

Николай АКАТОВ,
Сергей АНДРОНОВ,
Дмитрий БРЮХАНОВ,
Анатолий САФОНОВ
Nikolay AKATOV,
Sergey ANDRONOV,
Dmitriy BRYUKHANOV,
Anatoly SAFONOV

УПРАВЛЕНИЕ ИНТЕЛЛЕКТУАЛЬНЫМ КАПИТАЛОМ ПРЕДПРИЯТИЯ ПРАКТИКА ПРИМЕНЕНИЯ В ООО «ЛУКОЙЛ-ПЕРМЬНЕФТЕОРГСИНТЕЗ»

ENTERPRISE INTELLECTUAL CAPITAL MANAGEMENT: APPLICATION PRACTICE AT LUKOILPERM-NEFTEORGSINTEZ LLC

The article presents the results of the application of the “lens” approach based on the EFQM 2020 model to create a system for managing intellectual capital on the example of a modern domestic industrial enterprise.

Практика управления интеллектуальным капиталом (ИК) с использованием модели EFQM 2020 разных предприятий может значительно отличаться в зависимости от их отраслевой специфики, жизненного цикла, стратегических целей и других факторов. На конкретном примере проследим логику применения предлагаемых моделью EFQM 2020 подходов, методов и инструментов для целей управления интеллектуальным капиталом (УИК).

В предыдущей статье, опубликованной в журнале «Стандарты и качество» [1], был представлен опыт ООО «ЛУКОЙЛ-Пермнефтеоргсинтез» — одного из предприятий нефтеперерабатывающей промышленности РФ, которое реализует долгосрочную стратегию устойчивого развития, обеспечивая ее результативность на основе механизма управления ИК. ИК рассматривается как драйвер роста конкурентоспособности предприятия, способствующий опережающему разви-

тию. Вместе с тем управление ИК как нематериальным активом требует применения специальных управленческих методик, которые помогут осуществить системный подход, интегрируя понимание целей и действий по формированию интеллектуальной среды, методов их осуществления и достигнутых результатов, то есть того, что обеспечивает применение модели EFQM 2020.

УИК интегрировано в целевую карту (Модель) предприятия, поддерживая воплощение ключевых



Ключевые слова: организационная трансформация, интеллектуальный капитал, модель EFQM, прорывное мышление.
Keywords: organizational transformation, intellectual capital, EFQM model, breakthrough thinking.



Рис. 1. Целевая карта предприятия

стратегических заявлений — Миссии, Видения, Цели (рис. 1).

Стратегия предприятия отражает амбициозность целей, ориентацию на прорывные решения, признание исключительной роли управления восприятием заинтересованных сторон (ЗС) как важнейшего ресурса для достижения приоритетных стратегических целей, стремление к освоению эффективных механизмов УИК предприятия.

Использование сфокусированного «линзового» подхода на основе Модели EFQM позволяет объединить все процессы и культуру в определенном приоритетном направлении деятельности для достижения значимых результатов организации. «Линза» в методологии EFQM — «совокупность взаимосвязанных подходов, развернутых в определенной предметной области и сфокусированных (настраиваемых с целевой фокусировкой) на достижение значимых стратегических результатов»¹.

Применение «линзы» позволяет организации оценить уровень ее зрелости относительно группы важнейших критериев модели, инновационного Видения, Целей и Стратегии. Организация должна уметь разрабатывать диапазон уровней зрелости (развитости) для каждого компонента совокупности взаимосвязанных подходов (для каждого подхода), выделяя пять уровней зрелости. При этом формируются четкое понимание, к чему необходимо стремиться, знание лучшей практики, создаются базовые условия для самоопределения активного субъекта управления.

Тем не менее данная задача может быть решена при вовлечении в работу с новой моделью, например

¹ The EFQM Model 2020: sustainable success over the long term. EFQM: Brussels; 2020: 52 pp.

рабочих групп по приоритетам деятельности. Они образуют новые субъекты управления, реализующие полный цикл моделирования взаимосвязанных подходов в стратегических приоритетах: от концептуализации деятельности до достижения целевых результатов.



