

Пурлик В.М.

Результативность и эффективность компании: сложности достижения компромисса

Пурлик Вячеслав Михайлович — кандидат экономических наук, доцент, факультет государственного управления, МГУ имени М.В. Ломоносова, Москва, РФ.

E-mail: Purlik@spa.msu.ru

SPIN-код РИНЦ: [9889-1434](https://elibrary.ru/9889-1434)

Аннотация

В статье дана трактовка различных взглядов на иерархию ценностей компании и раскрыта суть результативности и эффективности организации. Выявлены различия между операционной и стратегической эффективностью компании и показана их роль в достижении превосходства над конкурентами. Дана интерпретация понятия «граница производственных возможностей» и вскрыты факторы, позволяющие компаниям отрасли приблизиться к ней. Рассмотрена ситуация, при которой лидер в операционной эффективности получает наибольшую выгоду. Выявлены последствия конкурентной конвергенции для компаний отрасли. Показаны трудности и обоснована необходимость достижения компромисса между результативностью и эффективностью компании как в краткосрочном, так и в долгосрочном периоде.

Ключевые слова

Результативность, эффективность, иерархия ценностей, операционная эффективность, стратегическая эффективность, граница производственных возможностей, конвергенция, стратегия, конкурентное преимущество, цепочка ценности.

В основе управления любой организацией (вне зависимости от формы собственности, отраслевой принадлежности, размера, сложности, стадии жизненного цикла и прочих характеристик) лежит измерение результативности и эффективности ее функционирования¹. При хорошем управлении компания должна быть результативна и эффективна как в краткосрочном, так и долгосрочном периоде. Но в силу разных причин в отдельные периоды компания может быть результативной, не будучи эффективной и наоборот. Под понятием результативность (*efficacy*) понимается степень достижения установленных для организации целей (точнее, степень соответствия

¹ Вопросы результативности и эффективности бизнеса освещаются в следующих работах: Адизес И. Размышления о менеджменте. М.: Манн, Иванов и Фербер, 2016; Кокинз Г. Управление результативностью: Как преодолеть разрыв между объявленной стратегией и реальными процессами. М.: Альпина Паблишер, 2015; Иваишкова И.В. Финансовые измерения корпоративных стратегий. Стэйкхолдерский подход. М.: ИНФРА-М, 2016; Марр Б. Ключевые показатели эффективности. 75 показателей, которые должен знать каждый менеджер. М.: БИНОМ. Лаборатория знаний, 2014; Парменгер Д. Ключевые показатели эффективности. Разработка, внедрение и применение решающих показателей. М.: Олимп-Бизнес, 2009; Хоуп Д., Фрейзер Р. За гранью бюджетирования. Как руководителям вырваться из ловушки ежегодных планов. М.: Вершина, 2007; Пурлик В.М. Альтернативные системы оценки корпоративной эффективности // Вестник Московского университета. Серия 21. Управление (государство и общество). 2007. № 3. С. 42–60; Мейер М.В. Оценка эффективности бизнеса. М.: Вершина, 2004; Боссида Л., Чаран Р. Искусство результативного управления. М.: Добрая книга, 2004; Ольве Н.-Г., Рой Ж., Веттер М. Оценка эффективности деятельности компании. Практическое руководство по использованию сбалансированной системы показателей. М.: ИД Вильямс, 2003; Нили Э., Адамс К., Кеннерл М. Призма эффективности: Карта сбалансированных показателей для измерения успеха в бизнесе и управлении им. Днепропетровск: Баланс-Клуб, 2003.

достигнутого системой результата требованиям и ожиданиям потребителя этого результата)². Компания считается результативной в краткосрочной перспективе, если она удовлетворяет текущие нужды своих клиентов. Несомненно, любая компания создается в интересах ее учредителей (владельцев). Но реализовать собственные интересы владельцы компании смогут только тогда, когда создадут продукт, способный реализовать интересы совершенно других людей (удовлетворить их потребности). На рынке каждый из его участников (имеющих свободу выбора) может решить свои собственные проблемы только тогда, когда решит проблемы других. А для этого им следует вступить в отношения обмена. Но предметом обмена могут быть только полезности. Питер Друкер по этому поводу высказался довольно определенно: «Есть только одно обоснованное определение цели бизнеса — создание потребителя. Рынки создает не Бог, не природа и не экономические факторы, их создает предприниматель»³. Внутри самого бизнеса прибыли не существует, там есть только затраты. Прибыль может существовать только вне бизнеса (за его пределами) и определяется его способностью производить продукты, представляющие ценность для потребителей. Причем результатов компания сможет достичь лишь тогда, когда будет акцентировать собственное внимание на выявлении и использовании благоприятных возможностей, а не на решении проблем⁴.

Существование любого бизнеса возможно лишь до тех пор, пока у него имеется достаточное количество покупателей. Однако создание и удержание потребителя как цель бизнеса признается сегодня не всеми (точнее, меньшинством). Большинство видит в качестве ключевой цели бизнеса прирост стоимости компании (а значит, и прирост прибыли в долгосрочном периоде). Не отрицая право на существование подобной точки зрения по вопросу основополагающей цели компании, не следует забывать о мнениях таких авторитетных ученых, как Г. Минцберг, И. Адизес, Н. Пфлегинг и некоторых других. В частности, один из наиболее компетентных сторонников «нового типа» лидерства и менеджмента в организации Нильс Пфлегинг пишет следующее: «Может ли... “создание стоимости для акционеров” быть главным смыслом существования организации? В последние несколько лет акционерная стоимость превратилась в тоталитарную доктрину. <...> Классик менеджмента, канадец Генри Минцберг, очень метко говорит об акционерной

² Адизес И. Размышления о менеджменте. С. 16.

³ Друкер П. Практика менеджмента. М.: ИД Вильямс, 2003. С. 49.

⁴ Друкер П. Эффективное управление. Экономические задачи и оптимальные решения. М.: ФАИР-ПРЕСС, 2003. С. 13–14.

