



Изменение подходов к определению результатов деятельности современных организаций

Федюкович Е.В.¹

¹ Негосударственное частное образовательное учреждение высшего образования Московский финансово-промышленный университет «Синергия», Москва, Россия

АННОТАЦИЯ:

В статье показано, что результаты и эффекты, получаемые организациями в процессе осуществления деятельности, зависят от поставленных целей. Рассмотрены подходы к постановке целей. Охарактеризованы этапы развития общества и организаций: изменения организационных структур, ценностей и целей деятельности в соответствии со спиральной динамикой и методологией Ф. Лалу. Определено, что рост, являвшийся традиционным показателем успешности компаний XX века, более не может быть основной целью и ключевым результатом. Предприниматели являются индикаторами общественных изменений, их внимание все больше сосредотачивается на долгосрочных последствиях осуществляемой деятельности в соответствии с парадигмой устойчивого развития. Цветовая характеристика организации влияет на получаемые результаты и способы управления процессами их достижения.

КЛЮЧЕВЫЕ СЛОВА: цели деятельности, спиральная динамика, цветовая характеристика организации, устойчивое развитие, корпоративная социальная ответственность, деятельностный подход.

Changing approaches to determining the results of modern organizations

Fedyukovich E.V.¹

¹ Moscow University for Industry and Finance "Synergy", Russia

Введение

Современные организации являются открытыми системами, действующими во внешней среде. Процессы деятельности компании и получаемые результаты способны оказывать существенное влияние на изменение внешней среды и собственное долгосрочное функционирование. Понимание долгосрочных процессов деятельности и их последствий заставляет современные организации уделять внимание не только анализу и прогнозу изменений факторов внешней и внутренней среды, но и оценке влияния результатов деятельности компании и получаемых эффектов на изменение внешней среды и последующее функционирование компании. Окружающая среда пропорциональна величине бизнеса, по этой причине крупный бизнес ощущает потреб-

ность в оценке долгосрочных эффектов своей деятельности наиболее остро. Но и малый бизнес также сталкивается с необходимостью учета и управления эффектами от своей деятельности, поскольку результаты его деятельности во многом зависят от оценки общества.

В русском языке понятия результат и эффект являются синонимами, что стало причиной смешения понятий результативности и эффективности, а иногда и производительности. В общем случае между ними не принято делать различие, и их характеризуют как результаты (эффекты), соотнесенные с теми или иными видами затрат на их достижение (фондоотдача, ROI, производительность труда, рентабельность и т.п.). Такая ситуация возникла в результате перевода с английского языка двух очень близких по смыслу понятий «effectiveness» и «efficiency» как «эффективность», тогда как первое слово означает «результативность», а второе – «эффективность».

Наиболее четко разграничил результативность и эффективность известный теоретик и практик менеджмента П. Друкер [3] (*Druker, 1992*), а подробная классификация показателей эффективности, производительности и результативности была предложена Р. Капланом и Д. Нортоном [4] (*Kaplan, Norton, 2003*). Результативность является свидетельством того, что в организации делаются правильные вещи, а эффективность характеризует правильность создания этих вещей. Компании, создающие результаты, востребованные потребителями, являются результативными, а эффективными являются те, которые умеют получать «правильные» результаты с наименьшими затратами. Лучшим примером, демонстрирующим различие этих понятий, может быть

ABSTRACT:

It is shown that the results and effects obtained by organizations in the implementation of activities depend on the goals. The approaches to goal setting are considered. The stages of development of society and organizations are characterized: changes in organizational structures, values and goals of activity in accordance with the spiral dynamics and methodology. It is determined that the growth, which was a traditional indicator of the success of the campaigns of the twentieth century, can no longer be the main goal and key result. Entrepreneurs are indicators of social change, their attention is increasingly focused on the long-term consequences of activities in accordance with the paradigm of sustainable development. The color characteristics of the organization affect the results obtained and how to manage the processes of their achievement.

