

УПРАВЛЕНИЕ ПО ЦЕЛЯМ И УПРАВЛЕНИЕ ПО СМЫСЛАМ КАК АЛЬТЕРНАТИВНЫЕ ТЕХНОЛОГИИ МЕНЕДЖМЕНТА В УСЛОВИЯХ ТРАНСФОРМАЦИОННОЙ ЭКОНОМИКИ

Н.А. ШИБАЕВА, доктор экономических наук, доцент, профессор кафедры менеджмента и государственного управления, Орловский государственный университет имени И.С. Тургенева

Аннотация

В новых экономических условиях, характеризующихся неопределенностью, волатильностью и тревожностью, парадигма социального управления меняется, требуя от менеджмента поиска новых адаптивных технологий, позволяющих максимизировать прибыль или иные полезные эффекты от деятельности. По мнению автора, эффективность использования технологии управления по целям сегодня снижается, в то время как альтернативой может стать регулярный менеджмент, предполагающий управление по смыслам на основе ценностей.

Ключевые слова: регулярный менеджмент, управление по смыслам, ценности, управление по целям, ключевые показатели.

Основные тенденции развития менеджмента в первой половине XXI в. определяются цивилизационными процессами, связанными с глобализацией, развитием новых технологий, цифровизацией, стремительным распространением различного рода инноваций, а также с изменениями в психологии управления, в том числе относительно вопросов социальной ответственности. Всё это повлекло значительные трансформации в самой системе социального управления, которое реализуется опосредованно через общественно значимую деятельность людей и имеет три взаимосвязанных направления:

1. Социально-культурное — духовно-культурное управление, охватывающее деятельность религиозных организаций, культурных объединений, международных движений.

2. Экономическое — производственное управление, связанное с управлением персо-

налом в сфере материального и нематериального производства.

3. Политическое — общественное управление, том числе административно-государственное, охватывающее деятельность государственных и муниципальных структур, а также политических партий и общественных движений.

По мнению представителей научного сообщества, к началу XXI в. наблюдается «смена парадигмы социального управления в обществе: от сознательной дисциплины мы перешли к манипулированию интересами» [2]. XX в. характеризовался как век организации, т. е. организации общества для решения различных проблем. Европейская цивилизация опиралась в этот период на принципы сознательной дисциплины, но в XXI в. мы видим, что все организации потеряли существенную значимость своего влияния при решении многих вопросов. Это вызвало функциональные изменения в системе социального управления. В результате «все общественные организации: партии, профсоюзы и само государство ослабли, а настоящая власть перешла к манипуляторам, в том числе информационным империям, финансовым спекулянтам и мафиозным группам» [2].

Для того чтобы страны, отдельные регионы и бизнес могли успешно адаптироваться к происходящим изменениям в мире, позиционировать себя на различных рынках, разрабатывать гибкие стратегии социально-экономического развития и новые успешные модели управления, необходимо понимать процессы, которые происходят в общественном развитии. В настоящее время мы можем констати-

ровать, что «*SPOD*-мир, который характеризовался как: *Steady* (устойчивый); *Predictable* (предсказуемый); *Ordinary* (простой) и *Definite* (определенный)» [4] и существовал до массового распространения персональных компьютеров, Интернета и социальных сетей, остался в прошлом веке.

На его смену в конце XX в. грянул *VUCA*-мир, хранящий в себе «*Volatility* (изменчивость), *Uncertainty* (неопределенность), *Complexity* (сложность), *Ambiguity* (неоднозначность)» [4], погрузивший нас в хаос, мимолётность, временность, иллюзорность и неопределённость. Но, надо отметить, что менеджмент смог адаптироваться к таким условиям и даже выработал управленческие технологии, рекомендуемые для такой среды и обеспечивающие успех в развитии бизнеса.

