

Новый подход к управлению результативностью и эффективностью организаций стран СНГ и Балтии

Владение и управление организациями – это сфера, в которой многое, если не всё, зависит от наших философских взглядов, в том числе от понимания, что такое «организация». Каждый такой подход создаёт своё представление о бизнесе, о цепочке создания ценности продуктов и о факторах, воздействующих на их результативность и эффективность. То есть успех зависит от верности наших представлений о каждом из этапов процесса создания и реализации продуктов.

Любой подход к толкованию основ теории управления имеет значение, если его применение на практике создаёт новые возможности для предпринимателей и менеджеров. Рассмотрим, какое отношение предлагаемый подход может иметь к организациям СНГ и Балтии.

1. Вызовы текущей ситуации для стран СНГ и Балтии.

Общая история продолжительностью в несколько десятилетий поставила все бывшие советские республики в схожие стартовые позиции на пути к экономическому развитию. После распада Советского Союза (1991 г.) все они преодолели несколько этапов этого пути.

Во-первых, была осуществлена масштабная приватизация государственной собственности.

Во-вторых, были созданы национальные законодательства и нормативно-правовые базы.

В третьих, были определены основные направления развития национальных экономик, разработаны государственные программы поддержки приоритетных отраслей, их реализация была «заложена» в долгосрочные и среднесрочные государственные бюджеты.

В настоящее время идёт реализация очередного этапа экономического развития. На фоне активной интеграции национальных экономик в мировую (глобальную) и региональную экономику происходит масштабное привлечение иностранных инвестиций.

Как известно, членами Всемирной Торговой Организации (ВТО) уже являются 10 (десять) бывших советских республик: Армения, Грузия, Кыргызстан, Латвия, Литва, Молдова, Россия, Украина, Таджикистан и Эстония.

В 2013 году ожидается вступление Казахстана. После чего вне ВТО пока будут оставаться Азербайджан, Беларусь, Туркменистан и Узбекистан.

Членами Евросоюза являются Латвия, Литва и Эстония.

Членами Таможенного Союза являются Беларусь, Казахстан и Россия.

Членами Евразийского экономического сообщества (ЕврАзЭС) являются Беларусь, Казахстан, Кыргызстан, Россия, Таджикистан и Узбекистан.

Дальнейшая экономическая интеграция стран СНГ и Балтии в мировую и региональную экономику, а также привлечение ими масштабных инвестиций, по мнению большинства политиков и экспертов, будет происходить по двум основным направлениям.

Первое – это переход к глубинной промышленной переработке основной части экспортируемого сырья, материалов и продовольствия: нефти, газа, черных и цветных металлов, леса, зерна, хлопка, и так далее.

Второе - это Индустриально-Инновационное развитие не сырьевых отраслей экономики.

Оба направления предполагают, во-первых необходимость расширения товарного потока на внешние рынки, во-вторых способность отечественных производителей противостоять встречному конкурентному движению продуктов на внутренние рынки.

Можно сказать, что для всех производителей товаров и услуг постсоветского пространства наступает период существенных изменений – им предстоит работать в абсолютно новых конкурентных условиях. Что это значит?!

Это значит, что интеграция в глобальную мировую экономику, успешная интеграция на региональном уровне, а также инвестиционная привлекательность всецело зависят от нашей способности управлять тремя факторами:

- ✓ качеством товаров и услуг;
- ✓ производительностью основных и оборотных средств;
- ✓ производительностью труда специалистов и производственного персонала.

Иначе говоря, всё зависит от нашей способности управлять **результативностью** и **эффективностью** продуктов организации, где

- *результативность* - объём реализованных потребительских интересов, то есть, объём продаж (выручка).
- *эффективность* - разница между выручкой и фактическими затратами на производство и продажу продукта.

Другими словами, обеспечивать результативность – делать что следует. Обеспечивать эффективность – делать, как следует. Американский учёный и писатель первой половины 20 века Peter F. Drucker дал следующее определение: "Efficiency is doing things right;

effectiveness is doing the right things." (Эффективность - это делать вещи правильно; Результативность - это делать правильные вещи.)

