

УДК 330

ШЛЯХ ЗМІН АБО ІСТОРІЯ РЕОРГАНІЗАЦІЇ ОДНІЄЇ КОМПАНІЇ

Сіукаєва О.Г.

MBA, MSc, викладач Бізнес Школи КРОК

THE PATH OF CHANGE OR THE HISTORY OF REORGANIZATION OF ONE COMPANY

O. Siukaeva

MBA, MSc, Instructor of KROK Business School

DOI: <https://doi.org/10.31732/2663-2209-2018-96-114>

Анотація. В цій статті автор говорить про те, що останнім часом причиною всіх проблем та неприємностей називають світову кризу. Однак, на глибоке переконання автора статті, криза – це лише наслідок більш глибоких причин. Велика кількість аналітиків в різних галузях намагалися дати пояснення причин виникнення кризи і знайти шляхи виходу з неї. Тобто відповідали на два одвічні запитання: «Хто винен?» і «Що робити?». Було названо величезну кількість об'єктивних і суб'єктивних факторів, що вплинули на виникнення кризи. Знайдено безліч сил, на які покладено відповідальність. Але за всім цим не була названа головна причина: це сама людина, її світогляд, її реалізація свого права вибору, тобто як вона сприймає себе, навколишній світ. Що є для неї головним, цінним, чому вона приділяє свою увагу. Звичайно, можна сказати, що це філософські категорії, і вони не є основними в економіці, виробництві. Але ж організація, держава, народ – це сукупність конкретних людей, кожен з яких фактично кожну хвилину робить вибір. Яку передачу дивитися, які продукти вживати, на що витратити свій час, гроші, як і ким працювати тощо. Саме від

людини залежить, в який бік буде спрямована її увага, а сукупність схожих виборів породжує тенденцію і напрям руху. Тому на питання «Хто винен?» можна відповісти, що кожен з нас несе відповідальність за ту ситуацію в світі, в якій ми знаходимося, отже й відповідь на питання «Що робити?» полягає в тому, що необхідно міняти в першу чергу себе. Звичайно, сказати «треба змінювати себе» – дуже легко, а що міняти, як побачити, які погляди або вчинки призводять до негативних наслідків, що виникають в житті людини? Відповісти на ці питання неможливо в одну мить. Відповіді на них у кожної людини свої, і пошук їх – це шлях довжиною в життя. Але, якщо ми хочемо жити краще, ніж зараз, треба починати йти. Треба зробити перший крок, адже, як стверджує східна мудрість – дорога в тисячу кроків починається з першого кроку. У цій статті автор розповідає як свого часу її команда зробила ці перші кроки: «Наша робота стосувалася змін у нас самих у площині професійної діяльності, а саме володінням і експлуатацією бізнес-центрів. Можливо, наш досвід буде корисний і цікавий іншим компаніям».

Ключові слова: шлях до змін, інновації, досвід втілення реформ, філософія в економіці, практичні поради для бізнесу та кампаній, поради у керуванні та розбудові кампаній, шляхи подолання кризи.

Формул: 2, рис.: 0, табл.: 0, бібл.: 10.

Annotation. In this article we will talk about the fact that recently the cause of all the problems and troubles is called the world crisis. However, according to the author's deep conviction, the crisis is only a consequence of deeper reasons. A large number of analysts in various industries tried to explain the causes of the crisis and find ways out of it. That is, they answered two eternal questions: "Who is to blame?" And "What is to be done?". A huge number of objective and subjective factors were identified that influenced the onset of the crisis. Found many forces that are responsible. But behind all this, the main reason was not named: the man himself, his world view, his realization of his right to choose, that is, how she perceives herself, the world around her. What is

for her the main, valuable, than she pays attention. Of course, it can be said that these are philosophical categories, and they are not the main ones in economics and production. But an organization, a state, a people is a collection of concrete people, each of whom makes a choice almost every minute. What program to watch, what products to use, what to spend your time, money, how and by whom to work and the like. It depends on the person in which direction her attention will be directed, and the totality of similar choices generates a tendency and direction of movement. Therefore, the question “Who is to blame?” You can answer that each of us is responsible for the situation in the world in which we are located, which means the answer to the question “What to do?” It is necessary to change yourself first of all. Of course, to say “you have to change yourself” is very easy, but to change, how to see, what views or actions lead to negative consequences arising in a person’s life? Answer these questions is impossible in a jiffy. Each person has his own answers to them, and their search is the way to life. But, if we want to live better than now, we must begin to go. We must take the first step, because, according to Eastern wisdom, the road of a thousand steps begins with the first step. In this article, the author describes how, in due time, her team took these first steps: “Our work concerned changes in ourselves in the plane of professional activity, namely, the ownership and operation of business centers. Perhaps our experience will be useful and interesting to other companies”.