стоимости и стоимостном управлении: “Акционерная стоимость — асоциальная догма, которой нет места в демократическом обществе. Точка. Она воспитывает общество эксплуатации — как людей, так и институтов. Она вредна для предприятия, так как подрывает его авторитет и убедительность. <...> Взгляните только на *Enron-ы*, *Andersen-ы* и всех, кто пришел за ними. Конечно, никто не будет рекламировать акционерную стоимость как корыстолюбие. Вместо этого ее «подают» как волну прилива, которая может снять любую лодку с мели. В такой извращенной версии этой догмы эгоизм провозглашают альтруизмом”. <...> Предприятие становится для себя высшей целью и не обращает внимания уже ни на кого — ни на сотрудников, ни на клиентов, ни на общество. <...> Опасность здесь кроется в том, что мировоззрение, в котором средства и цель (предназначение организации) сливаются или меняются местами, в конечном счете, лишает членов такой организации любой общественной и моральной ответственности»⁵. Не разделяет доминирующую точку зрения по вопросу целевой функции компании и И. Адизес. Он считает, что погоня за прибылью и ростом стоимости бизнеса является дезинтеграционной силой, которая причиняет вред не только нам, но так же и будущим поколениям. По его мнению, бесполезно прививать социальную сознательность зрелым лидерам бизнеса после того, как на протяжении долгих лет им внушалось, что именно прибыль является ключевой целью и основой, на которой строятся системы поощрений. Конечно, теоретически руководство компаний должно быть нацелено на то, чтобы принимать во внимание интересы различных заинтересованных сторон (общества, работников, акционеров) и не забывать об охране окружающей среды. Но если же на практике прибыль у прямых конкурентов будет выше, очень велика вероятность, что руководитель лишится своей должности. Нельзя забывать также, что и гипотеза о том, что социально-ориентированные компании⁶ зарабатывают больше (даже если так и есть на самом деле), оправдывается не чем иным, как тем же мотивом получения прибыли⁷. По мнению И. Адизеса, «цель любой системы — корпораций и некоммерческих организаций, микро-, средних и

⁵ См.: *Пфлегинг Н.* Управление на основе гибких целей. Вне бюджетирования: как превзойти конкурентов в XXI веке. М.: БЕЛЫЙ ГОРОД, 2009. С. 70–71.

⁶ О новом видении корпоративной формы организации бизнеса и его социальной ответственности можно прочитать в следующих работах: *Петрунин Ю.Ю., Пурлик В.М.* Доминирующая логика современного этапа эволюции корпоративной социальной ответственности // Вестник Московского университета. Серия 21. Управление (государство и общество). 2016. № 2. С. 10–23; *Петрунин Ю.Ю., Пурлик В.М.* Корпоративная социальная ответственность и ее отражение в современных управленческих концепциях // Вестник Московского университета. Серия 21. Управление (государство и общество). 2012. № 4. С. 19–33.

⁷ *Адизес И.* Новые размышления о менеджменте. М.: Манн, Иванов и Фербер, 2016. С. 36–37.

макросистем — здоровье»⁸. Под здоровьем он понимает результативность и эффективность бизнеса. Не соглашается с господствующей точкой зрения по вопросу основополагающей цели компании и Ф. Котлер. Он пишет: «...ставить на первое место акционеров — худший способ осчастливить их. Предлагаю взять на вооружение иерархию ценностей, которой руководствуется компания *Johnson & Johnson*, провозгласившая: “На первом месте для нас — потребители, на втором — работник, и это дает инвесторам самые лучшие результаты”»⁹. Есть компании, у которых на первом месте в иерархии ценностей стоят работники. Одним словом, размышляя о ключевой цели бизнеса, не следует забывать о фразе, приписываемой Аристотелю: «Очевидное очевидно далеко не для всех».

Компания должна быть результативной не только в краткосрочном, но и в долгосрочном периоде. Для этого она должна иметь представление о будущих потребностях своих нынешних и потенциальных клиентов и уже сейчас готовиться к тому, чтобы их впоследствии удовлетворить. Результативность деятельности компании должна являться базой для достижения эффективности, но так бывает не всегда. Эффективность (*efficiency*) — это отношение достигнутого результата (эффекта) к ресурсам (затратам), которые этот результат обеспечили. В данном случае эффективность рассматривается в смысле экономичности, продуктивности, производительности и представляет собой отдачу (эффект) на единицу затрат (ресурсов). В качестве показателей для измерения эффективности использования отдельных видов ресурсов может рассматриваться фондоотдача, производительность труда, отдача на капитал. Если результат и ресурсы (затраты) выражены в денежной форме (соотношение прибыли и инвестированного капитала, прибыли и выручки, вложенного капитала и выручки), то речь идет об экономической эффективности. Показатель эффективности может быть выражен и в обратной форме¹⁰, т. е. как отношение затрат к эффекту, что находит отражение в таких показателях, как себестоимость единицы продукции, расход топлива на единицу продукции и т. д. Следует заметить, что все показатели эффективности отличаются неполнотой, так как в них недостаточно учитываются либо затраты, либо эффект, но чаще всего и то и другое вместе. Эффективность основной деятельности, ради которой создана компания, традиционно трактуется как операционная эффективность (*operating efficiency*). Она

⁸ Адизес И. Новые размышления о менеджменте. С. 112.

⁹ Котлер Ф. Десять смертных грехов маркетинга. М.: Альпина Паблишер, 2015. С. 29.

¹⁰ Новожилов В.В. Проблемы измерения затрат и результатов при оптимальном планировании. М.: Наука, 1972. С. 55.

определяется решениями (прежде всего стратегическими), действиями и результатами прошлого. Иными словами, то, что компания имеет сегодня — успех или неудачу — зависит, прежде всего (хотя и не всегда), от тех стратегических решений, которые она приняла вчера. Компания считается эффективной в краткосрочной перспективе, если она рационально использует ресурсы, что находит отражение в приемлемой для нее отдаче на вложенный капитал за прошедший период. Если мы рассматриваем эффективность деятельности компании в стратегическом аспекте, то речь идет о стратегической эффективности (*strategic performance*)¹¹, под которой понимается эффективность реализации корпоративной стратегии. В качестве меры стратегической эффективности целесообразно использовать показатели, которые базируются на стоимости компании. Это связано с тем, что в оценке стоимости компании находят отражение различные стороны ее деятельности (прежде всего, стратегические решения), влияющие на будущие денежные потоки и на инвестиционные риски¹². За стратегическую эффективность несет ответственность совет директоров, в то время как за операционную — менеджмент компании. Стратегические решения, которые компания принимает сегодня, изменяют ее траекторию развития и стоимость бизнеса и связаны с риском¹³.

Операционная эффективность¹⁴ является одним из двух возможных способов достижения компанией превосходства над своими конкурентами. Второй способ — это разработка конкурентной стратегии, смысл которой заключается в том, чтобы компания смогла выделиться, стать непохожей на своих конкурентов. Операционная эффективность (по Портеру) возникает тогда, когда компания выполняет сходные операции с меньшими издержками, чем у остальных игроков рынка, и лучше использует имеющиеся факторы производства¹⁵. Среди компаний могут существовать значительные различия в операционной эффективности, являющиеся причиной разницы и в прибыльности между ними. Это позволяет отдельным игрокам (имеющим

¹¹ Подробнее см.: *Ивашковская И.В., Григорьева С.А., Кокарева М.С., Степанова А.Н. и др.* Корпоративные финансовые решения. Эмпирический анализ российских компаний (корпоративные финансовые решения на развивающихся рынках капитала) / Под науч. ред. И.В. Ивашковской. М.: ИНФРА-М, 2012. С.142–153.

¹² *Ивашковская И.В., Григорьева С.А., Кокарева М.С., Степанова А.Н. и др.* Указ. соч. С. 143.