Далее, необходимо признать, что существующий уровень наших способностей управлять результативностью и эффективностью продуктов организации полностью соответствует уровню социально-экономического развития наших стран. И если мы сегодня декларируем стремление изменить ситуацию - сократить отставание от развитых стран, следовательно, нам надлежит начинать именно с наших компетенций в управлении результативностью и эффективностью. Это основная задача!

Главным препятствием на пути решения этой задачи является заблуждение, доставшееся нам в наследство от плановой социалистической экономики, - мы на подсознательном уровне «запрограммированы» на то, что управление результативностью и эффективностью начинается одновременно с производством и продажей товаров и услуг (с включением станков, конвейеров, печей, двигателей и т.д.). И этому есть исчерпывающее объяснение. Создание замыслов и принятие самых важных управленческих решений в советские годы были прерогативой союзного центра. Там решали, где ставить заводы, кто будет поставлять сырьё и материалы, куда отгружать готовую продукцию. На региональный уровень передавались лишь исполнительские функции. В условиях рыночной экономики необходимо уметь контролировать все без исключения факторы, воздействующие на результативность и эффективность бизнеса. Эти факторы «подстерегают» нас по всей цепочке создания ценности продукта. Поэтому успех зависит от верности наших представлений о каждом из этапов процесса создания и реализации продуктов организации.

Другими словами, чтобы с максимальной выгодой использовать возможности ВТО, а это не только свободная миграция товаров, это ещё и взаимный доступ к капиталам, передовым технологиям, инновациям, новейшему оборудованию и высококлассным специалистам, организациям СНГ и БАЛТИИ необходимо обладать недостающими компетенциями.

Прежде всего, предпринимателям и менеджерам СНГ и Балтии необходимо коренным образом менять свои подходы к управлению бизнесом в пользу фундаментальной философии, которая подразумевает тотальное превосходство технологий управления результативностью и эффективностью организаций. По сути, нам надлежит готовить свои организации к переходу на принципиально новую ступень развития.

2. Новый подход к управлению результативностью и эффективностью организаций.

Что означает «тотальное превосходство технологий управления результативностью и эффективностью организаций»?

Во-первых, так как результативность и эффективность организации зависят от результативности и эффективности каждого её продукта, то основное внимание должно быть сфокусировано на процессы создания и реализации продуктов.

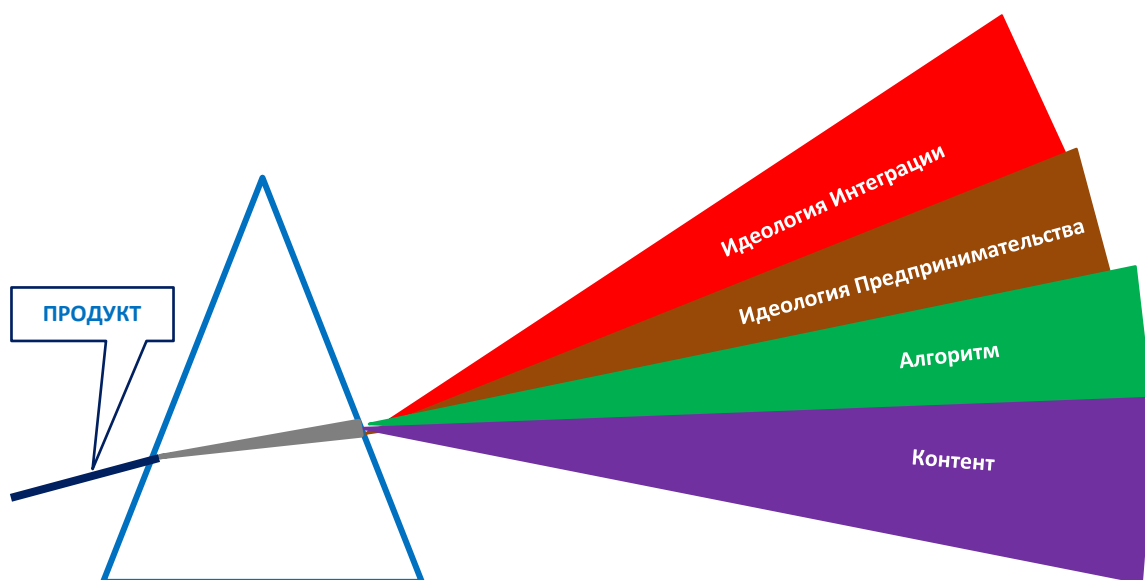
Во-вторых, данное внимание не должно быть обращено только на отдельные локальные факторы, влияющие на результативность или эффективность. Должна быть полная концентрация внимания на всю цепочку создания потребительской ценности продукта. То есть, на все без исключения факторы.

