

УДК 338.45:665

Н.Б. Акатов, В.Ю. Жуков

**ФОРМИРОВАНИЕ РЕФЛЕКСИВНО-КРЕАТИВНОГО
МЕХАНИЗМА ПРЕДПРИЯТИЯ
(В КОНТЕКСТЕ СТРАТЕГИИ РАЗВИТИЯ
ООО «ЛУКОЙЛ-ПЕРМНЕФТЕОРГСИНТЕЗ»)**

Рассмотрены вопросы, раскрывающие методологическую обусловленность применения различных моделей совершенства на российских предприятиях, а также предлагаются варианты осознания и восприятия практического опыта этого применения как с позиции ретроспективы применения моделей организационного совершенства, так и с позиции необходимости формирования инновационной бизнес-модели предприятия (на примере ООО «ЛУКОЙЛ-Пермнефтеоргсинтез»).

Ключевые слова: *модель совершенства, инновационная модель, механизм рефлексии.*

Конкурентное превосходство в современном мире бизнеса достигается, по большому счету, благодаря следованию нескольким идеям, сформулированным Й.А. Шумпетером еще в первой половине XX века. К таким идеям можно отнести исключительную «роль новых людей – предпринимателей», внедряющих инновации («новые комбинации»), «созидательное разрушение» и «понимающее восприятие» [1]. Глубокое осознание и признание данных идей сложилось на фоне многочисленных фактов, например: «экономические условия в целом принципиально отличаются от тех, что формировали мышление предпринимателей в период Великой депрессии. Тогда компании могли оставаться в индексе S&P по 50 лет и более. Теперь этот срок снизился в среднем до 20 лет и продолжает сокращаться» [2. С. 305]; «золотой» компании, постоянно переигрывающей рынки, не было и нет. Это миф» [2. С. 20]. Большинство бизнесов, ушедших из мира бизнеса, не выдержали конкуренции, были слишком медленны и неповоротливы, поглощены другими более сильными или, говоря шумпетеровским языком, не имели лидеров-инноваторов, способных принять вызов времени, осознать сущность перемен или овладеть механизмом «созидательного разрушения» [1].

© Акатов Н.Б., Жуков В.Ю., 2012

Акатов Николай Борисович – канд. экон. наук, доцент кафедры менеджмента и маркетинга Пермского национального исследовательского политехнического университета, Президент Межрегиональной ассоциации преподавателей MBA–РАБО (Россия, Пермь), e-mail: alex@rmc.edu.ru;

Жуков Владимир Юрьевич – ген. директор ООО «ЛУКОЙЛ-Пермнефтеоргсинтез» (Россия, Пермь), e-mail: lukpnos@pnos.lukoil.com.

Сегодня получение шанса на устойчивое нахождение в среде бизнеса связывается с организациями нового типа, такими как «интеллектуальная организация» [3], «рефлексивное предприятие» [4], «обучающаяся организация» [5], «компания – создатель знания» [6], «саморазвивающаяся организация» [7] и другими, обладающими особыми рефлексивно-креативными компетенциями. Представляется, что наиболее четко выраженное владение такими компетенциями должно быть у «совершенной организации» [8], представление о которой введено современными моделями совершенства и в которых механизмы самооценки (механизмы «понимающего восприятия») гармонично встроены в логику самоопределения и действий лидеров по обновлению организации и отказу от отживших себя подходов.

Вместе с тем применение зарубежного опыта использования моделей совершенства в российских условиях явно вызывает сложные размышления об их адекватности и практической полезности. Существует неоднозначность выводов по этому поводу. Имеются упреки в увлеченности очередной модной «западной игрушкой» и в формальном копировании всего того, что связано с применением данных моделей.

Для создания условий более четкого осознания этого опыта, ответа на вопрос о методологической обусловленности применения моделей совершенства на российских предприятиях, постараемся отразить все то, что связано с применением моделей совершенства. «Понимающее восприятие», значение которого актуализировал Й.А. Шумпетер, и есть рефлексия. В ходе данного процесса нами будет использован опыт применения данных моделей в системе управления российского промышленного предприятия. Рассмотрим особенности его становления на примере ООО «ЛУКОЙЛ-Пермнефтеоргсинтез».

Пытаясь выявить что-то основное и значимое в управлении, мы отвлекаемся от его специфики и делаем попытку увидеть главное. Что же является главным в понимании сути предлагаемой концепции совершенства, с чего необходимо начинать ее освоение и применение? На наш взгляд, в числе понятий, претендующих на приоритетность в рассмотрении данной проблемы, следует все же выделить рефлексю. Не только потому, что в данной сфере есть значимые российские достижения и приоритеты (см. например, Г.П. Щедровицкий, М.К. Мамардашвили, И.С. Ладенко, В.А. Лефевр и др.). Но, прежде всего, потому, что в самой своей основе «рефлексия» в ходе ее изучения и применения приобрела множество значений, сохранив существенный признак, «как тип философского мышления, направленный на осмысление и обоснование собственных предпосылок, требующих обращения сознания на себя» [9. С. 828]. А «управленческая деятельность, осуществляемая на основе рефлексии и посредством рефлексии, определяется в разных формах как рефлексивное управление» [10. С. 17]. Вместе с тем следует

подчеркнуть, что концентрация в понимании рефлексии как «преимущественно мышления» и отрыв ее от «собственно деятельности» может закладывать ментальный разрыв, препятствующий ее применению на практике. В действительности рефлексия является «и мышлением и действием одновременно. А еще точнее, она оказывается мыследействием» [11. С. 338]. Таким образом, нами принимается «системомыследеятельностный» подход, представляющий школу Г.П. Щедровицкого, с позиции которой важны «механизмы ликвидации разрывов деятельности», «механизмы связи», «организация деятельности».

Процесс рефлексии, «движение в рефлексивном плане», может быть представлен следующими процедурами: «остановка, фиксация, отстранение, объективизация, оборачивание» [12. С. 332]. Положив в основу изучения, «понимающего восприятия» данный типовой алгоритм развертывания рефлексии, рассмотрим важнейшие аспекты применения моделей совершенства и подходов к самооценке на промышленном предприятии.

Ретроспективный взгляд на развитие предпосылок применения моделей совершенства на предприятии. В 2011 году предприятию исполнилось 53 года. Ретроспективный взгляд позволяет выделить характерные этапы «созидательного разрушения» и его проявления (табл. 1).