ИСПОЛЬЗОВАНИЕ СФОКУСИРОВАННОГО «ЛИНЗОВОГО» ПОДХОДА НА ОСНОВЕ МОДЕЛИ EFQM ПОЗВОЛЯЕТ ОБЪЕДИНИТЬ ВСЕ ПРОЦЕССЫ И КУЛЬТУРУ В ОПРЕДЕЛЕННОМ ПРИОРИТЕТНОМ НАПРАВЛЕНИИ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ДЛЯ ДОСТИЖЕНИЯ ЗНАЧИМЫХ РЕЗУЛЬТАТОВ ОРГАНИЗАЦИИ



Общий алгоритм работы с моделью можно представить в виде нескольких взаимосвязанных этапов. На первом этапе создается общая модель деятельности предприятия, выделяются подходы, непосредственно направленные на развитие и вовлечение ИК в реализацию стратегии предприятия. Далее проводится самодиагностика, выявляются области для улучшения и их приоритеты. Иницируются действия по развитию в форме программ, проектов и мероприятий. Весь цикл работы с использованием модели



Рис. 2. Концептуальная модель «линзы» механизма управления ИК предприятия нефтегазовой отрасли (НГО)

EFQM сопровождается мониторингом развернутых подходов и результатов.

Главный результат первого этапа — решение о стратегической целесообразности достижения целей устойчивого развития предприятия на основе механизма УИК. Итоговый этап, сборку механизма УИК предприятия можно представить в виде концептуальной модели (рис. 2), отражающей логику формирования импульса интеллектуального воздействия на ключевые показатели деятельности в стратегических приоритетах.

ПРИОРИТЕТНЫЙ ПОКАЗАТЕЛЬ ВОСПРИЯТИЯ ПРЕДПРИЯТИЯ — УРОВЕНЬ ОРГАНИЗАЦИОННОЙ ЗРЕЛОСТИ, ОЦЕНИВАЕМЫЙ В РАМКАХ ВНЕШНИХ КОНКУРСОВ НА РЕГИОНАЛЬНОМ, ФЕДЕРАЛЬНОМ И ЕВРОПЕЙСКОМ УРОВНЯХ

В модели EFQM 2020 УИК представляется как сеть взаимосвязанных подходов для получения значимых результатов в приоритетных направлениях. Это может быть реализовано в виде «линзы» EFQM для УИК. В процессе моделирования сформулирован авторский вариант определения «линзы»: «Совокупность

взаимосвязанных подходов, развернутых в определенной предметной области и сфокусированных (настраиваемых с целевой фокусировкой) на достижение значимых стратегических результатов». Сеть взаимосвязанных подходов представлена в табл. 1.

В формате модели EFQM 2020 моделирование показателей УИК было проведено в двух направлениях: моделирование показателей восприятия ЗС и моделирование показателей деятельности. Наиболее сложная проблема — выбор и обоснование показателей восприятия ЗС. Ее можно разрешить используя теоретические подходы [2, 3], действующие стандарты рекомендательного характера² и практическую деятельность менеджмента предприятия по идентификации, классификации, установлению критериев приоритетности ЗС для стратегии организации.

Предприятие стремится к выстраиванию эффективного взаимодействия с большой группой ЗС, к балансу интересов и обеспечению полного и своевременного раскрытия необходимой для них информации в целях постоянного расширения сотрудничества и предоставления возможности участвовать в деятельности компании. Вместе с тем для реализации идеи вовлечения той или иной ЗС, с одной стороны, оценивается значимость ее влияния на деятельность предприятия, с другой — дается оценка воздействия предприятия на оцениваемую ЗС.

Ранговая матрица (табл. 1) устанавливает связь потенциала влияния ЗС на развитие ИК, их вовлечение

² ГОСТ Р 54598.1—2015 «Менеджмент устойчивого развития. Часть 1. Руководство»; AA1000 Stakeholder Engagement Standard. Accountability (AA1000SES). 2015. — <https://www.mas-business.com/docs/AA1000SES%202015.pdf> (дата обращения: 01.12.2022 г.).