Например, если какой-либо организации до настоящего времени удавалось управлять издержками посредством оптимизации уже действующих алгоритмов производства и продажи продуктов, то теперь для поддержания целевого уровня эффективности этого может быть уже не достаточно. Аналогично, управление качеством продукта только посредством многоразовых изменений состава технологического процесса и качества исходного материала - может оказаться недостаточным для поддержания необходимого уровня результативности.

Результативностью и эффективностью надо управлять на системном уровне, отдавая себе отчёт в важности всех без исключения этапов создания и реализации продуктов.

Стремление преодолеть старые подходы поможет осознать, что производство и продажа – это всего лишь один из шести этапов процесса создания и реализации продукта. Причём это не первый, а пятый этап. И главные составляющие (слагаемые) результативности и эффективности продукта закладываются на первых четырёх этапах.

Чтобы поближе познакомиться с таким подходом к управлению, давайте по аналогии с известным физическим явлением, которое называется «Дисперсия света», осуществим воображаемую Дисперсию любого продукта любой организации.



Чтобы лучше понять, о какой Идеологии Интеграции идёт речь, необходимо обратиться к определению, что такое «ОРГАНИЗАЦИЯ».

В мире существуют более двухсот определений организации. К сожалению, подавляющее большинство из них даны людьми, которые, вероятно, никогда не управляли организациями.

Вместе с тем, существует прямая и вполне объяснимая связь между тем, какой смысл мы вкладываем в слово «организация», и тем, насколько наши организации могут быть успешны, то есть результативны и эффективны. Данная Дисперсия продукта отражает следующий подход к определению организации.

Появление на свет какого-либо продукта организации есть следствие попадания конкретных потребительских интересов в сферу интересов владельцев данной организации. Проще говоря, задолго до того, как продукт становится реальностью, владельцы организации определяют, какой перечень конкретных интересов потребителей они хотели бы реализовать.

Например, прежде чем появились цифровые фотоаппараты, владельцы, менеджеры и ключевые специалисты компании-производителя сфокусировали своё внимание на реализации потребительских интересов, которые были не реализуемы с помощью плёночных фотоаппаратов:

- ✓ *Делать снимки в большем количестве, чем 24, 36 или 48 кадров плёнки;*
- ✓ *Удалять ненужные снимки с фотоаппарата;*
- ✓ *Хранить изображения на внешних носителях, включая компьютер;*
- ✓ *Просматривать изображения, не печатая их на фотобумаге;*
- ✓ *Передавать изображения на расстояние, не печатая их на фотобумаге;*
- ✓ *Производить корректировки изображений;*
- ✓ *И так далее.*

Данный подход к определению, что такое организация, предусматривает именно такую последовательность: прежде, чем появится продукт, должно быть ясно, какие потребительские интересы он призван реализовать. Это, во-первых!

Далее. Мы знаем, что все владельцы организаций являются таковыми, потому что в этом они находят реализацию своих личных интересов. То есть, реализуя интересы потребителей, они создают прибавочную стоимость, которая открывает им возможности для реализации их собственных интересов.

Все менеджеры, специалисты и рядовые сотрудники организаций тоже являются таковыми, потому что им необходимо реализовать их личные интересы. В самом деле, зачем менеджерам и персоналу участвовать в производстве и продаже продукта, если при этом их интересы не будут реализованы. Но чтобы чьи-то интересы были реализованы, о них должно

быть известно тем, кто может организовать эту реализацию. В данном случае – владельцам организации.

Все эти люди (владельцы, менеджеры и персонал) имеют интересы, которые они способны реализовать лишь по частям и в строгой последовательности.

Первую часть своих интересов они могут реализовать в организации по месту работы. Это могут быть интересы к профессии, специальности, коллективному труду и человеческому общению, к новому опыту и профессиональному развитию, к самореализации и многому другому.