KEYWORDS: activity goals, spiral dynamics, color characteristics of the organization, sustainable development, corporate social responsibility, activity approach

JEL Classification: M10, M11, M21

Received: 21.11.2018 / **Published:** 31.01.2019

© Author(s) / Publication: CREATIVE ECONOMY Publishers
For correspondence: Fedyukovich E.V. (EFedyukovich@synergy.ru)

CITATION:

Fedyukovich E.V. (2019) Izmenenie podkhodov k opredeleniyu rezultatov deyatel'nosti sovremennykh organizatsiy [Changing approaches to determining the results of modern organizations]. Rossiyskoye predprinimatel'stvo. 20. (1). – 109-122. doi: 10.18334/rp.20.1.39732

проведение рекламной акции. Лучшими показателями эффективности обладает та акция, которая была разработана и проведена в точно установленный срок в рамках заданного бюджета, но более результативной будет та, что произвела впечатление на клиентов и привела к росту продаж, потребовав больших материальных и временных затрат.

В данной статье мы будем исходить из определения П. Друкером понятий результативности и эффективности, при этом будем считать результатами все то, что получает компания в процессе осуществления своей деятельности, а эффектами – последствия получения этих величин. Результаты могут быть как запланированными, так и побочными, незапланированными, соответственно могут возникать как ожидаемые, так и совершенно неожиданные эффекты. Результаты, получаемые компанией, зависят от множества факторов, но в первую очередь от качества постановки целей, их направленности и способов достижения. Целенаправленная деятельность по достижению определенных эффектов одной организацией, может не представлять никакого смысла и интереса для другой. Различие в основных целях деятельности и понимании того, что может считаться положительным результатом и желаемым эффектом для разных типов организаций требует более детального изучения.

Подходы к постановке целей. Цель является ориентиром деятельности организации, точным описанием требуемого результата. Но каким образом появляются цели? Ускорение темпов изменений внешней среды и последующая эволюция подходов к управлению организациями значительно повлияла на расстановку приоритетов развития и постановку целей деятельности [10, с. 14–20] (*Mikhnenko, Volkova i dr., 2017; p. 14–20*). С начала 90-х годов прошлого века, когда скорость происходящих изменений начала значительно превышать возможности организаций на них реагировать, начал развиваться стратегический менеджмент, предполагающий определение целей бизнеса на основе результатов стратегического и ситуационного анализа. Популярность такого подхода обусловлена возможностью согласовывать цели с тенденциям внешней среды, учитывать имеющиеся достоинства и недостатки компании, а также возможности и угрозы дальнейшего развития. В идеале должна возникнуть обоснованная рациональная система деятельности «цель – объект – средства».

Однако большое количество организаций по разнообразным причинам не придерживаются принципов стратегического менеджмента. В этом случае подход к

ОБ АВТОРЕ:

Федюкович Екатерина Владимировна, доцент кафедры общего и стратегического менеджмента, кандидат экономических наук, доцент [EFediukovich@synergy.ru]

ЦИТИРОВАТЬ СТАТЬЮ:

Федюкович Е.В. Изменение подходов к определению результатов деятельности современных организаций // Российское предпринимательство. – 2019. – Том 20. – № 1. – С. 109-122. doi: 10.18334/rp.20.1.39732

постановке целей может быть основан на устройстве объекта (поскольку мы имеем дело с тем-то, надо делать то-то). Цели могут определяться и исходя из имеющихся средств (делаем только то, что можем). Иногда цели возникают от необходимости, когда требуется определенный тип действия. Но все же главное в постановке цели – это обеспеченность ее достижения средствами: если средств нет, то нет деятельность [12] (*Schedrovitskiy*).

Причины, по которым руководители компаний выбирают различные способы постановки целей, заключены в их представлении о ведении бизнеса, окружающей ситуации, размере бизнеса, опыте, ценностях, общей картине мира. Руководители российских предприятий, особенно малых, при постановке целей могут сталкиваться с огромным количеством проблем – от неумения правильно формулировать цели, например, согласно SMART критериям, до высокой стоимости и длительности стратегического и комплексного ситуационного анализа, а также не высокого качества его проведения. Еще одной проблемой целеполагания является общая экономическая ситуация в стране и нацеленность на выживание, а не на развитие.

В таких условиях организации часто специально отказываются от стратегического управления, определяя для себя лишь общие приоритеты и ориентиры. Такие компании действуют, опираясь на появляющиеся возможности, и ставят цели исходя из имеющихся средств. М. Розин называет их «оппортунистами» [11] (*Rozin, 2011*). Основные различия между компаниями, разрабатывающими цели на основе стратегического менеджмента и оппортунистами, представлены в *таблице 1*.

