

УДК 65.011.46

ПРОБЛЕМЫ ОЦЕНКИ ЭФФЕКТИВНОСТИ ОРГАНИЗАЦИОННЫХ ИЗМЕНЕНИЙ, РЕАЛИЗУЕМЫХ НА ОСНОВЕ МАРКЕТИНГОВОГО ПОДХОДА

Л.М. Божко

Тверской государственный университет
кафедра менеджмента

Оценка эффективности организационных изменений – необходимая работа. Но ее выполнение сталкивается с рядом проблем, связанных с пониманием эффективности, целями менеджмента, разработанностью методов, неопределенностью результатов изменений.

Ключевые слова: *организационные изменения, маркетинговый подход, оценка эффективности.*

Для проведения оценки эффективности организационных изменений вначале необходимо разобраться с пониманием категории эффективности. В отечественной экономической литературе под эффективностью традиционно понимается отношение результата к затратам, вызвавшим этот результат (например, [1, с. 275]; [2, с. 5] и др.). При этом под эффективностью зачастую подразумевается именно эффективность производства (именно такая формулировка встречается в большинстве экономических словарей). Так, в Современном экономическом словаре дано такое определение: «Эффективность – относительный эффект, результативность процесса, операции, проекта, определяемые как отношение эффекта, результата к затратам, расходам, обусловившим, обеспечившим его получение» [3]. В данном случае речь идет о так называемой внутренней эффективности использования ресурсов предприятия. Такое понимание эффективности и такой подход к ее оценке обусловлены историей развития отечественной экономики. В командно-административной экономической системе изучалась прежде всего эффективность производства, до рыночных отношений предприятия в большей степени интересовались именно внутренней эффективностью как ресурсоотдачей.

В зарубежной литературе еще задолго до становления рыночных отношений в России для обозначения эффективности использовались два несколько различных понятия: «efficiency» и «effectiveness». Однозначного перевода эти терминов нет. Профессор кафедры маркетинга ГУ – ВШЭ О.К. Ойнер «efficiency» трактует как внутреннюю эффективность, а «effectiveness» – как внешнюю [2, с. 5].

Категория efficiency означает внутренний стандарт результативности и близка к принятому в отечественной науке

пониманию эффективности. Так, efficiency компаний определяют по соотношению результатов и вызвавших эти результаты затраты [4], efficiency в маркетинге – путем сравнения маркетинговых результатов и затрат на маркетинг [5].

Effectiveness, напротив, означает внешний стандарт результативности и отражает способность организации к развитию, устойчивость развития, ее адаптивность, соответствие запросам внешней среды. Такое понимание эффективности в большей мере применимо для маркетинга и стратегического менеджмента. Здесь в зависимости от задач исследования, сферы и объекта менеджмента могут применяться различные подходы к оценке эффективности: по достижению стратегических целей и положению организации на рынке, по степени удовлетворения требованиям различных групп интересов, по величине стоимости компании. Так, в маркетинге при оценке эффективности оценивается повышение уровней удовлетворенности, лояльности потребителей. В зарубежной литературе сформировалась методология оценки маркетинговой деятельности в разрезе внутренней и внешней эффективности. Дж. Преффер и К. Салансик говорят о возможности независимого рассмотрения этих понятий с позиции использования ресурсов фирмы [6]. Но благодаря маркетингу рыночные субъекты в системе производства и потребления интегрируются, поэтому в маркетинге изучается и внутренняя, и внешняя эффективность. Дж. Шет и Р. Сисодия [5] результативность маркетинга определяют также через измерение внешней и внутренней эффективности. Они рекомендуют вначале добиться внешней эффективности через разработку комплекса маркетинга для целевых сегментов, а затем наиболее экономичным способом ее поддерживать. Х. Хаканссон [7] указывает на взаимосвязь «efficiency» и «effectiveness» и говорит о зависимости внешней эффективности от внутренней. Б. Боргстром [8] рассматривает внутреннюю и внешнюю эффективность как диалектическую пару, являющуюся результатом двух различных по логике и содержанию процессов создания ценности – ценности обмена и ценности потребления.

Полагаем, что применение двух трактовок эффективности – внешней и внутренней – вполне оправдано не только в маркетинге, но и в управлении организационными изменениями. А в силу того, что в маркетинге оценка внешней эффективности стала не только обязательной, но и наиболее очевидной, то оценивать внешнюю эффективность организационных изменений, проводимых на основе маркетингового подхода, становится обязательным. Таким образом, эффективность организационных изменений должна оцениваться не только с точки зрения ресурсо-затрат, но и с позиции получения стратегических результатов, маркетингового эффекта.