Вторую часть своих интересов эти люди могут реализовать за пределами их организаций, но для этого им необходимо использовать полученное за работу вознаграждение. Это могут быть интересы, связанные с воспитанием детей, получением образования, покупкой жилья, автомобиля, одежды и продуктов питания, лечением, путешествиями, отдыхом и так далее.

Таким образом, вполне логичным является следующее определение:

ОРГАНИЗАЦИЯ – это интеграция интересов и действий четырёх групп людей (владельцев, менеджеров, персонала и потребителей) в единый процесс с целью реализации интересов каждой группы.

Следовательно, когда заходит речь об Идеологии Интеграции, мы должны понимать, что имеется в виду интеграция интересов конкретных людей. Что без их реализации, без баланса интересов четырёх групп невозможно достичь высокой степени результативности и эффективности организации.

Такой подход делает понятной суть всех четырёх компонентов Дисперсии продукта.

Идеология Интеграции показывает:

- ✓ Интересы потребителей, для реализации которых предназначен данный продукт;
- ✓ Интересы менеджеров и персонала, которые должны быть реализованы посредством их участия в производстве и продаже продукта;
- ✓ Наличие или отсутствие баланса интересов владельцев, менеджеров, персонала и потребителей.

Идеология Предпринимательства показывает:

- ✓ Качественные характеристики продукта, которые реализуют интересы потребителей;
- ✓ Технологию, которая необходима для преобразования сырья и материалов в конечный продукт. Качество исходных материалов. Ресурсоёмкость продукта;
- ✓ Целевые рынки, жизненный цикл продукта, его цену и объёмы продаж;
- ✓ Бизнес модель, финансовую модель и схему финансирования продукта, а также цели результативности и эффективности.

Алгоритм показывает полноту и порядок следования циклов, фаз и операций, а также степень оптимизированности процесса производства и продажи продукта.

Контент показывает необходимый объём и квалификацию труда персонала, а также финансовые затраты для обеспечения основных и оборотных средств.

3. Функциональная модель и процессы организации.

Итак, Идеология Интеграции, Идеология Предпринимательства, Алгоритм и Контент – четыре компонента, с помощью которых организация может управлять результативностью и эффективностью своих продуктов. Но необходимо помнить, что организация может создавать только такие продукты, которые соответствуют потенциалу элементов её функциональной модели.



Функциональная модель организации (ФМО) - это система элементов, качественно и количественно характеризующих потенциальные возможности организации, а также дающих упрощённое представление о её реальном устройстве.

Все шесть элементов функциональной модели участвуют в создании четырёх компонентов Дисперсии, и поэтому от их потенциала зависит результативность и эффективность каждого продукта. Как это показано на следующей схеме. Весь процесс создания и реализации продукта состоит из шести этапов. Производство и продажа продукта является этапом №5.

