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

# УПРАВЛЕНИЕ ИНТЕЛЛЕКТУАЛЬНЫМ КАПИТАЛОМ ПРЕДПРИЯТИЯ

## ПОДХОД С ПРИМЕНЕНИЕМ МОДЕЛИ EFQM 2020

## MANAGEMENT OF THE INTELLECTUAL CAPITAL OF THE ENTERPRISE: EFQM 2020 APPROACH

DOI 10.35400/0038-9692-2022-3-257-21

The article substantiates the choice of the new EFQM 2020 model for the formation of modern approaches to the management of the company's intellectual capital on the example of a modern domestic industrial enterprise that has significant experience in applying the EFQM model of previous versions.

**Продолжаем цикл публикаций, начатый в конце 2019 г. и посвященный развитию современных организационных моделей и подходов к их применению, отражающих реалии сегодняшнего дня. В отличие от традиционного использования моделей зрелости в качестве инструментов для организационной диагностики мы рассматриваем сфокусированный подход к формированию системы управления интеллектуальным капиталом на основе новой модели EFQM 2020, который нашел свое применение в ООО «ЛУКОЙЛ-Пермнефтеоргсинтез».**

Сфокусированный («линзовый») метод управления интеллектуальным капиталом (ИК) компании обеспечивает в рамках единой структуры успешное сочетание возможностей планирования, реализации и диагностики благодаря гибкости и адаптивности новой версии модели в сочетании с электронной платформой AssessBase Европейского фонда менеджмента качества (European Foundation for Quality Management, EFQM).

Для описания изменений компании, которые она претерпевает при своем движении к организации будущего, способной отвечать на конкурентные вызовы времени, широко используется понятие «организационная трансформация», в котором подчеркнута именно проблематика управления преобразованиями в современных условиях [1, 2]. При этом в перечне подходов к результативному менеджменту организационными трансформациями в силу исключительной сложности

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

данного процесса все большее признание исследователей и практиков завоевывают методы, направленные на интеллектуализацию всей деятельности компании путем создания эффективных механизмов управления ИК организации [3, 4].

По результатам многочисленных исследований организационная трансформация воспринимается как такое движение системы, при котором происходят фундаментальные изменения в ее природе, т.е. когда в ней может изменяться почти все: люди и философия организации, концептуальные модели управления, миссия, ценности и культура, структура, процессы и функции [5].

## МОДЕЛИРОВАНИЕ КАК ЭФФЕКТИВНЫЙ ИНСТРУМЕНТ ОРГАНИЗАЦИОННОЙ ТРАНСФОРМАЦИИ

Несмотря на то что сформулированы основные определения, раскрывающие сущность организационной трансформации [5], выявлены факторы, определяющие ее успешность на основе механизмов управления ИК компании [4], показаны новые роли лидеров, которые должны исполнить миссию инициаторов и активаторов изменений [6, 7], на практике организационные преобразования в большинстве случаев оказываются безрезультатными [8].

Этот факт красноречиво отражен в выводе известного исследования: «Способность компаний к устойчивому развитию на первые позиции выводит не инновационный продукт или процессы, а умение создавать инновационную бизнес-модель и скорость перехода на ее применение. Вот почему опыт работы по корпоративной трансформации столь часто приносит разочарование и заканчивается неудачей. Скрытые организующие принципы и законы, лежащие в центре коллективной памяти организации, всегда берут верх. Принимаемые на веру, эти исходные положения превращаются в неоспоримую норму, которая может блокировать будущее развитие» [8].

Трудности организационных преобразований и низкая результативность реальной практики их преодоления с помощью механизмов управления ИК побуждает лиц, ответственных за процесс, повышать ранг рефлексии в отношении изучаемого феномена. Здесь мы сталкиваемся с вопросами, без ответа на которые сложно обрести уверенность в обоснованности и реализуемости принимаемых решений: «Как думать, чтобы понять проблемную ситуацию?», «Как смотреть, чтобы понять проблемы объекта исследования?», «Какие модели выбирать и каким образом их использовать для раскрытия истинных проблем управления организационными трансформациями?» [8—10]. В ситуациях очень высокой сложности, с которыми мы все чаще сталкиваемся при практической деятельности в «мире VUCA»[1], данные вопросы побуждают к пересмотру способов

> ОСОЗНАНИЕ ПОЛЕЗНОСТИ НОВОЙ МОДЕЛИ EFQM 2020 И ПОТРЕБНОСТИ В НЕЙ НАЧИНАЕТСЯ С ФОРМИРОВАНИЯ СТРАТЕГИИ ПРОРЫВНОГО МЫШЛЕНИЯ В ПРОБЛЕМНЫХ СИТУАЦИЯХ

и последовательности шагов по выявлению трудностей и выработке решений. На первый план выходит задача выбора стратегии мышления о реальности, адекватной остроте проблемной ситуации.