¹³ О том, как распознавать и использовать на благо развития бизнеса семь основных групп стратегических рисков, можно прочитать в книге: *Сливотски А., Вебер К.* Вверх: семь стратегий, как превратить неудачи в большие победы. М.: Эксмо, 2016.

¹⁴ Ознакомиться с интерпретацией отдельных аспектов операционной и стратегической эффективности бизнеса можно в следующей статье: *Пурлик В.М.* Операционная и стратегическая эффективность бизнеса: современная трактовка // Риск: Ресурсы, Информация, Снабжение, Конкуренция. 2016. № 4.

¹⁵ Подробнее см.: *Портер М.* Конкуренция, обновленное и расширенное издание. М.: ИД Вильямс, 2010. С. 59.

преимущество в операционной эффективности) одновременно воздействовать как на уровень издержек, так и на степень дифференциации. В частности, японским производителям в 1970-х и 1980-х годах удалось достичь значительного превосходства в операционной эффективности по сравнению с западными компаниями. Это позволило им предложить потребителям товары по более низкой цене и более высокого качества одновременно¹⁶. Японские компании в эти годы стали мировым стандартом операционной эффективности, применив такие методы ее повышения, как всеобщий менеджмент на основе качества, сокращение операционного цикла, система управления запасами «точно в срок», метод «нуль дефектов», система бережливого производства и некоторые другие. Причем опережение японскими компаниями своих конкурентов было настолько значительным, что они установили новые стандарты производительности¹⁷ (границы производственных возможностей в терминологии Портера). Для понимания силы влияния операционной эффективности в достижении превосходства над конкурентами необходимо выявить ее взаимосвязь с границей производственных возможностей. Граница производственных возможностей представляет собой наибольшую ценность, которую способна создать компания, используя лучшие из доступных (в каждый данный момент) технологий, стратегические инструменты, навыки и факторы производства. Компания должна быть постоянно нацелена на повышение своей операционной эффективности и стремиться приблизиться к пределу производственных возможностей. Лидер в операционной эффективности определяет границу производственных возможностей. Использовать границу производственных возможностей можно в отношении отдельных видов деятельности (например, закупки товаров, продажи), совокупности связанных видов деятельности (например, производство) и деятельности отдельной компании в целом. Увеличение операционной эффективности приближает компанию к границе производственных возможностей. Для достижения этой цели, возможно, необходимо будет привлечь дополнительный капитал, более квалифицированный персонал или внедрить новые способы управления. Развитие новых технологий, появление новых концепций и методов управления расширяет границу производственных возможностей

¹⁶ См.: Портер М., Такеути Х., Сакакибара М. Японская экономическая модель: Может ли Япония конкурировать? М.: Альпина Бизнес Букс, 2005.

¹⁷ «Эти стандарты можно определить как максимальную потребительскую стоимость, которую компания может предложить покупателям при данном уровне цен, используя лучшие технологии, квалификационную рабочую силу, методы управления и покупаемые комплектующие. По существу, стандарты производительности — это совокупность наиболее эффективных методов организации производства, существующих в данное время в данной отрасли». См.: Портер М., Такеути Х., Сакакибара М. Указ. соч. С. 116–117.

(за счет изменения способов выполнения операций компания приближается к лучшей практике). Чтобы не отстать от ускользающей границы производственных возможностей, топ-менеджмент компаний вынужден постоянно внедрять усовершенствования. Однако нужно иметь в виду, что для достижения конкурентного преимущества простого повышения операционной эффективности недостаточно. Конкурентное преимущество появляется у компании только тогда, когда она достигает более высокого уровня операционной эффективности по сравнению с конкурентами. Но если раньше отдельным компаниям сравнительно долгое время удавалось конкурировать на основе операционной эффективности, то сегодня сохранять лидирующие позиции только за счет этого способа достижения конкурентного преимущества становится все сложнее. Это связано с тем, что лучшие практики (новые технологии, передовые методы менеджмента, лучшие способы удовлетворения потребителей и т. д.) очень быстро копируются другими игроками рынка. Иными словами, происходит конвергенция (сближение) методов конкуренции, и многие игроки рынка начинают делать одно и то же и с использованием одних и тех же способов (становятся похожими друг на друга, и различие в операционной эффективности сглаживается)¹⁸. То есть все прямые конкуренты находятся на границе или рядом с границей производственных возможностей. Это приводит к тому, что основным критерием принятия решений для потребителей становится цена, что подрывает общую прибыльность в отрасли. Другими словами, несмотря на то, что конкуренция в операционной эффективности все выше поднимает планку производственных возможностей для каждого из игроков рынка, прибыльность компаний снижается, и результаты повышения операционной эффективности присваиваются потребителями и поставщиками. Получается замкнутый круг. Для достижения максимальной прибыльности необходимо постоянно повышать операционную эффективность. Но в связи с быстрым распространением лучшей практики различия между компаниями стираются, и от этого страдает их финансовое благополучие. Например, в отрасли коммерческой типографии все основные конкуренты нацелены на одних и тех же потребителей, используют одно и то же

¹⁸ «Действия, направленные на то, чтобы использовать самые оптимальные методы производства, приводят к *конкурентной конвергенции*, то есть к ситуации, когда все компании отрасли конкурируют по одним и тем же параметрам. Чем в большей степени конкуренты ориентируются на поставщиков мирового класса (часто одних и тех же), тем более похожими друг на друга они становятся. По мере того как конкуренты имитируют и перенимают друг у друга способы повышения качества, сокращения времени цикла и построения партнерств с поставщиками, тем в большей степени конкуренция становится забегом, все участники которого бегут рука об руку по одной дорожке и поэтому не могут выиграть». Подробнее см.: *Портер М., Такеути Х., Сакакибара М.* Указ. соч. С. 119.

оборудование, предлагают одни и те же продукты (глубокую и офсетную печать) — и имеют, соответственно, низкие прибыль и рентабельность. Преимущества роста операционной эффективности достаются поставщикам оборудования и потребителям. Одним словом, если конкуренция основывается только на операционной эффективности, то она носит взаимно деструктивный характер, и в этой борьбе никто из игроков рынка выиграть не может, так как все используют сходные стратегии. Повышение операционной эффективности в конечном итоге оборачивается ее падением, что и подтверждается низкими показателями отдачи на вложенный капитал. В этом случае остановить изматывающие войны можно, только ограничив конкуренцию, в том числе и за счет слияний и поглощений.