Таблица 1

Этапы развития предприятия и применения современных моделей бизнеса в системе управления предприятием

Аспект	1958–1984	1985–1990	1991–1999	2000–2009	2010–2019
Стратегия, приоритеты	Интенсивный рост и развитие	Модернизация. Реструктуризация по типу разукрупнения	Модернизация	Модернизация. Реструктуризация по типу аутсорсинга	Инновационное развитие по типу самоорганизации
Особенности	Ежегодный ввод новых мощностей, создание единого промышленного комплекса	Вывод заводов (Смазок и СОЖ, нефтехимии, минеральных удобрений)		Вывод непрофильных активов, формирование и оптимизация процессной модели управления	Технологическое совершенство, создание инновационной бизнес-модели, следование концепции глобального соглашения
Примерная численность работающих	10000	6000	6000	4000	2500

Окончание табл. 1

Аспект	1958–1984	1985–1990	1991–1999	2000–2009	2010–2019
Основания для выбора модели предприятия	Централизованные плановые указания организационного построения	Централизованные решения о разукрупнении	Акционирование, технологическая модернизация	Усиление конкуренции, процессный подход, концепция TQM	Глобальная конкуренция, стратегия инновационного развития компании
Роль менеджмента в выборе модели	Минимальная	Минимальная	Средняя	Высокая	Высокая
Ценностная основа для мотивации и вовлечения персонала	Преданность высшей идее	Сохранение кадрового потенциала	Баланс материальных и нематериальных стимулов, выбор моделей мотивации	Гармонизация интересов заинтересованных сторон	Создание условий для саморазвития и самореализации
Требования к рефлексивной включенности персонала	Минимальные	Минимальные	Средние	Средние	Высокие

Следует обратить внимание на принципиальное отличие условий функционирования и развития предприятия в разные периоды и, соответственно, полномочий менеджмента в принятии ключевых решений по созидательному разрушению. При этом, начиная с момента акционирования и вхождения в состав компании «ЛУКОЙЛ», модель бизнеса предприятия, в соответствии с логикой построения вертикально-интегрированных компаний, начинает формироваться как модель нефтеперерабатывающего завода в составе непрерывной цепочки поставки ценностей потребителю. Собственно с этого момента начинается активное освоение предприятием рыночных подходов в работе, осознание конкурентной ответственности предприятия за стратегию компании в целом.

Можно выделить несколько ключевых моментов, определивших позицию предприятия, в последующей стратегической перспективе начиная с 1991 года: стратегия развития компании «ЛУКОЙЛ», осознание предприятием своего места и роли как самостоятельного рыночного агента в мировом хозяйстве; стремительное развитие процессов вертикально-горизонтальной интеграции, сопровождающихся аутсорсингом; реальное усиление

конкуренции за качество по широкому фронту деятельности: качество продукции, технологическое совершенство, экологическая безопасность, вовлечение персонала и т.д., т.е. по всему спектру деятельности, знаменуя переход «from the management of quality to the quality of management» [13] (от управления качеством к качеству управления). При этом под качеством управления понимается, прежде всего, признание заинтересованными сторонами и обществом того, что предприятием грамотно управляют.

Фактически это означало то, что степень ответственности менеджмента предприятия за его качество будет стремительно возрастать и данный вызов менеджменту был осознан и принят. С этого периода начинается интенсивный поиск подходов и методов к систематизации всей деятельности, нацеленной на рост способности, потенциала менеджмента и его результативности. Наряду с интенсивной технологической модернизацией, внедрением самых современных технологий нефтепереработки, ведется активный процесс формирования совершенной бизнес-модели предприятия.

Сегодня предприятие по уровню технологического совершенства является лидером среди НПЗ НК «ЛУКОЙЛ» и российских НПЗ в целом. Это стало возможным после реализации наиболее крупных технологических проектов. Так, только начиная с 2000 года были осуществлены следующие проекты:

2004 год – пуск первого в России комплекса глубокой переработки нефти, состоящего из 20 технологических объектов, позволившего выпускать дизельное топливо с ультранизким содержанием серы на уровне европейских стандартов класса Евро-5.

2007 год – пуск установки изомеризации парафиновых углеводородов, позволивший предприятию начать выпуск автомобильных бензинов премиум-класса с улучшенными экологическими и эксплуатационными характеристиками по стандартам класса Евро-4.

2008 год – пуск терминала фасованных масел с автоматическими линиями фасовки, позволившего предприятию стать крупнейшим в России производителем высокоэффективных смазочных масел (почти 50 % производства).

2009 год – ввод комплекса по переработке жидких нефтесодержащих отходов.

2010 год – ввод в эксплуатацию комплекса биохимической очистки воды, позволивший сбрасывать стоки предприятия непосредственно в рыбохозяйственные водоемы, минуя городские очистные сооружения.

2013 год – ввод в эксплуатацию комплекса по переработке твердых нефтесодержащих отходов (проект на стадии внедрения).

2014 год – ввод в эксплуатацию комплекса по переработке нефтяных остатков (проект на стадии внедрения).

Современный бизнес вошел в эпоху инновационной глобальной конкуренции. Традиционными критериями инновационной зрелости организации остаются новые технологии и инновационная продукция. Вместе с тем резко возрастает роль организационно-управленческих инноваций. Существенно изменяется и характер конкуренции. Конкуренция из традиционных сфер товаров, услуг и технологий все больше перемещается в сферу конкуренции систем управления, нематериальных составляющих, таких как качество менеджмента, что отражается в современной концепции «инновационная бизнес-модель организации». Данные тренды определили приоритеты развития предприятия в стратегической перспективе до 2019 года [14. С. 11]:

1. Вектор инновационного развития бизнес-модели предприятия.

Комплекс программных решений, нацеленных на инновационное обновление бизнес-модели предприятия, включая активизацию работы по изучению настоящих и будущих потребностей и ожиданий потребителей, других заинтересованных сторон, управлению отношениями, развитию и совершенствованию структуры и применяемых подходов, самооценке инновационной зрелости предприятия, созданию сети партнерских отношений, по внешнему продвижению предприятия.

2. Вектор технологического и продуктового развития.

Комплекс программных решений, нацеленных на инновационное развитие применяемых технологий, повышение качества выпускаемых нефтепродуктов, повышение надежности и эффективности работы оборудования, развитие интегрированной информационной системы, повышение эффективности и надежности энергообеспечения предприятия.

3. Вектор развития в сфере экологии, промышленной безопасности, охраны труда и создания комфортных условий труда.

Комплекс программных решений, нацеленных на развитие экологической безопасности, промышленной безопасности, охраны труда и создание комфортных условий.

4. Вектор инновационного развития персонала предприятия.

Комплекс программных решений, нацеленных на вовлечение персонала, наделение его ответственностью и полномочиями, развитие его инновационных компетентностей, управление удовлетворенностью, лояльностью и приверженностью персонала и развитие системы социальной защиты персонала и неработающих пенсионеров предприятия.

Формирование инновационной бизнес-модели предприятия. Таких моделей разработано достаточно большое количество [15], известных, в том числе, как модели премий по качеству. Самые известные среди них (данные приведены по материалам EFQM [16]): EFQM Excellence Framework (далее – EFQM), Japanese Deming Framework, Canadian Business Excellence Framework, US Malcolm Baldrige Framework (далее – Baldrige), Australian Business Excel-

lence Framework, Brazilian Excellence Framework, Japan Quality Award Framework (далее – Japan Quality), South African Excellence Framework и др. Успех компаний, применяющих модели организационного совершенства, выражается в улучшении показателей их деятельности и повышении конкурентоспособности. Этот факт привлек внимание к данным моделям со стороны бизнес-сообщества. Во многих странах были учреждены собственные программы качества на базе ведущих мировых премий. Один из ярких примеров применения критериев модели для разработки национальной программы качества – Японская премия по качеству. В основу же Премии Правительства РФ в области качества положена европейская модель организационного совершенства.