Моделирование как признанное средство «активизации способности делать выбор и холистического (целостного) мышления» [8] становится важнейшим инструментом для осознания сложных обстоятельств, раскрытия проблем управления и сопровождения процессов выработки решений. Данный подход создает возможности для визуализации и систематизации информации о сложившихся условиях, выбора приоритетов для целеполагания и развертывания действий по достижению целей. Моделирование позволяет не только интеллектуально сопроводить этап анализа и самооценки ситуации и уточнить знания экспертов о состоянии предметной области, но и определить наиболее важные участки для приложения управляющих воздействий, установить цели, выбрать действия по их достижению и мониторировать реализацию этих действий.

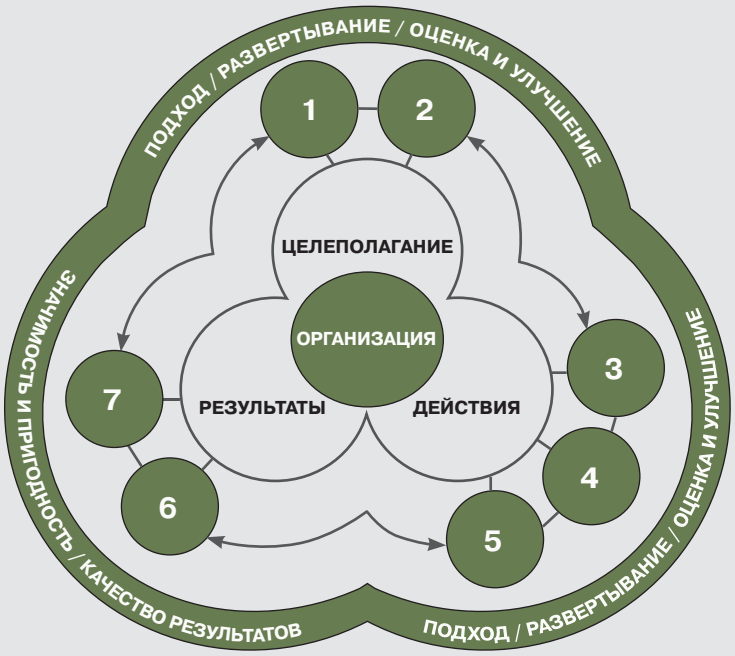
Таким образом, существует необходимость в использовании или разработке новых системных моделей как перспективном способе осознания высокопроблемных ситуаций и создания эффективных механизмов управления ИК предприятия.

## EFQM 2020: МИССИЯ И УНИКАЛЬНЫЕ ВОЗМОЖНОСТИ СОЗДАНИЯ ОРГАНИЗАЦИИ БУДУЩЕГО

Одним из возможных ответов на вопрос о том, как создать надежный методологический фундамент современной конкурентоспособной компании, содержится, по нашему мнению, в новой модели EFQM 2020 [11]. Ранее мы представили общую характеристику модели [12, 13] и сформулировали перспективы ее применения для целей развития организации. В настоящей публикации рассмотрены методологические возможности данной модели при решении актуальных стратегических задач.

Модель EFQM 2020 (см. рис.) позволяет сфокусировать внимание на постановке целей преобразования («Почему организация идет на трансформацию?»), понять, какие процессы и проекты поддерживают достижение этих целей («Каким образом организация осуществляет эту трансформацию?»), а также оценить результативность и эффективность трансформационных процессов («Что получает организация в результате трансформации?»).

[1] «Мир VUCA» — современное описание среды бизнеса, составлено на основе четырех терминов: volatility (нестабильность), uncertainty (неопределенность), complexity (сложность), ambiguity (неоднозначность).




**Критерии модели**

1. Цель, видение и стратегия
2. Организационная культура и лидерство
3. Вовлечение заинтересованных сторон
4. Создание устойчивой ценности
5. Управление результативностью и трансформацией
6. Восприятие заинтересованных сторон
7. Стратегические и операционные результаты

Модель EFQM 2020 [8]

Новое позиционирование модели благодаря логике трех вопросов делает ее, безусловно, привлекательной не только для применения в качестве диагностического инструмента, но и для моделирования переходных процессов и управления ими в контексте стратегии развития. Поиск ответов на эти вопросы позволяет сосредоточиться прежде всего на руководящих принципах, которые образуют модель и задают приоритетные факторы, определяющие специфику создавшейся ситуации и ее развитие.