Вне зависимости от того, какой подход к постановке целей выбирает руководство организации, получаемые результаты могут быть равнозначными. Цели стратегов в основном оптимистичны, а цели оппортунистов, напротив, ориентированы на учет рисков и достаточно скромны. Основной принцип деятельности оппортуни-

Таблица 1

Различия целей компаний

Стратеги	Оппортунисты
Основная цель бизнеса – рост, многократно опережающий рынок	Основная цель бизнеса – рост в рынке или чуть быстрее
Бизнес развивается на основе стабильного продуманного стратегического плана	Бизнес развивается путем экспериментов
В основе стратегии лежит красивая масштабная идея	В основе предпринимательства лежит наблюдение и изобретательность
Опираются на внешние заимствования	Предпочитают развиваться за счет собственных средств
Ориентированы на масштабные сделки в области слияний и поглощений	Оппортунисты рассчитывают на развитие или поглощение очень маленьких компаний
Стремятся сделать компанию публичной	Предпочитают управлять компанией частно

Источник: [11] (*Rozin, 2011*)

стов заключается в использовании появляющихся возможностей и получении прибыли сегодня, поскольку неизвестно что будет завтра. Сравнивая два подхода, важно осознать, что постановка целей, последующее управление компанией и получаемые результаты могут быть удачным и неудачным, хорошим и плохой, получаемые эффекты будут соответствующие.

Рост как основная цель. Различия в доминирующих ценностях управления также оказывают существенное влияние на выбор и постановку целей деятельности, однако главной ценностью и целью современного бизнеса продолжает оставаться рост – самой компании, ее доходов, рынка, ассортимента и прочих показателей. Существует мнение, что если организация не растет, то со временем она обязательно начнет уменьшаться под давлением конкурентов. Основа роста лежит в масштабировании бизнеса и объемов производства, что позволяет снижать издержки и повышать конкурентоспособность, а также привлекать лучших сотрудников и повышать имидж компании. Такой подход сложился в XX веке в период развития рынка и роста экономик стран, а истории деятельности крупных корпораций его полностью подтверждают. Достаточно вспомнить классический пример противостояния корпораций Форд и Дженерал Моторс, а затем и Крайслер, подробно описанный в автобиографии Л. Якокки [14] (*Yakokka, 2018*). Российский бизнес, в своем догоняющем развитии ориентирующийся на западные модели ведения дел, также продолжает транслировать это утверждение. Более того, малые предприятия в контексте постоянного развития и роста перестают рассматриваться и восприниматься как бизнес и теряют смысл в глазах предпринимателей и менеджеров [11] (*Rozin, 2011*).

Причина заключается в разности этапов развития организационных культур, ценностях руководства и сотрудников, которые могут быть описаны с помощью методики Спиральной динамики Д. Бека и К. Кована [1] (*Bek, Kovan, 2010*). Согласно этой теории развитие общества происходит поступательно. Авторы выделили 8 этапов, каждый из которых характеризуется определенным образом мышления и принятия решений. Подход к бизнесу с позиции роста характерен для *оранжевого* этапа, который связан с развитием науки и искусства, а также осознанием власти человека над природой и своей судьбой, что повышает ценность индивидуальных личностных качеств. «Оранжевый» способ мышления характерен для общества потребления, не считающегося с социальными и экологическими последствиями. Он сложился в период зарождения менеджмента как науки, а большая часть современных книг по бизнесу и управлению эффективностью отражает ценности именно оранжевого уровня. Ф. Лалу [7] (*Lalu, 2017*), также относит компании, оценивающие эффективность бизнеса через показатель роста, к *оранжевым организациям*. Их основная цель – новаторство, как способ вырваться вперед, победить в конкурентной борьбе, получить прирост и прибыль.

Эмпирические данные свидетельствует о том, что рост как эффект деятельности компании не является гарантом ее эффективности. Он ограничен ресурсами, имеет

пределы, не всегда приводит к качественным улучшениям, и, более того, быстрый рост может быть смертельно опасным для долгосрочной деятельности организаций. Д. Коллинз и М. Хансен [5] (*Kollinz, Khansen, 2017*) провели анализ ряда компаний, демонстрировавших в течение пятнадцати и более лет устойчивые результаты и превышавших средние фондовые показатели в своих секторах экономики. Результаты деятельности компаний были достигнуты в подвижной и изменчивой среде, а на момент начала наблюдения все они были новичками и имели небольшие размеры. Коллинзом и Хансеном были сделаны выводы, что компании-лидеры, отличаются их от менее успешных конкурентов по трем элементам организационного поведения [5, с. 66–68] (*Kollinz, Khansen, 2017*; p. 66–68):