Модель совершенства EFQM [8] (Model for Business Excellence EFQM). Применение данной модели, с одной стороны, дает очевидные преимущества, с другой стороны, требует решения ряда методологических проблем. Эти проблемы приходится разрешать, начиная с понимания системных аспектов восприятия модели, до особенностей организации всей работы по ее применению в организации.

Для понимания архитектуры модели EFQM следует представлять ее основы построения и предназначения. К данным основам следует отнести: фундаментальные концепции построения модели; систему критериев модели; оценочную систему RADAR. Следует также сформулировать базовый посыл для восприятия модели, удачно подмеченный Т. Конти: «данная модель представляет собой не модель системы качества и не модель TQM, а бизнес-модель» – «интегрированное представление компании и ее миссии» [17]. Давая такое определение, Т. Конти рассматривал свою авторскую, более сложную модель. Вместе с тем его авторская модель имеет много сходства с моделью EFQM и его высказывание отражает суть восприятия модели.

Предназначение модели лучше всего представить визуально в виде схемы, в терминах основных системных понятий: «система; модель; состояние; движение; критерий; цель; управление» [18]. Если обратиться к рис. 1, на котором изображена модель EFQM во взаимосвязи с бизнесом, то можно отследить следующие важные особенности. Сама модель EFQM выступает, прежде всего, как совокупность критериев для оценки состояния бизнес-системы. Пожалуй, это важнейший признак, который необходимо иметь в виду, применяя модель EFQM. Наличие критериев оценки и оценочной системы RADAR, которая по меткому выражению В.Е. Швеца «является душой модели EFQM» [19], отражает данный признак. Таким образом, применяя совокупность критериев, предлагаемых моделью EFQM, мы имеем возможность в каждый момент времени оценивать состояние бизнес-системы (организации, предприятия) и давать заключение о данном состоянии по совокупности критериев и по интегральному критерию, отражающему уровень совершенства.



Рис. 1. Модель EFQM в системе бизнес-деятельности

Сложная система деятельности любой организации может быть представлена совокупностью отдельных взаимосвязанных видов деятельности. Представить организацию в виде совокупности взаимосвязанных видов деятельности является наиболее сложной задачей. Вместе с тем у менеджмента организации нет другого пути, как выполнить данную работу по описанию целостной архитектуры различных видов деятельности, с целью более глубокого понимания содержания деятельности и выявления областей для ее улучшения. В этой ситуации менеджмент предприятия вынужден проводить концептуализацию деятельности – «расчистку предметной области», придание ей вполне понятных признаков.

Модель EFQM предлагает такую возможность отражения деятельности, она называется «подход». Подход при работе с моделью EFQM выступает в качестве базового понятия, не имеющего жесткой формализации, не предписывающего требований к содержанию деятельности, но формирующего требования к объективному отражению состояния деятельности как системы.

Общее определение подхода может быть следующее: подход – это все то, что делает менеджмент организации в определенной предметной области с целью получения конкретных результатов и что может быть представлено в виде структурированного описания по определенным признакам. Определение, которое переведено из модели EFQM, версии 2010, следующее: «подход – это возможный способ достижения (чего-либо) результата, который

представлен процессом и структурой деятельности совершаемой в рамках принятых принципов и стратегии» (перевод с английского наш. – А.Н.).

Введение понятия «подход» в систему восприятия модели EFQM разделяет модель на два уровня. Эти уровни можно условно назвать «жесткий» и «мягкий». Жесткий уровень – это уровень критериев и их составляющих, по которым можно дать оценку состояния системы. Мягкий уровень – это уровень подходов, дающих представление собственно о бизнес-модели организации.

Учитывая, что подходы группируются адекватно критериям и их составляющим, по их взаимосвязям можно проследить наиболее значимые приоритетные виды деятельности организации – так называемые «красные линии»¹ – совокупность подходов, объединенных одной логической задачей получения значимого результата для организации. Таким образом, основой для объединения подходов в «красную линию» выступают стратегические приоритеты организации.

Результативность применения модели в организации полностью определяется способностью менеджмента предприятия адаптировать модель для собственных нужд. Так, согласно выводу «полная отдача от самооценки может быть получена лишь в том случае, когда компания станет абсолютно свободно приспосабливать модель (и подход) к своим собственным нуждам и достигать главной задачи самооценки – улучшений» [18], нами сформированы направления адаптации модели для предприятия. Решению данной задачи предшествовал анализ и изучение практического опыта применения моделей самооценки в бизнесе [20], в образовании [21], в бизнес-образовании [22] со всеми сложностями «приспособления» модели для целей управления инновационным развитием.

Так, в рамках стратегии развития предприятия модель применяется как основа для выработки общего понимания организацией своей философии, систематизации применяемых подходов, инновационного развития и самооценки результативности своей деятельности. Прежде всего, потребовалась значительная концептуальная работа по созданию системного облика всех видов деятельности в виде применяемых подходов и структурирования их согласно критериальной основе модели. Данная информация формализована в виде отчетов предприятия [23] по итогам года.

«ЛУКОЙЛ-Пермнефтеоргсинтез» применяет модель EFQM как инструмент совершенствования своей деятельности, с 2001 года. Модель привлекла своей универсальностью, высокой планкой требований, как основы целеполагания, наличием методики, позволяющей проводить не только ко-

¹ «Красными линиями» в модели называется совокупность подходов и важнейших взаимосвязей между подходами, фундаментальными концепциями, критериями и их составляющими, выводящих на конкретный результат деятельности.

личественную оценку деятельности, но и комплекс качественных оценок, их сравнение с другими организациями.

В 2001 году нами проведена самооценка нашей деятельности по методике модели EFQM. Это позволило определить целый ряд направлений для совершенствования. Понимая, что это наш первый опыт и результаты проведенной самооценки не могут быть достаточно убедительными и объективными, мы решили принять участие в конкурсе на Премию Правительства РФ в области качества, в основе которого также лежит модель EFQM.

Разумеется, мы к этому готовились и реализовали целый ряд мероприятий в выбранных направлениях для совершенствования.

Результаты конкурса на Премию Правительства РФ в области качества 2002 года убедили нас в эффективности применения модели EFQM в качестве инструмента улучшения деятельности предприятия. «ЛУКОЙЛ-Пермнефтеоргсинтез» был определен в числе победителей этого конкурса и удостоен специального приза. Полученный по результатам проведенного в рамках этого конкурса обследования предприятия командой экспертов отчет послужил основой для планирования дальнейших действий по совершенствованию менеджмента.

