

# ДЕЛОВОЕ СОВЕРШЕНСТВО: ПРИОРИТЕТЫ МЕНЕДЖМЕНТА В ТУРБУЛЕНТНОЕ ВРЕМЯ

**Анатолий САФОНОВ,**  
директор Центра  
консалтинга и оценки ВОК,  
ассессор и тренер  
EFQM в России

Быстрые изменения условий деятельности организаций требуют трансформации методов мышления. Организационные модели концепции Менеджмента 3.0 отражают сдвиг в нашем понимании природы компаний — от биологической к социокультурной, а в методах познания — от аналитического к целостному (холистическому) мышлению. Это приводит к существенному отличию моделей третьего поколения от всех предыдущих, что и нашло свое отражение в модели EFQM 2020, на сегодня единственной для Менеджмента 3.0. Ниже — об основных особенностях новой модели.

## ЦЕЛИ И ЗАДАЧИ НОВОЙ МОДЕЛИ EFQM

Ключевым отличием новой модели является переход от связи процессов и достигаемых результатов к логике трех вопросов: «почему?», «как?», «что?» — то есть организация устанавливает цели, стратегию и культуру, выполняет действия (процессы, проекты, инициативы) по их достижению и оценивает полученные результаты (рис. 1).

В целом уделяется больше внимания пониманию того, как повысить производительность, осуществлять изменения, удовлетворять потребности всех заинтересованных сторон. Модель стала картой вызовов и идей, которые спо-

собствуют развитию организации, достижению устойчивого будущего и выдающихся результатов.

Применение модели позволяет **понять уровень организационной зрелости** путем анализа текущей производительности, возможностей реализации стратегии и создания устойчивой ценности продукции, услуг, предлагаемых технических решений. Конечно, остается и **задача внешней оценки и признания успеха** на международном, национальном, региональном или отраслевом уровнях с привлечением независимых квалифицированных экспертов.

Процедура оценки служит **мотивацией к осуществлению программы трансформации**, способствуя переходу

организации из текущего состояния (как есть?) в желаемое (как будет?). Критерии модели EFQM выполняют роль «красной нити» при этом переходе. Оценка текущей производительности может быть отправной точкой для непрерывного улучшения для долгосрочной перспективы, обеспечивая **создание организационного потенциала для улучшений и реализации стратегии**. При **открытии нового бизнеса** подход на основе модели дает новой организации дорожную карту для разработки стратегии, направленной на создание устойчивой ценности.

В турбулентных условиях скорость и разнообразие внешних воздействий возрастают. Модель помогает организации научиться лучше реа-

гировать на рыночные потрясения. Также использование модели обеспечивает повышение устойчивости при управлении рисками, определении приоритетов, разработке и мониторинге планов по минимизации последствий влияния рисков и действий по защите бизнеса, поддержании его непрерывности.

Очень интересным является развитый в EFQM «линзовый» подход, сфокусированный на разработке специализированных моделей, имеющих отраслевой или узкопрофильный характер. Такие подходы уже созданы для управления организацией среднего образования, инновационной деятельностью, устойчивым развитием, интеллектуальным капиталом.

Список возможных областей для применения новой модели не является исчерпывающим, но в целом EFQM 2020 дает общий язык для обмена передовой практикой и обучения у лучших в своем классе организаций, бенчмаркинга производительности.

## ГЛОССАРИЙ

### Agile

(эджайл, англ. — «шустрый», «проворный»)

Набор методов и практик для гибкого управления проектами в разных прикладных областях, от разработки ПО до реализации маркетинговых стратегий, с целью повышения скорости создания готовых продуктов и минимизации рисков за счет итерационного (многократного) выполнения, интерактивного взаимодействия членов команды и быстрой реакции на изменения.