и использование данного потенциала. Это позволяет делать выбор приоритетных ЗС, самооценку зрелости системы взаимоотношений с ними и целенаправленно проводить улучшения. Выбор приоритетных ЗС в УИК отражен в системе показателей восприятия (табл. 2) в рамках стратегических приоритетов развития предприятия:

- **приоритет «деятельность»** — корпоративный рейтинг предприятия по итогам работы за отчетный период. Отражает важнейшие аспекты внешнего восприятия качества продукции и услуг предприятия, одновременно позволяет принимать быстрые решения по оперативному реагированию на изменения в потребностях и ожиданиях клиентов;

Т а б л и ц а 1

Сеть подходов механизма управления интеллектуальным капиталом

№	Название подхода	Цели (результаты) развернутых подходов в «линзе» УИК и их согласование
ЦЕЛЕПОЛАГАНИЕ		
1 Цель, видение и стратегия		
1.1	Формирование Видения и Роли УИК в стратегии предприятия	Видение УИК как механизма развития и вовлечения ИК в достижение стратегии
1.2	Выявление ключевых ЗС, их интересов и роли в УИК	Ключевые ЗС, их восприятие и потенциал влияния на развитие и вовлечение ИК
1.3	Экосистемный потенциал УИК	Позиционирование предприятия в экосистеме
1.4	Разработка стратегии УИК для достижения целей предприятия	Подходы в стратегических приоритетах на основе УИК
1.5	Механизмы реализации стратегии УИК	Показатели восприятия и деятельности для УИК
2 Организационная культура и лидерство		
2.1	Лидерство, ценности и культура	Ценности, отражающие ориентацию руководства и коллектива на развитие и вовлечение ИК
2.2	Пространство открытости и устремленности к развитию	Программы управления взаимоотношениями с ЗС и вовлечения их в процессы развития ИК
2.3	Система непрерывных улучшений	Система амбициозных показателей по улучшениям, способствующая креативности и инновациям
2.4	Вовлечение персонала	Система вовлечения персонала и его признания
ДЕЙСТВИЯ		
3 Вовлечение заинтересованных сторон		
3.1	Потребители: управление взаимоотношениями	Программа повышения удовлетворенности потребителя
3.2	Люди: подбор, вовлечение, развитие и удержание	Программа развития и повышения вовлеченности персонала
3.3	Меры обеспечения поддержки предприятия со стороны ЗС	Комплекс мероприятий по формированию репутации предприятия на уровне корпоративного центра
3.4	Общество: содействие благополучию	Программа содействия социально-экономическому развитию Пермского края
3.5	Система «Бизнес — Власть — Образование — Наука»	Комплекс экосистемных мероприятий по подбору и целевой подготовке персонала
4 Создание устойчивой ценности		
4.1	Совместное создание ценностей для ЗС	Совместная деятельность по созданию ценностей для ключевых ЗС
4.2	Коммуникации в создании ценностей	Необходимый уровень удовлетворенности персонала и других ЗС информированностью
4.3	Реализация непрерывных улучшений	Достижение планового уровня поданных и примененных предложений персонала по улучшению
4.4	Бенчмаркинг интеллектуальных решений	Сформирована база данных по лучшей практике в области УИК
5 Управление результативностью и трансформацией		
5.1	Мониторинг и анализ выполнения показателей УИК	Обеспечивается своевременный анализ выполнения целевых показателей УИК, разработка мер реагирования
5.2	Диагностика зрелости механизма УИК	Оценка интеллектуального потенциала предприятия и его вовлечения в решение задач развития
5.3	Инновации и технологии замкнутого цикла	Инновационный темп технологического обновления и объективный анализ достижения целей
5.4	Сетевая цифровая платформа УИК	Быстрая обработка данных и экспертных оценок для принятия целенаправленных решений
5.5	Ресурсное обеспечение мероприятий УИК	Быстрая оценка требуемого ресурсного обеспечения подходов и мероприятий УИК