- дисциплинированное следование ценностям и целям, нормам выработки, стандартам качества, принятым методам работы. Такие компании не останавливались и не отклонялись от норм даже в самых неблагоприятных условиях, но при этом и не ускорялись, даже если условия были очень благоприятные;
- принятие решений в критических ситуациях основывается на эмпирических данных, результатах наблюдения и практического опыта, что позволяет предпринимать смелые решительные действия, не увеличивая риски;
- постоянная готовность к изменениям окружающей среды и возникающим угрозам, даже когда все идет хорошо. Этот принцип поведения выражается в разработке разных вариантов развития, создании резервов, и поддержании запаса прочности, что гарантирует выполнимость поставленных целей в любых условиях.

Проведенное ими исследование показало, что стремление к быстрому росту, расширению, инновационным прорывам, максимальному использованию возникающих благоприятных возможностей создает чувство эйфории у руководства компании, заставляет совершать необдуманные действия, пренебрегая рисками. В результате при изменении конъюнктуры, компании попадают в кризис и не могут справиться в изменившихся условиях с последствиями роста. Вывод, который делают авторы, заключается в том, что стремление к максимальному росту и успех являются взаимоисключающими. Быстрый рост не дает долгосрочных эффектов, подрывая «здоровье» компании.

К оранжевым относится значительная доля всех существующих сегодня организаций в том числе и в России. Это обусловлено множеством причин, например, относительно недавним (по историческим меркам) переходом к рыночной экономике, уровнем подготовки предпринимателей и менеджеров, отсутствием понимания ответственности за происходящие процессы. Однако и в нашей стране ситуация постепенно изменяется, приходит осознание того, что рост и прибыль не могут быть единственными заслуживающим внимания результатами деятельности.

Общество большинства развитых стран находится на *зеленом* этапе развития. Он проявляется в объединении людей в движении за свободу, равенство, экологию, духовность. В бизнесе это выражается в стремлении помимо получения прибыли сде-

лать что-то важное для мира или высокой идеи. В классификации Ф. Лалу этому этапу соответствуют *зеленые* организации, чья эффективность зависит от мотивации сотрудников и достижении гармонии организационной культуры, соблюдении ценностных ориентиров.

Ф. Котлер [6] (Kotler, 2016) рассматривает три основные точки зрения относительно возможностей роста в развитых экономиках с точки зрения *зеленого* уровня:

1. «Замедленный рост» (Slow Growth Group) – большое количество факторов свидетельствует об ускоряющемся замедлении роста большинства компаний и стран. Этому способствует старение населения крупных развитых стран, стагнация в образовательном процессе; увеличение затрат на здравоохранение и энергоресурсы; давление со стороны глобализации, а также увеличение неравенства доходов и долгового бремени.

2. «Разумное потребление» (Sane Consumption Group) – исследователи, придерживающиеся данной точки зрения, считают, что постоянный рост может привести к истощению невозобновляемых источников энергии и нанести серьезный вред окружающей среде и планете в целом. Решение лежит в введении правил, ограничивающих темпы роста, а также принудительном сдерживании рекламы чрезмерного потребления.

3. «Устойчивый экономический рост» (Steady-State Economy Group) – стабильность экономики и отказ от чрезмерного потребления позволит улучшить жизнь людей. Для реализации такого подхода необходимо изменение образа жизни и ценностей людей в сторону наслаждения природой и удовольствия от общения.

Рост значительной части существующих *оранжевых* бизнесов возможен только при одновременном росте экономики, но общество уже изменилось, и ценности трансформировались. Анализ обозначенных тенденций в подходах к экономическому росту позволяет сделать выводы, что рост в любом его проявлении на современном этапе развития общества не может и не должен быть основной целью и эффектом деятельности бизнеса. Понимание необходимости учета и долгосрочного прогнозирования последствий экономической деятельности накладывает рамки на разработку долгосрочных стратегий развития компаний и оценку получаемых эффектов.

