллабораций проходят потоком через все критерии новой модели.

В модели 2020 г. значительно изменилась роль инноваций и творчества, которые высту-

пают как основной инструмент для улучшений, а создание инновационной культуры является ключевой задачей. Внедрение творчества и инноваций встроено практически во все критерии. Как следствие этого, появляется тема управления инновационной деятельностью организации, которая тоже проходит через всю структуру модели. Не случайно одной из первых «линз» EFQM стала адаптация модели, направленная на формирование системного подхода к управлению инновациями.

Отдельного критерия, посвященного управлению человеческими ресурсами, в новой модели нет, эта тема также проходит потоком через ряд критериев, с фокусом внимания на вовлечении людей в достижение стратегических целей.

### Действия

Вторая группа критериев новой модели относится к действиям, направленным на достижение желаемых результатов. Речь идет в первую очередь о реализации стратегии и достижении организационного видения, а также о формировании организационной культуры и поддержке лидерства.

### Вовлечение заинтересованных сторон

В новой модели значительно расширилось представление о ключевых заинтересованных сторонах (поставщики, ведущие производители, конкуренты и др.)<sup>3</sup>. То, что подходы в отношении заинтересованных сторон включены во все три группы критериев модели 2020 г., безусловно, может рассматриваться как новация.

## ГЛОССАРИЙ

### Система оценки RADAR

*(Results — результаты, Approach — подход, Deployment — развертывание, Assessment — оценка, Refine — улучшение).*

*Динамичная оценочная система и удобный инструмент менеджмента, обеспечивающий структурированный подход к анализу функционирования организации. Предписывает организации:*

- определять результаты, которых надо достигать в рамках реализации своей стратегии;
- планировать и разрабатывать целостную сеть обоснованных подходов для достижения необходимых результатов в настоящем и будущем;
- системно развертывать подходы, обеспечивая их реализацию;
- оценивать и улучшать подходы и их развертывание на основе мониторинга и анализа достигнутых результатов и постоянной деятельности по изучению.

Если учесть, что, кроме сотрудников компании, другие заинтересованные стороны являются внешними, то это свидетельствует об открытости значительной части процессов в организации современного типа, деятельность которой существенно выходит за рамки ее границ.

### Создание устойчивых ценностей

Новым в модели является и понятие устойчивых ценностей, которые создает организация. Это понятие относится не только к потребителям (в модели 2013 г. — создание добавленной ценности для клиентов), но и ко всем заинтересованным сторонам. Кроме того, под устойчивыми ценностями понимают не только продукцию и услуги, но и предоставление комплексных решений проблем заинтересованных сторон, а также ценности, создаваемые для обеспечения долгосрочного успеха и финансовой стабильности организации, т.е. лучшие практики.

### Управление результативно-стью и трансформацией

В условиях быстрых изменений главным ресурсом для улучшений становятся инновации, а не непрерывное совершенствование процессов. По этой причине фокус внимания в новой модели смещен в сторону трансформации всей организационной системы, а не оптимизации отдельных процессов. Сегодня данная тема становится вдвойне актуальной. Новая модель позволяет реализовать этот принцип на практике, рекомендуя осуществлять необходимую организационную трансформацию и повышение производительности практически одновременно, что, безусловно, является вызовом в современном менеджменте.

Можно обратить внимание еще и на то, что темы управления инновациями и циркулярной экономики (внедрения технологий замкнутого цикла) впервые вошли в структуру критериев в качестве основы для управления технологиями.

Совершенно по-новому выглядит и подход, связанный с управлением данными, информацией и знаниями, а также с проактивным внедрением в практику работы современных цифровых технологий. При этом вопросы цифрового совершенства тоже проходят потоком по всей структуре критериев новой модели.

### Результаты

Интересной особенностью новой модели является ее непредписывающий характер: в данной группе отсутствуют жестко формализованные составляющие критериев.

### Восприятие заинтересованными сторонами

Организация может сама определить, какие заинтересованные стороны являются наиболее важными в контексте ее цели, видения и стратегии, устанавливая весовые коэффициенты результатов восприятия соответствующих сторон.

### Стратегические и операционные результаты

В модели не содержится предписаний относительно того, что именно должна измерять организация в качестве стратегических и операционных показателей. Это принципиальное положение, которое соответствует триаде «Почему? — Как? — Что?». По каждой теме, установленной в критериях «Целеполагания», результаты должны соответствовать целям и действиям по их достижению.

Правильно выбранная структура показателей должна помочь компании лучше понять ее текущую деятельность и операционную эффективность; оценить, насколько организация отвечает требуемым

уровням производительности, чтобы удовлетворить заинтересованные стороны на пути к достижению своих стратегических целей. Требования к результатам также включают в себя оценку того, насколько устойчив достигнутый уровень производительности.

## ЛОГИКА RADAR

Логика оценки RADAR тоже претерпела изменения:

- установление отдельных матриц для оценки критериев «Целеполагания» и «Действий»;
- сокращение числа элементов оценки в матрицах RADAR;
- замена оценки структурированности процессов на оценку их гибкости и мобильности;
- исключение оценки согласованности подходов с целями организации и их гибкости в критериях «Целеполагания»;
- изменение весовых соотношений между возможностями и результатами: вместо 50/50 в новой модели установлено соотношение 60% для возможностей (20% — целеполагание и 40% — действия) и 40% для результатов.

В целом изменения не являются значительными, при этом применение логики оценки во многом упростилось.

## ВЫВОДЫ

Предложенная EFQM модель 2020 г. представляет собой новую концепцию выстраивания менеджмента организаций, нацеленную на обеспечение организационной гибкости и само-

развития в условиях быстрых изменений окружающей среды.

Новая структура критериев сочетает подход к созданию модели и диагностике организации как целого со сфокусированными подходами к достижению ключевых стратегических целей по направлениям. В качестве таких ключевых подходов (стратегических тем) можно назвать, например, управление инновационным развитием, интеллектуальным капиталом, изменениями. Это новое направление применения модели получило сейчас свое развитие в виде «линз» EFQM. Развертывание локальных направлений осуществляется с использованием того же подхода на основе трех вопросов («Почему? — Как? — Что?»).

Конечно, новая модель требует валидации и наработки практики применения, но первые пилотные проекты позволяют надеяться на перспективность этого инструмента менеджмента.

В

<sup>1</sup> Подробнее об эволюции фундаментальных концепций совершенства в различных версиях модели EFQM, а также о ключевых темах и идеологии новой модели читайте в статье «Новая модель EFQM 2020: инновационные темы и концепции в менеджменте» в журнале «Стандарты и качество», № 2/2021.

<sup>2</sup> Подробнее о концепции экосистем организаций читайте в статье «Новая модель EFQM 2020: инновационные темы и концепции в менеджменте» в журнале «Стандарты и качество», № 2/2021.

<sup>3</sup> Подробнее о концепции заинтересованных сторон читайте в статье «Новая модель EFQM 2020: инновационные темы и концепции в менеджменте» в журнале «Стандарты и качество», № 2/2021.