Понимание того, как думать и как смотреть на проблемные обстоятельства, новая модель предлагает искать в результатах современных научных исследований и лучших практиках, которые заложены в ее фундамент.

## ВОЗМОЖНОСТИ МОДЕЛИ EFQM 2020 ДЛЯ УПРАВЛЕНИЯ ОРГАНИЗАЦИОННЫМИ ТРАНСФОРМАЦИЯМИ

Необходимым условием долгосрочной конкурентоспособности компании и достижения ею выдающихся результатов является создание устойчивой ценности для заинтересованных сторон, и прежде всего потребителя. Навигацию движения к успеху новая модель обеспечивает посредством обозначения приоритетных изменений, т.е. освоения:

- нового стиля руководства организацией, преимущественно базирующегося на сотрудничестве и взаимодействии;
- способности гармоничного управления текущей деятельностью и преобразованиями;
- экосистемного мышления и принципов конкурентного сотрудничества;
- эффективных подходов к развитию среды творчества и инноваций;
- результативных механизмов вовлечения персонала и реализации принципов разнообразия.

Прорыв в будущее будет возможен для организаций, которые окажутся способны быстро идентифицировать возможности и угрозы «мира VUCA» и оперативно реагировать на них.

### Трансформация и производительность

Вопросы трансформации и производительности проходят через всю модель, составляя основу понимающего восприятия компании и ее окружения. Особенность организационных трансформаций выражается и в том, что одновременно происходят разрушительные и созидательные итеративные процессы — «созидательное разрушение» [9]. Причина состоит в специфике эволюции современной среды бизнеса, которая происходит с большей скоростью, чем скорость изменений в компаниях. В новых условиях «нельзя на равных соревноваться с рынком, а тем более (постоянно) побеждать в этой борьбе, не отказавшись от стремления к непрерывности» [9].

Задача заключается в успешном проведении организационных трансформаций настолько, насколько это возможно без потери контроля над текущими операциями. Это является одной из ключевых тем модели EFQM 2020. Для того чтобы соответствовать требованиям рынка, организациям необходимо приобретать принципиально новые навыки и способности в управлении процессами созидания и разрушения.

**Организационная культура**

Организационная культура занимает в новой модели одну из ключевых позиций. Сильная корпоративная культура в традиционном понимании, основанная на принятии решений на основе имеющейся информации, а также контроле, не позволяет компаниям своевременно реагировать на изменения. Эта культура «продолжает воспроизводить одни и те же неудовлетворительные решения снова и снова» [8].

Преодоление этой проблемы требует создания эффективных способов и инструментов управления трансформациями. «Интерактивное моделирование является отличным каркасом для объединения в одно целое с тремя другими элементами — итеративным процессом исследования, итеративным мышлением и негэнтропичным поведением, — чтобы сформировать исчерпывающую системную методологию» [8].

**Лидерство**

Во времена «созидательного разрушения» лидерство должно отвечать многим современным вызовам. Развитие подходов к многоуровневому лидерству создает организационные и средовые условия для принятия быстрых решений, поддержания необходимой скорости проведения корпоративных трансформаций, максимально вовлекая потенциал сотрудничества и взаимодействия.

Лидерство в новой модели поддерживает готовность к инновациям в организационной культуре. Причем данный тип лидерства распространяется и на лидерство организации (прежде всего в своей экосистеме), а не только на персональное лидерство или лидерство, построенное на иерархических процессах. Задача состоит в том, чтобы оно способствовало гибкости корпоративной культуры и решимости брать полномочия и ответственность за принятие решений на всех уровнях управления в организации и экосистеме [6, 7].

**Гибкость и адаптация**

Появление новой модели EFQM [11] оказалось весьма своевременным, но на момент ее разработки и принятия это была неочевидно. Опросы, проведенные EFQM, показали сильное расхождение во мнениях экспертного сообщества (было проанкетировано свыше 2500 специалистов из более 40 стран). В то же время лидеры ведущих компаний продемонстрировали единодушие в понимании предстоящих изменений в модели менеджмента.