Следующим этапом спирального развития общества, частично сформированным на данный момент, является *желтый* уровень, характеризующийся командным типом работы. У Ф. Лалу организации, относящиеся к данному уровню, называются *бирюзовыми*. Их отличает особая система менеджмента, основанная на взаимодействии равноправных коллег, отсутствии иерархии и должностей, жесткого контроля и предвидения будущего. Такой подход к управлению предполагает отказ от заранее запланированных показателей, цели появляются в результате осуществления деятельности и формируются самими сотрудниками. Прибыль признается запаздывающим индикатором, она появляется естественным путем, если все идет правильно. Эффекты деятельности проявляются в повышении качества выполняемых работ, слаженности деятельности, высоком уровне коммуникаций и взаимной поддержки, отсутствии деструктивных конфликтов.

Деятельностный подход к учету эффектов. Существует два конкурирующих, и в то же время взаимодополняющих подхода к природе организации – натуралистический и деятельностный. Натуралистический действует в логике объекта, предполагая, что существует данность – организация, обладающая определенными свойствами, которые могут быть описаны и изучены. Для развития организации требуется изменение ее характеристик – структуры, технологии, персонала или системы управления. Натуралистический подход позволяет построить модель желаемого идеального состояния организации, отвечает на вопрос что должно быть получено в итоге, однако не дает ответ на то, как это сделать.

Деятельностный подход к организации получил развитие в работах Г.Х. Попова [8, 9] (*Popov, 1974; Popov, 1985*) и в большей степени Г.П. Щедровицкого [13] (*Schedrovitskiy, 2003*). Он значительно шире натуралистического и заключается в том, что организация рассматривается через осуществляемую деятельность, которая и определяет ее результаты и производимые эффекты. Текущее состояние организации во многом определяется додеятельностными процессами, то есть протекавшими в прошлом, и одновременно зависит от постдеятельностных процессов, тех к которым приведет текущая деятельность, что отсутствует в системном и натуралистическом подходах. Додеятельностные процессы являются данностью, наследством, с которым руководителю приходится мириться, постдеятельностные процессы требуют от менеджера постоянного внимания и учета, при этом их можно моделировать, прогнозировать и ими можно управлять. А это в свою очередь требует знания о желаемом будущем состоянии организации и ее последующей деятельности. Кроме этого, управляющая система должна осознавать свои возможности, ресурсы и средства. В этом случае возможен ответ на вопрос, каким образом может быть достигнуто желаемое состояние организации и получены желаемые эффекты.

На *рисунке 1* представлена схема деятельностного подхода к развитию организации. Текущее состояние организации (круг 2) частично определяется влиянием внешней среды, подходом к ее управлению, степенью мотивации сотрудников и другими факторами, что на рисунке выделено небольшой серой областью. Левая белая область круга 2 показывает зависимость сегодняшнего состояния организации от ее деятельности, развития и прошлых результатов. Текущая деятельность во многом зависит от качества системы управления, персонала, используемых технологий и других элементов в прошлых периодах (круг 1). Правая белая область круга 2 указывает на то, что происходящие сейчас процессы должны способствовать достижению долгосрочных целей и напрямую зависят от проекта желаемого состояния организации (круг 3). В свою очередь будущее состояние организации будет частично определяться тем, что происходит сегодня (серый сегмент круга 3), частично будущей ситуацией и проектом последующего состояния организации, который не отображен на рисунке, но его наличие предполагается.

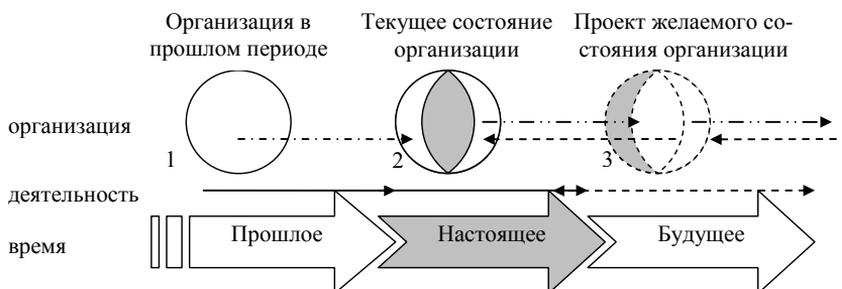


Рисунок 1. Деятельностный подход к процессу развития организации.

Источник: составлено автором на основе [13] (Schedrovitskiy G.P., 2003).