Рисунок 1. Трансформация модели EFQM

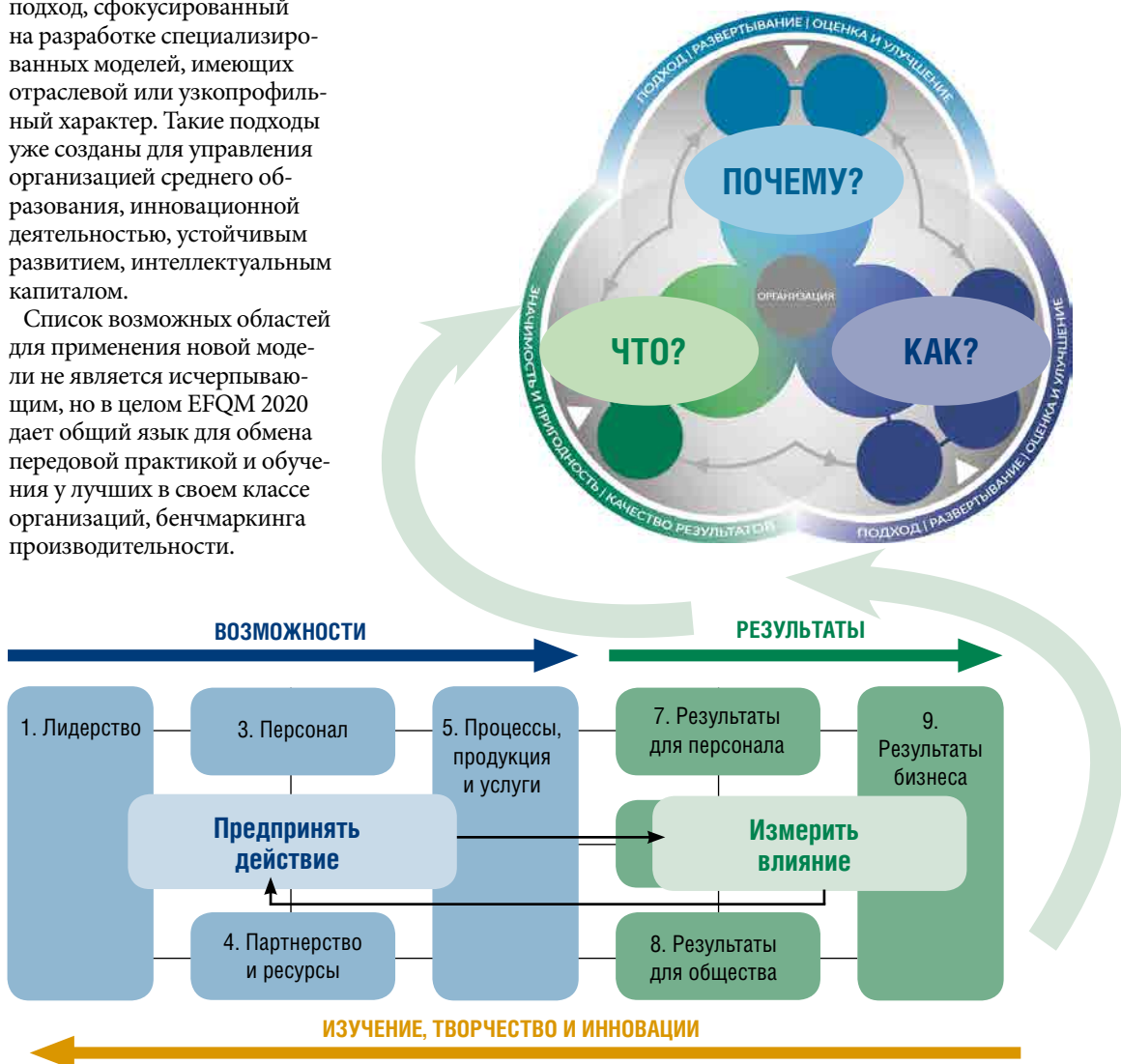


Рисунок 2.

## Приоритетные области совершенства



## ПРИОРИТЕТЫ СОВЕРШЕНСТВА В УСЛОВИЯХ НЕОПРЕДЕЛЕННОСТИ

Концепции совершенства в новой модели EFQM отсутствуют, но можно выделить пять взаимосвязанных приоритетных областей совершенства, обеспечивающих успех в бизнесе (рис. 2). Например, инновации лежат в основе развития цифровых технологий, последние, в свою очередь, используются в качестве инструмента для организационных трансформаций (цифровые трансформации), формирование устойчивого совершенства требует создания экосистемы бизнеса и т.п. Рассмотрим их подробнее.

### 1. Инновационное совершенство

Инновация — это новый или значительно улучшенный продукт или процесс, который стал доступным для пользователей либо внедрен в практику работы. Развитие организации, претендующей на лидерскую роль, критически зависит от использования инноваций, причем не только в продукции

или услугах, но и в качестве инструмента непрерывного улучшения системы менеджмента. Это меняет соотношение между непрерывным улучшением и инновациями в пользу последних.