В современной литературе по стратегическому менеджменту эффективность оперативного управления, связанного с экономией, рационализацией расходования ресурсов, противопоставляется стратегическому развитию (не говоря уже про эффективность стратегического управления). Оценка эффективности экономической деятельности в основном подразумевает анализ текущих финансово-экономических показателей (оперативная маркетинговая деятельность также по ним оценивается). Стратегическое управление не ставит цель получение прибыли (по крайней мере, в текущем периоде), поэтому и оценка его эффективности не может проводиться в рамках связи «доходы–расходы». Из-за разницы целей стратегического и оперативного управления попытка объединить разные критерии их оценки эффективности в одну модель становится методологически тщетной. Более того, теоретически ([2, с. 6], [5] и др.) доказано, что внутренняя эффективность в некотором смысле противоречит внешней эффективности. Эмпирические исследования это только подтвердили: по результатам проведенного автором исследования различных по размеру и сферам деятельности 24 предприятий Тверской области за 2008-2011 г.г. стремление к минимизации затрат из-за финансово-экономического кризиса несколько стабилизировало финансово-экономическое состояние в неблагоприятный период, но в последствии обернулось проблемами стратегического характера. Мероприятия, направленные на обеспечение внутренней эффективности (экономия на рекламе, стимулирование сбыта за счет спонтанных покупок, перевод продукции в более низкую ценовую категорию с одновременным снижением качества, отказ от ряда сопутствующих продаже услуг, сокращение торгового персонала) в дальнейшем негативно сказались на имидже предприятия и лояльности потребителей.

Полагаем, что подход к оценке эффективности организационных изменений должен зависеть от того, какие – стратегические или оперативные – изменения проводятся. Организационные изменения краткосрочного характера могут оцениваться по внутренней эффективности, и в ряде случаев такой оценкой можно ограничиться. Но организационные изменения, имеющие стратегическую направленность, тем более основанные на маркетинговой концепции, необходимо оценивать по внешней эффективности. Впрочем, это вовсе не исключает определения влияния проводимых изменений на внутреннюю эффективность. Периодическая оценка внутренней эффективности организационных изменений может явиться средством контроля за расходованием ресурсов на изменения и получением текущих экономических выгод (доходов), вызванных изменениями.

К оценке эффективности управления организационными изменениями на основе маркетингового подхода методологически можно подходить с двух сторон (имеют место быть два варианта):

1) как к оценке деятельности в области отдельного направления менеджмента – управления организационными изменениями;

2) как к маркетинговой деятельности (в данном случае – по проведению организационных изменений).

В обоих случаях на уровне методологии есть проблемы, связанные с разработанностью методов оценки эффективности управления и их адаптацией для использования в управлении изменениями.

Кроме того, и управление организационными изменениями, и маркетинговая деятельность в силу влияния различных объективных и субъективных факторов отличаются неопределенностью результатов. Следовательно, можно заключить, что неопределенность результатов распространяется и на управление организационными изменениями на основе маркетингового подхода, что усложняет оценку эффективности.

Рассмотрим каждый вариант оценки эффективности подробнее. В первом случае для оценки эффективности организационных изменений можно воспользоваться инструментарием, используемым для оценки эффективности проектов в инвестиционном менеджменте, инновационном менеджменте, управлении проектами. В настоящее время в методологии перечисленных видов менеджмента разработано большое количество методов и методик, успешно используемых на практике.

Но на фоне изобилия технологий оценки эффективности проектов в инвестиционном и инновационном менеджменте, управлении проектами отдельным изучением и развитием методов оценки эффективности проектов и программ в управлении организационными изменениями как отдельного направления менеджмента никто не занимался (по крайней мере, в отечественной литературе). В тоже время на практике можно воспользоваться конкретными методиками, разработанными в других направлениях менеджмента для оценки эффективности проектов. Большинство этих методик основано на единой методологической базе Методических рекомендаций по оценке эффективности инвестиционных проектов (вторая редакция) [9] и незначительно отличаются областью и условиями применения. При использовании методологического подхода, принятого в указанных Методических рекомендациях, эффективность проекта независимо от его предметной сферы (проекты в целом, инновации или инвестиции) рассчитывается как эффективность инвестиционного проекта (см., например, [10, с. 313-342], [11, с. 202-209] и др.). При этом эффективность проекта оценивается по ряду показателей, в том числе и основанных на учете стоимости финансовых ресурсов во времени, определяемой с помощью дисконтирования. К основным показателям эффективности проекта прежде всего относят чистый доход, чистый дисконтированный доход,

внутреннюю норму доходности, срок окупаемости, срок окупаемости с учетом дисконтирования, потребность в дополнительном финансировании (без и с учетом дисконтирования), индекс доходности и др. В качестве эффекта здесь выступает денежный поток по проекту. Как видим, все эти показатели эффективности – финансово-экономические, они характеризуют ресурсозатраты и ресурсоотдачу.