Деятельностный подход базируется на законах развития и самосохранения систем и по своей сути близок к системному, но по сравнению с ним и натуралистическим подходом, обладает значительным преимуществом. Организация рассматривается в динамике через осуществляемые процессы деятельности, позволяя учитывать влияние получаемых результатов на долгосрочное развитие и управлять не всегда очевидными постдеятельностными процессами. Влиянию внешней среды и внутренних элементов отводится значительно меньше внимания, поскольку они регулируются в процессе деятельности в соответствии с желаемыми параметрами проекта будущей организации.

Современная парадигма устойчивого развития организации (зеленого и частично желтого уровней развития) базируется на трех основных составляющих – экономической, экологической и социальной, что предполагает оценку получаемых эффектов как минимум по трем соответствующим постдеятельностным процессам.

С. Анхольт [6] (Kotler, 2016) провел исследование, оценив влияние разных стран на благополучие планеты, оценив такие параметры, как вклад в развитие науки и технологий; культуру; поддержание мира, всеобщей безопасности и порядка; защиту планеты и климата; поддержание процветания и равноправия населения планеты, всеобщего здоровья и благополучия. Результатом его исследования стал вывод о том, что чем больше страна оказывает помощь всему остальному миру и открыта для сотрудничества, тем более привлекательной она является для инвесторов, а вероятность наращивания конкурентных и инновационных преимуществ возрастает. Полученную взаимосвязь можно перенести на деятельность организаций. Эффективными в современном мире будут те, кто делает нечто большее, чем просто бизнес. А получаемые эффекты оцениваются в соответствии с парадигмой устойчивого развития.

Современным компаниям необходимо уделять больше внимания тому, как их работа влияет на окружающую среду. Организации, учитывающие экологические постдеятельностные процессы все больше инвестируют в повторное использование

и переработку ресурсов, а также убеждают всех заинтересованных лиц – сотрудников, дистрибьюторов, поставщиков и инвесторов – соблюдать баланс между целями роста и устойчивым развитием. По мнению Ф. Котлера [6] (*Kotler, 2016*), в ближайшем будущем компаниям придется изменить структуру оплаты труда, чтобы мотивировать менеджеров к поиску лучшего баланса между ценностями роста и их последствиями. Вариантом может стать привязка дохода менеджмента компании не только к итогам достижения запланированного роста, но и снижения вредного воздействия на экологию при сокращении бюджета экологических затрат.

Реализация программ корпоративной социальной ответственности (КСО) является методом управления социальными последствиями процессами благодаря формированию положительной репутации фирмы за счет равнодушия к проблемам своих клиентов. КСО позволяет организации привлечь большее число покупателей, а сотрудникам испытывать гордость и чувство удовлетворения от работы в организации. Фактически расходы на КСО являются социальными инвестициями. Передача части средств на благотворительность, сглаживает негативное представление о том, что компании думают только о прибыли и накоплении богатства [6] (*Kotler, 2016*). Так, например, Intel вкладывает средства в развитие образования, Shell заботится о чистоте пляжей, Hasbro поддерживает собственный детский фонд, а Avon концентрируется на лечении и борьбе с раком груди. Крупные российские компании тоже осознают влияние социальных затрат на формирование имиджа. Сбербанк ведет работу по сохранению умирающих языков малых народов России, привлекая внимание к этой проблеме и предоставляя возможность всем желающим познакомиться и изучить 3 языка, носителями которых остались около ста человек. Роснефть, чьи дочерние организации являются градообразующими, ведет работу сразу по нескольким направлениям в поддержке спорта, медицины, культуры, образования, социальной инфраструктуры и экологии. Газпром реализует проекты в сфере культуры, здорового образа жизни и массового спорта.

Ф. Котлер выделяет шесть основных способов, с помощью которых компания могут проявить свою КСО:

- продвижение социально значимой проблемы;
- корпоративный социальный маркетинг;
- благотворительный маркетинг;
- корпоративная филантропия;
- волонтерская работа на благо территориального сообщества;
- социально ответственные подходы к ведению бизнеса [6] (*Kotler, 2016*).

Результаты и эффективность оказываемой помощи целевым группам отслеживаются организациями на регулярной основе. Оценить выгоды реализации программ КСО и благотворительности для самой компании проблематично. Показателями могут выступать прирост численности клиентов и рост преданности сотрудников, но выделить значимость КСО в изменении этих факторов очень сложно.