Key words: path to change, innovation, experience of reform, philosophy in economics, practical tips for businesses and campaigns, tips in managing and developing campaigns, ways to overcome the crisis.

Formulas: 2, fig.: 0, tabl.: 0, bibl.: 10.

Постановка проблеми. Аналіз ринку офісної нерухомості за останні 7 років, показав нам наступне. З 2000-2003 років почався період бурхливого розвитку ринку комерційної нерухомості в Києві. Підйом ділової активності в Україні спровокував дефіцит офісних площ, особливо в Києві як столиці. До середини 2008 року ринок нерухомості, і офісної в тому числі, був «перегрітий».

Ціни, як продажу, так і оренди одного квадратного метра офісних площ були підняті до неймовірних висот, які не йшли в порівняння зі світовими аналогами. При існуючому дефіциті офісних площ не йшлося про конкуренцію бізнес-центрів між собою. Відповідно, орендарі та покупці офісної нерухомості фактично «не мали право голосу». Їхні потреби і бажання враховувалися тільки в тому обсязі, який укладався в поняття класності офісів, тобто, наприклад, класу «А», класу «Б» тощо. При цьому в Україні загальноприйнятої класифікації і відповідно вимог до класовості не існувало. В основному майбутні власники споруджуваних бізнес-центрів керувалися світовими вимогами до офісних приміщень, причому беручи до уваги тільки ті параметри, які вписувалися в існуючий бюджет будівництва [1].

Світова криза 2008-2009 рр. різко змінила ситуацію [2]. З початку розвитку як світової, так і української економічної кризи, основною галуззю, яка першою відчувала симптоми кризи і найбільш масштабно від нього постраждала, як у світі, так і в нашій країні, була сфера нерухомості та діяльність, пов'язана з нею. Існує дві основні групи проблем в кризовий час для компаній, які володіють та керують об'єктами комерційної нерухомості.

Перша з них – це швидкість ліквідності об'єктів нерухомості, а вірніше сказати неможливість перетворення об'єктів нерухомості на гроші в період кризи. Іншими словами, можна сказати, що об'єкти нерухомості на час кризи фактично перестають бути активами власника з економічної точки зору. Другий напрямок полягає в тому, що падіння ділової активності та загальний економічний спад відображається на платоспроможності юридичних осіб, які є споживачами послуг компанії з управління нерухомості, а також загальної потреби в офісних площах. Перераховані вище групи проблем з літа 2008 року в повному обсязі проявилися як на ринку самої нерухомості, так і на ринку управління об'єктами офісної нерухомості. Наслідком цих проблем стала поява великої кількості вакантних площ в бізнес-центрах. Відбувалася масова міграція орендарів в пошуках більш вигідних умов оренди. Можливість продати офісну

нерухомість була відсутня як явище. Іншими словами, з осені 2008 року на ринку офісної нерухомості почалася стадія жорсткої конкуренції, до якої більшість компаній не були готові.

Ситуація, в якій опинилися більшість власників бізнес-центрів і керуючих цими центрами компаній, гостро порушила питання, які раніше, в період інтенсивного росту не були настільки актуальними та не бралися до уваги. Фактично весь шар цих питань лежить в площині формування конкурентної переваги компанії. Чим повинні бізнес-центр та послуги з його управління відрізнятися від конкурентів? Які переваги можуть бути запропоновані споживачеві?

Стратегія компанії, її оперативна діяльність мала бути перебудована, виходячи з реалій конкурентного середовища. Вирішення даного питання було критичним для виживання в 2008 році.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Аналіз ситуації яскраво показав, що зміни вкрай необхідні. Але які? І тут наша ситуація нагадала билинного богатира на роздоріжжі трьох доріг. Яку з них вибрати?

Перший шлях був – це наслідуючи всі інші компанії на нашому ринку, опускати ціни, нічого не змінюючи всередині компанії. Перші кроки на цьому шляху показали його неефективність, орендарі продовжували шукати кращі варіанти, конкуренти знижували свої ціни з не меншою швидкістю, ніж ми.

