

# Особенность коллективного обучения принципам стоимостного управления

**Ирина Трояновская**

*Московский государственный университет экономики статистики информатики, Рижский филиал, Rigas.filiale@gmail.com*

---

## Аннотация

Настоящее исследование открывает новые перспективы и доступ к знаниям, которые передаются в процессе непосредственного организационного обучения. Такое знание вызывает определенное сопротивление, как со стороны сотрудников, так и руководства предприятия. Разрешение противоречия осуществляется в рамках конкретной программы обучения. Такая программа включает в себя не только меры по преодолению барьеров, но раскрывает возможности раскрутки самой программы.

*Ключевые слова:* стоимость, инвестиции, логистика, организация.

---

## 1 Характеристика предлагаемой программы

В качестве базовой программы принята программа «самообучающейся организации» [1], включающая в себя следующие элементы: системное мышление, интеллектуальные модели, личное совершенствование, совместное видение и групповое обучение и диалог.

Главная идея программы ориентирована на изменение способа мышления. Радикальное изменение организации труда неизбежно ведет к переопределению должностных инструкций и к новым требованиям к мастерству и умениям работников, а для этого нужны люди нового типа.

При переходе на стоимостные принципы управления возникают две трудности обучения.

Во-первых, требуется приложить упорные и длительные усилия. Необходимо заметить, что нетрудно привлечь внимание к таким новым идеям, как стоимостное стратегическое результативное управление. Но совсем иное дело - длительные усилия по овладению и использованию соответствующих умений.

Во-вторых, построение обучающихся организаций предполагает осуществление глубоких культурных сдвигов [2]. Такие сдвиги образуют суть группового обучения, которое включает в себя: системное мышление, размышление об интеллектуальных моделях, создание общего, не навязанного, видения и поддержание диалога. При этом групповое обучение осуществляется в новом необычном направлении. В ходе обучения, удастся отойти от традиционных мнений, что быть хорошим менеджером означает быть решительным, осуществлять контроль, быть осведомленным и т.д. При построении действительной установки на обучение происходят очень разные культурные изменения управления.

В рамках программы коллективного обучения выполняется определенная совместная работа, которая не только облегчает понимание и

преодоление культурных преград обучению, но и расширяет экспериментирование с существующими инструментами и методами и помогает их совершенствованию.

## 2 Базовые дисциплины совершенствования системы управления

Переход на стоимостные принципы требуют радикального изменения организации труда, которое ведет к переопределению должностных инструкций и к новым требованиям к мастерству и умениям работников [3]. Предметом исследования является переход от отживших интеллектуальных моделей. При этом осуществляется совершенствование системы управления, которое направлено на переход к концепции стоимостного управления. Внедрение стоимостных принципов управления в организации включает пять базовых дисциплин [1]:

1. Системное мышление.
2. Мастерство в совершенствовании личности
3. Интеллектуальные модели.
4. Общее видение
5. Групповое обучение

Перечисленные дисциплины к обучению отличаются тем, что в ходе совершенствования системы управления не происходит подражания чужим достижениям. Действия по совершенствованию с позиции организации являются уникальными и индивидуальными. Если соединить воедино пять обучающих дисциплин, то формируется новый подход совершенствования и экспериментирования.

Такой подход направлен на внедрение перспективной идеи в практику.

## 3 Внедрение концепции стоимости в практику

Стоимостное управление не является управленческой интервенцией, ориентированной на краткосрочное

облегчение [4]. Долгосрочная перспектива предлагаемого подхода требует формирования нового стоимостного мышления [5]. Работники, занимающие стоимостными принципами управления, должны быть наделены ответственностью за стратегию развития предприятия и финансы. Они должны стать связующим звеном между стратегическими и оперативными планами подразделений, с одной стороны, и финансовыми потребностями предприятия и ее инвесторов, с другой. Перед таким специалистом ставится задача руководить разработкой стратегии, ориентированной на стоимость, а также наращивать способность предприятия аккумулировать стоимость.

При переходе на стоимостные принципы в рамках новой версии стратегического управления сформулированы следующие правила.

1. Новую структуру системы управления характеризуют ключевые взаимоотношения, которые определяют динамику поведения. Речь идет об отношениях не между людьми, а между ключевыми переменными, такими как ликвидность, инвестиционные риски и подлинная стоимость.

2. Необходимо осознавать, как элементы системы стратегического управления влияют на структуру. Для этого нужно все знать о направляющих и управляющих, создавших такую структуру. Такие знания формируются в ходе обучения.

3. В не отлаженной системе управления ее основатель при доказательстве невиновности одного из элементов системы ссылается на системный кризис.

4. В отлаженной системе управления обеспечивается соответствие, существующее между используемой моделью и содержанием действительности. При этом обеспечивается понимание поведение всех участников, по мере вовлеченности которых увеличиваются масштабы процесса и деятельности.