Результативность механизма УИК

№	Название подхода	Цели (результаты) развернутых подходов в «линзе» УИК и их согласование
РЕЗУЛЬТАТЫ		
6	Восприятие заинтересованных сторон	
6.1	Восприятие Потребителей	Индекс удовлетворенности Потребителя
6.2	Восприятие Персонала	Индекс удовлетворенности Персонала вовлеченностью
6.3	Восприятие ЗС в бизнесе	Корпоративный рейтинг нефтеперерабатывающих предприятий
6.4	Восприятие Общества	Индекс удовлетворенности жителей г. Перми деятельностью предприятия в части защиты окружающей среды. Экологический региональный рейтинг/Рейтинг промышленной безопасности
6.5	Восприятие Партнеров	Экосистемный рейтинг роли предприятия в инициировании и реализации мероприятий по инновационному развитию
7	Стратегические и операционные результаты	
7.1	В области операционной деятельности	Операционный доход EBITDA ³
7.2	В области вовлечения и эффективности персонала	Индекс эффективности персонала PEI ⁴
7.3	В области экологической безопасности	Нулевой уровень экологических инцидентов, аварий и несчастных случаев
7.4	В области эксплуатационной готовности оборудования	Индекс эксплуатационной готовности AI
7.5	В области энергоэффективности	Индекс энергоэффективности EII
7.6	Результативность УИК	Самооценка зрелости результатов УИК RADAR

• **приоритет «люди»** — индексы удовлетворенности, лояльности и приверженности персонала. Исследование восприятия персоналом качества своей трудовой занятости проводится один раз в два года⁵. Уровень восприятия (удовлетворенности, лояльности, приверженности) в целом для всех сотрудников в 2022 г. попадает в диапазон значений от 75 до 80 (устойчиво хороший уровень). Приоритетные факторы влияния для всех категорий работников: вовлеченность, условия труда, оплата труда, ориентация на качество.

Один из наиболее значимых факторов — фактор вовлеченности. Его уровень удовлетворенности уверенно растет и с 2016 г. стабильно превышает уровень интегрального индекса удовлетворенности в целом по предприятию. Данные по соотношению интегрального индекса удовлетворенности и индекса вовлеченности у работников предприятия представлены на рис. 3.

Позитивная тенденция по фактору «вовлеченность» обусловлена высокими оценками персонала по таким субфакторам, как гордость за предприятие, самореализация, свободное мнение, обсуждение решений, стимулирование предложений, их рассмотрение, действие в соответствии с предложениями, воодушевление, ощущение сотрудником собственной ценности. Это результат планомерной и эффективной работы лидеров по выработке и реализации управленческих решений на основе анализа восприятия персонала;

• **приоритет «безопасность»**. Система промышленной безопасности и охраны труда строится на

принципах признания приоритета жизни и здоровья работников над получением прибыли от производственной деятельности, мотивации персонала к безусловному выполнению требований безопасности. На предприятии успешно реализуется Программа основных мероприятий по развитию лидерства и культуры безопасности для достижения цели «0 аварий, несчастных случаев и экологических инцидентов». Векторы программы: культура безопасности, безопасное поведение, принцип постоянной готовности через развитие инструментов самоконтроля и самореализации каждого работника, а также применение риск-ориентированного подхода.

Предприятие изучает восприятие ЗС в сфере безопасности, выявляет области для улучшения и разрабатывает мероприятия по совершенствованию своей деятельности, учитывая восприятие трудового коллектива, регуляторов, населения региона присутствия, участников реализации Соглашения об экономическом и социальном сотрудничестве ПАО «ЛУКОЙЛ» с Пермским краем. Основные показатели восприятия в системе УИК: индекс удовлетворенности персонала по фактору «Условия труда»⁶; мнение контролирующих органов в части выполнения контрольных нормативов; заключение органов власти края о выполнении предприятием своих обязательств согласно Соглашению по решению задач безопасности.

С 2003 г. на предприятии внедрены система экологического управления в соответствии с требованиями международного стандарта ISO 14001⁷ и с 2004 г. — система управления промышленной безопасностью

³ EBITDA — доход бизнеса до уплаты налога на прибыль, процентов по кредитам и амортизации. — Прим. ред.