Одним словом, несмотря на то, что менеджмент превратился в профессиональную сферу, несмотря на постоянное совершенствование методов управления¹⁹ и появление многочисленных бизнес-школ, прибыльность бизнеса за последние 50 лет не увеличилась²⁰. И важнейшей причиной этого является то, что до тех пор, пока современные методы являются доступными для всех конкурентов, их конкурентные позиции улучшить не могут. Изменяется только в пользу потребителя соотношение цена / качество. Если оборудование, позволяющее радикально снизить производственные затраты, может купить любой из конкурентов, то прибыльность производителей не увеличится. Отсюда и «чувство разочарования менеджеров, которые с огромными усилиями внедрили современные методы управления в своих компаниях для того только, чтобы не увидеть никаких положительных сдвигов в балансовом отчете. А причина, конечно же, заключается в том, что конкуренты поступили точно так же. Это означает лишь то, что, несмотря на *необходимость* управлять бизнесом по возможности самым эффективным способом (в противном случае ситуация может быть гораздо хуже), новых методов абсолютно *недостаточно* для увеличения прибыльности. Прибыльность, к которой стремятся все компании, никогда не происходит от заимствования *лучших методов организации работ*, не представляющих сложности в копировании, так как те же консультанты, которые помогают одной компании, помогают и всем остальным. Прибыльность можно получить только на

¹⁹ Ознакомиться с ключевыми инструментами, используемыми менеджерами при разработке стратегий, и наиболее значимыми показателями эффективности как важнейшими способами диагностирования состояния бизнеса можно в следующей работе: Эванс В. Ключевые стратегические инструменты. 88 инструментов, которые должен знать каждый менеджер. М.: БИНОМ. Лаборатория знаний, 2015.

²⁰ Харилло К.Х. Стратегическая логика: Логическая основа решения стратегических проблем бизнеса. Днепропетровск: Баланс Бизнес Букс, 2005. С. 244.

основе незаимствованных стратегических подходов, которые трудно перенять. Именно в этом и помогает стратегия»²¹.

Необходимо также отметить, что конкурентная конвергенция оборачивается дублированием инвестиций и созданием избыточных производственных мощностей. Например, на начало 1999 года имеется следующая информация об избыточных производственных мощностях в японской промышленности: сталелитейная промышленность — 39%; автомобильная — 26%; производство синтетических волокон — 33%; судостроение — 22%. Есть еще один побочный эффект (хотя и менее очевидный), если компания придерживается стратегии конкуренции на основе операционной эффективности. Прибыльность компании в известной степени зависит от структуры отрасли, которая определяется пятью конкурентными силами. Конкуренция на основе операционной эффективности не только стирает различия между компаниями-конкурентами, но и подрывает структуру отрасли. Происходит смещение конкуренции в область цен, возрастание влияния покупателей, снижение барьеров для входа в отрасль других игроков²².

Таким образом, наибольшую выгоду (отдачу на вложенный капитал или прибыльность — в терминологии Портера) от лидерства в операционной эффективности получает компания только в том случае, если все ее прямые конкуренты находятся вдали от границы производственных возможностей. В 1980-е годы все конкуренты японских компаний по показателям операционной эффективности находились на значительном расстоянии от границы производственных возможностей. Это позволяло японским фирмам сохранять преимущество как по издержкам, так и по качеству одновременно, и получать высокую прибыль и отдачу на вложенный капитал. Тем не менее, уже начиная с конца 1980-х годов разрыв между японскими и западными компаниями в уровне операционной эффективности начал сокращаться вследствие того, что западные компании и, прежде всего, американские скопировали японские методы производства. Радикальное повышение операционной эффективности американских компаний произошло также благодаря широкому использованию информационных технологий и концепции управления цепью поставок. Это привело к тому, что, например, *Harley-Davidson* в начале 1990-х по производительности уже не уступал японским конкурентам.

²¹ Харилло К.Х. Указ. соч. С. 245.

²² Портер М., Такеути Х., Сакакибара М. Указ. соч. С. 120–121.

Следовательно, операционная эффективность — это, прежде всего, проблема достижения преимущества в издержках осуществления отдельных видов деятельности и использовании имеющихся факторов производства. Что касается стратегии, то это проблема выбора комбинации конкретных видов деятельности и способов их осуществления (выполнение иных по сравнению с конкурентами видов деятельности или осуществление схожих видов деятельности, но уже другими способами)²³. Суть конкуренции на основе операционной эффективности состоит в том, чтобы делать примерно то же, что делают конкуренты, но лучше (с меньшими затратами и с более высокой оборачиваемостью капитала), а суть конкуренции на основе стратегии — чтобы действовать иначе (быть непохожим). Операционная эффективность предопределяется способностью компании следовать внутренним стандартам («делать вещи правильно» — *to do things right*). Упорядочивание деятельности организации происходит с помощью определенных рутин, представляющих собой совокупность умений и навыков, накопленных фирмами в процессе своего функционирования. У Р. Нельсона и С. Уинтера слово «рутина» «может относиться к постоянно повторяющейся деятельности всей организации, к индивидуальному умению или (прилагательное “рутинный”) к бессобытийному эффективному функционированию на уровне индивидуума или организации»²⁴. Вышеуказанные авторы полагают, «что наиболее важная форма хранения специфических операционных знаний организации (определяющих операционную эффективность бизнеса — *В. П.*) — рутинизация ее деятельности. По существу, мы утверждаем, что организации *запоминают путем делания* (*remember by doing*), хотя и с некоторыми важными уточнениями и оговорками»²⁵. К сожалению (для организации), многие операционные знания являются

²³ Раскрытие сути стратегии, процесса ее создания (в том числе и в непредсказуемых условиях ведения бизнеса), реализации и постоянного совершенствования содержится в следующих книгах: Ривз М., Хаанес К., Синха Д. Стратегии тоже нужна стратегия. Практическое руководство для каждого бизнес-лидера в эпоху перемен. М.: Эксмо, 2016; Ковени М., Гэнстер Д., Хартлен Б., Кинг Д. Стратегический разрыв: Технологии воплощения корпоративной стратегии в жизнь. М.: Альпина Паблишер, 2016; Зуб А.Т., Мельников М.А. Стратегическое планирование в условиях неопределенности внешней среды // Евразийское научное объединение. 2015. № 8 (8). С. 35–37; Лафли А., Мартин Р. Игра на победу. Как стратегия работает на самом деле. М.: Манн, Иванов и Фербер, 2014; Облой К. Стратегия организации: В поисках устойчивого конкурентного преимущества. Минск: Гревцов Букс, 2013; Магретта Дж. Ключевые идеи. Майкл Портер. Руководство по разработке стратегии. М.: Манн, Иванов и Фербер, 2013; Арутюнян Т. Что вам делать со стратегией? Руководство по стратегическому развитию компании. М.: Манн, Иванов и Фербер, 2013; Финкельштейн С., Харви Ч., Лотон Т. Стратегии прорыва. Киев: Companion Group, 2007; Гребеньяк Л.Дж. Как заставить работать вашу стратегию: Эффективная реализация стратегии и внедрение перемен. Днепрпетровск: Баланс Бизнес Букс, 2006; Ридинг К. Стратегическое бизнес-планирование: Динамическая система повышения эффективности и обеспечения конкурентного преимущества. Днепрпетровск: Баланс Бизнес Букс, 2005; Харилло К.Х. Указ. соч.