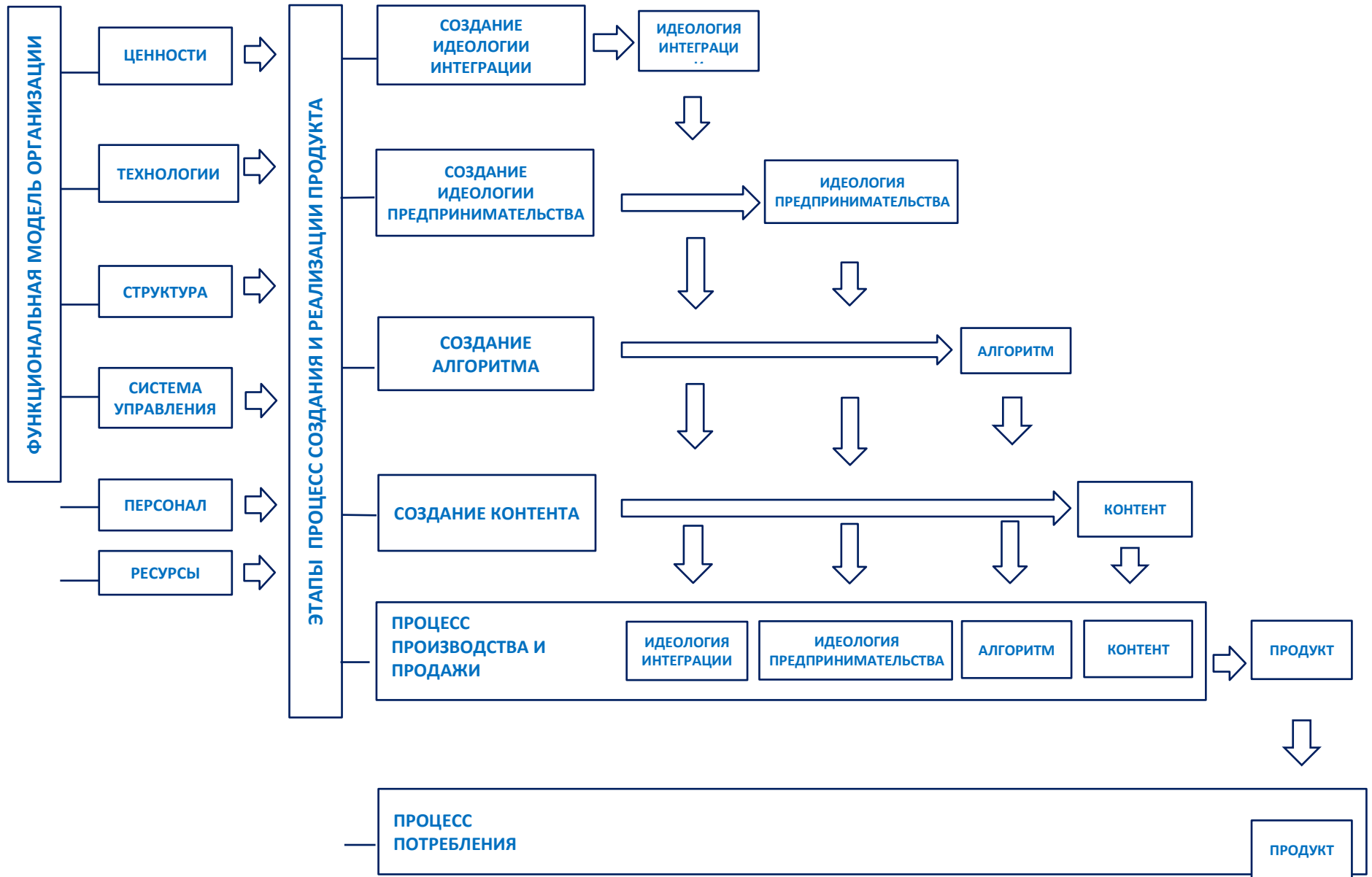
Функций, обеспечивающих исполнение шести этапов АЛГОРИТМА создания и реализации каждого продукта, в организации тоже шесть:

1. Функция Интеграция;
2. Функция Предпринимательство;

3. Функция Управление;
4. Функция Администрирование;
5. Функция Производство и Продажа;
6. Функция Потребление.

В процессе создания и реализации продуктов организации каждая из данных шести функций выполняет свою часть работы:

- ✓ Функция Интеграция - создаёт Идеологию Интеграции;
- ✓ Функция Предпринимательство - создаёт Идеологию Предпринимательства;
- ✓ Функция Управление – создаёт Алгоритм процесса производства и продажи продукта;
- ✓ Функция Администрирование – создаёт Контент процесса производства и продажи продукта (обеспечивает специалистами и производственным персоналом, основными и оборотными средствами);
- ✓ Функция Производство и Продажа - реализуя Идеологию Интеграции и Предпринимательства, следуя Алгоритму, используя Контент, производит и продаёт продукт потребителям;
- ✓ Функция Потребление – обеспечивает удовлетворение интересов потребителей, создаёт приверженность продукту и организации.



4. Результативность, эффективность и развитие организаций.

Данный подход к толкованию организации упрощает восприятие многих очень важных понятий теории управления. Например, что такое развитие организации?!

Так как суть создания организации в реализации конкретных интересов потребителей, следовательно, её развитием может быть только поступательный рост ценности её продуктов для данных потребителей. Далее, чем выше потребители ценят продукты организации, тем выше их востребованность, и, следовательно, выше результативность организации. Но развитие, которое сопровождается только поступательным ростом результативности, не может быть долгим и полноценным. Потому что для создания продуктов, которые будут ценными для потребителей в будущем, надо чтобы продукты, производимые сегодня, были эффективными, то есть «давали» прибыль. Прибыль организации, по сути, является главным источником для создания ценности будущих продуктов организации.