⁴ Система показателей (CPA) / HSB Solomon Associates LLC (Solomon).

⁵ Отраслевая программа развития нефтегазопереработки и нефтехимии Группы «ЛУКОЙЛ».

⁶ <http://global.corp.lukoil.com/portals/npzperm/>. (дата обращения: 01.12.2022 г.).

⁷ ISO 14001 Environmental management systems. (Система экологического менеджмента.)

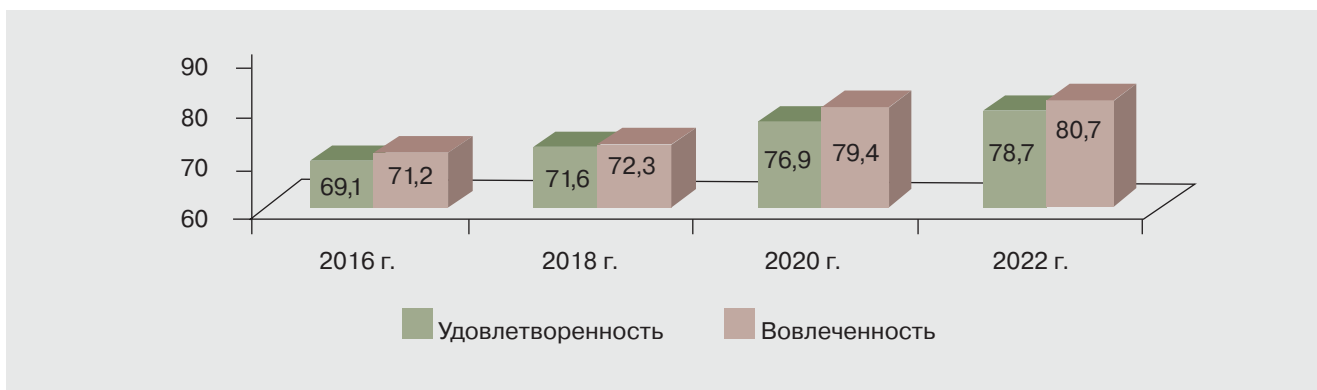


Рис. 3. Индексы удовлетворенности и вовлеченности работников, %

и охраной труда в соответствии с требованиями стандарта ISO 45001⁸, которые с 2007 г. вошли в корпоративную систему менеджмента ПАО «ЛУКОЙЛ». В реализации задач стратегического приоритета по целенаправленному формированию культуры безопасности отметим:

- **приоритет «партнеры»** — индекс удовлетворенности партнеров системой взаимоотношений с предприятием по итогам реализации сложных наукоемких проектов, обеспечивших значимый результат как для партнера, так и для предприятия. Можно привести ряд примеров реализации успешных совместных экосистемных проектов предприятия. Например, благодаря целенаправленной работе по поиску решений в области повышения энергоэффективности в период 2015—2021 гг. был реализован совместно с ПАО «ОДК — Авиадвигатель» и другими участниками проект по созданию собственной системы энергообеспечения предприятия. В результате сегодня индекс энергоэффективности (EII) предприятия один из лучших среди заводов РФ, а ежегодный эффект от мероприятий по повышению энергоэффективности измеряется сотнями миллионов рублей;

- **приоритет «инструменты».** На предприятии разработана, действует и регулярно актуализируется Политика интегрированной системы менеджмента, в которой изложены основные намерения и обязательства руководства предприятия в области качества, промышленной безопасности, охраны труда и окружающей среды, энергоменеджмента, способствующие совершенствованию системы менеджмента и ее результатов.

Успешно функционирует система непрерывных улучшений, направленная на постоянный рост эффективности бизнеса за счет реализации имеющегося производственного потенциала, ускорения решения задач, выявления и устранения причин возникающих проблем. Каждому работнику созданы условия для проявления инициативы по совершенствованию технологических, организационных и прочих процессов,

⁸ ISO 45001 Occupational health and safety management systems. Requirement with guidance for use. (Системы менеджмента охраны здоровья и обеспечения безопасности труда. Требования и руководство по их применению.)