Попытка сравнить себя с успешными европейскими организациями (участие в конкурсе EFQM 2004 года) дала более скромные результаты, чем мы ожидали – во второй тур конкурса мы не прошли. Требования EFQM оказались значительно жестче, чем требования в рамках национальной премии РФ.

Несмотря на это, желание сравнить себя с «европейцами» руководство не оставило, и в 2005 году мы подали заявку на внешнюю оценку по модели EFQM через Всероссийскую организацию качества, являющуюся национальным партнером EFQM, специалисты которой прошли подготовку по программе ассесоров EFQM.

Результатом проведенного ассесмента явилось вручение предприятию сертификата EFQM «Признанное совершенство. 4 звезды». Таким образом, первое признание в Европе было получено, мы встали на нижнюю ступеньку пьедестала и уже смотрели на тех, кто стоит выше с пониманием причин этого достижения.

Изучив отмеченные экспертами области для улучшений и проведя большую работу, предприятие подало заявку на участие в конкурсе EFQM 2008 года. Прибывшая на завод команда ассесоров из 6 стран 5 дней обследовала предприятие, проведя интервью более чем с 200 сотрудниками и руководителями всех уровней. По результатам ассесмента мы получили экспертный отчет, в котором команда ассесоров отметила наши сильные стороны и области возможных улучшений. Оценка, которую выставили ассесоры, – 550 баллов, позволила нам подняться еще на одну ступеньку призна-

ния: «ЛУКОЙЛ-Пермнефтеоргсинтез» был удостоен сертификата EFQM «Признанное совершенство. 5 звезд». Полученный экспертный отчет послужил основой для разработки плана мероприятий по улучшению деятельности на ближайшие 2 года.

Очередную заявку на европейский конкурс предприятие направило в 2010 году. В мае 2011 года международная команда ассессоров (5 человек из 5 стран) провела обследование предприятия. Посетив промышленные и социальные объекты, беседуя с топ-менеджерами, руководителями структурных подразделений, а также с рядовыми работниками, авторитетные зарубежные специалисты выяснили, насколько далеко нам удалось продвинуться в стремлении стать совершенной организацией, в освоении современных форм ведения бизнеса.

Динамика критерия организационного совершенства может быть представлена в виде нескольких этапов, за каждым из которых стоит комплекс работ по формированию инновационной бизнес-модели предприятия (табл. 2).

Таблица 2

Динамика критерия организационного совершенства (в баллах)

Год	Самооценка	Внешняя оценка (европейский конкурс)
2001	400	—
2002	400	250
2004	450	450
2006	500	—
2008	600	550
2011	650	600

В результате, по оценке ассессоров, «ЛУКОЙЛ-Пермнефтеоргсинтез» набрал 600 баллов и вошел в число финалистов конкурса EFQM 2011 года. В экспертном отчете ассессоров отмечено, что за последнее время на предприятии были приняты и реализованы многочисленные инновационные решения, направленные на выполнение технологических, законодательных и экономических требований современности; в трудовом коллективе предприятия присутствует «дух семьи», каждый член которой имеет равные возможности для карьерного роста. Достойная зарплата, содействие в приобретении жилья, медицинское страхование, поддержка материнства и другие направления обширного социального пакета сотрудников предприятия являются, по их мнению, достойным примером для подражания. Большое впечатление на ассессоров произвело посещение социальных объектов: Спортивного комплекса имени В.П. Сухарева, заводского Дворца культуры

им. Ю.А. Гагарина, православного храма в Нижних Муллах, в развитие которых заводчане вкладывают не только средства, но и душевное тепло.

Работа с моделью обеспечила понимание и актуализацию особой, ключевой роли лидеров, как задающего компонента всех преобразований в бизнесе.

Рефлексия лидерства. Можно сформулировать несколько актуальных вопросов, самооценка которых даст представление о потенциале лидерства и его результативности:

- Лидеры имеют четкое представление об облике лидера (модели лидера), который необходим для инициирования и реализации процессов развития на предприятии.
- Лидеры владеют критериями оценки эффективности лидерства и добиваются результативности по данным критериям.
- На предприятии известны лидеры (кто они?) по их персональным обязательствам и гарантиям за развитие предприятия.
- Лидеры владеют методами и подходами по вовлечению персонала и наделению его полномочиями для достижения стратегических целей организации.
- Лидеры владеют критериями оценки вовлеченности персонала и добиваются результативности по данным критериям.
- Лидеры создают видение, миссию и культуру организации с активным вовлечением и участием персонала и партнеров и выступают в этом признанными примерами (образцами).
- Лидеры четко понимают направления изменений и добиваются адекватного понимания этого и вовлечения персонала и партнеров.

Группа указанных непростых вопросов высвечивают главный приоритет и проблему, которую предстоит разрешить лидерам предприятия, – вовлечение персонала и других заинтересованных сторон в процессы «созидательного разрушения» на пути к совершенству. Данная группа вопросов диктуется оценочной системой RADAR модели совершенства. Рефлексия ситуации, связанной с ответами на данные вопросы, позволяет выделить главное в деятельности лидера – сконцентрировать внимание собственно на системе отношений «субъект – полисубъектная среда» и придать этой системе отношений вектор совершенствования, рассматривать его как параметр порядка, характеризующий совершенство организации.

Действительно, есть глубокие исследования в области социально-экономических основ оппортунизма работников и работодателей российских предприятий [24], экономических агентов [25], ряд работ в области социологии, социальной психологии и философии, в которых отражены разноплановые проблемы лидерства в сфере вовлечения персонала и наделения его полномочиями. В этом контексте важно подчеркнуть возрастание требований

к рефлексивным компетенциям и культуре лидеров. Например, «современный характер инновационной деятельности представляет собой деятельность меняющегося субъекта власти в динамической социальной среде, предъявляя исключительно высокие требования к его рефлексивной культуре» [26].

Решая конкретную задачу, лидеры, прежде всего, хотели бы иметь объективную информацию о восприятии персоналом качества своей трудовой занятости, понимании ключевых факторов, определяющих это восприятие и формировать цели и стратегии, базируясь на данных объективных фактах. Это потребовало создания инновационной системы мониторинга (исследования) восприятия заинтересованных сторон и, прежде всего, персонала. В ходе исследования определяются основные факторы, влияющие на восприятие персоналом качества своей трудовой занятости, и ряд тенденций изменения этого восприятия в зависимости от содержания труда, уровня запросов личности работника и общих тенденций на рынке. По результатам данных исследований [27], которые проводятся на предприятии начиная с 2000 года (рис. 2), можно сделать ряд выводов:

1. Сохраняется тенденция устойчивых положительных результатов в основных показателях восприятия (удовлетворенности, лояльности, приверженности) относительно предыдущих периодов. Оценка данных показателей находится несколько выше оценок 2006 года и в основном соответствует оценкам, полученным в 2008 году.

