

УДК 339.9(075.8)

## **ЭФФЕКТИВНОСТЬ, РЕПУТАЦИЯ И УСТОЙЧИВОСТЬ КОМПАНИИ**

*Докт. пед. наук, проф. ВОЛОДЬКО В. Ф.*

*Белорусский национальный технический университет*

В любом деле одним из важнейших показателей является его эффективность. Под эффективностью понимается соотношение понесенных затрат и достигнутых результатов. Эффективность бизнеса – это уровень его прибыльности и рентабельности. Эффективность менеджмента – это качество управленческой деятельности, обеспечивающее компании достижение поставленных целей.

В эффективности различают внешнюю и внутреннюю части. Внутренняя эффективность – это экономичность, т. е. рациональное использование ресурсов. Внешняя эффективность –

это результаты деятельности, которые определяются степенью достижения поставленных целей. Критериями эффективности являются количественные и качественные показатели, характеризующие экономичность и результативность деятельности. Критерии эффективности можно назвать показателями успешности.

Естественно, что у бизнеса и менеджмента имеются разные показатели успешности. Основными критериями эффективности бизнеса являются: уровень доходов и прибыли; величина издержек и убытков; степень рентабельности и ликвидности; стабильность и устойчи-

вость компании; уровень имиджа и репутации; позиция на рынке [1, с. 395].

Успешность менеджмента можно оценивать прямо либо опосредованно. Второй вариант оценки заключается в анализе успехов или неудач, к которым привел компанию топ-менеджмент. В этом случае социально-экономическая позиция компании и будет оценкой успешности ее менеджмента.

Основными показателями эффективности компании являются: позиция на рынке, отношение к людям, организация работы и стиль управления.

1. Позиция на рынке. Позиция может быть определена по следующим составляющим: четкое позиционирование в своем сегменте рынка; занимаемая доля сегмента рынка; известность и престижность торговой марки, наличие бренда; конкурентоспособность, доверие и уровень спроса покупателей на товары.

2. Отношение к людям. В орбите деловых отношений компании находятся ее персонал, потребители продукции и услуг, партнеры по бизнесу (поставщики, смежники, дилеры, оптовые покупатели). Отношение к людям определяется следующими составляющими: забота о персонале и потребителях; творческая атмосфера в деятельности компании; деловой этикет, моральный кодекс, корпоративная культура и психологический климат.

3. Организация работы. Этот показатель состоит, в свою очередь, из следующих составляющих: предпочтение действия размышлению; приверженность делу; сочетание свободы действий с четкими требованиями; пунктуальность.

Все эти составляющие реализуются на основании конкретных принципов, которыми руководствуются менеджеры и персонал. Каждой из приведенных составляющих соответствует свой принцип.

Принцип 1: «Действие выше планирования, дело – выше размышлений, конкретное – выше абстрактного».

Принцип 2: «Сохранять “свое лицо”, свое дело при любом изменении обстановки».

Принцип 3: «Рядом со многими мягкими “можно” соседствуют немного, но “железных нельзя”».

4. Стиль управления. Он складывается из ряда составляющих, главную роль в которых

играет топ-менеджмент компании: приверженность командному, гибкому и демократичному стилям руководства; использование системы стимулирования-мотивации, основанной на современных приемах; плоские структуры и скромный штат управления.

Так, в японском автомобильном гиганте «Тойота» между председателем правления и фэст-менеджерами (бригадирами) имеется всего пять уровней (ступенек иерархии) управления. Пирамида управления американского автомобильного концерна «Форд» насчитывает 14 уровней. Таким образом, эффективность деятельности компании полностью зависит от качества работы менеджеров, их профессионализма, знания и учета особенностей делового мира и трудовых отношений.

Вокруг любого предприятия неизбежно складывается определенное общественное мнение. Для того чтобы оно было положительным, с общественностью надо работать. Связи с общественностью состоят в специальной работе по повышению репутации компании. Работа с общественностью, в широком смысле, направлена на достижение гармонии между ожиданиями личности, деятельностью компании и ценностями общества. Положительный образ крупной компании стабилизирует ситуацию в регионе.

Содержание работы компании с общественностью включает в себя следующие направления: создание индивидуальности и известности торговой марки компании; повышение репутации компании и престижа ее товаров; формирование высокого имиджа топ-менеджеров компании.

Целью работы с общественностью является конструктивное влияние на имидж и репутацию компании и ее топ-менеджеров. Как имидж, так и репутацию можно отнести к людям, компаниям, продукции. Однако в литературе по теории менеджмента, как правило, репутацию относят к компании, а имидж – к менеджеру. Продукцию же чаще всего характеризует бренд – широко известная торговая марка или товарный знак, отражающий индивидуальность компании и ее товаров.