Одной из таких адаптивных технологий стало управление по целям («*management by objectives*»), более известная современным менеджерам как система *KPI*, позволяющая ясно понимать, насколько реализуются поставленные задачи по достижению планово-экономических показателей в условиях риска и неопределённости. Как методологический подход «система целевого управления впервые была предложена Питером Друкером в 50-х годах XX века. В её основу были заложены конкретные цели развития как для компании, так и для каждого её сотрудника. В этом случае выбранные цели одновременно являются намеченными результатами деятельности — ключевыми показателями эффективности (*KPI*), к которым необходимо стремиться, и по которым оценивается уровень достигнутого развития (степень достижения поставленных целей)» [6].

Ключевые показатели эффективности выступают в данном случае в роли сигнальных индикаторов, информирующих о выполнении ежемесячных задач, поставленных перед отдельными сотрудниками и бизнесом в целом. *KPI* позволяют мониторить и оценивать не только технологические и бизнес-процессы компании, но и ее систему управления в целом. Система управления по целям может применяться как на уровне целой компании

(холдинга), так и для отдельных подразделений, филиалов, предприятий. На сегодняшний день система *KPI* стала настолько популярна в отечественном менеджменте, что она используется не только в бизнесе, но и в общественном секторе экономики, в частности, в управлении образовательными и медицинскими учреждениями, на государственной и муниципальной службе и т. д.

Преимущества этой системы связаны с возможностью постоянного мониторинга запланированных результатов деятельности, контроля эффективности использования ресурсов, контроля квалификации персонала, оперативного выявления проблем и недоработок, более точного прогнозирования дальнейшего развития деятельности, действенного мотивирования сотрудников по выполнению запланированных показателей, необходимых для достижения поставленных целей.

Несмотря на все перечисленные достоинства системы управления по целям, в современных реалиях мы сталкиваемся с трудностями её реализации на практике, которые прежде всего связаны с невозможностью ясного понимания того, как в реальности на практике работают установленные организацией или бизнесом показатели эффективности и как интерпретируются полученные результаты. Зачастую разработанные и внедрённые показатели *KPI* становятся неактуальными в силу изменившихся условий деятельности, что требует их пересмотра, а значит, и дополнительных затрат на управление. Увеличение расходов на своевременную корректировку и обслуживание такой системы управления делает её неэффективной в современных условиях.

Снижение актуальности и эффективности применения менеджментом технологии управления по целям связано прежде всего с тем, что в 2020 г. миру был брошен новый вызов, который изменил привычный контур неупорядоченности. На смену *VUCA*-мира пришёл *BANI*-мир, показавший нам хрупкость (*Brittle*), тревожность (*Anxious*), нелинейность (*Nonlinear*) и непостижимость (*Incomprehensible*) развития цивилизации.

Соответственно менеджмент с учётом новых вызовов вынужден искать сегодня управленческие технологии и модели, наиболее адаптированные к новым условиям меняющегося мира и позволяющие ему выполнять свою основную задачу по эффективному руководству бизнесом или организацией в целях получения максимальной прибыли или иных полезных результатов и эффектов от деятельности.

На наш взгляд, в условиях нового *BANI*-мира альтернативой управления по целям может стать управление по смыслам или так называемый регулярный менеджмент, представляющий собой технологию управления бизнесом на основе ценностей, которые подразумевают наличие у сотрудников согласованных, общих и разделяемых приоритетов.

Любое принимаемое решение любым сотрудником компании в системе регулярного менеджмента предполагает его соответствие принятым в компании ценностям — смыслам деятельности. То есть главным инструментом управления бизнесом становятся не показатели эффективности (*KPI*), а ценности, которые чётко оговорены и закреплены в стандартах, регламентах и инструкциях, применяемых в компании.

Основная «цель регулярного менеджмента — это системный подход к управлению компанией на всех этапах и процессах» [3], направленный на преодоление тревожности, неопределённости, рисков и обеспечивающий наилучший результат. Суть управления по смыслам заключается в установлении на основе принятых ценностей устойчивых и прочных правил поведения сотрудников в циклических процессах, наблюдающихся по ходу развития организации. Внедрение регулярного менеджмента подразумевает не только формирование алгоритма действия в конкретной ситуации для обеспечения стабильности, но и контролирование четкого следования установленным нормам.