Заключение

С развитием общества и организационных структур происходит неизбежное изменение целей деятельности и представлений о ценности и целесообразности получаемых результатов (табл. 2). Например, внимание современных зеленых организаций смещается с получения только экономических эффектов и роста бизнеса на социальные и экологические последствия деятельности. Управление указанными поддеятельностными процессами требует значительных затрат со стороны организаций. Эффекты от инвестиций в экологические и социальные сферы проявляются медленно, их сложно выделить и оценить. Логика оранжевых организаций делает требования экологичности и КСО невыполнимыми, им проще и дешевле заплатить штрафы. При этом социальные и экологические эффекты все равно появляются в деятельности оранжевых, янтарных и даже красных организаций. Но они не являются приоритетными, это побочные эффекты, причем зачастую негативные.

Сегодня в российском предпринимательстве господствует доктрина оранжевого общества, но процесс эволюции самосознания общества идет полным ходом. В период СССР общество, согласно спиральной динамики, было синим, а в период перестройки и перехода к рыночной экономике откатилось до красного уровня. Сегодня стано-

Таблица 2

Изменение представлений об основных результатах деятельности

Этап развития общества в соответствии со Спиральной динамикой	Тип организации по методике Ф. Лалу	Основные ценности	Характеристика целей и результатов деятельности организации
Бежевый	-	Выживание	Пережить зиму
Фиолетовый	-	Традиции	Сохранение рода и территории
Красный	Красные	Власть	Быстрое достижение краткосрочных индивидуальных целей. Кредо – здесь и сейчас!
Синий	Янтарные	Порядок	Стабильность процессов, соответствие правилам и инструкциям
Оранжевый	Оранжевые	Успех	Рост организации и прибыли, победа над конкурентами. Достижение целей, разработанных топ менеджментом
Зелёный	Зеленые	Взаимоотношения	Достижение целей, направленных на долгосрочное благо всего общества, экологические и социальные цели
Жёлтый	Бирюзовые	Синергия	Командная работа, обмен информацией и знаниями, достижение целей, поставленных сотрудниками
Бирюзовый	-	Глобальность	Гармония, единство целей

Источник: составлено автором на основе [1, 2, 7] (Bek, Kovan, 2010; Datskaya, 2015; Lалу, 2017).

вятся очевидными тенденции постепенного перехода на зеленый уровень. Все больше крупных предприятий, особенно работающих не только на национальном рынке, понимают, что бизнес должен выполнять гораздо больше социально значимых функций, идея предпринимательства представляет собой нечто большее, чем получение добавленной стоимости и чистой прибыли. Средний и малый бизнес, стремящийся к долгосрочной устойчивости и развитию, также начинает задумываться о социальной и экологической ответственности. Проблема оценки такой деятельности, особенно для малых предприятий, заключается в сложности измерения и значительном временном отставании получаемых эффектов. На помощь может прийти деятельностный подход, формирующий у предпринимателей целостное понимание бизнеса через осуществляемые деятельностные процессы и внесение изменений в систему оценки результатов.

Традиционно к показателям результативности (KRI) относят удовлетворенность потребителя; чистую прибыль до уплаты налогов; прибыльность клиентов; удовлетворенность сотрудников и доходность оборотного капитала [4] (*Kaplan, Norton, 2003*). На наш взгляд, такой подход соответствует исключительно оранжевым организациям, относящимся к оранжевому уровню развития общества. В современных условиях в состав KRI целесообразно включать такие показатели, как нагрузку на экологию и результаты корпоративной социальной ответственности. Необходимо также внесение соответствующих дополнений в показатели эффективности и производительности.

Современным организациям рассматривать результативность и эффективность деятельности с позиций положений менеджмента XX века уже недостаточно. Это относится не только к зарубежным компаниям, но и к российским независимо от их уровня. Медленно, но неотвратно в соответствии с мировыми тенденциями развиваются и изменяются базовые мотивы поведения людей, что отражается в цветовой характеристике российского общества, соответственно должны меняться организации и их менеджмент, поскольку благополучие и устойчивое развитие общества и организаций взаимосвязаны. Следует обратить внимание, что именно предприниматели являются индикаторами общественных изменений, они наиболее быстро и точно улавливают сигналы, идущие из окружающей среды, что отражается в изменении методов ведения бизнеса и определении ключевых результатов. Использование цветовой характеристики компаний может помочь им понять принципы расстановки приоритетов и формулирования целей деятельности, а также логику деятельности менеджеров организации при учете получаемых эффектов и постдеятельностных процессов.