²⁴ Нельсон Р.Р., Уинтер С.Дж. Эволюционная теория экономических изменений. М.: Дело, 2002. С. 140.

²⁵ Там же. С. 142.

невными, поэтому увольнение из организации сотрудника (носителя подобных знаний) может привести к разрушению рутинного процесса и сказаться на операционной эффективности бизнеса. Мероприятия по рационализации (оптимизации текущего состояния) направлены на повышение операционной эффективности бизнеса, не нарушая рутинного процесса. В свою очередь, инновации подразумевают изменение рутин.

И чем эффективнее компания стремится быть в краткосрочном периоде, тем меньше она будет вносить инноваций и тем *менее результативной* она окажется в долгосрочной перспективе. Повышение скорости и непредсказуемости изменений среды бизнеса снижает возможности достижения компромисса между результативностью и эффективностью. Но это означает лишь следующее: чем быстрее трансформируется бизнес-среда, тем в большей степени компании должны жертвовать эффективностью для того, чтобы оставаться результативными. Иными словами, чтобы быть результативной в долгосрочной перспективе, компания должна заниматься инновациями (жертвуя эффективностью в краткосрочном периоде) с целью суметь удовлетворить изменившиеся потребности клиентов. Но забывать об эффективности в краткосрочном периоде тоже нельзя, потому что если для компании постоянно в краткосрочном периоде результативность будет важнее эффективности, то у такой компании будущего не будет. То есть, жертвуя эффективностью, необходимо стремиться к тому, чтобы жертвы не оказались напрасными. Поэтому краткосрочную прибыль (соответственно, и операционную эффективность) следует рассматривать как ограничение, а не как самоцель. Инвесторам (акционерам и кредиторам) следует обеспечить такой уровень рентабельности инвестиций (операционной эффективности), который позволит удерживать и привлекать капитал. Но не нужно заниматься максимизацией запросов собственников, подрывая будущее компании²⁶. Для сотрудников необходимо установить уровень заработной платы, который является конкурентоспособным на данном рынке. И основное внимание следует уделить клиентам и их изменяющимся потребностям (чтобы бизнес оставался на рынке, у него должно быть достаточное количество клиентов). И если компания будет эффективно удовлетворять потребности клиентов, то она будет прибыльной. Успешная компания

²⁶ Эффективные менеджеры должны направлять собственные усилия и ресурсы «в сторону удовлетворения интересов бизнес-системы, а не конкретного лица или группы лиц, владеющих контрольным пакетом акций компании, занимающейся данным бизнесом». См.: Вишнякова М.В. Охота на менеджера в кризисный период: Книга для эффективных собственников и вменяемых менеджеров. М.: Управление персоналом, 2009. С. 27. Бизнес является одним из (наряду с владельцами бизнеса, топ-менеджерами и персоналом) носителей целей в организации. Подробнее см.: Пригожин А.И. Цели и ценности. Новые методы работы с будущим. М.: Дело, 2010. С. 220–224.

должна генерировать и прибыль (бухгалтерскую и экономическую), и денежный поток (т. е. обеспечивать прирост стоимости бизнеса)²⁷, для чего ей необходимо непрерывно развиваться²⁸.

Стратегия — это всегда выбор (что выбрать, а от чего отказаться, т. е. это решение компромиссов в конкуренции)²⁹. Причем стратегический выбор того, что не надо делать (какими видами деятельности не заниматься), является не менее важным, как и выбор того, что надо делать (какими видами деятельности следует заниматься). Если виды деятельности или способы ее осуществления оказываются несовместимыми, возникают компромиссы. Они требуют выбора. Компания не может делать одновременно и то, и другое без вреда для эффективности (добиться повышения качества и не повысить при этом цену удается довольно редко). Понятно, что если бы проблемы выбора не было, то экономические результаты компании зависели бы исключительно от операционной эффективности³⁰. Но она существует, и стратегия как раз и решает проблему выбора комбинации видов деятельности и способов их ведения. Сегодня многими признается, что подбор правильной комбинации является одним из определяющих факторов конкурентного преимущества в связи с тем, что отдельные

²⁷ Подробнее см.: *Ивашковская И.В.* Указ. соч.; *Гусев А.А.* Стоимость бизнеса в системе стратегических управленческих решений. М.: РИОР; ИНФРА-М, 2015; *Кудина М.В.* Управление компанией: теория и практика. М.: Издательство Московского университета, 2013; *Когденко В.Г., Мельник М.В.* Управление стоимостью компании. Ценностно-ориентированный менеджмент. М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2012; *Пурлик В.М.* Управление компанией с позиции роста стоимости бизнеса // Вестник Московского университета. Серия 21. Управление (государство и общество). 2010. № 4. С. 59–82; *Чернозуб О.* Жизнь после кризиса: Стоимостной подход к управлению частной компанией. М.: Альпина Паблишер, 2009; *Паламарчук В.П.* Оценка компании для обоснования стратегических решений. М.: ВШФМ АНХ при Правительстве РФ, 2009.

²⁸ Подробнее см.: *Рятов К.* Секреты развития: Как чередуя инновации и системные изменения, развивать лидерство и управление. М.: Интеллектуальная Литература, 2016; *Пурлик В.М.* Экономическое развитие и формы его проявления: интерпретация старых идей в современном контексте // Вестник Московского университета. Серия 21. Управление (государство и общество). 2013. № 3. С. 3–21; *Витальева В.А., Зуб А.Т.* Принципы обеспечения эффективности стратегических решений // Государственное управление. Электронный вестник. 2016. № 54. С. 39–62. URL: http://e-journal.spa.msu.ru/vestnik/item/54_2016vitalieva_zub.htm (дата обращения: 19.01.2017); *Пурлик В.М.* Организация в контексте парадигмы сложности // Вестник Московского университета. Серия 21. Управление (государство и общество). 2016. № 3. С. 3–17.

²⁹ Ознакомьтесь с подходом, позволяющим делать правильный выбор, можно в следующей работе: *Хэммонд Дж., Кини Р., Райффа Г.* Правильный выбор. Руководство по принятию решений. М.: БИНОМ. Лаборатория знаний, 2014.

³⁰ В последние годы в анализе операционной эффективности, наряду с традиционными методами, применяется метод эффективной границы (*efficient frontier method*). Суть данного метода заключается в том, чтобы выявить среди компаний наиболее эффективные (например, с точки зрения минимизации затрат) и построить на основе их данных «границы эффективности». В этом случае эффективность других функционирующих на рынке компаний будет оцениваться в зависимости от отклонения их данных от «границы эффективности». Целесообразность данного метода обосновывается, прежде всего, для компаний финансового сектора. Это объясняется тем, что здесь существуют трудности в отделении основной деятельности от деятельности по привлечению финансирования. И, как следствие этого, — сложности с применением традиционных подходов к измерению операционной эффективности.