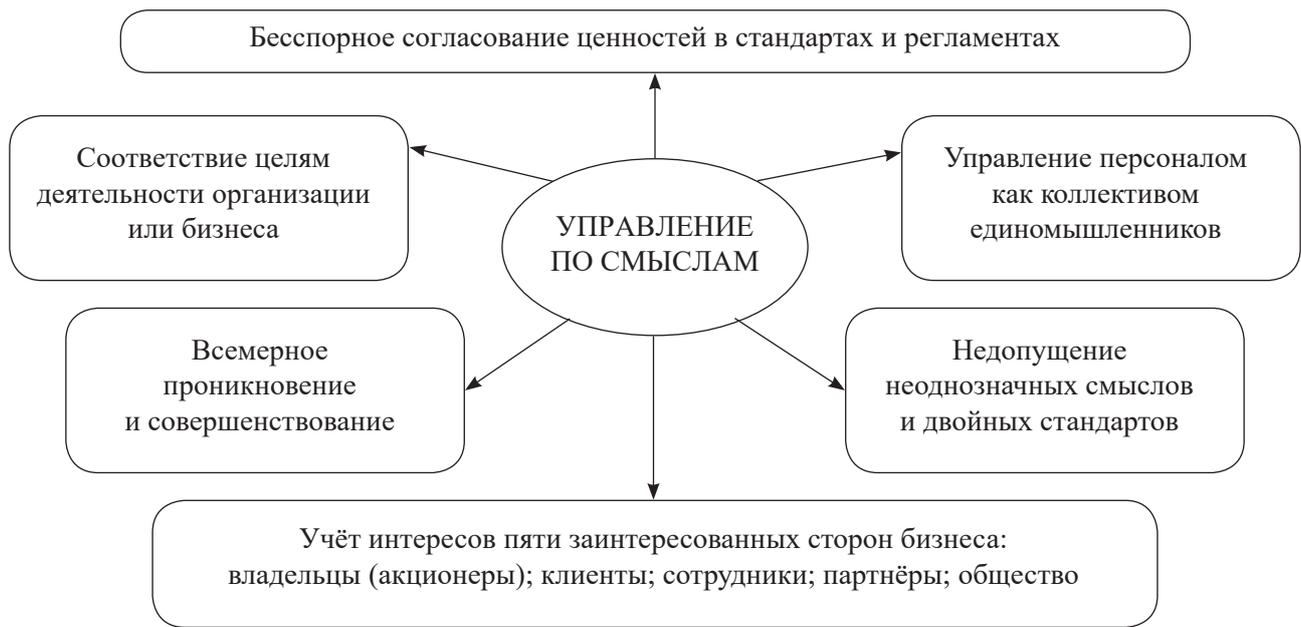
Ценности определяются культурным кодом, который закладывается обществом в социальном управлении через упомянутые нами его взаимосвязанные направления —

социально-культурное, экономическое и политическое. При этом надо отметить тот факт, что независимо от того, установлены или нет ценностные ориентиры деятельности организации или бизнеса, в любом случае надо понимать, что именно ценности управляют всеми общественными процессами.

Система принятых «ценностей должна соответствовать целям, поставленным перед конкретной компанией или организацией ее владельцами, акционерами, учредителями» [1]. Ценности в рамках одного культурного кода могут различаться для разных видов деятельности. Например, система ценностей инновационных высокотехнологичных компаний будет отличаться от системы ценностей сети дискаунтеров или ресторанов быстрого питания, а в онлайн-школе по изучению иностранных языков будут установлены свои ценности.