Работа по продвижению на рынок торговой марки, повышению ее известности является

брендингом. Психология воздействия бренда на потребителей состоит в следующем: доверие к продукции; восприятие высоких потребительских свойств продукции; престижность обладания данной продукцией.

Хорошая репутация имеет для компании большое значение. Ценность хорошей репутации состоит в: повышении конкурентоспособности продукции, так как возрастает доверие потребителей; повышении патриотизма персонала, так как люди гордятся своей принадлежностью к компании с высокой репутацией; помощи в привлечении инвестиций, т. е. улучшении инвестиционного климата. В компаниях с высокой репутацией выше прибыль и ниже риск, что привлекает потенциальных инвесторов.

Снижение репутации чревато для компании серьезными угрозами: снижением конкурентоспособности продукции в связи с падением доверия потребителей; снижением инвестиционного потенциала в связи с падением доверия инвесторов; ухудшением психологического климата в связи с понижением патриотизма персонала; ухудшением отношения к компании со стороны средств массовой информации.

Для успешной работы по повышению репутации следует воздействовать на факторы, влияющие на нее. Это вполне конкретные явления или действия компании, на основании которых в общественном мнении формируется оценка. Рассмотрим основные факторы влияния на репутацию компании:

- миссия – философия жизнедеятельности компании, ее основные ценности. Миссия отвечает на вопрос, для чего существует компания. Вопрос вовсе не праздный. Времена убеждения в том, что любая фирма существует для получения прибыли, миновали. Те, кто остался на этих позициях, либо находятся в аутсайдерах, либо вовсе обанкротились.

В современных компаниях формированию и пропаганде миссий придают большое значение. Например, миссия американской медицинской компании Merck звучит так: «Наш бизнес направлен на то, чтобы сохранить и улучшить человеческую жизнь» [2]. Миссии важно довести до широких кругов общественности. Формы пропаганды миссий могут быть следующими: гимн; лозунг (слоган), изложенный для

сотрудников на индивидуальных пластиковых карточках; публикация текста в СМИ или специальных книгах-справочниках. Например, в США издана «Книга корпоративных миссий». Она включает в себя краткое описание и тексты миссий 301 компании [3]. На основании миссии формируются цели компании. Требования к целям обычно предъявляются следующие: четкие контуры того, к чему стремится компания; амбициозность, но реальность (достижимость) целей; короткий срок для достижения целей с тем, чтобы иметь возможность увидеть динамику компании и оценить результаты;

- политика компании – свод принципов и правил, определяющих ее жизнедеятельность. Политика формируется в разных направлениях: производственном, технологическом, конкурентном, кадровом и др. Однако в качестве составляющих фактора влияния на репутацию наиболее важны следующие три: стратегия развития, позиционирование деятельности, создание перспективных возможностей. Стратегия развития предполагает направления усилий компании на разных структурных уровнях (все-го объединения и отдельной фирмы), а также в маркетинге. Последний во многом определяет производственную, технологическую, рекламную, рыночную и другие виды политики.

Позиционирование деятельности компании связано с установлением ассортимента выпускаемой продукции, выбором технологий, поиском сегмента рынка, развитием сервисного обслуживания и др. Позиционирование предполагает ориентацию на перспективные потребности рынка, а не на имеющиеся производственные мощности компании. В бизнес-среде популярно следующее выражение: «Новая продукция неизбежно вытесняет старую».

Для позиционирования бизнеса у разных авторов используются разные показатели. Интересную схему критериев предложил американский теоретик менеджмента Дерек Эйбелл. Критерии позиционирования по Эйбеллу выглядят так: ориентация на группы потребителей, которых следует обслужить; ориентация на запросы потребителей, которые надо удовлетворить; создание перспективных возможностей компании, т. е. своевременного обновления товарного ряда [4]. Создание перспективных возможностей компании связано не только

с обновлением товарного ряда, но и с выбором путей развития компании в технологическом и внешнеэкономическом направлениях.

К перспективам относят и кадровую политику, подбор, прием, расстановку и обучение персонала. В бизнес-среде для формирования потенциальных возможностей используется ключевой вопрос: «Что может и должна делать компания с учетом перспективного спроса?»;

- этика и социальная ответственность компании – третий фактор влияния на ее репутацию. Бизнес-этика определяет политику компании и поведение ее персонала с учетом не только экономических интересов, но и моральных норм. Социальная ответственность компании связана с кругом ее общественно значимой деятельности, участием в социальных программах региона;

- маркетинг и брендинг определены четвертым фактором влияния на репутацию компании. Маркетинг во многом задает качество работы с потребителями. Он позволяет не только изучать потребителей и их запросы. По рекомендациям маркетологов изменяется производственно-технологическая деятельность компании, создаются новые товары, совершенствуются выпускаемые, формируются новые спросы.