Таким образом, поступательное развитие организации - переход с одной ступени развития на другую – есть поступательный рост её результативности и эффективности.

Каждый переход организации на новую ступень развития не может происходить самопроизвольно. Организации необходимо управлять своим развитием. Иначе она рискует «задержаться» на прежней ступени развития или, совершив переход на новую ступень, оказаться не готовой к новым вызовам внешней среды.

Получается, организация нуждается в «эскизном проектировании» каждой новой ступени своего развития. А так как её готовность к переходу на новую ступень зависит от потенциала элементов функциональной модели, следовательно, проектирование новой ступени должно завершиться пониманием того, каким должен быть потенциал элементов функциональной модели организации.

Для создания «эскизного проекта» будущей функциональной модели организации нужен своего рода «стартовый вектор», который обозначит начало и идейное направление проекта. Как правило, роль такого «стартового вектора» выполняют **ключевые ценности** организации.

Система ценностей владельцев организации включает в себя ключевые ценности. Такое название обусловлено тем, что они являются предпосылками для формирования **ключевых интересов** владельцев организации.

Если сфера групповых интересов владельцев организации – это «обслуживание» (реализация) определённого множества потребительских интересов, тогда ключевые интересы «выполняют основную часть этой работы». Сфера ключевых интересов - это «обслуживание» основных потребительских интересов. То есть тех потребительских

интересов, реализация которых предусмотрена всеми без исключения продуктами организации.

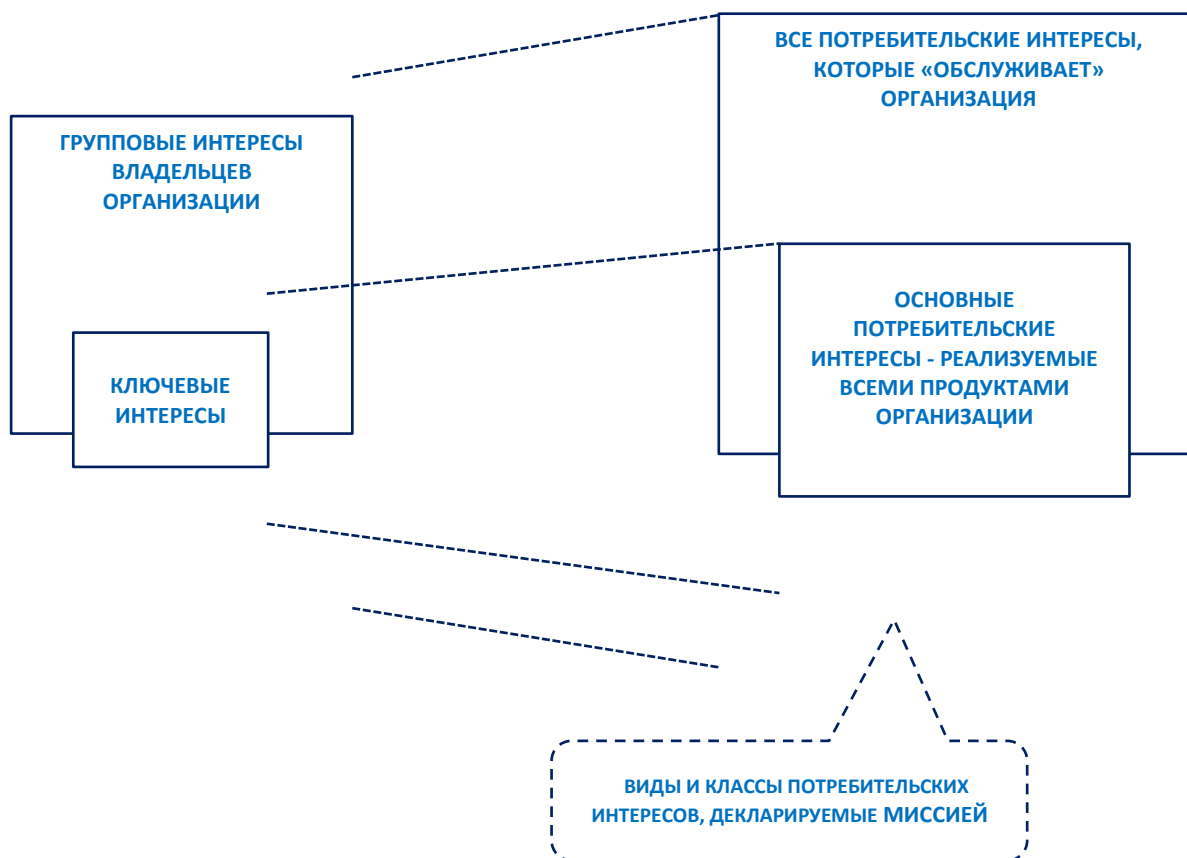
Можно сказать, что ключевые ценности и ключевые интересы «присутствуют» во всех продуктах организации. Тогда как остальные ценности и остальные групповые интересы владельцев «присутствуют» только в отдельных её продуктах.