виды деятельности взаимовлияют друг на друга. Если подбор видов деятельности соответствует конкурентной стратегии, то он считается более эффективным, так как позволяет усилить уникальность позиции компании и увеличить количество компромиссных решений. М. Портер выделяет три типа сочетания видов деятельности, стратегический выбор которых является базой для достижения конкурентного преимущества и его устойчивости³¹. Первый тип комбинации видов деятельности предусматривает, что они должны совмещаться между собой (как функции) и не входить в противоречие с общей стратегией. Например, это может быть подбор видов деятельности, соответствующих стратегии компании на основе низких затрат. В основе второго типа лежит идея, что различные виды деятельности должны усиливать друг друга. Третий тип комбинации видов деятельности базируется на оптимизации усилий выбора. Например, возьмем розничного продавца, торгующего одеждой для повседневной жизни. Он может считать критически значимым элементом своей стратегии наличие в магазине основных видов одежды нескольких цветов. Тогда акцент в своей работе он должен сделать на пополнении запасов со складов, оптимизируя свои усилия именно в этом направлении. В каждой из комбинаций видов деятельности приоритетными являются общие цели. Добиться конкурентного преимущества можно, только принимая во внимание всю систему видов деятельности. Именно благодаря удачному сочетанию всех видов деятельности достигается снижение издержек или увеличение дифференциации.

Стратегический выбор комбинации видов деятельности является основой достижения не только конкурентного преимущества, но и его устойчивости³². Это связано с тем, что конкурентам намного сложнее понять и скопировать сложную комбинацию видов деятельности, чем воспроизвести отдельный подход к управлению или технологический процесс. В частности, вероятность копирования конкурентом любого вида деятельности, как правило, составляет меньше единицы — допустим, 0,9. Тогда чем больше видов деятельности связано в комбинации, тем меньше шансы на успех при ее копировании. И с каждым новым видом деятельности, включенным в

³¹ См.: Портер М. Указ. соч. С. 81–87.

³² Хотя сама идея устойчивого конкурентного преимущества в условиях нестабильной и неопределенной среды чаще и чаще ставится под сомнение. Все больше сторонников «находит» идея переходящего конкурентного преимущества. Стратегии компаний, как правило, направляются на использование появляющихся краткосрочных возможностей. Подробнее прочитать об этом можно в следующей книге: Макрат Р.Г. Конец конкурентного преимущества. М.: БИНОМ. Лаборатория знаний, 2014. В качестве характеристики рынка, на котором соперничество между компаниями приводит к утрате конкурентного преимущества, используется термин «гиперконкуренция». См.: D'Aveni R.A, Gunter R.E. Hypercompetition: Managing the Dynamics of Strategic Maneuvering. New York, Toronto: The Free Press, 1994. P. xix, 421.

комбинацию, шансы копирования все быстрее падают. Например, если сочетаются 5 видов деятельности, вероятность их копирования составляет 0,59 ($0,9 \times 0,9 \times 0,9 \times 0,9 \times 0,9 = 0,59$), и т. д.

Считается, что, чем более удачно система видов деятельности подбирается по второму и третьему критериям (если подбираются усиливающие друг друга виды деятельности и оптимизируются усилия выбора), тем более устойчивое конкурентное преимущество имеет компания и тем сложнее эту комбинацию «расшифровать» извне. Превращение комбинации видов деятельности в систему способствует также и повышению операционной эффективности, так как наиболее узкие места будут стремиться устранить, что еще больше ограничит возможности конкурентов по имитации компании. Поэтому компании, которые имеют тщательно продуманную систему операций (благодаря превосходству в стратегии и в способах ее реализации), редко становятся привлекательными для игроков рынка в связи с высокой ценой имитации. Понимание стратегии как системы видов деятельности, дополняющих друг друга, означает, что в соответствие с ней необходимо привести организационную структуру, системы и процессы. В этом случае, чтобы получить выгоды от подражания, конкуренты должны скопировать систему целиком, а это очень сложно. Интерпретация причин удачных стратегий отдельных компаний, процессов их делового мышления и методов планирования представлена в книге Кеничи Омае³³. Автор показывает, каким образом стратегии, нацеленные на потребителя, конкурентов и корпорации, позволяют добиваться победы.

Одним из наиболее значимых факторов, который может привести к утрате стратегии, является стремление к росту³⁴. В связи с насыщением рынка и под влиянием формирующихся в отрасли стереотипов менеджеры обычно расширяют продуктовую линейку, создают дополнительные потребительские свойства товаров, копируют технологии и услуги конкурентов, приобретают бизнесы и т. д. Это приводит к тому, что размывается стратегическая позиция компании, разрушается ее уникальность и в

³³ Подробнее см.: *Омае К.* Мышление стратега: Искусство бизнеса по-японски. М.: Альпина Паблишер, 2015.

³⁴ О концепциях и стратегиях роста компании можно прочесть в следующих книгах: *Кузьмин С.С.* Парадигмы корпоративного роста. М.: ИНФРА-М, 2016; *Сливотски А., Вайз Р., Вебер К.* Как расти, когда рынок не растёт: основные идеи и кейсы в отдельном блоке. М.: Эксмо, 2016; *Уашиев Э.* Точка роста: от малого бизнеса до корпорации. СПб.: Питер, 2016; *Котлер Ф., Бергер Р., Бикхофф Н.* Стратегический менеджмент по Котлеру: Лучшие приемы и методы. М.: Альпина Паблишер, 2016; *Лоранж П., Чакраварти Б.* Прибыль или рост? Почему вам не нужно делать выбор. СПб.: Бест Бизнес Букс, 2012; *Вигери П., Смит С., Багаи М.* Рост бизнеса под увеличительным стеклом. М.: Манн, Иванов и Фербер, 2009; *Зук К., Аллен Дж.* Стратегии роста компании в эпоху нестабильности. М.: ИД Вильямс, 2007.