ИСТОЧНИКИ:

1. Бек Д., Кован К. Спиральная динамика. Управляя ценностями, лидерством и изменениями в XXI веке». - Москва: Открытый Мир, BestBusinessBooks, 2010. – 272 с.
2. Датская М. Как управлять изменениями: спиральная динамика. Свой бизнес. [Электронный ресурс]. URL: <http://www.mybiz.ru/articles/kak-upravlyat-izmeneniyami-spiralnaya-dinamika/>.

3. Друкер П.Ф. Управление, нацеленное на результаты. / Пер. с англ. - М.: Прогресс, 1992. – 199 с.
4. Каплан Р., Нортон Д. Сбалансированная система показателей. От стратегии к действию. - М.: Олимп-Бизнес, 2003. – 210 с.
5. Коллинз Д., Хансен М. Великие по собственному выбору. - М.: Манн, Иванов и Ферб, 2017. – 448 с.
6. Котлер Ф. Конец капитализма? 14 антидотов от рыночной болезни. - М.: ЭКСМО, 2016. – 288 с.
7. Лалу Ф. Открывая организации будущего. - М.: Манн, Иванов и Фербер, 2017. – 432 с.
8. Попов Г.Х. Проблемы теории управления. - М.: Экономика, 1974. – 320 с.
9. Попов Г.Х. Эффективное управление. - М.: Экономика, 1985. – 337 с.
10. Михненко П.А., Волкова Т.А. и др. Стратегический менеджмент. - М.: Университет «Синергия», 2017. – 304 с.
11. Розин М. Успех без стратегии: Технологии гибкого менеджмента. - М.: Альпина Паблишерз, 2011. – 332 с.
12. Щедровицкий П.Г. Как современный управленец формирует картину мира. Цикл лекций в НИТУ МИСИС. Puzzles. [Электронный ресурс]. URL: <http://www.fondgp.ru>.
13. Щедровицкий Г.П. Методология и философия организационно-управленческой деятельности: основные понятия и принципы. Курс лекций. Pseudology.org. [Электронный ресурс]. URL: http://www.pseudology.org/Reklama/Schedrovicky_Metodologiya_Philosophiya2.pdf.
14. Якокка Л. Карьера менеджера. - М.: Попурри, 2018. – 548 с.

REFERENCES:

- Bek D., Kovan K. (2010). *Spiralnaya dinamika. Upravlyaya tsennostyami, liderstvom i izmeneniyami v XXI veke* [Spiral dynamics. Managing values, leadership and change in the twenty-first century] М.: Otkrytyy Mir, BestBusinessBooks. (in Russian).
- Druker P.F. (1992). *Upravlenie, natselennoe na rezultaty* [Results-based management] М.: Progress. (in Russian).
- Kaplan R., Norton D. (2003). *Sbalansirovannaya sistema pokazateley. Ot strategii k deystviyu* [Balanced scorecard. From strategy to action] М.: Olimp-Biznes. (in Russian).
- Kollinz D., Khansen M. (2017). *Velikie po sobstvennomu vyboru* [Great by choice] М.: Mann, Ivanov i Ferber. (in Russian).
- Kotler F. (2016). *Konets kapitalizma? 14 antidotov ot rynochnoy bolezni* [End of capitalism? 14 antidotes to market disease] М.: EKSMO. (in Russian).

- Lalu F. (2017). *Otkryvaya organizatsii buduschego* [Opening of the organization of the future] M.: Mann, Ivanov i Ferber. (in Russian).
- Mikhnenko P.A., Volkova T.A. i dr. (2017). *Strategicheskiy menedzhment* [Strategic management] M.: Universitet «Sinergiya»,. (in Russian).
- Popov G.Kh. (1974). *Problemy teorii upravleniya* [Problems of control theory] M.: Ekonomika. (in Russian).
- Popov G.Kh. (1985). *Effektivnoe upravlenie* [Effective management] M.: Ekonomika. (in Russian).
- Rozin M. (2011). *Uspekh bez strategii: Tekhnologii gibkogo menedzhmenta* [Success without strategy: flexible management Technologies] M.: Alpina Pabliherz. (in Russian).
- Yakovka L. (2018). *Karera menedzhera* [Manager career] M.: Popurri. (in Russian).