Обратимся ко второму варианту оценки эффективности организационных изменений. В управлении организационными изменениями на основе маркетингового подхода результаты изменений можно рассматривать как результаты маркетинговой деятельности. И в зависимости от того, какие – оперативные или стратегические – изменения проводятся, должны использоваться соответствующие подходы к оценке эффективности изменений.

В настоящее время существует целый ряд моделей маркетинговой продуктивности (цепочек продуктивности), позволяющих проводить оценку эффективности маркетинга по финансово-экономическим показателям и тем самым определить вклад маркетинга в конечные экономические результаты деятельности предприятия. В основе этих моделей лежит классическая формула Дюпона. Формула Дюпона ориентируется на показатели прибыльности капитала (ROI) и поэтому позволяет определить доход, вызванный конкретной маркетинговой программой (в данном случае программой изменений), обосновать бюджет изменений. В модели Дюпона маркетинговые расходы относятся к текущим затратам, не учитываются долгосрочные эффекты инвестиций, поэтому она может применяться только в тактическом планировании организационных изменений, при проведении оперативных изменений (например, при обосновании потребности в ресурсах при проведении мероприятий в рамках комплекса маркетинга). Для стратегических организационных изменений эта модель не может быть использована, поскольку она применима для стабильных рынков (что возможно лишь в краткосрочном периоде) и не предполагает изменения факторов внешней среды, не учитывает результаты портфельного стратегического анализа.

В настоящее время ведутся исследования в области оценки эффективности маркетинга, ориентированной на стратегические результаты и основанные на новых концепциях маркетинга (в том числе маркетинга отношений). Так, Р. Руст с соавторами предложил модель, устанавливающую взаимосвязи между маркетинговыми стратегиями, действиями, результативностью на рынке, финансовыми показателями и стоимостью фирмы [12]. Используемый в данной модели подход окажется весьма полезным и для оценки эффективности изменений: маркетинговые действия рассматриваются отдельно от общего состояния компании (ее активов, рыночной позиции, финансового

положения и стоимости), но в то же время действия и результирующие показатели на уровне компании взаимосвязаны. А.Г. Будрин исследовал экономическую эффективность перехода предприятий к скоординированному функционированию на основе маркетинга отношений [13, с. 291-300], что также предполагает параллельное оценивание маркетинговых действий по каждому предприятию с последующим агрегированием эффективности. Занимаясь изучением проблемы оценки результативности маркетинга, О.К. Ойнер отмечает, что результативность представляет собой некоторое логическое завершение очередного цикла маркетинговой деятельности или отдельного мероприятия [2, с. 6] и в самом общем виде результативность означает выполнение планов, достижение целей, получение конкретных результатов, которые затем уже сравниваются с заранее определенными (целевыми) значениями показателей, стандартами, нормами.

Отправной точкой современных подходов к определению маркетинговой эффективности является стратегическая цель (а именно – увеличение стоимости компании). Этот же подход – определение эффективности (в данном случае – организационных изменений) через достижение стратегических целей мы положим в основу оценки эффективности изменений как маркетинговой деятельности.

Итак, маркетинговый подход к управлению организационными изменениями предполагает и проведение оценки их эффективности на маркетинговой основе. Для оценки эффективности организационных изменений, как и любой другой управленческой деятельности, необходимо уяснить цель их проведения. Можно провести такую аналогию: если оценку эффективности организационных изменений рассматривать как маркетинговое исследование, то цель исследования будет определять другие элементы программы, в том числе и обосновывать выбор методов. Цель исследования (оценка эффективности) должна соответствовать цели организационных изменений. Методы оценки эффективности будут подбираться в зависимости от изначальных целей организационных изменений.