конечном итоге утрачивается конкурентное преимущество, а значит и прибыльность³⁵. Очевидно, что процесс роста не должен сопровождаться утратой компанией собственной стратегии. Для защиты и усиления стратегии компания должна сосредоточить свои усилия не на расширении своей стратегической позиции, а на ее углублении. Это означает, что она должна создать уникальную комбинацию из существующих видов деятельности, чтобы сделать их более дифференцированными по отношению к конкурентам, и найти способ донести свою стратегию до целевых потребителей. Для того, чтобы компания оставалась эффективной, она не должна терять свою уникальность. Поэтому, несмотря на то, что и операционная эффективность, и стратегия важны для компании, менеджеры должны их различать, так как они охватывают разные вопросы. Операционная программа направлена на достижение лучшей бизнес-практики, а стратегическая — на достижение уникальной позиции на рынке. Причем стратегия требует выраженной ориентации на прибыльность бизнеса, а не просто на его рост. Стратегия подразумевает, что для каждой компании должна разрабатываться индивидуальная цепочка ценности³⁶, представляющая собой последовательность действий (видов действий), которые необходимо осуществить для производства и доведения товара или услуги до потребителя. Именно индивидуальная цепочка ценности позволяет компании сделать потребителю уникальное ценностное предложение. Между видами действий (деятельности) существуют взаимосвязи. Они должны дополнять друг друга. Поэтому способ выполнения одного вида деятельности оказывает влияние на издержки или эффективность других видов деятельности. Благодаря взаимосвязям часто возникают альтернативы в выполнении тех или иных видов деятельности, которые требуют оптимизации. Как раз оптимизация и предопределяет необходимость принятия компромиссных решений. Если все действия (виды деятельности) компании дополняют друг друга, то создается прочная система. В этом случае любой конкурент, который попытается реализовать подобную стратегию, должен будет воспроизвести всю систему в целом, потому что просто имитирования

³⁵ Кризис стратегии можно диагностировать по утрате компанией своих конкурентных преимуществ в силу стратегических ошибок. Стратегические ошибки оказывают непосредственное воздействие на результаты операционной деятельности, но его обнаружить лишь по истечении определенного времени. Подробнее об этапах проявления кризиса можно прочитать в следующей работе: *Савчук В.* Риск-менеджмент: базовые принципы и современные технологии. Киев: Companion Group, 2014. С. 23–24.

³⁶ Опыт построения цепочек создания стоимости мировыми компаниями-производителями отражен в следующей работе: Как организовать цепочку поставок. М.: Альпина Бизнес Букс, 2008. Освещение теоретических и практических вопросов формирования и оценки эффективности цепочки создания стоимости продукта содержится в следующей работе: *Андреева Т.В.* Цепочка создания стоимости продукта: формирование и оценка эффективности. М.: РИОР; ИНФРА-М, 2013.

каких-то отдельных характеристик товара или способов выполнения тех или иных действий будет недостаточно для того, чтобы добиться нужной прибыльности.

Таким образом, в непрерывно изменяющейся бизнес-среде добиться конкурентного преимущества и роста бизнеса можно только благодаря постоянной адаптации организации к новым возможностям. Лозунг «компания должна делать правильные вещи правильным способом» сегодня справедлив не всегда. Когда многие компании начинают делать одни и те же вещи одним и тем же способом, прибыльность уничтожается. Это подтверждает практика. Для того, чтобы оставаться успешными, компании должны уметь не только быстро адаптироваться к изменению среды, но и поддерживать баланс между результативностью и эффективностью (операционной и стратегической).

Список литературы:

1. *Адизес И.* Размышления о менеджменте. М.: Манн, Иванов и Фербер, 2016.
2. *Адизес И.* Новые размышления о менеджменте. М.: Манн, Иванов и Фербер, 2016.
3. *Андреева Т.В.* Цепочка создания стоимости продукта: формирование и оценка эффективности. М.: РИОР; ИНФРА-М, 2013.
4. *Арутюнян Т.* Что вам делать со стратегией? Руководство по стратегическому развитию компании. М.: Манн, Иванов и Фербер, 2013.
5. *Боссида Л., Чаран Р.* Искусство результативного управления. М.: Хорошая книга, 2004.
6. *Вигери П., Смит С., Багаи М.* Рост бизнеса под увеличительным стеклом. М.: Манн, Иванов и Фербер, 2009.
7. *Витальева В.А., Зуб А.Т.* Принципы обеспечения эффективности стратегических решений // Государственное управление. Электронный вестник. 2016. № 54. С. 39–62. URL: http://e-journal.spa.msu.ru/vestnik/item/54_2016vitalieva_zub.htm (дата обращения: 19.01.2017).
8. *Вишнякова М.В.* Охота на менеджера в кризисный период: Книга для эффективных собственников и вменяемых менеджеров. М.: Управление персоналом, 2009.
9. *Гребеньяк Л.Дж.* Как заставить работать вашу стратегию: Эффективная реализация стратегии и внедрение перемен. Днепропетровск: Баланс Бизнес Букс, 2006.
10. *Гусев А.А.* Стоимость бизнеса в системе стратегических управленческих решений. М.: РИОР; ИНФРА-М, 2015.
11. *Друкер П.* Практика менеджмента. М.: ИД Вильямс, 2003.

12. Друкер П. Эффективное управление. Экономические задачи и оптимальные решения. М.: ФАИР-ПРЕСС, 2003.
13. Зуб А.Т., Мельников М.А. Стратегическое планирование в условиях неопределенности внешней среды // Евразийское научное объединение. 2015. № 8 (8). С. 35–37.
14. Зук К., Аллен Дж. Стратегии роста компании в эпоху нестабильности. М.: ИД Вильямс, 2007.
15. Ивашковская И.В., Григорьева С.А., Кокарева М.С., Степанова А.Н. и др. Корпоративные финансовые решения. Эмпирический анализ российских компаний (корпоративные финансовые решения на развивающихся рынках капитала) / Под науч. ред. И.В. Ивашковской. М.: ИНФРА-М, 2012.
16. Ивашковская И.В. Финансовые измерения корпоративных стратегий. Стэйкхолдерский подход. М.: ИНФРА-М, 2016.
17. Как организовать цепочку поставок. М.: Альпина Бизнес Букс, 2008.
18. Ковени М., Гэнстер Д., Хартлен Б., Кинг Д. Стратегический разрыв: Технологии воплощения корпоративной стратегии в жизнь. М.: Альпина Паблишер, 2016.
19. Когденко В.Г., Мельник М.В. Управление стоимостью компании. Ценностно-ориентированный менеджмент. М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2012.
20. Кокинз Г. Управление результативностью: Как преодолеть разрыв между объявленной стратегией и реальными процессами. М.: Альпина Паблишер, 2015.
21. Котлер Ф., Бергер Р., Бикхофф Н. Стратегический менеджмент по Котлеру: Лучшие приемы и методы. М.: Альпина Паблишер, 2016.
22. Котлер Ф. Десять смертных грехов маркетинга. М.: Альпина Паблишер, 2015.
23. Кузьмин С.С. Парадигмы корпоративного роста. М.: ИНФРА-М, 2016.
24. Кудина М.В. Управление компанией: теория и практика. М.: Издательство Московского университета, 2013.
25. Лафли А., Мартин Р. Игра на победу. Как стратегия работает на самом деле. М.: Манн, Иванов и Фербер, 2014.
26. Лоранж П., Чакраварти Б. Прибыль или рост? Почему вам не нужно делать выбор. СПб.: Бест Бизнес Букс, 2012.
27. Магретта Дж. Ключевые идеи. Майкл Портер. Руководство по разработке стратегии. М.: Манн, Иванов и Фербер, 2013.
28. Макграт Р.Г. Конец конкурентного преимущества. М.: БИНОМ. Лаборатория знаний, 2014.