Пример. Жизнь и здоровье людей - это часть ключевых ценностей автомобильного концерна Volvo. А частью ключевых интересов Volvo является реализация потребительских интересов людей в безопасной езде. Это объясняет, почему все автомобили данной марки оснащаются самыми последними технологическими разработками в сфере безопасности. Вместе с тем, изысканность и исключительный комфорт вряд ли могут быть отнесены к ключевым ценностям этой компании. Поэтому изысканность и исключительный комфорт не являются достоянием всех моделей Volvo.

Изысканность и исключительный комфорт можно отнести к ключевым ценностям таких марок автомобилей, как Mercedes-bens, Lexus, Audi и BMW.

К ключевым ценностям моделей Toyota, по всей вероятности можно отнести надёжность, функциональность и практичность.

Таким образом, ключевые ценности являются ядром системы ценностей организации и служат базой для определения **Миссии** организации (см. рисунок).



На вопрос: «Что является главной предпосылкой для перехода организации с одной ступени развития на другую?» ответ может быть только один: «Изменившаяся Миссия организации».

Если вернуться к примеру с фотоаппаратами, то перечисленный список нереализованных интересов потребителей – и есть новая Миссия, которая привела к созданию цифровых фотоаппаратов. Другими словами **Миссия организации – это декларация об интересах потребителей, входящих в сферу ключевых интересов владельцев организации.**

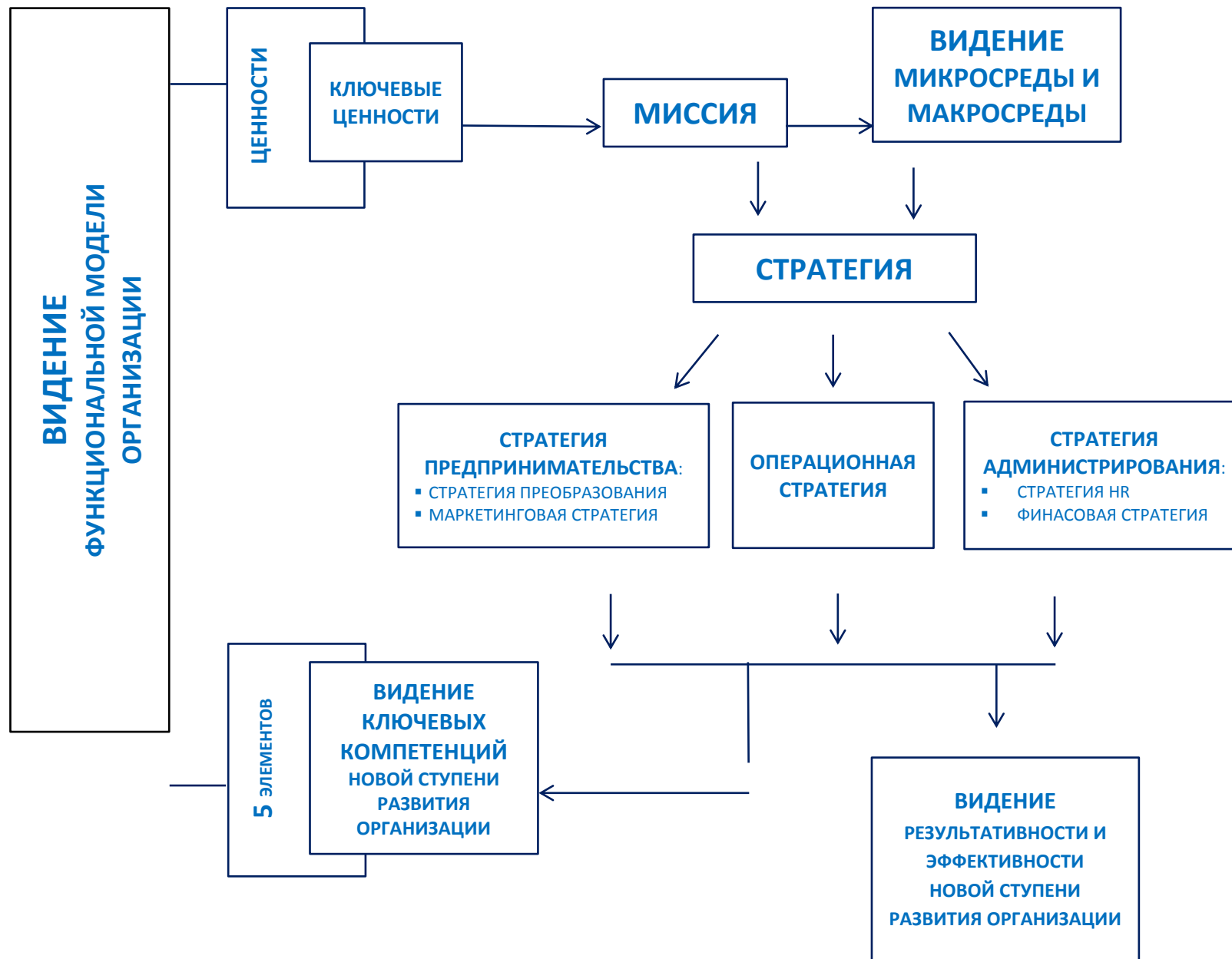
Рассмотрим в качестве «эскизного проекта» будущей ступени развития организации **Видение**, представленное на следующем рисунке.