внедрению инновационных идей на практике; производится стимулирование за работу в системе непрерывных улучшений.

Приоритетный показатель восприятия предприятия — уровень организационной зрелости, который оценивается в рамках внешних конкурсов на региональном, федеральном и европейском уровнях. Его значимость состоит в интегрированной внешней оценке, позволяющей проанализировать адекватность и результативность применяемых подходов, методов и инструментов на основе лучшей мировой практики и своевременно разработать меры реагирования. Начиная с 2002 г. предприятие — постоянный участник конкурсов по модели EFQM. В 2011 г. вошло в число финалистов конкурса EFQM, став первым промышленным предприятием России, добившимся такого признания в Европе. В 2021 г. становится победителем Всероссийского конкурса «Лидеры российского бизнеса: динамика и ответственность — 2020».

Стратегия развития определяется исходя из стратегических целей и задач ПАО «ЛУКОЙЛ». основополагающий документ, на базе которого формируется стратегия предприятия, — «Отраслевая программа развития нефтегазопереработки и нефтехимии Группы «ЛУКОЙЛ». Она разрабатывается на 10-летний период и периодически актуализируется. При этом стратегические приоритеты развития: операционное превосходство в отрасли и эффективное



СФОРМИРОВАННАЯ С ИСПОЛЬЗОВАНИЕМ «ЛИНЗОВОГО» ПОДХОДА МОДЕЛЬ МЕХАНИЗМА УПРАВЛЕНИЯ ИНТЕЛЛЕКТУАЛЬНЫМ КАПИТАЛОМ ДАЕТ ВОЗМОЖНОСТЬ ПРИМЕНИТЬ СОВРЕМЕННЫЕ МЕТОДЫ И ИНСТРУМЕНТЫ ОЦЕНКИ ВЛИЯНИЯ ЗРЕЛОСТИ РАЗВЕРНУТЫХ ПОДХОДОВ НА ДЕЯТЕЛЬНОСТЬ ПРЕДПРИЯТИЯ



взаимодействие с корпоративным центром; развитие культуры безопасного поведения; приверженность ценностям и правилам поведения, принятым в ПАО «ЛУКОЙЛ»; эффективное взаимодействие с партнерами; фокус на скорость бизнеса и систему непрерывных улучшений.

Система показателей механизма УИК (табл. 2) смоделирована таким образом, что отражает данные цели и представлена комплексом показателей, в которых сфокусированы усилия развернутых подходов и восприятия ЗС. Стратегия развития предприятия, учитывающая ожидания всех ЗС и требования законодательства РФ, содержится в Программе развития предприятия на период 2019—2027 гг.

Программа базируется на стратегической концепции развития ПАО «ЛУКОЙЛ», определяет основные направления развития, детализируя их через осуществление программ развития по направлениям деятельности. В качестве инструмента реализации стратегии используется процессный подход управления развитием. Контроль за реализацией стратегии развития производится при помощи иерархической системы показателей результативности: от стратегических до показателей процессов в рамках иерархической системы целеполагания.

Подводя итог рассмотрения опыта по формированию механизма УИК для обеспечения устойчивого развития предприятия НГО, следует обратить внимание, что инструмент «линза» используется в областях инновационной деятельности⁹, устойчивого развития, циркулярной экономики и других актуальных направлениях менеджмента¹⁰. Практика его применения вызывает обоснованный возрастающий интерес при решении сложных задач управления [4]. По аналогии могут быть сформированы «линзы» в других стратегических областях деятельности, например в области УИК предприятия. Нами предпринята попытка описать практику, которая может быть полезна при принятии управленческих решений высокой сложности, характерных для современного бизнеса.

В этом контексте модель EFQM 2020 может рассматриваться как навигатор для разработки и развертывания требуемых подходов, моделирования показателей управления, целенаправленного формирования побуждающей к действиям организационной культуры и деятельностной среды для вовлечения ЗС.