5. В системе стоимостного управления формируются структуры, образованные между теми людьми, принимающими решения. Изменение отдельных процессов принятия решения ведет к изменению системы в целом.

Для создания устойчивой системы стоимостного управления необходим переход к коллективному обучению.

#### **4 Коллективное обучение стоимости**

Стоимостное управление не дает менеджерам сфокусироваться на осязаемых, легко измеримых показателях эффективности, которые обычно маскируют и усугубляют более глубокие проблемы, поскольку показатели эффективности в большинстве случаев вводят в заблуждение. Управление изменением стоимости представляется как альтернативный подход управления, которые приводит к лучшим результатам. На стоимостной основе происходит понимание системных структур,

которое позволяет дать рациональное объяснение этим интуитивным прозрениям.

Для проведения объективной оценки стоимости предприятия, в первую очередь, следует провести организационные шаги. Данные шаги должны касаться персонала, который может провести необходимое оценивание стоимости предприятия. С этой целью создается целевая группа, которая должна разработать программу оценки стоимости. Согласно программе выдаются задания конкретным участникам проекта. Разработка программы проводится в соответствии со схемой структурной перестройки [2]. Данная схема включает в себя пять основных этапов, и, в общем виде, сводится к расчету пяти основных параметров. В процессе их измерения и анализа необходимо применить ряд практических процедур. Выполнение этих процедур, в конечном счете, должно быть направлено на решение важных проблем, позволяющих:

- определить факторы, которые влияют на занижение рыночной стоимости предприятия;
- оценить и выявить стратегические и оперативные возможности развития предприятия;
- исследовать возможности реорганизации предприятия, обусловленные оцененной необходимостью расформирования или поглощения;
- разработать подходы финансового проектирования и конструирования;
- оценить максимальные возможности структурной перестройки.

Таким образом, формируется общее видение проблемы, что позволяет более системно понимать окружающую среду; размышлять о неявных предпосылках; понимать собственные цели и цели организации; слушать других, когда они говорят о своем; быть внимательными к тому, как другие воспринимают окружающую среду.

Все это позволяет формировать особые умения, которые можно развивать по мере погружения в теорию стоимости. Набор сформированных умений определяет интеллектуальную модель стоимости.

#### **5 Интеллектуальная модель стоимости**

Работа с интеллектуальной моделью стоимости, связанная с выявлением, проверкой и совершенствованием мировоззрения, обеспечивает возможность серьезного прорыва в деле создания эффективной организаций.

Применительно к стоимости, с ее помощью необходимо повлиять на отражение реальности в головах тех, кто принимает главные решения, в противном случае наши сценарии и планы останутся всего лишь благими пожеланиями. Стало ясно, что в ходе планирования необходимо разрабатывать такие сценарии, позволяющие помочь менеджерам переосмыслить свои представления о мире и окружающей среде. Стоимостные механизмы ориентируются на базовые ценности - открытость и

принятие решений по существу - с их помощью стало понятно, что все можно изменить, если люди научатся выводить на свет и продуктивно обсуждать собственные представления о мире.

В процессе стоимостного управления меняется позиция людей, которые научились чрезвычайно искусно защищать себя от опасности и ситуаций, возникающих при овладении новым знанием, но при этом утрачивающих способность добиваться нужных им результатов.

Такая позиция заставляет, в первую очередь, задуматься о стоимостной цели, направленной на повышение стоимости предприятия, при сохранении ценности этого предприятия, а не поддаться искушению, сведенному к прикрытию незначительными сиюминутными результатами.

Процесс создания и управления изменениями стоимости предприятия представляет собой важнейший результат деятельности менеджеров, ориентированных и занимающихся созданием максимальной стоимости предприятия. Для этого необходимо изменить акценты в расстановке определенных приоритетов. В данном случае вместо исследования ежеквартальной прибыли следует сосредоточиться на долгосрочных денежных потоках. При этом менеджеры, ориентированные на стоимость, должны оценивать свое же предприятие глазами стороннего наблюдателя. Они пытаются использовать любые возможности для создания дополнительной стоимости. Их образом действий должно стать постоянное стремление наращивания стоимости предприятия. Кроме того, менеджеры, ориентированные на стоимость, формируют и прививают всем звеньям организации философию управления стоимостью.

Переход на стоимостные принципы управления предполагает выполнение двух моментов. Первым из них является проведение структурной перестройки предприятия. При этом могут возникнуть весьма тяжелые последствия, например массовые увольнения или полное расформирование предприятия. Вторым ключевым моментом применение стоимостного подхода руководства после реорганизации. В данном случае следует выполнить определенную последовательность действий:

- провести переориентацию системы планирования;
- оценить результаты деятельности на показатель стоимости для акционеров;
- оценить систему материального поощрения на показатель стоимости для акционеров;
- установить взаимоотношения с инвесторами на основе стоимости.