Брендинг фактически позволяет создать новую, более высокую стоимость компании. Известная торговая марка и сама по себе может превосходить в цене основные фонды компании и выпущенные ею за определенный срок товары. Бренд является важнейшим показателем репутации компании.

В обязанности менеджмента компании входят постоянное формирование, а также защита имиджа и репутации. Рассмотрим основные направления формирования и защиты репутации компании и имиджа ее топ-менеджеров:

- забота о потребителях. С потребителями надо постоянно работать: изучать их запросы, отзывы, пожелания на продукцию и деятельность компании. В классической формуле – качество/цена/сервис – следует постоянно заботиться об улучшении соотношения в пользу потребителей. Потребительский спрос важно не только изучать и удовлетворять, его надо формировать, предлагая качественно новые товары;

- работа со СМИ. Во влиянии на общественное мнение роль СМИ трудно переоценить. Поэтому топ-менеджеры компании обязаны постоянно и конструктивно сотрудничать с журналистами. Формами реализации контактов могут быть интервью, статьи, передачи, пресс-конференции, официальные заявления и др. Организационно работу со СМИ направляют пресс-службы и пресс-секретари компаний и их руководителей;

- спонсорство и благотворительность. Честная, открытая и социально ответственная политика компании и поведение ее топ-менеджеров очень сильно влияют на формирование имиджа и репутации. Очень хорошо в общественном мнении воспринимается филантропическая деятельность компании: адресные программы благотворительности и целевые акции спонсорства. Весьма популярными за последнее десятилетие стали программы поддержки культуры и спорта;

- реклама и PR. Популяризация товарного знака, повышение узнаваемости торговой марки есть прямой путь положительного воздействия на общественное мнение. Тем же целям служит и реклама. Не следует ограничиваться прямой рекламой продукции компании. Не менее важно рассказывать о современных технологиях, новых разработках и иных выгодных аспектах жизнедеятельности компании. Для этого используются выставки, презентации, смотры, конкурсы и др. Public relation (PR) – общественные связи. Роль PR состоит в том, чтобы создавать компании привлекательность в общественном мнении;

- работа с персоналом. Реальное проявление и демонстрация заботы о персонале должны занимать важное место в работе менеджеров. Проявление у сотрудников патриотизма к своей компании возможно только в ответ на ее заботу о персонале. Формами работы с персоналом являются формирование корпоративной культуры и психологического климата, создание морального кодекса, соблюдение деловой этики, проявление социальной ответственности.

В современных компаниях популярно создание корпоративного стиля. Это относится к поведению (особенно с клиентами) и внешнему виду сотрудников. Многие компании вводят даже должности менеджера по корпоратив-

ному стилю. Существенная роль сегодня отводится тому, как презентуют себя общественности ее топ-менеджеры. В круг внимания включается поведение в общественных местах, публичные выступления, внешний вид. Для работы по данным вопросам компании приглашают имиджмейкеров (специалистов по созданию имиджа) и спичрайтеров (составителей речей).

Таким образом, работа с общественностью, формирование репутации компании и имиджа топ-менеджеров должны занимать важнейшее место в ее деятельности.

Динамичные изменения мирового рынка, внешней и внутренней среды компаний приводят к необходимости постоянной работы над обновлением их целей, стратегии и политики. Саморазвитие становится нормой в деятельности компаний. Их руководство и акционеры осознают, что любая остановка, «почивание на лаврах» вполне могут привести к отставанию. Поэтому компаниям надо постоянно искать что-то необычное, внедрять инновации. Под инновационной деятельностью подразумевают поиск, разработку и внедрение новых элементов, а также перестройку, реформирование, реструктуризацию, реинжиниринг, обновление, развитие и другие изменения в политике, планировании или деятельности компании.

Причины необходимости перестройки компаний могут быть разными. Главные из них: рассогласование интересов и «кризисный синдром». Рассмотрим их более подробно.

Рассогласование интересов – это появление несоответствий и противоречий среди устремлений и позиций участников бизнеса и рынка. В свою очередь причиной рассогласования может стать динамика техники и технологий, внутренней среды компании и рынка.