Управление по смыслам является истинным только в том случае, когда «руководство компании сознательно анализирует, оценивает и управляет ценностной структурой компании и ее подразделений. Если же в компании не уделяется должного значения ценностям» [5], определяющим её деятельность, то риски влияния на её развитие случайных людей, ситуаций, событий и факторов увеличиваются. Принципы истинного ценностного управления представлены на рисунке.

Регулярный менеджмент позволяет решить проблему ускорения процесса принятия и реализации управленческих решений. Это прежде всего относится к нестандартным ситуациям, когда действия сотрудников не прописаны в регламентах. Для принятия решения в таких случаях требуется согласование действий с начальством. В условиях нестабильности скорость принятия решений, как правило, играет критическую роль. Регулярный менеджмент позволяет вовлекать сотрудников в самостоятельное принятие решений, не противоречащих принятым в компании ценностям. Это означает, с одной стороны, замену жёсткого контроля, в том числе плановых показателей деятельности, на доверие, с другой стороны, готовность сотрудников



Принципы регулярного менеджмента

принимать на себя риски и ответственность в решении вопросов, входящих в их компетенцию. При этом надо понимать, что для самостоятельного принятия решений у персонала должен быть доступ к ресурсам, обеспечивающим выполнение принятого решения, и ответственность за их использование.

Практическая реализация регулярного менеджмента в компаниях показывает, что большая часть сотрудников не готова брать на себя ответственность, поэтому сознательно уклоняется от принятия решений. Это является реальной проблемой применения менеджментом технологии истинного ценностного управления. Поэтому важной задачей для лидеров компании становится не только создание ценностной структуры деятельности бизнеса, но и формирование на своём примере корпоративной культуры. То есть быть своего рода образцом для подражания и транслировать таким образом культурный код на весь трудовой коллектив.

Ценностная структура коммерческих компаний определяется целями и задачами, которые были установлены её владельцами и акционерами при создании бизнеса. «Ценностная структура некоммерческих организаций должна соответствовать целям, заявленным в уставе. При этом ценностная структура

учебного заведения (школы, колледжа, вуза) должна соответствовать не только уставу организации, но и целям, которые поставили перед собой руководители. В свою очередь ценностная структура государственных организаций должна соответствовать прежде всего их уставу, а также целям, определенным законами, в рамках которых организации осуществляют свою деятельность» [1].

В контексте регулярного менеджмента цель управления, определяющая ценности (смыслы) деятельности, понимается как стратегическая, т.е. максимально общая в отдалённой перспективе. Соответственно, в данном случае неверно суждение, что цель коммерческой деятельности и бизнеса связана только с получением прибыли. В контексте перспектив развития деятельности компаний и организаций набор целей может быть достаточно разнообразным. Важную роль в определении целей развития, как в частном секторе экономики, так и в общественном, играет та парадигма социального управления, которая принята в обществе. Кроме того, цели должны быть адекватными и соответствовать реальным возможностям, они не должны быть двусмысленными во избежание двойных стандартов в принятии решений и оценки их результатов.

Библиографический список

1. Государственный университет как фактор формирования и реализации человеческого капитала в стратегии национального развития России: монография / под общ. ред. А.М. Лялина. М.: Государственный университет управления, 2007.

2. *Поспелов И.Г.* Новые явления требуют новых моделей: экономика разнообразия // Модернизация и инновационное развитие экономических систем: коллективная монография / под ред. В.М. Матюшка. М.: РУДН, 2014. С. 380-384.

3. Регулярный менеджмент: особенности вне-

дрения новой системы / Premium Management учебник жизни. URL: <https://premiummanagement.com/blog/reguljarnyj-menedzhment>.

4. *Серебрякова Г.В., Незамайкин И.В.* Модели управления развитием организации: монография. Чебоксары: ИД Среда, 2022. С. 6—38.

5. *Харский К.В.* Ценностное управление // Управление корпоративной культурой. 2009. № 2. С. 130—137.

6. *Шибаета Н.А.* Теория и практика применения метода программно-целевого управления развитием региона // Друкерровский вестник. 2017. № 2 (16). С. 159—166.