В основе совершенства в инновациях лежит понимание и использование потенциала креативности и прорывного мышления для достижения организацией лидерства. Эффективные механизмы управления инновационной деятельностью выстраиваются на базе инновационной культуры, бизнес-моделей и экосистемы, охватывая весь жизненный цикл инновационной деятельности в организации.

Термин «инновация» был предложен Йозефом Шумпетером еще в 1930-х гг., но инновации никогда не были более важны, чем сегодня, когда темпы изменений внешней среды организации нарастают. При правильном понимании и применении они могут помочь компании расти быстрее, быть более гибкими и открывать новые формы ценности. Основные блоки, необходимые для достижения совершенства в инновациях, представлены на рис. 3.

Внедрение инноваций способствует формированию *креативной экономики*, построенной на развитии предпринимательских способностей, прорывном мышлении для достижения стратегии организации, управления талантами и инициативности персонала. Главное в креативной экономике — успешное сочетание творчества и высоких технологий (рис. 4).

Достижение инновационного совершенства требует системного подхода. Это может быть сделано, например, через инновационную «линзу» EFQM. Этот подход интегрирует стратегию и культуру (почему мы используем инновации?), инновационную экосистему, производственную систему и систему управления бизнес-процессами и ресурсами (как и где мы их внедряем?), а также результаты в отношении рынка, стратегии и производственной системы (что получаем в результате инновационной деятельности?).

### 2. Цифровое совершенство

Под цифровым совершенством понимают эффективное вовлечение потенциала цифровизации в достижение организа-

ционного видения, целей и стратегии, владение эффективными механизмами поиска и преобразования данных в информацию и знания, необходимые как для поддержки программ трансформации, так и для управления продуктами, услугами и решениями. В этом отношении цифровое совершенство в равной степени относится как к стратегическим, так и операционным аспектам деятельности.

Бурное развитие цифровых технологий и внедрение в практику работы компаний искусственного интеллекта (ИИ) является одним из главных драйверов изменений в последние годы. Запоздывание организационного развития по сравнению с взрывным развитием цифровых технологий оказало сильное влияние и на технологии менеджмента, что известно как **цифровая революция**, или **цифровое «разрушение»**.

Рисунок 3. Основные блоки для построения инновационного совершенства

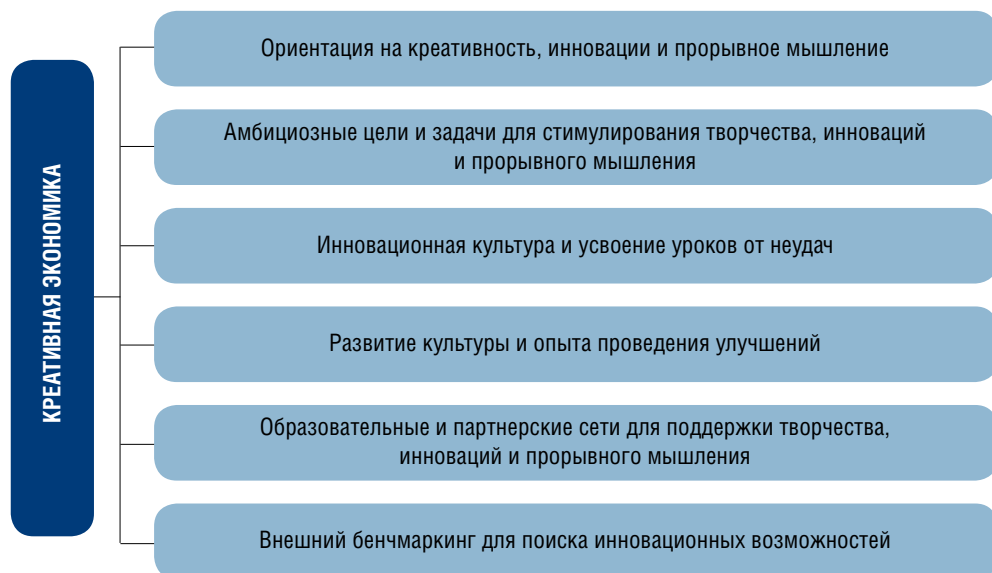


Цифровая революция как результат инноваций привела к изменению требований, ожиданий и поведения потребителей, методов создания продуктов и услуг, новым маркетинговым технологиям (например

коммуникативный маркетинг). Тектонические сдвиги проходят на индивидуальном, организационном, отраслевом, общественном и страновом уровнях. Цифровая трансформация организаций развивает

Рисунок 4.