Выполнив эти шаги, можно сократить существующий разрыв между потенциальной стоимостью и фактической стоимостью. Первая из стоимостей характеризует реализацию максимального потенциала предприятия, а вторая - определяет объективную картину реализации существующего

плана. Устранение стоимостного разрыва отражает возможности создания стоимости предприятия. На их основе принимаются меры нормализации деятельности предприятия, и процесс управления стоимостью становится частью принятия решения. Стоимостное управление ориентировано на повышение эффективности управления посредством обоснованной программы преобразований. Такая эффективность, как правило, имеет более высокий уровень, какого не удастся достигнуть в итоге полной реорганизации.

На основе интеллектуальной модели стоимости формируется представление о том, что переход на стоимостные принципы делает организацию открытой, принятие решения в ней проводится на уровне исполнителей, а решение вопросов осуществляется по существу.

Таким образом, совершенствование системы управления, построенной на основе интеллектуальной модели стоимости, формирует особый набор навыков и умений, что, в свою очередь, принципиально отличает такую модель от традиционных туманных обобщений.

Предприятие, ориентированное на стоимостное управление, пытается с помощью семинаров, публикации бюллетеней и непрерывной практики развить у людей навыки работы с интеллектуальными моделями стоимости, осуществлять их осознание, обсуждение и переоценку.

Целью этих усилий являются все менеджеры предприятия, а не узкий круг специалистов по интеллектуальным моделям. Что касается самих умений, в их список входят:

- развивать навык перехода от наблюдения к обобщениям;
- проговаривать то, о чем обычно не говорится;
- сочетать изучение вопроса и самозащиту;
- различать официальные теории оценки и используемые теории действия.

Эти навыки обладают универсальностью, поскольку они пригодны не только в рабочих ситуациях при стоимостном управлении, но и в повседневном общении [6].

Организациям следует не только заботиться о том, чтобы ее люди овладевали новыми навыками стоимостного управления, но и вводить такие организационные изменения, чтобы эти навыки могли быть применены на практике.

Для всех стоимостных инструментов общей является нацеленность на гипотезы о важных деловых вопросах. На предприятиях, переходящих к принципам стоимостного управления, главной задачей становится уже не контроль и не управление, а создание совета директоров, работающий на расширение понимания проблем и задач управления, а также наставление.

Использование интеллектуальных моделей стоимости предполагает развить два класса умений: умение созерцать и умение исследовать. Умение

созерцать предполагает замедление наших мыслительных процессов, которое дает возможность осознать, как именно мы формируем свои интеллектуальные модели и как они влияют на наше поведение. Умение исследовать относится к тому, как мы взаимодействуем с другими, особенно в сложных и конфликтных ситуациях.

Достоинство интеллектуальной модели стоимости заключается в единстве цели, направленной на повышение стоимости в долгосрочной перспективе при сохранении ценности предприятия на конкурентном рынке.

Цель становится общей благодаря усиливающему процессу обратной связи, в котором взаимоувязаны рост ясности перспектив, энтузиазм, общение и преданность делу.

Внедряя стоимостные механизмы и формируя стоимостное мышление, люди в организации начинают понимать, каким образом текущая политика и действия участвуют в создании текущей реальности, возникает новая, более фундаментальная

основа для видения. Возникает новый источник доверия, укорененный в более глубоком понимании сил, формирующих реальную действительность, и того, как можно влиять на эти силы.

## 6 Заключение

Дальнейшее распространение принципов стоимостного управления направлено на сплоченность коллектива предприятия. Принятие позиции принципов регламентирует поведение участников образовательного процесса для того, чтобы выработать особое, в контексте единого целого, мышление, а затем открыть эффективные способы взаимодействия в новом организационном пространстве. Их отработка проверяется в ходе отработки обоснованных техник управления. Смысл их обоснованности заключается в обеспечении условий для нормального функционирования предприятия, позволяющих ему двигаться в направлении непрерывных качественных улучшений.

## Использованная литература:

- [1] Сенге П 2003 Пятая дисциплин Искусство и практика самообучающейся организации *Москва Бизнес Олимп* 408
- [2] О'Коннор Дж, Макдермотт И 2009 Искусство системного мышления: Необходимые знания о системах и творческом подходе к решению проблем *Москва Паблицерз* 256
- [3] Коупленд Т, Коллер Т, Мури Дж. 2005 Стоимость компаний: оценка и управление *Москва Олимп Бизнес* 576
- [4] Каплан Р С, Нортон Д П 2004 Организация, ориентированная на стратегию *Москва Олимп Бизнес* 416
- [5] Коупленд, Долгофф А 2009 Как достичь превосходства в управлении стоимостью компании *Москва Эксмо* 384
- [6] Ивашковская ИВ 2012 Моделирование стоимости компании. Стратегическая ответственность советов директоров *Москва ИНФРА-М* 2 430