Другий шлях – пропонувати орендарям більш вигідні умови оренди, які стосуються не тільки ціни, а й термінів оплати, інші преференції. Однак, ми зіткнулися з тим, що будь-яке починання миттєво підхоплювалося конкурентами.

Третій шлях – змінити свій похід, причому не тільки до дій на ринку, а в першу чергу, переглянути свої погляди на себе як компанію, на навколишнє середовище, наших клієнтів. Іншими словами, змінити парадигму.

Зрушення парадигми, за визначенням відомого ірано-американського аналітика та бізнес-консультанта, спеціаліста в області системного менеджменту

Джамшида Гараедагі, яке він дав у своїй книзі «Системне мислення» [3], відбувається тоді, коли у зв'язку протиріччями, ігнорувати або заперечувати які вже просто неможливо, і з зростаючою кількістю дилем, які піддаються якомусь більш-менш переконливому роз'ясненню за допомогою застосованих до них моделей мислення, більшість людей приходять до висновку, що існуюча система понять втратила свою спроможність і вичерпала свій потенціал.

Формулювання цілей статті. Метою статті є вивчення практичного досвіду проведення реорганізацій в компаніях.

Виклад основного матеріалу дослідження. Перший крок, який ми зробили на цьому шляху, полягав у визначенні: якою організацією ми хочемо бути.

За однією з класифікацій організацій за своєю природою всі організації діляться на три типи [4; 5].

Нерозумні системи – механічна модель. Сутність механічної моделі дуже проста. В організації немає своєї власної мети, тобто це інструмент в руках власника, який визначає її функцію в даний момент часу, для досягнення своєї мети. Як правило, при цьому мета власника організації – отримання прибутку. Як складний трактор складається з частин, кожна з яких виконує лише одну задачу горизонтального, вертикального і обертального руху, так саме і організація може бути влаштована таким чином, що кожна людина виконує лише одну просту задачу.

Системи з одним розумом – біологічна модель. Основною ідеєю біологічної моделі є уявлення організації як живого організму з єдиним розумом (в точності, як людський організм), у якого є своя мета. Як правило, основною метою в такому випадку є виживання. Якщо у механічної моделі метою є прибуток, то в біологічній – прибуток – це засіб для досягнення мети виживання. Розумна система в цілому наділена можливістю вибору, але частини цієї властивості позбавлені. Ніякої самосвідомості, ніякого вибору, ніяких конфліктів. Діяльність системи знаходиться повністю під управлінням одного органу, що виконує

організуючу функцію, – мозку, який одержує інформацію від безлічі сенсорів через комунікаційну мережу і видає вказівки, які й приводять в дію відповідні частини системи.

Мультирозумна система – соціальна модель. Організація розглядається як добровільний союз цілеспрямованих членів що самостійно визначають, до чого слід прагнути і які засоби слід застосувати для досягнення мети. Критичним параметром є мета. Здатність робити вибір необхідна умова, але недостатня. Будучи цілеспрямованою, організація є частиною такого ж (цілеспрямованого), але більшого цілого – суспільства. У той же час її члени - цілеспрямовані індивіди. Головне завдання системи – поєднати інтереси цілеспрямованих елементів один з одним і з цілим. При цьому, для ефективного об'єднання багаторівневих цілеспрямованих систем, необхідно, щоб виконання бажань учасника залежало від виконання вимог більшої системи і навпаки. Мета організації – обслуговування інтересів її учасників при одночасному задоволенні потреб зовнішнього середовища. Членів організації соціальної моделі утримує разом одна або кілька загальних цілей і прийнятні для всіх учасників способи їх досягнення.

Виходячи з наведеної класифікації, наша команда аналізувала і себе і оточення. Одне з питань, яке ми собі поставили – чи є питання ресурсів визначальними в понятті успішності компанії? Якщо це так, то чому при відносній доступності на сьогоднішній день ресурсної бази і, як правило, її уніфікованості (гроші, технології, сировина майже не відрізняються в компаніях однієї галузі), існує така колосальна відмінність компаній одна від одної? Здається, що саме людський ресурс робить кожну компанію унікальною. На відміну від інших видів ресурсів, за словами засновника і керівника престижного Інституту Саратоги, доктора філософських наук Яка Фітц-енца, якого вважають засновником моделі бенчмаркінгу в управлінні персоналом: "... безмежна розмаїтість і непередбачуваність людей роблять їх неймовірно складними для оцінювання, набагато складніше, ніж будь-який електромеханічний вузол, що