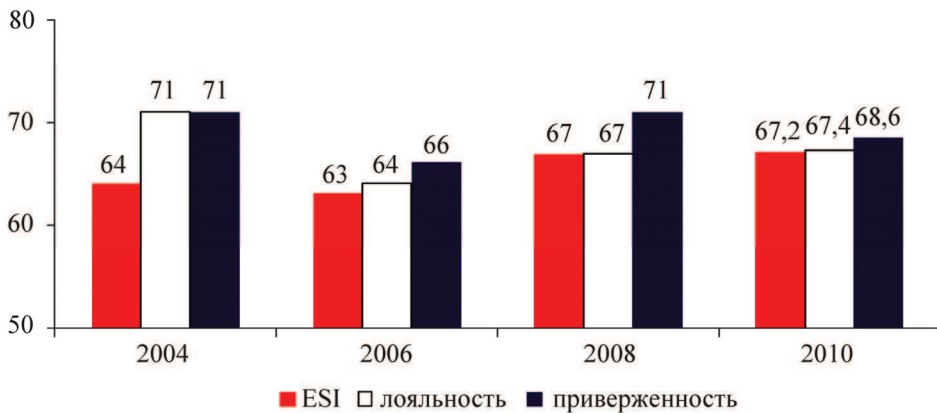


Рис. 2. Динамика интегральных индексов удовлетворенности персонала (ESI)

2. Общий уровень показателя удовлетворенности персонала на предприятии находится на уровне среднеевропейских показателей, показателей лучших отечественных компаний и показателей мировых нефтяных компаний, например, «Бритиш Петролеум». Достигнутые показатели свидетельст-

вует о сохранении потенциала конкурентоспособности предприятия как более «привлекательного места работы» в сопоставлении с региональными альтернативами.

3. Сохраняющийся достаточно высокий уровень основных показателей восприятия (удовлетворенность, лояльность, приверженность) на фоне выраженного кризиса в экономике, роста безработицы, активизации процессов несостоятельности и банкротства косвенно подтверждает достоверность полученных оценок и высокое качество работы с персоналом на предприятии.

4. Одним из приоритетных факторов влияния, по нашему мнению, остается ориентация на качество и достижение значимых результатов в сфере качества продукции. Многие исследования подчеркивают высокий уровень корреляции удовлетворенности персонала и удовлетворенности потребителя, т.е. чем больше удовлетворен потребитель, тем больше удовлетворен персонал.

5. Сохраняется тенденция роста значимости нематериальных факторов влияния на восприятие, например, «Вовлеченность» остается фактором с высоким уровнем значимости и недостаточной удовлетворенностью. Большее значение приобретают «Информирование», «Карьера и обучение», «Возможность высказывать собственное мнение», «Стимулирование предложений». Данные факторы влияния должны стать сферой особого внимания лидеров предприятия.

6. Остается проблемой вопрос о целях в управлении восприятием, достаточности достигнутых показателей, сопоставления их с требуемыми уровнями, эталонами, идеальными значениями. В качестве рабочей гипотезы можно предложить разработать на предприятии некоторую шкалу предпочтений со стандартизацией уровней данной шкалы. Например: 1,00–0,85 – идеальный уровень, персонал «свободные люди», стратегии предприятий будущего; 0,85–0,75 – инновационный уровень, резонансная активность и инновационный отклик персонала, стратегии инновационного прорыва; 0,75–0,65 – предприятие, имеющее развитые процедуры и процессы, статус признанного организационного совершенства и т.д. Результаты проведенных исследований соответствуют выводам внешней оценки («индекс удовлетворенности персонала на 20 % ниже, чем в ведущих европейских организациях» [28]) и обозначают ключевую задачу формирования условий для активизации лидерской активности в данном направлении.

7. Зоной особого внимания остается резерв персонала предприятия. Результаты исследования в 2010 году подтвердили оценки 2008 года в части различий в восприятии всего персонала в исследуемой группе и резерва из этой группы. Решение о включении в резерв базируется на оценке высокой компетентности, но это еще и потенциал больших амбиций и ожиданий. Просто включение в резерв не вызывает высокой удовлетворенности, лояльности

и приверженности. Необходимы адекватные действия. Но ясно одно, что эта категория более критично, а вероятно, и более объективно оценивает ситуацию. В качестве рабочей гипотезы следует рассмотреть целесообразность оценок восприятия группы резерва более часто (раз в год) или включение дополнительных инструментов и методов оценки.

Что же способствовало достижению высокого признания на европейском уровне? Прежде всего – это *наличие команды лидеров*, умеющей определять и ставить перед коллективом амбициозные цели. В экспертном отчете ассесоров отмечено: «Мы смогли лично убедиться в том, что работники “ЛУКОЙЛ-Пермнефтеоргсинтез” испытывают большое уважение и доверие к руководству организации. Все они продемонстрировали глубокую преданность “ЛУКОЙЛ-Пермнефтеоргсинтез” и гордость тем, что они трудятся на данном предприятии» [29].

Важнейшим фактором достижения успеха и главной ценностью предприятия являются его *сотрудники*. Предприятие является предпочтительным работодателем в регионе за счет тех преимуществ, которые получают его сотрудники. Достойные зарплаты, содействие в приобретении жилья, медицинское обслуживание и страхование, поддержка материнства, молодежные программы, забота о ветеранах, возможность самореализации и карьерного роста – это только часть тех возможностей, которые предоставляются работникам «ЛУКОЙЛ-Пермнефтеоргсинтез».

Другая часть возможностей, которые могут быть вовлечены лидерами предприятия, остается пока в области для улучшений. Именно эти аспекты, связанные с вовлечением персонала, наделением его полномочиями, активизацией диалога «снизу вверх», предоставлением больших возможностей для саморазвития, отмечены в отчете как области для улучшения. С другой стороны, это подтверждает понимание лидерами этой проблемы. Мы рассматриваем создание рефлексивно-креативного механизма предприятия как важнейшего инструмента вовлечения персонала в процессы самоорганизации и саморазвития.

Рефлексия самооценки. На примере самой совершенной на сегодня системы «Технология творческого решения проблем – “Эврика”» [29] можно, по аналогии с типовым процессом рефлексии, выделить типовой процесс реализации креативных процедур решения управленческих проблем.

Следует отметить, что подобных алгоритмов реализации поиска идей и их трансформации в решения («комплексные решения», «инновационные решения», «эффективные решения») разработано много и сегодня идет активный поиск по разработке таких алгоритмов и методов [30]. С другой стороны, в применяемых традиционно алгоритмах самооценки креативные механизмы актуализированы недостаточно.