В общем случае организационные изменения проводятся для достижения внутренних целей самого предприятия (обеспечение внутренней эффективности). Согласно маркетинговому подходу, организационные изменения проводятся с целью повышения удовлетворенности потребителей (клиентов). Вместе с тем жизнеспособность и развитие предприятия зависят от баланса его внутренних интересов и требований внешней среды, а организационные изменения призваны обеспечить такой баланс. Однако выполнение требований внешней среды и обеспечение экономической стабильности предприятия зачастую (особенно в регулярном менеджменте) являются полярными задачами. В целях стратегической устойчивости

предприятия при проведении организационных изменений необходимо стремиться к гармонии внутренней и внешней эффективностей, т.е. учитывать показатели эффективности во взаимосвязи.

Названные цели проведения изменений определяют соответствующие подходы к оценке эффективности организационных изменений:

1. По степени достижения внутренних целей предприятия.
2. Через оценку удовлетворенности клиентов.
3. Через оценку достижения баланса с внешней средой.
4. Через систему взаимосвязанных показателей эффективности.

Основной фактор эффективности преобразований с точки зрения маркетингового подхода – время, затраченное на проведение преобразований. Время, затраченное на разработку альтернатив, на выбор оптимальной модели и реализацию проекта, должно быть не больше периода, по истечении которого произойдут внешние изменения, то есть скорость проведения преобразований должна быть не меньше скорости внешних изменений.

В основу проведения оценки эффективности преобразовательной деятельности необходимо положить результат проведенной работы – новое состояние организации [14, с. 3–15.].

Поскольку традиционным для отечественной экономической науки является понимание эффективности как отношения эффекта к затратам, то для определения эффективности требуется (предварительное – до начала изменений и окончательное – после их завершения) определение затрат на проведение организационных изменений и эффекта, который они обеспечат или обеспечили. Здесь под эффектом организационных изменений надо понимать величину дохода, которую могут принести (или принесли) организационные изменения.

В более широком представлении эффект организационных изменений имеет различную направленность:

1. Маркетинговый эффект проявляется в развитии потребностей и создании новых способов удовлетворения потребностей потребителей, в усилении рыночных позиций предприятия и повышении его конкурентоспособности.

2. Научный эффект проявляется в появлении новых конструкторских и технолого-технических решений (передовых продуктовых разработок, методов обработки предметов труда и т.д.).

3. Организационно-управленческий эффект – это новые формы организации, новые процессы, технологии и процедуры управления.

4. Социальный эффект может быть ориентирован как на персонал предприятия, так и на общество (представители которого не обязательно являются членами контактных аудиторий предприятия). Он проявляется в улучшении условий труда и в развитии персонала, в

активном использовании методов моральной мотивации, в повышении социальной ответственности бизнеса, во вкладе в решение социальных проблем.

5. Экономический эффект (согласно традиционному пониманию эффективности именно как внутренней эффективности) проявляется в получении положительной разницы между результатами проведения организационных изменений и понесенными затратами, выраженными в денежных единицах.

6. Информационный эффект появляется при создании новой информации о развитии окружения и внутренней среды предприятия. Он проявляется в новых способах сбора и обработки данных, хранении и распространении информации, в том числе знаний.

7. Экологический эффект определяется уровнем защиты окружающей среды от отрицательного воздействия на нее процессов жизнедеятельности человека.

Для управления организационными изменениями на основе маркетингового подхода приоритетна оценка маркетингового эффекта. Эффективность программы организационных изменений должна оцениваться с точки зрения потенциальной маркетинговой привлекательности, т.е. иметь рыночную направленность и отвечать ожиданиям и потребностям потребителей.

Маркетинговый эффект от проведения преобразований включает в себя [15, с. 40]:

1) на внутреннем по отношению к предприятию уровне: обеспечение рентабельности проекта (возмещаются прямые, косвенные затраты, со временем – капитальные), обеспечение финансовой устойчивости направления, присутствие экономии масштаба вследствие уровня сбыта выпускаемого продукта, открывшиеся возможности роста спроса, длительный жизненный цикл внедренной технологии (или готового продукта), высокий потенциал для создания дополнительных продуктов, удельное снижение (по сравнению с продажами) затрат на внедрение на рынок новых продуктов и на формирование каналов распределения, положительная репутация предприятия, готовность предприятия проводить преобразования вновь, слабая конкурентная реакция на новый товар;

2) на внешнем по отношению к предприятию (потребительском) уровне: совместимость с существующими способами использования продукта, высокий уровень удовлетворенности потребности, на которую направлено предложение товара, высокий уровень сервиса, развитие функциональности и улучшение эстетического вида товара, повышение получаемой полезности от использования товара по сравнению с его ценой.