надходить із запропонованими практичними специфікаціями, але тим не менше: Люди – єдиний елемент, що володіє здатністю виробляти вартість. Решта всіх змінних – гроші та їх "родич" кредит, сировина, заводи, устаткування й енергія – можуть запропонувати лише інертні потенціали. За своєю природою вони нічого не додають і не можуть додати, поки людина, будь це робочий низької кваліфікації, майстерний професіонал або керівник вищої ланки, не використовує цей потенціал, змусивши її працювати"[6].

Природно, що кожна організація в залежності від свого віку та виду діяльності проходить і першу, і другу моделі. І в нашій компанії явно проглядалися ознаки перших двох моделей. Але специфіка роботи компанії полягає в тому, що експлуатація бізнес-центру пов'язана з постійним спілкуванням з компаніями, які орендують офісні приміщення і відповідно з особами що їх представляють. Як не існує двох однакових людей, так і не існує двох однакових компаній орендарів. Нашим співробітникам щодня необхідно вирішувати нестандартні завдання, різноманітність яких неможливо передбачити і регламентувати. Цілком можливо, що в промислових організаціях, де використовується велика кількість автоматизованої праці, де присутні конвеєрні лінії та додатком зусиль співробітників є робота з сировиною і технічними пристроями, питання визначення моделі організації стоять не так гостро. Ми розуміли, що в нашій роботі неможливо прописати прості функціональні завдання для більшості персоналу, а там де функції досить прості, наприклад, як у прибиральниць, співробітників служби рецепції, присутній не менш важливий фактор – це відношення не тільки до своїх обов'язків, а й до людей (відвідувачів бізнес-центрів, співробітників орендарів). Практично не можливо передбачити та прописати всі ситуації, які можуть виникнути при взаєминах з відвідувачами та способи їх вирішення. У зв'язку з чим, фактично кожен із співробітників повинен мати можливість вибору способу вирішення ситуацій, що виникають, в рамках своїх повноважень. Причому, подібне рішення

має максимально відповідати загальній політиці компанії та сприяти досягненню компанією поставлених цілей.

Таким чином, ми зрозуміли, що розгляд співробітників компанії як винятково складної машини в нашому випадку приведе нас в глухий кут. У той же час, при управлінні більш ніж одним бізнес-центром, які в свою чергу територіально рознесені як між собою, так і з керуючим апаратом, вибудовувати організацію на базі біологічної моделі як мінімум не конструктивно.

У кожному бізнес-центрі існує своя специфіка, обумовлена як типом будівлі, території, місцем розташування, так і набором компаній орендарів. Здійснення оперативного управління за єдиними стандартами з одного центру, який єдиний має право прийняття оперативних рішень, призведе до непорозуміння та ігнорування частини проблем або їх неоперативного вирішення, що природно позначиться на результаті діяльності і бізнес-центрів, і компанії в цілому. При цьому мова не йде про вседозволеність і відсутність контролю. В даному випадку розглядається питання права вибору в рамках компетенції і повноважень посади. Вибір – здатність і бажання творити майбутнє. Здатність – потенційна можливість оцінки, впливу і управління життєво важливими параметрами системи на своєму рівні.

Ми визначили для себе, що основний наш робочий інструмент – це наші співробітники, і основним виробничим процесом є вибудовування взаємин з людьми. Даний висновок спричинив за собою наступний. Без урахування цілей людей як індивідуумів, неможливо побудувати успішний в довгій перспективі бізнес. У той же час, чітко було видно, що ігнорування цілей наших клієнтів призводить до ураження в конкурентному протистоянні з іншими бізнес-центрами. Природно, що жодна компанія не існує, якщо вона не виправдовує очікувань її власників, які мають також свої цілі. Таким чином, стало очевидно, що запорукою нашого майбутнього був шлях до побудови мультирозумної системи, тобто соціальної моделі організації, що враховує цілі всіх її членів

(акціонерів, співробітників), а також цілей найбільш вагомих груп навколишнього середовища, в першу чергу наших орендарів.

Аспекти, що впливають на діяльність компанії.