Последующая пандемия лишь ускорила эти процессы, вследствие чего кризисное состояние экономики стало фактически «нормой». Теперь организационные трансформации должны рассматриваться и с позиций повышения устойчивости бизнеса к факторам неопределенности. Это требует адаптации и гибкости его модели.

## ОПЫТ ОТЕЧЕСТВЕННОГО ПРЕДПРИЯТИЯ

Использование методологического потенциала модели EFQM 2020 для построения эффективного механизма управления ИК предприятия весьма перспективно. Вместе с тем результативность такого выбора не гарантирована и полностью зависит от организационной зрелости компании и готовности руководства последовательно претворять принятые решения в реальную практику. Речь идет об исключительно тяжелых решениях по воссозданию деятельности, адекватной по уровню сложности среде ведения дел в бизнесе и целеполаганию.

> «МОДЕЛЬ EFQM 2020 НЕ ПАНАЦЕЯ ОТ УПРАВЛЕНЧЕСКИХ ПРОБЛЕМ, А НАБОР СПОСОБОВ АДЕКВАТНОГО ВОСПРИЯТИЯ СЛОЖНОГО МИРА И ОПРЕДЕЛЕНИЯ ПРИОРИТЕТОВ ДЛЯ ДЕЙСТВИЙ»

В качестве примера формирования механизма управления ИК с использованием модели EFQM 2020 можно представить опыт российской промышленной компании ООО «ЛУКОЙЛ-Пермнефтеоргсинтез» [14]. Это одно из предприятий блока нефтепереработки нефтяной компании ПАО «ЛУКОЙЛ», которое осуществляет непосредственную реализацию ее стратегии в контексте глобальных трендов и вызовов.

Предприятие обеспечивает ежегодный объем переработки более 14 млн т нефти и газа. По такому ключевому показателю, как глубина переработки, оно находится на уровне мировых лидеров — более 99%. При этом качество продукции получает самые высокие оценки не только в России, но и за рубежом, куда отгружается около 40%. Завод играет ключевую роль в экономике Пермского края, являясь приоритетным и надежным налогоплательщиком, обеспечивает занятость и достойный уровень удовлетворенности своей работой более чем для 2,5 тыс. жителей региона.

Готовность лидеров ООО «ЛУКОЙЛ-Пермнефтеоргсинтез» не останавливаться на достигнутом проявляется в ряде очевидных свидетельств: заслуги предприятия признаны по результатам региональных и федерального конкурсов качества управления, оно также вошло в группу финалистов европейского конкурса в области делового совершенства по итогам 2011 г. Высшему руководству на протяжении длительного времени удается обеспечивать позитивные тенденции в показателях восприятия персоналом качества своей трудовой занятости.

Настоящий этап развития предприятия связан с пересмотром и реализацией стратегии, ориентированной на достижение амбициозных целей, отвечающих современным вызовам. При ее разработке были максимально учтены и цели устойчивого развития, провозглашенные лидерами стран, входящих в Организацию Объединенных Наций, и быстрое развитие альтернативных источников энергии. Экологическая повестка,

которая еще несколько лет назад была лишь перспективой, сегодня нашла практическое отображение в механизмах реализации стратегии организации.

С точки зрения оценки зрелости методов управления вовлеченностью сотрудников следует отметить, что ООО «ЛУКОЙЛ-Пермнефтеоргсинтез» обладает уникальным опытом исследований восприятия персонала и принятия решений на основании их результатов [14]. Такая практика дает руководству ясное понимание того, для каких целей использовать тот или иной показатель восприятия, что говорит о наличии в организации особой «управленческой компетентности», позволяющей находить выверенные решения.

Предприятию удается обеспечивать прогрессивную динамику в отношении как вовлеченности сотрудников и предлагаемых ими оптимизационных идей, так и реализованных проектов. Это оказывает позитивное влияние на экономические результаты деятельности организации (в частности, рост операционного дохода, включая вклад в него реализованных проектов по совершенствованию) [14]. Таким образом, можно констатировать, что на предприятии сформирована достаточная база для активизации лидерства как необходимого условия создания эффективного механизма управления ИК.

Решение такой сложной задачи, как формирование механизма управления ИК компании, неизбежно выдвигает требование по поиску модели, обеспечивающей целостный взгляд на организацию. Такая модель должна играть роль объединяющей структуры для различных видов функционирования: как поддержания текущей деятельности, так и развития и гармонизации операционных и стратегических решений. Предприятие должно было или создать собственную модель, или на первом этапе выбрать одну из арсенала имеющихся систематизированных моделей, адаптировав ее для своих целей.