Таким образом, эффективность проведения изменений необходимо оценивать исходя из сравнения фактических и плановых

издержек на проведение изменений; времени, затраченного на проведение преобразования; соответствия достигнутых результатов целям изменений; уровня склонности предприятия к последующим нововведениям, уровня адекватности преобразованного предприятия внешнему окружению, востребованности производимого продукта, сформированного в ходе преобразований потенциала организации к принятию или отторжению нововведения впоследствии (на стадии рутинизации), побочных эффектов от преобразований, размера ущемленных интересов.

Оценка эффективности организационных изменений должна проводиться при их планировании (в том числе для обоснования инвестиций), реализации (экономический мониторинг) и по их завершению.

Список литературы

1. Грибов В.Д. Инновационный менеджмент: Учебное пособие / В.Д. Грибов, Л.Н. Никитина. – М.: ИНФРА-М, 2012. – 311 с.
2. Ойнер О.К. Оценка результативности маркетинга: от ресурсной эффективности к интегрированным подходам / О.К. Ойнер // Маркетинг в России и за рубежом. – 2008. – № 1 (63). – С. 3–14.
3. Современный экономический словарь <http://economic-enc.net/word/yeffektivnost-6286.html> – Дата обращения 22.06.2012.
4. Charnes A. Measuring the Efficiency of Decision Making Units / A. Charnes, W.W. Cooper, E. Rhones // European Journal of Operational Research. – 1978. – № 3. – P. 429-444.
5. Sheth J. Marketing productivity: Issues and Analysis / J. Sheth, R. Sisodia // Journal of Business Research. – 2002. – №55 (5). – P. 349-362.
6. Pfeffer J. The external control of organizations: a resource dependence perspective / J. Pfeffer, K. Salancik. – Stanford, Calif: Stanford Business Books, 1978.
7. Hakansson H. Developing relationships in business networks / H. Hakansson, I. Shehota. – London: Routledge, 1995.
8. Borgström B. Exploring efficiency and effectiveness in the supply chain. A conceptual analysis / B. Borgström // Proceedings of 21th Annual IMP Conference, Rotterdam, 2005. – <http://www.impgroup.org/uploads/papers/4670.pdf> – Дата обращения: 27.09.2012.
9. Методические рекомендации по оценке эффективности инвестиционных проектов: Утв. Министерством экономики РФ, Министерством финансов РФ, Государственным комитетом РФ по строительной, архитектурной и жилищной политике 21.06.1999. № ВК 477.

10. Мазур И.И. Управление проектами: учебное пособие / И.И. Мазур, В.Д. Шапиро, Н.Г. Ольдерогге ; под общ. ред. И.И. Мазура. – 3-е изд. – М.: Омега-Л, 2004. – 664 с.
11. Медынский В.Г. Инновационный менеджмент: Учебник/В.Г. Медынский. – М.: ИНФРА-М, 2005. – 295 с.
12. Руст Р. Измерение результативности маркетинга: современные знания и будущие направления/ Р. Руст, Т. Эмблер, Г. Карпенгер, В. Кумар, Р. Стривастава // Российский журнал менеджмента. – 2007. – № 5 (2). – С. 53-90.
13. Будрин А.Г. Теория и методология рыночного взаимодействия предприятий на основе концепции маркетинга отношений : дис. ... докт. экон. наук : 08.00.05 / Александр Германович Будрин. – СПб, 2008. – 333 с.
14. Божко Л.М. Управление внутренними преобразованиями – основа перспективного повышения эффективности деятельности организации / Л.М. Божко, М.В. Чистяков // Управление регионом: Теория и практика: сб. науч. статей. – Тверь: Твер. гос. ун-т, 2004. – С. 3–15.
15. Божко Л.М. Маркетинго-ориентированное планирование организационных изменений / Л.М. Божко // Вестник ИНЖЭКОНа: Серия «Экономика». – № 2 (53). – 2012. – С. 33-41.

THE PROBLEMS OF THE ASSESSMENT OF EFFICIENCY OF THE ORGANIZATIONAL CHANGES REALIZED ON THE BASIS OF THE MARKETING APPROACH

L.M. Bozhko

Tver State University
Department of Management

Assessment of efficiency of organizational changes – necessary work. But its performance faces a number of the problems connected with understanding of efficiency, the management purposes, a readiness of methods, uncertainty of results of changes.

Keywords: *organizational changes, marketing approach, assessment of efficiency.*

Об авторах:

БОЖКО Леся Михайловна – доцент, к.э.н., доцент кафедры менеджмента Тверского государственного университета, e-mail: lemib@rambler.ru