Для вибудовування нової моделі організації, необхідно було зрозуміти, які основні характеристики повинні бути їй притаманні, які аспекти є основними. І тут нам допоміг погляд на компанію з дуже цікавого ракурсу, запропонованого Гараедагі в тій же книзі «Системне мислення» [3]. Якщо коротко описувати цей підхід, то можна сказати, що будь-яку компанію можна описати в п'яти напрямках:

Багатство (Економіка). Англійською мовою багатство, в сенсі володіння матеріальними та фінансовими цінностями, звучатиме як Wealth (синонім - добробут), а багатство в сенсі крайньої переваги над іншими членами суспільства як Richness. А одне з визначень економіки, дане Фішером, говорить: «Економіка – це дисципліна, що вивчає, яким чином суспільство з обмеженими дефіцитними ресурсами, вирішує, що, як і для кого виробляти» [7]. Ми розглядали поняття багатства і економіки як раз як створення добробуту та його розподілу. Іншими словами, використання ресурсів, технологій, обладнання, досвід та знання співробітників компанії для створення додаткової вартості, що дозволяє досягти фінансових цілей компанії, тобто виробництво необхідних товарів і послуг та їх подальший продаж і розподіл прибутку. Безперечно, якщо говорити про матеріальний світ, то створення й подальший розподіл матеріальних благ є наріжним каменем будь-якої організації. Що притаманне цьому процесу? Такі аспекти матеріального характеру як ефективність виробництва товару або послуги, здатність створювати додаткову вартість в необхідному обсязі для підтримки всіх функціональних можливостей підприємства є необхідними ресурсами сьогодення. Питання розподілу матеріальних благ для забезпечення діяльності компанії в майбутньому, а також справедливий розподіл прибутку між усіма учасниками компанії (дивіденди акціонерам, винагорода менеджменту, заробітна плата і премії персоналу). Все це часто стає як причиною згуртування

всередині компанії, так і конфліктів, та призводить або до процвітання, або до краху компанії.

Етика. Етика – від давньогрецького слова етос – характер, звичай, аналіз причин моралі. Етика є навчання про мораль і моральність. Мотиви створення та існування будь-якої компанії завжди несуть в собі не тільки фінансову складову (отримання прибутку), а й морально-етичну, яка зумовлена бажаннями її творця або в подальшому керівників. Ці бажання або потреби знаходять свої висловлювання у тих цілях, які ставлять перед собою люди, що стоять «біля керма» компанії, нехай навіть несвідомо, інтуїтивно. Ці цілі можуть бути як творчими – привнесення в світ чогось кращого, так і руйнівними, наприклад, прославляння себе в історії будь-якими засобами. Вони базуються на поглядах цих людей та їх переконаннях, які формують в результаті як види діяльності, які є пріоритетними або прийнятними для компанії, так і цілі, які повинна досягти компанія і погляд на те, якою має бути компанія. Можна сказати, що таким чином задається вектор напрямку руху компанії. Компанія має цілі і наміри, які є результатом векторного напрямку руху компанії. Вектор руху задається або засновником, або керівником, тобто особою, яка безпосередньо приймає стратегічні рішення в компанії.

Даний вектор визначає не тільки цілі та наміри, але також моделі виробничих процесів (видів бізнесу), можливих для даної компанії. Вищевказані речі формують базові основи для формування культури і набору цінностей в компанії. Як правило, більшість співробітників розділяють ці цінності, причому часто це відбувається на інтуїтивному рівні, в іншому випадку компанія приречена на крах в тому вигляді, в якому замислювалася. Даний висновок можна обґрунтувати, застосовуючи аналогію з фізики: якщо існує спрямований рух тіла, завдяки доданій силі (або потік частинок під впливом поля), то в разі докладання зусиль іншої спрямованості, тіло уповільнює свій рух, або в залежності від величини сил, може змінити напрямок руху. Таким чином, спільність цінностей і поглядів є одним з важливих аспектів, що впливають на

компанію, який можна назвати етикою. Етика компанії впливає як на саму компанію, так і на її співробітника. Будь-яка людина в більшій чи меншій мірі потребує схвалення і підтримки з боку суспільства (представником якої є компанія в професійному аспекті). Наскільки його цінності збігаються з цінностями компанії, залежить швидкість і глибина його інтеграції в компанію. Що ж може дати подібна інтеграція? Співробітник, що розділяє цінності компанії, підсилює рух в заданому напрямку, а при протилежних поглядах, уповільнює його. Причому «сумісність елементів та їх синергія, взаємодія створюють резонанс – силу, яка на порядок перевищує суму сил, вироблених цими елементами окремо».