В качестве такого выбора была рассмотрена новая модель EFQM 2020, ориентирующая организацию на прорывное мышление и достижение лидерской конкурентной позиции в отрасли. «Прорывное мышление» — основной лозунг новой модели. «Прорывное мышление — набор стратегий, позволяющих вырваться из рамок рутинного мышления, обрести новую, более широкую, иную перспективу, увидеть вещи под другим углом или в другом свете» [10]. Учитывая значительный опыт предприятия в применении самооценок по предыдущим версиям модели EFQM, данный выбор можно считать вполне обоснованным.

Таким образом, применение инструмента EFQM 2020 с целью создания базовых условий для моделирования и развертывания механизма управления ИК предприятия нефтегазовой отрасли может обеспечить решение следующих актуальных задач: максимальное соответствие практических действий требованиям концепции устойчивого развития, быстрое освоение современных подходов к моделированию деятельности и использование уже имеющегося опыта, а также возможности международных сопоставлений, более благоприятных условий для продвижения своей практики, новых инструментов моделирования и оценки, предлагаемых в модели EFQM 2020 [10].

Практическая реализация системы управления интеллектуальным капиталом на примере ООО «ЛУКОЙЛ-Пермнефтеоргсинтез» будет представлена в следующей статье в ближайшее время.

***

Новая модель EFQM содержит высокий потенциал для ответа на вопросы, как обеспечить усиление понимающего восприятия, формирование эффективного побуждающего целеполагания на основе перехода к деятельности по поддержанию и организационному преобразованию компании.

При осуществлении трансформационных процессов организация должна уметь поддерживать производительность текущей деятельности, создавая условия для конкурентоспособности в будущем. Преимущества новой модели прежде всего проявляются в целостном взгляде на компанию и ее развитие в соответствии с современными трендами управления. Концепция затрагивает все три вида деятельности (обеспечение производительности, развитие организации и гармонизация подходов).

Корпоративная трансформация требует выстраивания динамической модели поведения организационной системы во время переходных процессов. Ее применение позволяет отслеживать изменения, осуществлять мониторинг результативности и эффективности, а также состояния стратегической и операционной систем.

В то же время, какой бы совершенной эта модель ни была, она создает условия для формирования уникальной модели конкретной компании. Сам процесс моделирования способствует наращиванию собственных компетенций организации, которые дают ей возможность отреагировать в будущем на более сложные задачи. Несмотря на свою сложность, модель должна легко восприниматься, быстро осваиваться и выступать в качестве драйвера для создания более совершенных управленческих подходов и решений.

**ЛИТЕРАТУРА**

1. **Пригожин А.И.** Методы развития организаций / М.: МЦ ФЭР, 2003. — 864 с.
2. **Лалу Ф.** Открывая организации будущего / М.: Манн, Иванов и Фербер, 2016. — 432 с.
3. **Рубенштейн М.Ф., Фирстенберг А.Р.** Интеллектуальная организация. Привнеси будущее в настоящее и преврати творческие идеи в бизнес-решения. Пер. с англ. / М.: ИНФРА-М, 2003. — 192 с.
4. **Стюарт Т.А.** Интеллектуальный капитал: новый источник богатства организации. Пер. с англ. / М.: Поколение, 2007. — 366 с.
5. **Syamsuri A.R., Halim A., Sarkum S.** Organizational transformation: a reviews of the literature. International Journal of Scientific and Technology Research. 2019, vol. 8, no. 8, p. 688-693.

6. **Bass B.M., Avolio B.J.** (Eds.). Improving organizational effectiveness through transformational leadership. Thousand Oaks, CA: Sage Publications; 1994.
7. **Mason C., Griffin M., Parker S.** Transformational leadership development: connecting psychological and behavioural change. Leadership & Organization Development Journal. 2014, vol. 35, no. 3, p. 174-194. DOI: 10.1108/LODJ-05-2012-0063.
8. **Гараедаги Дж.** Системное мышление: как управлять хаосом и сложными процессами. Платформа для моделирования архитектуры бизнеса. Пер. с англ. / Минск: Гревцов Букс, 2010. — 480 с.
9. **Фостер Р., Каплан С.** Созидательное разрушение / М.: Альпина Бизнес Букс, 2005. — 377 с.
10. **Теслинов А.Г.** Управляй решениями. Как думать, чтобы решать и действовать / М.: Флинта, 2021. — 240 с.
11. The EFQM Model 2020: sustainable success over the long term. EFQM: Brussels; 2020: 52 pp.
12. **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.
13. **Акатов Н.Б., Брюханов Д.Ю., Сафонов А.А.** Модель EFQM 2020: устойчивый успех в долгосрочной перспективе организаций // Стандарты и качество. — 2019. — № 11. — С. 24—28.
14. **Андронов С.М.** Моделирование механизма управления интеллектуальным капиталом предприятия нефтегазовой отрасли // Вестник Пермского национального исследовательского политехнического университета. Социально-экономические науки. — 2020. — № 4. — С. 188—203. DOI: 10.15593/2224-9354/2020.4.15.