Внешняя среда для каждой отдельно взятой организации состоит из двух частей: *микросреды* и *макросреды*. Другими словами, все изменения внешней среды происходят либо в микросреде, либо в макросреде.

К изменениям микросреды относятся изменения:

- в интересах и действиях инвесторов;
- в интересах и действиях потребителей;
- в интересах и действиях конкурентов;
- на рынке технологий и инноваций;
- на рынке средств и предметов производства;
- на рынке подрядных работ и услуг;
- на рынке труда;
- на финансовом рынке.

К изменениям макросреды относятся все остальные изменения, происходящие во внешней среде (не являющиеся изменениями микросреды). Как правило, они включают в себя природно-



климатические изменения, а также все изменения, происходящие на международном и национальном уровнях в таких сферах деятельности, как:

- ✓ политика;
- ✓ законодательство;
- ✓ экономика и инфраструктура;
- ✓ социальная сфера;
- ✓ культура;
- ✓ здравоохранение;
- ✓ наука;
- ✓ образование;
- ✓ спорт;
- ✓ и так далее.

Каждая организация, определяя свою Миссию и избирая тем самым свой предмет деятельности (на следующей ступени своего развития), определяет тем самым свою микросреду «обитания» и поэтому имеет своё представление о том, где «проходит» граница между его микросредой и макросредой.

Если, например, организация осуществляет производство и продажу определённых видов и классов лекарственных препаратов, тогда у неё свои потребители, свои конкуренты, свои поставщики технологий, оборудования и сырья, свой рынок услуг и свой рынок труда, - одним словом, своя микросреда.

Аналогично, своя микросреда у всех производителей бытовой техники, одежды, энергии, продуктов питания, автомобилей, недвижимости, туристических и гостиничных услуг, и так далее.

Реализация Миссии в условиях конкретной микросреды требует обоснованных, целенаправленных и планомерных действий организации. Описание этих действий называется **Стратегией организации**. Стратегия состоит из трёх частей:

- ✓ Стратегии Предпринимательства (Стратегия Преобразования + Маркетинговая Стратегия);
- ✓ Операционная Стратегия;
- ✓ Стратегия Администрирования (Стратегия HR + Финансовая Стратегия).

Стратегия показывает путь к достижению новой ступени результативности и эффективности организации. Она показывает, какой потенциал элементов функциональной модели необходимо создавать сегодня, чтобы обеспечить переход организации на новую ступень развития завтра.