Динамика техники и технологий включает в себя следующие элементы: появление нового оборудования, в том числе с существенно более высокими характеристиками; создание новых технологий для выпуска качественно превосходящей продукции; привлечение новых инвесторов с целью технико-технологического обновления.

Динамика внутренней среды компании складывается из таких элементов: обновление производственной структуры компании, появление новых дочерних фирм и филиалов; изменение отношений с профсоюзами, появление с их сто-

роны новых требований; рост корпоративных культуры и стиля, изменения морального кодекса компании.

Динамика рынка охватывает те элементы, которые могут прямо повлиять на позиционирование компании и ее сбытовую деятельность: появление новых товаров, в том числе с качественно лучшими потребительскими свойствами; возникновение новых ниш на рынке, в том числе «стратегических окон»; усиление или увеличение числа конкурентов.

Накопление отрицательных явлений, которые делают невозможным дальнейшее успешное существование компании без перестройки, называют «кризисным синдромом». Это явление привлекает внимание многих исследователей. Теоретик международного менеджмента Р. Мартин выделил четыре фактора кризисного синдрома: сбой в предпринимательском видении, ошибки в важных решениях, нарушение коммуникаций, разрастание защитных механизмов [3]. Рассмотрим эти факторы.

Сбой в предпринимательском видении связан с ошибками в оценке перспектив. Он включает обычно один из двух элементов: неправильная оценка динамики цепи: рынок – цели компании – производственная структура компании; несвоевременная замена предпринимательской идеи при смене обстоятельств, прямо влияющих на бизнес.

Ошибки в важных решениях, которые проявляются не сразу, а в перспективе. Причинами таких ошибок могут быть: некачественная (неполная, недостоверная) информация, на основании которой принималось сложное решение; увлечение удержанием достигнутых позиций вместо адекватной их корректировки в связи с изменениями предпринимательской среды и др.

Нарушение коммуникаций касается, прежде всего, перебоев в обратной связи. Элементами таких перебоев могут быть: невнимание к жалобам клиентов; незнание проблем персонала; неучет позиций партнеров.

Разрастание «защитных механизмов» чаще всего относится неприятию персоналом инноваций в связи с недостаточным их разъяснением и пропагандой. Элементы неприятия могут проявиться в конфликте старых стереотипов и новой стратегии; психологическом сопротив-

лении персонала преобразованиям из-за боязни не справиться с новыми видами работы и обязанностями.

Рассмотрев причины, перейдем к содержанию перестройки компаний. Изменения могут происходить на двух уровнях: всей корпорации (макро) и отдельной фирмы, или бизнес-единицы (микро). Соответственно можно говорить о макроперестройке и микроперестройке в компании.

Макроперестройка охватывает изменения в жизнедеятельности всей корпорации. Обычно она содержит одно из двух (либо оба сразу) направления в деятельности: внешнеэкономическое либо предпринимательское. Внешнеэкономическая перестройка означает изменения

в политике на внешних рынках. Часто она становится своего рода внешней экспансией. Ее элементами являются: выход на новые рынки и расширение действующих; создание новых бизнес-единиц; реформирование действующих бизнес-единиц – слияние, поглощение, разделение, в том числе с передачей технологий. Предпринимательская перестройка связана с изменениями в организации бизнеса или производства. Она может включать в себя такие элементы: дифференциация производимого товара, изменения в ассортименте или технологиях; выделение центров ответственности: формирования цены, НИР, стратегического планирования, местных (децентрализация); стимулирование интрапартнерства, т. е. внутреннего предпринимательства [1].

Наряду с динамикой, компании обладают и большим запасом консерватизма. Изменения в них надо уметь инициировать и продвигать. Так, один из бывших руководителей американской компании McKinsey & Co Ричард Хейгет пишет: «Большинство корпораций похоже на гигантское желе. Изменить их форму можно, но только на короткое время. В отсутствие фундаментальных преобразований в культуре они быстро возвращаются в исходное положение» [2, с. 184].

Микроперестройка включает в себя изменения внутри одной фирмы (бизнес-единицы). Она в гораздо большей степени затрагивает характер работы персонала, так как максимально к нему приближена.

Алгоритм микроперестройки может быть следующим.

1. Предпосылки и организация перестройки. В предпринимательстве существует правило: «Если невозможно переделать среду, то можно переделать свой бизнес». Организация перестройки предполагает перепроектирование деловых процессов. Это может резко улучшить деятельность бизнес-единицы. Перепроектирование может быть связано с разработкой и внедрением новой схемы бизнеса, формированием обновленного образа фирмы и др.