Эволюция самооценки как предмет исследования рассмотрена в ряде работ. Так, например, в работе О.С. Щукина говорится: «Развитие самооценки организации нами рассматривается в соответствии с генезисом развития менеджмента качества. Первый этап – это соответствие требованиям. Для этого этапа характерны модели первого поколения, применяемые для самооценки организации до 1980 года, например, модель премии Э. Деминга. Второй этап – соответствие затратам. Это премии по моделям, разработанные после 1980 года, – основные премии, которые в настоящее время используются во всем мире, например, премия США им. Малкольма Болдриджа (МБА), Европейская премия по качеству (EFQM) и Премия Правительства РФ в области качества. Японскую премию в области качества можно рассматривать как переходную между вторым и третьим этапами. Третий этап – соответствие потребностям. Этому этапу отвечает подход к самооценке, разработанный Т. Конти и Г. Канджи. Четвертый этап – развитие скрытых потребностей. На данном этапе должна формироваться саморазвивающаяся организация, использующая интегрированную самооценку» [31].

В работе Т. Конти [17], посвященной проблеме самооценки, отмечен ряд акцентов, отражающих ее актуальность. О важности самооценки для исключения эффекта «замораживания модели», о требованиях к обеспечению эффективности самооценки, «когда менеджеры научатся быстро адаптировать модель для своих целей», о проблемах ментальности в использовании самооценки, о ключевых отличиях аудитов и самооценки.

Решая проблему практического применения модели EFQM, можно выделить следующие направления ее адаптации: разработка базового определения качества менеджмента; разработка ценностно-пространственной модели взаимодействия с заинтересованными сторонами; разработка системы применяемых подходов и показателей; создание системы самооценки. Иначе говоря, целеустремленное движение к «уровню совершенства» предполагает развертку маршрута от уровня ценностей заинтересованной стороны до «организационного предложения». Одновременно возможность бизнеса поставлять ценности определенного уровня будет свидетельствовать об его инновационной зрелости.

Таким образом, создан следующий алгоритм принятия решений лидерами:

- 1) достижение определенности лидерской позиции во взгляде на качество управления с точки зрения его роли в реализации стратегии. В случае принятия решения о приоритетности показателей восприятия как задающих в системе ключевых показателей деятельности – «степень удовлетворенности заинтересованных сторон» – алгоритм действий лидеров становится вполне определенным. Он может быть представлен в виде дорожной карты в координатах «структура ценностей заинтересованных сто-

рон» – «бизнес-модель организации» – «стратегические решения» – «критерии и показатели»;

2) выявление, идентификация, расстановка приоритетов заинтересованных сторон и их роли в реализации стратегии организации;

3) моделирование ценностной модели заинтересованных сторон (портфель ценностей заинтересованной стороны);

4) построение «красной линии» подходов и результатов, которая будет являться каркасом для совокупности применяемых подходов и системы ключевых показателей деятельности организации;

5) выделение идеальных состояний показателей восприятия и деятельности, определение эталонов для сопоставления;

6) нормирование показателей восприятия и деятельности, определение целевых значений;

7) принятие решений по системе самооценки, внешним оценкам и процедурам их проведения.

В основе представленной модели лежит профиль ценностей потребителя, задающий требования к бизнес-модели предприятия и к структуре минимального количества показателей восприятия качества. Следует отметить, что на сегодняшний день оценка финансовых показателей освоена достаточно хорошо. Однако нефинансовые показатели, такие как инновационная зрелость, факторы удовлетворенности потребителя и персонала и ряд других нефинансовых показателей, которые признаны стать ключевыми в достижении стратегического успеха, не применяются в полной мере, и руководители «мало что предпринимают, чтобы их измерить» [32]. С другой стороны, существует проблема множественности показателей. Так, например, анализ проблем организационных систем управления показывает, что «в состав критериев в теории организационной эффективности включается, по меньшей мере, несколько десятков существенных признаков деятельности экономических агентов» [33]. В этой ситуации существуют определенные сложности: какие собственно признаки следует нормировать и представлять в виде показателей; какие изменения в окружении будут требовать изменений оцениваемых показателей и параметров; надо ли принципиально изменять конфигурацию и содержание процессов самооценки «от контрольных процедур – к диагностической оценке ранних проявлений важных факторов».

Критерии модели и технология самооценки организации (подробный и всесторонний анализ деятельности организации, определение уровня зрелости менеджмента и выявление наиболее важных областей для улучшения) составляют сущностную основу каждой модели и являются по образному выражению «душой модели» [19]. Критерии, получившие низкую оценку, покажут те направления деятельности, которые нуждаются в улучшении.

Благодаря самооценке можно получить «моментальный» снимок ситуации (совокупность взаимосвязанных подходов), сложившейся в компании, и определить сильные стороны, области для улучшения, оценить количество набранных баллов. Однако никаких изменений в деятельности компании не произойдет, если по результатам самооценки не будут предприняты соответствующие действия.

Процесс, с помощью которого мероприятия, разработанные по результатам самооценки, интегрируются в общий процесс планирования деятельности компании, может варьироваться в зависимости от того, каким образом осуществляется процесс планирования на предприятии, а также в зависимости от опыта компании в проведении самооценки.

Основной целью, которую преследуют организации, применяющие методы самооценки, – это непрерывное совершенствование и повышение эффективности командных действий. Вместе с тем эта деятельность включает в себя моделирование, поиск креативных решений, самооценку, попытки целостного взгляда на предприятие, рефлексию, что может быть объединено единым понятием «рефлексивно-креативный механизм предприятия».

Сформулируем подходы к разработке и построению рефлексивно-креативного механизма (РКМ) для создания условий для самоорганизации и саморазвития на предприятии. Представим миссию РКМ в организации в виде 4-компонентой модели, имеющей следующие целевые функции:

- 1) выполнение роли «точки опоры» при переходе к новому уровню развития;
- 2) исполнение роли системы «раннего оповещения». Анализ тенденций развития среды функционирования и раннее выявление параметров порядка, определяющих движение системы, поиск сущностных причин выявленных симптомов, разработка предложений по стратегии развития предприятия;
- 3) выявление инновационных возможностей, т.е. формирование набора альтернатив и аргументации по целесообразности применения тех или других новшеств, в том числе для преобразований бизнес-модели;
- 4) восстановление и поддержание порядка, т.е. регулирование для поддержания параметров системы в соответствии с установленной моделью желаемого выхода.

Сформулируем основные метапроцессы в сборке рефлексивно-креативного механизма предприятия, положив в основу данной сборки основные процессы рефлексии. На рис. 3 представлены основные компоненты модели РКМ:

1. Субъектные процедуры по самоопределению – это, прежде всего, акт достижения готовности принять ответственность за осуществление трансформации организации и готовности к выбору определенной альтернативы поведения в этом процессе. В терминологии рефлексии это акт остановки.