Сформированная с использованием «линзового» подхода модель механизма УИК дает возможность применить современные методы и инструменты оценки влияния зрелости развернутых подходов на деятельность предприятия, оценить значимость показателей восприятия для получения итоговых результатов, повышения гарантий достижения целей в обеспечении устойчивого развития.

⁹ The EFQM Innovation Lens. — URL: <https://mimeo.digital/> (дата обращения: 12.11. 2022 г.).

¹⁰ <https://efqm.org/efqm-lens-series/> (дата обращения: 12.11. 2022 г.).

НА ОСНОВЕ МЕХАНИЗМА УПРАВЛЕНИЯ ИНТЕЛЛЕКТУАЛЬНЫМ КАПИТАЛОМ МОГУТ БЫТЬ РЕАЛИЗОВАНЫ МАКСИМАЛЬНЫЙ УЧЕТ ОТРАСЛЕВОЙ СПЕЦИФИКИ, СВОЕВРЕМЕННОЕ РЕАГИРОВАНИЕ НА ГЛОБАЛЬНЫЕ ВЫЗОВЫ, УСТОЙЧИВОЕ РАЗВИТИЕ ПРЕДПРИЯТИЙ НЕФТЕГАЗОВОЙ ОТРАСЛИ.



ЛИТЕРАТУРА

1. **Акатов Н.Б., Андронов С.М., Брюханов Д.Ю., Сафонов А.А.** Управление интеллектуальным капиталом предприятия: подход с применением модели EFQM 2020 // Стандарты и качество. — 2022. — № 3. — С. 78—83.
2. **Freeman R.** Strategic Management: a Stakeholder Approach. Boston: Harper Collins, 1984.
3. **Mitchell R.K., Agle B.R., Wood D.J.** Toward a theory of stakeholder identification and salience: Defining the principle of who and what really counts // Academy of management review. — 1997. — Т. 22. — № 4. — С. 853—886.
4. **Андронов С.М.** Моделирование механизма управления интеллектуальным капиталом предприятия нефтегазовой отрасли // Вестник ПНИПУ. Социально-экономические науки. — 2020. — № 4. — С. 188—203.

REFERENCES

1. **Akatov N.B., Andronov S.M., Bryukhanov D.Yu., Safonov A.A.** Enterprise intellectual capital management: an approach using the EFQM 2020 model. *Standarty i kachestvo* [Standards and quality], 2022, no. 3, pp. 78-83 (in Russian).
2. **Freeman R.** Strategic Management: a Stakeholder Approach. Boston: Harper Collins, 1984.
3. **Mitchell R.K., Agle B.R., Wood D.J.** Toward a theory of stakeholder identification and salience: Defining the principle of who and what really counts. *Academy of management review*, 1997, vol. 22, no. 4, pp. 853-886.
4. **Andronov S.M.** Modeling the mechanism for managing the intellectual capital of an oil and gas industry enterprise. *Vestnik PNIPU, sotsialno-ekonomicheskiye nauki* [PNIPU Bulletin, Socio-economic sciences], 2020, no. 4, pp. 188-203 (in Russian).



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

Сергей Михайлович АНДРОНОВ — генеральный директор ООО «ЛУКОЙЛ-Пермнефтеоргсинтез», заслуженный работник нефтяной и газовой промышленности Российской Федерации;

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

Анатолий Александрович САФОНОВ — кандидат физико-математических наук, директор АНО «Центр консалтинга и оценки ВОК», менеджер программ EFQM в России, ассессор и тренер EFQM

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

Sergey Mikhailovich ANDRONOV — General Director, LUKOIL-Permnefteorgsintez LLC, Honored Worker of the Oil and Gas Industry of the Russian Federation;

Dmitry Yurievich BRYUKHANOV — Candidate of Economic Sciences, Head of the Department of Management and Entrepreneurship, P.G. Demidov Yaroslavl State University, Leading Assessor of EFQM;

Anatoly Aleksandrovich SAFONOV — Candidate of Physical and Mathematical Sciences, Director of the ROQ Center for Consulting and Evaluation, Manager of EFQM Programs in Russia, Assessor and Trainer of EFQM