### Креативная экономика



## Цифровизация влияет на все аспекты деятельности организаций, включая стратегическое планирование, лидерство, менеджмент, развитие навыков, обучение, управление процессами и ресурсами

возможности *стратегического планирования в турбулентных условиях*, повышает операционную эффективность, сокращает сроки внедрения инновационных технологий, позволяет организации принимать быстрые решения на основе анализа большого объема информации с использованием возможностей ИИ, обеспечивает гибкость в условиях постоянного ускорения процессов и неожиданных изменений.

Цифровизация влияет на все аспекты деятельности организаций, включая стратегическое планирование, лидерство, менеджмент, развитие навыков, обучение, управление процессами и ресурсами, технологиями.

Успешное внедрение цифровых технологий и организационной трансформации на их основе требует формирования *цифровой культуры*. В ее основе — создание новых подходов, обеспечивающих вовлечение клиента в процесс создания продукта на всех этапах его жизненного цикла (просьюмеризм), использование ИИ для формирования эффективной обратной связи с потребителями, развитие сетей коммуникации между физическими объектами (вещами), которые обладают возможностями для взаимодействия друг с другом, человеком

и внешней средой. Цифровые технологии поддерживают гибкость и адаптивность организационной структуры и процессов. Гибкость процессов становится важнее их структурированности.

### 3. Совершенство экосистемы бизнеса

В основе экосистемы лежит взаимозависимость: то, что происходит в одной ее части, может влиять на другие части внутри системы. Под экосистемой организации понимают экономическое сообщество, поддерживаемое объединением взаимодействующих организаций и людей в рамках общих целей, стратегии, организационной культуры и, что крайне важно, общих ценностных предложений.

Участники развивают свои способности и роли, следуя целям, установленным одной или несколькими лидирующими компаниями, и образуют динамично изменяющуюся структуру с различными ролями: лидеры, заказчики, организаторы, партнеры, системообразующие участники, инвесторы и бенефициары, эксперты и т.д.

Понятие экосистемы тесно связано с решением конкретной *проблемы бизнеса и ценностным предложением*, в отличие от отраслевых кластеров (например Кремниевая до-

лина) или партнерских сетей. Экосистемы обычно включают в себя торговую площадку, общую информационную платформу, а также комплексные решения, объединяющие предложения продукции и услуг всех участников.

Выделяют два основных типа экосистем — *решения и трансакции*. Экосистемы решений обеспечивают поставки товаров и оказание услуг, координируя через основную компанию предложения разных фирм, создающих продукты или услуги. Трансакции связывают производителей товаров или услуг с потребителями через единую платформу, вовлекая их в цепочку создания ценности через формирование профессиональных потребителей (просьюмеров). Помимо коммерческой выгоды такой подход обеспечивает индивидуализацию производства и потребления.

Совершенство экосистемы бизнеса включает в себя:

- лидерство, направленное на выявление, разработку и внедрение партнерских сетей для достижения синергии от совместной работы;
- общую стратегию для получения ценности при продвижении продуктов, услуг, программ, исследований и инноваций;
- команды участников, которые наделены полномочиями, мобильны и способны руководить исследовательской и инновационной деятельностью;
- управление партнерской сетью и ресурсами для повышения эффективности, инновационности и достижения выдающихся результатов;

- процессы, проекты, продукты и услуги, в которых участники экосистемы активно и систематически участвуют на каждом этапе;
- результаты, отражающие способность организации работать с участниками своей экосистемы и другими заинтересованными сторонами.

#### 4. Совершенство человеческого капитала

Под совершенством человеческого капитала понимают возможности организации в формировании организационного лидерства, построенного на активном вовлечении персонала в создание выдающейся организации и достижение выдающихся результатов. Это соответствует важности роли человеческого капитала в условиях турбулентных изменений организационного окружения.

Подход к управлению персоналом в новой модели характеризуется переходом от транзакционного к трансформационному лидерству. Транзакционное лидерство строится на основе метода «кнута и пряника», детального анализа действий сотрудников для выявления ошибок и проблем. Одна из основных задач трансформационного лидера — запустить перемены в организации. Для этого необходимо стратегическое мышление, способность заглядывать в будущее и быть проактивным, иницилируя изменения прежде, чем проблемы станут явными.