29. *Марр Б.* Ключевые показатели эффективности. 75 показателей, которые должен знать каждый менеджер. М.: БИНОМ. Лаборатория знаний, 2014.
30. *Мейер М.В.* Оценка эффективности бизнеса. М.: Вершина, 2004.
31. *Нельсон Р.Р., Уинтер С.Дж.* Эволюционная теория экономических изменений. М.: Дело, 2002.
32. *Нили Э., Адамс К., Кеннерл М.* Призма эффективности: Карта сбалансированных показателей для измерения успеха в бизнесе и управлении им. Днепропетровск: Баланс-Клуб, 2003.
33. *Новожилов В.В.* Проблемы измерения затрат и результатов при оптимальном планировании. М.: Наука, 1972.
34. *Облой К.* Стратегия организации: В поисках устойчивого конкурентного преимущества. Минск: Гревцов Букс, 2013.
35. *Ольве Н.-Г., Рой Ж., Веттер М.* Оценка эффективности деятельности компании. Практическое руководство по использованию сбалансированной системы показателей. М.: ИД Вильямс, 2003.
36. *Омае К.* Мышление стратега: Искусство бизнеса по-японски. М.: Альпина Паблишер, 2015.
37. *Паламарчук В.П.* Оценка компании для обоснования стратегических решений. М.: ВШФМ АНХ при Правительстве РФ, 2009.
38. *Парментер Д.* Ключевые показатели эффективности. Разработка, внедрение и применение решающих показателей. М: Олимп-Бизнес, 2009.
39. *Петрунин Ю.Ю., Пурлик В.М.* Доминирующая логика современного этапа эволюции корпоративной социальной ответственности // Вестник Московского университета. Серия 21. Управление (государство и общество). 2016. № 2. С. 10–23.
40. *Петрунин Ю.Ю., Пурлик В.М.* Корпоративная социальная ответственность и ее отражение в современных управленческих концепциях // Вестник Московского университета. Серия 21. Управление (государство и общество). 2012. № 4. С. 19–33.
41. *Портер М.* Конкуренция, обновленное и расширенное издание. М.: ИД Вильямс, 2010.
42. *Портер М., Такеути Х., Сакакибара М.* Японская экономическая модель: Может ли Япония конкурировать? М.: Альпина Бизнес Букс, 2005.
43. *Пригожин А.И.* Цели и ценности. Новые методы работы с будущим. М.: Дело, 2010.
44. *Пурлик В.М.* Альтернативные системы оценки корпоративной эффективности // Вестник Московского университета. Серия 21. Управление (государство и общество). 2007. № 3. С. 42–60.

45. Пурлик В.М. Операционная и стратегическая эффективность бизнеса: современная трактовка // Риск: Ресурсы, Информация, Снабжение, Конкуренция. 2016. № 4.
46. Пурлик В.М. Организация в контексте парадигмы сложности // Вестник Московского университета. Серия 21. Управление (государство и общество). 2016. № 3. С. 3–17.
47. Пурлик В.М. Управление компанией с позиции роста стоимости бизнеса // Вестник Московского университета. Серия 21. Управление (государство и общество). 2010. № 4. С. 59–82.
48. Пурлик В.М. Экономическое развитие и формы его проявления: интерпретация старых идей в современном контексте // Вестник Московского университета. Серия 21. Управление (государство и общество). 2013. № 3. С. 3–21.
49. Пфлегинг Н. Управление на основе гибких целей. Вне бюджетирования: как превзойти конкурентов в XXI веке. М.: БЕЛЫЙ ГОРОД, 2009.
50. Ривз М., Хаанес К., Синха Д. Стратегии тоже нужна стратегия. Практическое руководство для каждого бизнес-лидера в эпоху перемен. М.: Эксмо, 2016.
51. Ридинг К. Стратегическое бизнес-планирование: Динамическая система повышения эффективности и обеспечения конкурентного преимущества. Днепропетровск: Баланс Бизнес Букс, 2005.
52. Рятов К. Секреты развития: Как чередуя инновации и системные изменения, развивать лидерство и управление. М.: Интеллектуальная Литература, 2016.
53. Савчук В. Риск-менеджмент: базовые принципы и современные технологии. Киев: Companion Group, 2014.
54. Сливотски А., Вайз Р., Вебер К. Как расти, когда рынки не растут: основные идеи и кейсы в отдельном блоке. М.: Эксмо, 2016.
55. Сливотски А., Вебер К. Вверх: семь стратегий, как превратить неудачи в большие победы. М.: Эксмо, 2016.
56. Уашев Э. Точка роста: от малого бизнеса до корпорации. СПб.: Питер, 2016.
57. Финкельштейн С., Харви Ч., Лотон Т. Стратегии прорыва. Киев: Companion Group, 2007.
58. Харилло К.Х. Стратегическая логика: Логическая основа решения стратегических проблем бизнеса. Днепропетровск: Баланс Бизнес Букс, 2005.
59. Хоуп Д., Фрейзер Р. За гранью бюджетирования. Как руководителям вырваться из ловушки ежегодных планов. М.: Вершина, 2007.
60. Хэммонд Дж., Кини Р., Райффа Г. Правильный выбор. Руководство по принятию решений. М.: БИНОМ. Лаборатория знаний, 2014.

61. Чернозуб О. Жизнь после кризиса: Стоимостной подход к управлению частной компанией. М.: Альпина Паблишер, 2009.
62. Эванс В. Ключевые стратегические инструменты. 88 инструментов, которые должен знать каждый менеджер. М.: БИНОМ. Лаборатория знаний, 2015.
63. D`Aveni R.A, Gunter R.E. Hypercompetition: Managing the Dynamics of Strategic Maneuvering. New York, Toronto: The Free Press, 1994.

Purlik V.M.

The Effectiveness and Efficiency of an Organization: Complexities of an Agreement Achievement

Vyacheslav M. Purlik — Ph.D., Associate Professor, School of Public Administration, Lomonosov Moscow State University, Moscow, Russian Federation.

E-mail: Purlik@spa.msu.ru

Annotation

The article gives an interpretation of different views on the hierarchy of organizational values and the essence of organizational effectiveness and efficiency. The differences between operational and strategic effectiveness are defined along with their role in achieving superiority over other organizations. The article explores the notion of the “production-possibility frontier” and covers the factors which help organizations in certain business branches to get close to it. The article reviews the situation in which the company with the greatest operational effectiveness receives the greatest benefits. The consequences of competitive convergence are defined. The difficulties of achieving a compromise, and the necessity of that compromise between effectiveness and efficiency of an organization in both long and short term are described.

Keywords

Efficiency, effectiveness, hierarchy of values, the operating efficiency, strategic effectiveness, production possibility frontier, convergence, strategy, competitive advantage, value chain.