2. Создание модели перестройки. Модель может включать в себя изменения в разных видах деятельности: административно-структурные изменения; реструктуризацию и переориентацию фирмы; реинжиниринг и модернизацию и др.

3. Управление процессом перестройки. Процесс реализации перестройки охватывает несколько составляющих. Однако главные из них связаны с персоналом. Заменить оборудование или технологии значительно проще, чем изменить психологию людей и производственные отношения. К элементам процесса перестройки относятся: психологическое убеждение и переучивание персонала; управление внедрением новой модели, организация и координация работ; поддержка новаторов и авторов перемен.

Свою модель инновационной деятельности предложил профессор Гарвардского университета Дж. Коттер. Она составлена из следующих положений: для достижения серьезных изменений надо не просто что-то менять, а тщательно готовить; эффект изменений зависит не столько от искусства управления, сколько от лидерских качеств менеджеров; изменение корпоративной культуры должно завершать процесс перестройки, а не начинать его; лучше ничего не делать, чем тратить время и деньги, не доведя работу до конца [5].

Таким образом, для обеспечения экономической эффективности и высокой репутации компания должна работать на перспективу, постоянно заниматься инновационной деятельностью.

Любое движение, а тем более развитие, подвержено цикличности. Это в полной мере относится к крупным объединениям. Однако одна из главных задач топ-менеджеров компании

состоит как раз в том, чтобы обеспечить их устойчивое развитие. Оно рассматривается как постоянное повышение результатов деятельности независимо от динамики бизнес-среды.

Стабильность в развитии компании можно определить по показателям устойчивости. Выделим пять основных показателей: 1) эффективность экономической деятельности компании – это уровень ее прибыльности и рентабельности; 2) позиция на рынке, т. е. позиционирование, объемы продаж, конкурентоспособность продукции; 3) имидж и репутация компании и ее топ-менеджеров; 4) динамика роста производства, освоение современных технологий и выпуска новых товаров; 5) инновационная деятельность и работа на перспективу.

Устойчивое развитие компании можно обеспечить, осуществляя постоянный анализ и управление показателями устойчивости. В этом состоит суть работы менеджеров по достижению стабильности компании в бизнес-процессе. Управление компаний с целью обеспечения ее устойчивого развития заключается не в постоянстве. Наоборот, в динамичной бизнес-среде и циклично меняющемся рынке компания и сама должна быть динамичной. Только тогда она может развиваться устойчиво.

Теория менеджмента предлагает пути устойчивого развития компании и предупреждения кризисов. Это:

- постоянный мониторинг динамики компании, который позволяет своевременно заметить тенденции, учитывать сильные и слабые стороны, принимать адекватные меры;

- постоянный мониторинг динамики рынка. Сведения о ситуации на рынке дают возможность вносить коррективы в производственную деятельность компании, своевременно реагировать на «стратегические окна». Мониторинг рынка позволяет удерживать достигнутое компанией конкурентное преимущество;

- грамотная стратегия компании. Стратегия должна включать в себя участие в НИР, внед-

рение современных технологий, работу с потенциальными инвесторами, постоянное совершенствование компании, заботу о ее имидже и репутации. В выборе стратегии следует помнить, что своими силами сложно решить все проблемы современного бизнеса. Поэтому участие в стратегических альянсах является весьма желательным;

- заботливая кадровая политика. Именно персонал является главной ценностью компании. О персонале, его благосостоянии, психологическом климате, качестве профессиональной жизни должна постоянно заботиться фирма. На такую заботу персонал ответит патриотизмом к компании.

## ВЫВОДЫ

Основными показателями эффективности компании являются: позиция на рынке, отношение к людям, организация работы, стиль управления.

Для создания хорошей репутации следует воздействовать на факторы ее формирования: миссию, политику, этику и социальную ответственность, маркетинг и брендинг.

Устойчивое развитие компании может быть достигнуто в динамике бизнеса и рынка, если компания не консервирует свои успехи, а сама проводит инновационную политику, адекватную изменениям среды.

## ЛИТЕРАТУРА

1. Володько, В. Ф. Международный менеджмент / В. Ф. Володько. – 2-е изд. – Минск, 2009.
2. Салмон, Р. Будущее менеджмента / Р. Салмон. – СПб., 2004.
3. Дойль, П. Маркетинг-менеджмент и стратегии / П. Дойль. – СПб., 2002.
4. Боумен, К. Основы стратегического менеджмента / К. Боумен – М., 1997.
5. Акофф, Р. Планирование будущего корпорации / Р. Акофф. – М., 1999.

Поступила 17.09.2010