

## **Елена Макарова: Стратегия активного выживания: управление эффективностью бизнеса через построение систем**

О чем вы узнаете, прочитав эту статью

О том, какие тренды будут определять благополучие бизнес-организаций и их руководителей в ближайшем будущем, и что можно сделать уже сейчас, чтобы этим тенденциям не противостоять.

\* \* \*

На каком языке говорит бизнес?

Говорят, специалисту, чтобы глубоко понять характер человека, может быть достаточно изучить его индивидуальный язык: отследить наиболее часто употребляемые темы и слова.

Характер бизнеса также определяют люди.

Вчера они говорили только о техниках продаж и удовлетворенности Клиентов. Языком бизнеса был язык Торговца, Предпринимателя.

Сегодня Бизнес стремится говорить на языке Менеджера: с помощью этого языка описываются процессы, формируются показатели, оцениваются результаты.

Завтрашний Бизнес будет говорить на языке Лидера. И этим языком станет язык Систем.

О стратегиях и управленческих решениях

Мы не случайно начали разговор с темы языка, поскольку именно язык определяет, какая информация будет попадать в зону восприятия человека и оказывать влияние на его решения.

Значение управленческого решения - не только его качества, но самого факта наличия недооценивается слишком часто.

Рассмотрим простую логическую цепочку: как образуется результат.

Чтобы прийти к «основе» начнем с конца.

Любому результату предшествует некое действие. Нет действия – нет результата.

Далее. Что лежит в основе действия? Желание? Мотив?

Увы, одного желания недостаточно.

Решение - есть та основа, которая определяет результат.

Как правило, большая часть проблем, возникающих в бизнесе, не связаны с внешними обстоятельствами, а опираются всего на 2 причины «внутреннего» характера: решения - главный продукт деятельности руководителя – либо не принимаются, либо не выполняются.

Говорить на эту тему не любят, но принимать решения действительно сложно.

У человека может быть недостаточно информации или определенных навыков или готовности принять личную ответственность.

Другая причина – отсутствие ясно понимаемой стратегии в отношении направления движения, цели. При этом, выбор стратегии сам по себе – также является решением.

Существует интересная область знаний, приобретенных дорогой ценой множества человеческих жизней. Свод правил о выживании в экстремальных ситуациях, например, в дикой природе.

Вот небольшая цитата:

«Ваша важнейшая первоначальная задача – решить, какую стратегию выживания вы будете использовать. Пассивная – вы остаетесь на месте и ждете, когда вас спасут. Активная – вы самостоятельно выходите к людям. И та, и другая имеют право на существование. Активная стратегия предъявляет высокие требования к навыкам человека. Во-первых, необходимо хорошо ориентироваться и знать, куда идти».

Вам это ничего не напоминает?

Львиная доля неудач в работе организаций возникает, не как следствие некачественных решений, а скорее, как результат того, что управленческие решения (в том числе и о направлении движения) не принимаются вовсе или принимаются, но не приводят к конкретным действиям.

В ситуации относительного благополучия (подъема рынка или «ровного штиля») эти проблемы не носят явного фатального характера. Однако, в ситуации угрозы со стороны конкурентов или вследствие внутренних противоречий, качество управления выходит на первый план.

Система в условиях динамичных изменений внешней среды

Под влиянием неблагоприятных воздействий внешней среды здоровая живая система запускает режим автоматических действий, направляемых универсальным законом самосохранения.

Как правило, компания, попав в угрожающие ее благополучию условия, вне зависимости от действий или бездействия отдельных людей, стремится сохранить себя, пытается максимально активно задействовать весь накопленный к этому моменту потенциал. В результате ситуация может разрешиться неожиданно благоприятно: бизнес «выплывет» из самых, казалось бы, невероятных проблем и передряг. Система спасет себя сама.

Однако произойти подобное «чудо» может лишь при одном условии: что это все-таки будет полноценная, «неповрежденная» система. Система, имеющая достаточный потенциал.

Бизнес-структура как система

Существует описание, по которому, глядя на бизнес-структуру можно оценить: имеем ли мы дело с полноценной системой или с набором отдельных, не связанных между собою функций.

Перечислим стандартные признаки систем:

- множество элементов;
- единство главной цели для всех элементов;
- наличие связей между ними;

- целостность и единство отдельных частей;
- структура и иерархичность;
- относительная самостоятельность;
- четко выраженное управление (непрерывный процесс принятия и выполнения управленческих решений);

А теперь - основные, присущие системам, свойства:

- стремление сохранить свою структуру (основано на объективном законе организации – законе самосохранения);
- потребность в управлении;
- наличие сложной зависимости от свойств входящих в систему элементов и подсистем.

Как показывают наблюдения, «слабым местом» в системе бизнес-организации чаще всего являются:

- отсутствие единства главной цели для всех элементов;
- отсутствие качественных связей между ними;
- низкий уровень управляемости организации в целом (количество выполненных решений по отношению к количеству принятых).

Именно с этих мест, как правило, начинается «повреждение» (разрушение) здоровых систем.

Нет системы - нет эффективности?

Эффективность также является системным качеством. Оно возникает как следствие взаимодействия целого ряда системных свойств и представляет собой явление, известное как эмерджентность – возникновение у какой-либо системы особых свойств, не присущих ее отдельным подсистемам и блокам (синоним — «системный эффект»).

Для примера: в почвоведении эмерджентным свойством почвы является плодородие.

В отечественной бизнес-практике тема эффективности пока приживается с трудом. Помимо стандартной проблемы отторжения новизны, для этого есть еще одна причина.

Дело в том, что эффективность – не просто относительно новое понятие. Эффективность – другая ценность, которой, наряду с системностью, еще только предстоит быть признанной современным обществом.

«Продвижение» этой ценности в настоящий момент происходит довольно жестко: в самое ближайшее время «системная эффективность» станет основной отличительной чертой организаций, выживших на рынке.

## Информация для решений

Исходя из этого понимания, какие действия руководители и владельцы бизнесов могли бы сегодня предпринять?

Во-первых, определиться с целью, поскольку просто действия, как таковые, не несут сами по себе достаточной ценности.

Содержание любой активности должен определять желаемый конечный результат. Да, это вопрос планирования – пожалуй, самого сложного вида принимаемых управленческих решений. И планированию есть смысл терпеливо учиться, чтобы в последующем умение качественно планировать, а, соответственно, и системно управлять начало работать на вас и приносить свои плоды.

Далее - поинтересуйтесь историей эволюции видов, чтобы убедиться, что в будущем всегда находилось место лишь для успешно адаптирующихся, активно меняющихся, и при этом максимально эффективно взаимодействующих систем (сравните для примера судьбу мамонтов и вирусов).

Теперь - спланируйте и начните создавать свою собственную жизнеспособную систему или, как минимум, начните лучше понимать те, что уже существуют вокруг: ваши сотрудники, клиенты, банки, партнеры, поставщики, государство, общественность... Бесконечное количество систем, взаимосвязанных и постоянно активно влияющих друг на друга и, в том числе, на ваш бизнес.

В этом хаосе вы намерены выжить? Тогда, прежде чем действовать, найдите новые, более качественные, чем прежде, решения.

Недостаточно информации?...

По крайней мере, вы уже знаете, в каком направлении ее искать.

Далее дело за личной ответственностью.