**REFERENCES**

1. **Prigozhin A.I.** Metody razvitiya organizatsiy [Methods for the development of organizations], Moscow, FER, 2003, 864 pp. (in Russian).
2. **Laloux F.** Reinventing organizations: a guide to creating organizations inspired by the next stage of human consciousness. Brussels: Nelson Parker; 2014.
3. **Firstenberg I.R., Rubenstein M.F.** Extraordinary outcomes. Shaping an otherwise unpredictable future. John Wiley & Sons; 2014.
4. **Stewart T.A.** Intellectual capital: the new wealth of organization. London: Nicholas Brealey Publishing; 1998.
5. **Syamsuri A.R., Halim A., Sarkum S.** Organizational transformation: a review of the literature. International Journal of Scientific and Technology Research. 2019, vol. 8, no. 8, p. 688-693.
6. **Bass B.M., Avolio B.J.** (Eds.). Improving organizational effectiveness through transformational leadership. Thousand Oaks, CA: Sage Publications; 1994.
7. **Mason C., Griffin M., Parker S.** Transformational leadership development: connecting psychological and behavioural change. Leadership & Organization Development Journal. 2014, vol. 35, no. 3, p. 174-194. DOI: 10.1108/LODJ-05-2012-0063.
8. **Gharajedaghi J.** System thinking: managing chaos and complexity: a platform for designing business architecture. Oxford: Butterworth-Heinemann; 1999.
9. **Foster R., Kaplan S.** Creative destruction: why companies that are built to last underperform the market - and how to successfully transform them. Currency, Reprint edition, 2001.
10. **Teslinov A.G.** *Upravlyay resheniyami. Kak dumat', chtoby reshat' i deystvovat'* [Manage decisions. How to think, to decide and to act], Moscow, Flinta publ., 2021, 240 pp. (in Russian).
11. The EFQM Model 2020: sustainable success over the long term, 2020, 52 pp.
12. **Akatov N.B., Bryukhanov D.Yu., Safonov A.A.** The ascent to excellence: the background for creating the new models of organizations. *Standarty i kachestvo* [Standards and quality], 2019, no. 10, p. 100-103 (in Russian).
13. **Akatov N.B., Bryukhanov D.Yu., Safonov A.A.** EFQM 2020 model: sustainable long-term success of organizations. *Standarty i kachestvo* [Standards and quality], 2019, no. 11, p. 24-28 (in Russian).
14. **Andronov S.M.** Modeling the mechanism for managing the intellectual capital of an oil-and-gas enterprise. *Vestnik Permskogo natsional'nogo issledovatel'skogo politehnicheskogo universiteta. Social'no-ekonomicheskie nauki* [PNRPU Sociology and Economics Bulletin], 2020, no. 4. p. 188-203 (in Russian). DOI: 10.15593/2224-9354/2020.4.15.

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

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

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

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

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

**Anatoliy SAFONOV** — Candidate of Physical and Mathematical Sciences, Director of the Center for Consulting and Evaluation of the VOC, Manager of EFQM Programs in Russia, Licensed Trainer of EFQM for assessors training

## ВАЖНАЯ ИНФОРМАЦИЯ ПО СКИДКАМ В РЕДАКЦИИ

Скидки предоставляются нашим подписчикам, оформляющим прямую подписку на издания, а также подписчикам, документально подтвердившим оформление подписки через подписные агентства:

- **на 2 издания действует скидка 5%**
- **на 3 издания и более — 10%**
- **если вы являетесь нашим подписчиком в течение трех лет подряд или более — 15%**

Подписчикам государственных образовательных учреждений высшего и среднего профессионального образования мы предоставляем скидку 15%. Обращаем внимание на то, что скидки не суммируются.

**ВНИМАНИЕ!** **В редакции имеется архив журналов за 2014—2021 гг.**