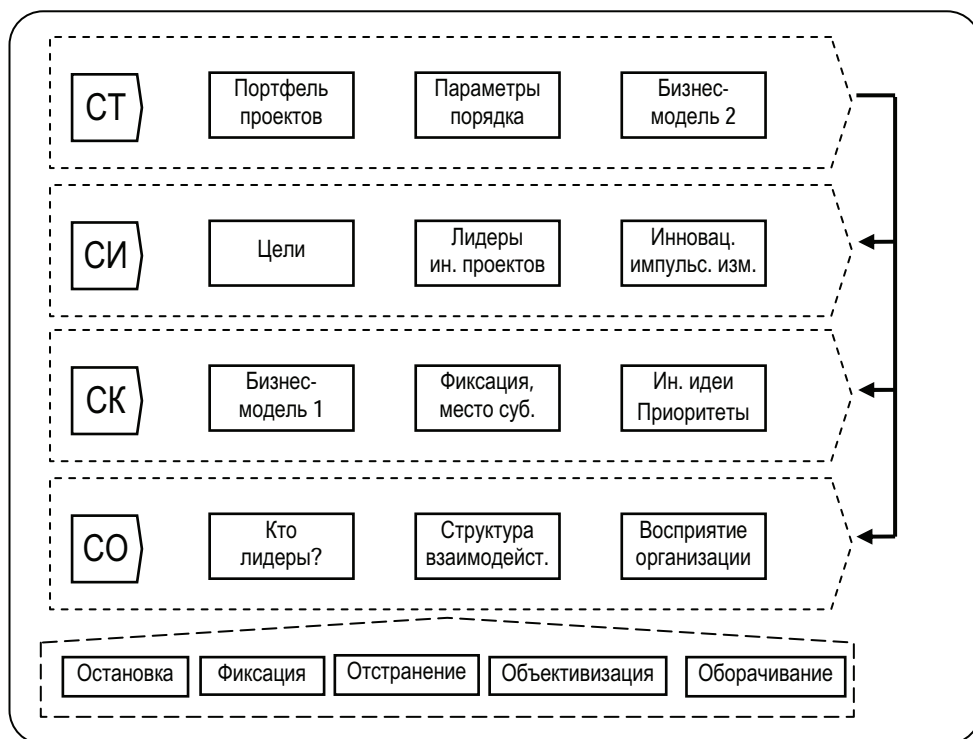


Рис. 3. Алгоритм, реализуемый в РКМ

2. Выбор модели отображения деятельности и систематизации знаний. В данном акте лидеры могут использовать широкий арсенал известных моделей. Проблемой является то, что на данный момент исключительно сложно сделать выбор. Данный выбор, вероятно, может быть совершен при конкретизации области моделирования и по критериям модельного риска, связанного с адекватностью модели и ее применением. Но на начальном этапе данные модельные риски не очевидны. В этой ситуации целесообразно воспользоваться более узким набором систематизированных моделей, применяемых в системах самооценки. Завершением данного акта может являться отчет с фиксацией состояния дел по выбранной модели. В терминологии рефлексии это акт фиксации.

3. Осуществление процедур самооценки. Проведение самооценки в организации. В центре модели должно находиться руководство, обладающее лидерскими качествами. С него начинаются все организационные процессы. Методология самооценки должна включать не только модели совершенства, но и экономико-математические модели, позволяющие давать аналитические оценки. В терминах рефлексии это акт отстранения.

4. Осуществление процедур самооценки (рефлексии) самой самооценки. В данном акте реализуются принципы и процедуры самооценки организации.

Методология адаптивной самооценки организации должна включать в себя: анализ полученных результатов, условий, благодаря которым эти результаты были достигнуты; бенчмаркинг; оценку уровня менеджмента организации; оценку стратегических планов. Введение новых показателей, не противоречащих традиционным подходам, но расширяющих значимость человеческого фактора. В терминах рефлексии это акт объективизации.

5. Возвращение к новой позиции состояния РКМ, которое характеризуется накопленным потенциалом изменений, сосредоточенным в более определенной позиции субъекта, в выборе ключевого персонала для реализации перехода, в сконцентрированной готовности и понимании ключевым персоналом необходимости преобразований и облика бизнес-модели. Результирующим выходом данного процесса является наличие импульса инновационного преобразования как основы для открытия проекта. В терминах рефлексии это акт оборачивания, или рефлексивного возврата.

Ключевым моментом в понимании данной модели являются результаты выхода взаимодействующих метапроцессов. Данные результаты конкретизируются путем задания вектора реализации *само*-свойств организации и полного рефлексивного акта. В совокупности актов выбора, осуществляемых субъектом, выделим акты: самоопределение (СО); самоконфигурирование (СК); самоинициирование (СИ); самотрансформация (СТ). Это такая совокупность актов принятия решения, которая охватывает весь процесс перехода организации с одного уровня на другой. Рассмотрим приоритетные решения, принимаемые субъектом в рамках каждого акта выбора:

- для этапа СО принципиальным являются вопросы о субъекте и его выборе методологической позиции, как воспринимать организацию, под каким углом зрения на нее смотреть, что взять в качестве механизма «понимающего восприятия»; это может быть конкретизировано в следующей форме: «кто лидеры», «структура взаимодействия лидеров»; «подходы к самооценке (выбор модели)»;
- для этапа СК важнейшими будут следующие вопросы: как отразить и описать (зафиксировать) состояние организации на конкретный момент времени? как провести самооценку данного состояния? как выделить главные (приоритетные) направления и разработать цели развития? Ответ следующий: при применении инструментария модели EFQM состояние организации отображается с помощью совокупности взаимосвязанных подходов;
- для этапа СИ основными будут вопросы о целях и роли субъекта в их достижении, о формировании условий для достижения целей и заявлении о намерениях их достижения. Выбор на этапе инициирования – это, прежде всего, обозначенный импульс в направлении достижения целей, импульс инновационных изменений;
- для этапа СТ реализация данного импульса производится в ходе акта самотрансформации, где актуальными являются вопросы о проектах, которые

предполагается осуществить, как актах реализации импульса инновационных изменений; вопросы об управляющих параметрах и параметрах порядка и, собственно, вопрос о бизнес-модели, которая создается в ходе реализации портфеля проектов.

Подводя итог работе по формированию РКМ на предприятии, можно сделать следующие **выводы**:

1. Участие персонала в РКМ обеспечивает его включенность, понимание ситуации и необходимости преобразований. Это может быть реальной практикой формирования сторонников преобразований и минимизации рисков сопротивления изменениям. Формируется приверженность персонала процессам изменений и улучшений, достигается отсутствие видимости простоты достижения результата. Основной целью становится постоянное совершенствование деятельности организации.

2. Обеспечивается более точное понимание менеджментом и персоналом бизнес-модели предприятия. Бизнес-модель предприятия по ключевым критериям соответствует модели EFQM и модели Российской премии по качеству, которые в рамках РКМ адаптируются под особенности предприятия. Поэтому нет необходимости искать модели, которые бы соответствовали предприятию в большей степени. При этом есть возможность проводить бенчмаркинг по группе мировых лидеров бизнеса.

3. РКМ содержит процессы согласования функций анализа и синтеза, что отражает современную практику лидеров бизнеса и предоставляет возможность проводить оценку ряда качественных критериев, в том числе оценку уровня зрелости организации. Главенствующими нематериальными факторами становятся лидерство, удовлетворенность, лояльность и приверженность персонала, его готовность воспринимать изменения и активно участвовать в разработке и реализации решений.