Трансформации — это значительные организационные изменения, которые несут большие риски. Для их реализации,

## СПРАВКА

### Глобальный договор ООН

*Инициатива, направленная на поощрение социальной ответственности бизнеса и предоставления отчетов об осуществлении такой политики. Декларирует 10 принципов в области прав человека, трудовых отношений, охраны окружающей среды и борьбы с коррупцией.*

### Глобальная инициатива отчетности (Global Reporting Initiative, GRI)

*Единые стандарты и рекомендации отчетности, раскрывающие нефинансовые показатели деятельности, часть программы интегрированной отчетности. Многие компании, чтобы быть более прозрачными в своих экологических, экономических и социальных сферах, публикуют отчет об устойчивом развитии.*

### «Люди — планета — прибыль» (модель 3P, от англ. People, Planet, Profit)

*Концепция корпоративной устойчивости, или принцип триединства (от англ. triple bottom line, или 3BL, или TBL), предложенный в 1990-х гг. экономистом и бизнесменом Джоном Элкингтоном. Между тремя элементами происходит постоянный симбиоз, и развитие одного из них приводит к развитию остальных компонентов модели.*

### Цели в области устойчивого развития (ЦУР ООН) (англ. Sustainable Development Goals, SDGs)

*Набор из 17 взаимосвязанных целей, разработанных в 2015 г. Генеральной ассамблеей ООН в качестве «плана достижения лучшего и более устойчивого будущего для всех»: повсеместная ликвидация нищеты, голода, обеспечение здорового образа жизни, качественного образования, гендерного равенства и т.д.*

как правило, используется итерационный подход (выполнение задачи отдельными шагами), а это требует большого терпения и поэтапного продвижения к поставленной цели. Изменяется и роль менеджмента: от управления и контроля — к подходу на основе организационных ценностей, создавая условия для успешной работы сотрудников.

В выдающейся организации лидерство определяется как деятельность, а не функция, и поведение лидеров проявляется на всех уровнях организации.

Эта ролевая модель предназначена для того, чтобы вдохновлять других людей, укреплять и по мере необходимости адаптировать ценности и нормы, помогая управлять культурой организации.

## 5. Устойчивое совершенство

Устойчивое развитие рассматривается как способ ведения ответственного бизнеса, что дает долгосрочное конкурентное преимущество. Это уникальная способность гармонизировать отношения в системе

«люди — планета — прибыль», находить лучшие стратегические решения, укреплять деловую репутацию, быть организацией, с которой хотят иметь дело, и создавать механизмы для привлечения и удержания нужных людей.

Интеграция концепции устойчивого развития в менеджмент стала заметной после осмысления причин кризисных явлений 2008 г., когда обозначилась причинно-следственная связь устойчивого развития организации с развитием ее социальной сферы и влиянием бизнеса на общество. Устойчивое развитие непосредственно связано с достижением выдающихся бизнес-результатов через сбалансированное улучшение экономических, экологических и социальных условий в сообществах, которые затрагивает ее деятельность.

В настоящее время бизнес-организации поддерживают целый ряд инструментов устойчивого развития, среди которых можно выделить Глобальный договор ООН, отчетность в области устойчивого развития (Global Reporting Initiative, GRI), концепцию «люди — планета — прибыль», принципы экологического, социального и корпоративного управления (Environmental, Social and Corporate Governance, ESG), ЦУР ООН, стандарты в области социальной ответственности и мн. др. Большинство из этих инструментов сфокусировано на создании благоприятных условий для получения инвестиций организациями, которые данные методы используют.

Достижение устойчивого совершенства является принципиально стратегическим подходом, и здесь необходимо поддерживать баланс между прибыльностью и выделяемыми ресурсами, краткосрочной выгодой и удовлетворением долгосрочных потребностей.

Лучшие организации рассматривают эту концепцию как способ ведения ответственного бизнеса, а не как набор PR-мероприятий. Цель состоит в том, чтобы развить собственный долгосрочный потенциал для решения вопросов устойчивого развития, способствуя обмену знаниями между организациями.

## КЛЮЧЕВЫЕ ВЫЗОВЫ СОВРЕМЕННОГО МЕНЕДЖМЕНТА

Темпы перемен в окружающем мире, бизнесе и обществе превышают скорость обычных организационных изменений. Это оказывает значительное влияние на многие принятые и опробованные многолетней практикой модели, инструменты и подходы в менеджменте. При этом степень влияния глобальных мегатрендов не является однозначной для организаций различных отраслей, форм собственности, бизнес-моделей.