Согласно точно подмеченной С.П. Никаноровым особенности перспективного стиля управления, «задача высшего руководства организации – не выработка решений, а конструирование процесса выработки решения и наблюдения за его действием» [34], РКМ предприятия должен исполнить эту миссию.

Список литературы

1. Шумпетер И.А. Теория экономического развития. Капитализм, социализм, демократия. – М.: Эксмо, 2007. – 864 с.
2. Фостер Р., Каплан С. Созидательное разрушение: Почему компании, «построенные навечно», показывают не лучшие результаты и что надо сделать, чтобы поднять их эффективность. – М.: Альпина Бизнес Букс, 2005. – 230 с.

3. Рубинштейн М.Ф., Фирстенберг А.Р. Интеллектуальная организация. Привнести будущее в настоящее и провести творческие идеи в бизнес-решения: пер. с англ. – М.: ИНФРА-М, 2003. – 192 с.
4. Лепский В.Е., Зорина Г.И. Рефлексивное предприятие 21-го века // Рефлексивные процессы и управления. – 2005. – Т. 5, № 2. – С. 21–41.
5. Senge P.M. The Fifth Discipline: The Age and Practice of the Learning Organization. – London: Century Business, 1990.
6. Нонака И., Takeuchi Х. Компания – создатель знания. Зарождение и развитие инноваций в японских фирмах. – М.: Олимп-Бизнес, 2011. – 180 с.
7. Молодчик А.В. Теория и практика формирования саморазвивающейся организации. – Екатеринбург: Изд-во УрО РАН, 2001. – 248 с.
8. The Excellence Model EFQM, 2010. – Brussel, 2010.
9. Новейший философский словарь. – Минск: Интерпрессервис; Книжный Дом, 2001. – 1280 с.
10. Усов В.Н. Рефлексивное управление: философско-методологический аспект: автореф. дис. ... д-ра филос. наук. – Екатеринбург, 2008. – 44 с.
11. Комаров С.В., Кордон С.И. Основы методологии: системодетельностный подход. Категории. – Пермь: Изд-во Перм. ун-та, 2005. – 384 с.
12. Новиков А.М., Новиков Д.А. Методология. – М.: СИНТЕГ, 2007. – 668 с.
13. Shiba S., Walden D. Four Practical Revolutions in Management. Systems for creating unique organizational capability / Published by Productivity Press and Center for Quality of Management. – Brussel, 2001.
14. Комплексная программа развития ООО «ЛУКОЙЛ-Пермнефтеоргсинтез» на период до 2019 г. – Пермь, 2010.
15. Корольков В.Ф., Брагин В.В. Процессы управления организацией. – Ярославль, 2001. – 240 с.
16. Meyer A. Florent. Radarise your business for success / EFQM. – Brussel, 2005.
17. Контти Т. Самооценка в организациях: пер. с англ. – М.: Стандарты и качество, 2000. – 328 с.
18. Могилевский В.Д. Методология систем. – М.: Экономика, 1999. – 251 с.
19. Швец В.Е. Реальные антитезы современного менеджмента качества и их разумное сосуществование // Всеобщий менеджмент качества (TQM) и модели организационного совершенства: материалы междунар. сем. – Нижний Новгород, 2002.
20. Акатов Н.Б., Саврасов И.Н. Региональный конкурс как механизм инициирования инновационного развития систем управления // Стратегические направления в бизнесе в 21 веке и качество высшего образования: сб. науч. тр. 7-й междунар. науч.-прикл. конф. – Варна, 2008.

21. Пузанков Д.В., Степанов С.А. Совершенствование деятельности образовательных учреждений с позиций менеджмента качества // Теоретические и прикладные исследования. – 2005.
22. Акатов Н.Б., Молодчик А.В., Подгаец А.М. Проблемы адаптации интегральных моделей бизнеса к практике работы российских бизнес-школ // Стратегические направления в бизнесе в 21 веке и качество высшего образования: сб. науч. тр. 7-й науч.-практ. конф. – Варна, 2008.
23. Отчеты по модели EFQM / ООО «ЛУКОЙЛ-Пермнефтеоргсинтез». – Пермь, 2005–2010.
24. Белкин В.Н., Безобразова Ю.В. Социально-экономические основы оппортунизма работников российских предприятий / Ин-т экон. УрО РАН. – Екатеринбург, 2011. – 160 с.
25. Попов Е.В. Трансакции: моногр. / Ин-т экон. УрО РАН. – Екатеринбург, 2011. – 679 с.
26. Лепский В.Е. Рефлексивно-активные среды инновационного развития. – М.: Когито–Центр, 2010. – 255 с.
27. Исследование восприятия персоналом качества своей трудовой занятости: отчет / ООО «ЛУКОЙЛ-Пермнефтеоргсинтез. – Пермь, 2010.
28. EFQM, Shares what works. Конкурс EFQM 2011: отчет команды ассесоров для ООО «ЛУКОЙЛ – Пермнефтеоргсинтез». – Пермь, 2011.
29. ТТРП «Эврика». Технология творческого решения проблем – программный продукт, предназначенный для разработки и реализации системно-креативных управленческих решений: свид-во об офиц. регистр. Федер. службы РФ по интелект. собств., патентам и товар. знакам № 2006610693.
30. Швырев А.В. Креативный менеджмент: синергетический подход. – Белгород: ЛитКараВан, 2007. – 215 с.
31. Щукин О.С. Методология адаптивной самооценки деятельности организации в менеджменте качества: автореф. дис. ... д-ра экон. наук. – СПб., 2009. – 42 с.
32. Роберт Д.Э. Манифест революции в оценке работы компании // Измерение результативности компании: пер. с англ. – 2-е изд. – М.: Альпина Бизнес Букс, 2007. – 220 с.
33. Семенов Г.В., Николаев М.В., Савеличев М.В. Исследование и оценка организационной эффективности систем управления. – Казань: Изд-во Казан. ун-та, 2004. – 184 с.
34. Оптнер С.Л. Системный анализ для решения проблем бизнеса и промышленности: пер. с англ. [вступ. ст. С.П. Никанорова]. – М.: Концепт, 2003. – 120 с.

Получено 10.02.2012

N.B. Akatov, V.Y. Gukov

**FORMATION OF REFLEXIVE-CREATIVE MECHANISM
AT THE ENTERPRISE (WITHIN THE CONTEXT OF STRATEGIC
DEVELOPMENT OF LUKOIL-PERMNEFTEORGSINTEZ)**

The article reveals methodological conditioning to apply various perfection models at Russian enterprises, as well as suggests the options for understanding and perception of practical experience in their application retrospectively as making use of organization perfection models and in terms of necessity to develop innovative business-model of the enterprise (on the example of OOO LUKOIL-Permnefteorgsintez).

Keywords: perfection model, innovative model, reflection mechanism.