Ключевой особенностью организационных систем в турбулентных условиях является взаимозависимость их отдельных элементов, что не проявляется или ограничено проявляется в традиционных системах. На некоторые из этих вызовов и было сфокусировано внимание в новой модели.

## Иновационная организационная культура

Сильная взаимная зависимость элементов делает организационную систему неустойчивой. Например, когда мы говорим об экосистеме организации, следует иметь в виду, что есть только два фактора, которые могут удерживать независимых участников в этом сообществе. Это установление лидером экосистемы общих целей бизнеса, выгодных для всех участников, а также принятие общих правил и этики ведения бизнеса, норм поведения.

Новые времена требуют радикального пересмотра подходов к формированию организационной культуры. Если в классическом варианте она играет роль ДНК, обеспечивая стабильность и адаптацию новых сотрудников к нормам поведения, ценностям и этике, принятым в компании, то в рамках Менеджмента 3.0 необходима культура инновационного типа, отличающаяся поддержкой новых идей, креативности, предприимчивости и готовности к позитивному восприятию изменений.

## Многоуровневое лидерство

Благодаря эффективному лидерству организация сохраняет верность своим целям и видению, поэтому новая модель поддерживает подход «лидеры на каждом уровне», чтобы обеспечить принятие сильных решений, сотрудничество и командную работу в каждой команде и каждом проекте.

В основе многоуровневого лидерства лежит доверие как основная ценность корпора-

тивной культуры. Этот стиль лидерства строится на распределении ответственности среди сотрудников (или участников экосистемы), причем его внедрение начинается с формирования системы управления на основе ценностей.

### **Организационные трансформации и производительность**

Мы привыкли к тому, что для проведения изменений в производственной системе нужна хорошо функционирующая система управления — и, наоборот, отлаженная производственная система сглаживает издержки реформирования организационной структуры. В нормальных условиях компания имеет достаточный запас времени для последовательных изменений и снижения возможных рисков.

В турбулентных условиях применение аналитического подхода для управления изменениями (детальный анализ процессов системы, изучение и понимание их поведения и последующий синтез системы в улучшенном состоянии) становится недостаточным. Для управления изменениями необходим системный подход на основе итерационного моделирования организационной системы (оптимизация всей системы, а не субоптимизация отдельных процессов). Такие системные преобразования получили названия организационных трансформаций.

Трансформация и производительность — две стороны одной медали. В условиях быстрых изменений необходимо, поддерживая высокую производительность, однове-

## **Лучшие организации рассматривают концепцию устойчивого развития как способ ведения ответственного бизнеса, а не как набор PR-мероприятий**

менно управлять изменениями и трансформацией самой организации.

### **Гибкий менеджмент и управление процессами**

Устойчивый успех в новой реальности зависит от способности организации прогнозировать будущее, своевременно реагировать на вызовы, быть проактивной. Системное применение подходов на основе agile-технологий обеспечивает скорость и гибкость в продажах, обслуживании клиентов, реализации новых бизнес-моделей, разработке новых продуктов.

Переход к гибкой трансформации требует пересмотра операционной деятельности. Проблемы в большей степени связаны с используемой бизнес-моделью, ориентированной на стандартизацию процессов и масштабирование, в то время как существует запрос на гибкость и инновации. Еще одна проблема заключается в необходимости системного масштабирования адаптации бизнес-процессов для того, чтобы применять подход во всей организации.

### **Стратегия в период неопределенности**

В условиях неопределенности использование классических стратегических подходов ограничено. Это требует использования несценарных подходов,

а в более сложной ситуации — игровых методов и имитационного моделирования. В последнем случае можно только определить направление развития, а при полной неопределенности принятие стратегических решений откладывается до тех пор, пока не будет возможен переход к одному из трех предыдущих вариантов.

Учитывая это, можно сделать вывод, что сильная изменчивость внешней среды требует создания организаций, способных не только работать производительно и достигать организационных целей, но и одновременно поддерживать конкурентоспособность, подстраиваясь под новые условия, использовать гибкие подходы к формированию своего будущего.

## **ЗАКЛЮЧЕНИЕ**

Мы живем в очень интересное время, когда нарастает динамика изменений глобальных трендов. Турбулентность организационной среды привела к тому, что многие хорошо себя зарекомендовавшие инструменты менеджмента нуждаются в существенном пересмотре — новые времена требуют новых моделей. В этом отношении модель EFQM 2020 является первой попыткой создания организационных моделей будущего.