Естетика. Слово естетика походить від грецького слова «aisthetikos» (відчувати, чуттєвий). Естетика – це розділ філософії, що вивчає закономірності чуттєвого освоєння дійсності, про сутність і форми творчості за законами краси. Людина, що працює в компанії, привносить в неї не тільки свій досвід, знання, кваліфікацію, а й настрій, натхнення, а іноді і деструктивні настрої, тобто в будь-якому випадку існує емоційна складова. Ця емоційна складова роботи в компанії дозволяє людині або отримувати радість і задоволення від роботи, або відчувати роздратування і почуття неприйняття. Даний чуттєвий, емоційний заряд значно впливає на результати роботи, яку робить людина (в основному на якість, на інновації). Людина, відчуваючи позитивні почуття, може збільшити у багато разів ті обіцянки, які дає виробничий процес або обладнання – під впливом позитивних почуттів і енергій. І знову, як і в випадку з етикою, звернемося до фізики: «Електричний струм – впорядкований рух заряджених частинок». За аналогією можна сказати, що кожна людина має свій «емоційний заряд», і сукупність «творчих зарядів» збільшує «силу струму» компанії. Тобто ще один аспект, що впливає на діяльність компанії, лежить в площині естетики.

Наука. «Наука – особливий вид людської пізнавальної діяльності, спрямований на вироблення об'єктивних, системно-організованих і обґрунтованих знань про навколишній світ. Основою цієї діяльності є збір

фактів, їх систематизація, критичний аналіз і на цій базі синтез нових знань або узагальнень, які не тільки описують спостережувані природні або суспільні явища, а й дозволяють побудувати причинно-наслідкові зв'язки, і як наслідок – прогнозувати». «В індустріальну еру інструменти виробництва впливають на сировину. У постіндустріальну – інструменти виробництва впливають на інформацію, яка в свою чергу, повідомляє нам, як і коли міняти відповідні відомості та служби. Виробничий цикл починає замикатися, коли люди дізнаються, які саме відомості їм потрібні, де, коли, в якому вигляді і від кого. Коли люди дізнаються, що означають ці відомості, коло замикається і продуктивність підвищується. Уміння аналізувати та інтерпретувати перетворює дані в інформацію і деколи – в усвідомлення» (Фітц-енц).

Від того, з якою швидкістю дані, які оточують компанію, – ззовні та всередині неї – перетворюються в інформацію, що дозволяє приймати рішення, залежить здатність компанії досягати поставленої мети. Можна сказати, що кількість обробленої інформації і швидкість її обробки та прийняття рішень дає компанії енергію для руху вперед, що можна порівняти з поняттям кінетичної енергії у фізиці. Якщо провести аналогію з законом збереження енергії, то можна сказати, що потенційна енергія компанії (її ресурси, здібності, готовність і бажання людей), повинні бути перетворені в кінетичну енергію руху компанії, для досягнення поставлених цілей. (Енергія – це міра здатності тіла виробляти роботу). Швидкість обробки існуючих даних в інформацію, що буде використовуватись, є каталізатором і складовою енергії руху компанії. Даний аспект діяльності компанії можна назвати «наука».

Влада. Ще один з найістотніших аспектів, що впливають на діяльність компанії – це питання влади. Поняття влади широко і багатогранно. Але, кажучи про владу в компанії, хотілося б використовувати термін Гараедагі: «Влада дії – свобода і здатність робити вибір, а не влади над чим-небудь, тобто панування» або Аристотеля: «... свобода вибору і здатність його здійснити» [3]. Влада дії в компанії – це система делегування повноважень і відповідальності. Як правило,

в будь-якій проблемі, яка існує як на роботі, так і в особистому житті, людина звикла звинувачувати зовнішні обставини або інших людей. Однак, «кого Ви звинувачуєте, тому ви даєте владу». Коли людина виходить на вулицю, не подивившись у вікно або на градусник, нерозумно звинувачувати погоду у виборі одягу не по сезону. І всі це розуміють, але у всіх інших сферах життя людина займається цим постійно. Людина не може відповідати за зовнішні обставини та інших людей, проте він завжди відповідає за свою реакцію на ці обставини. Поки людина не візьме на себе відповідальність за свій вибір, як реагувати на все, що відбувається в його житті, завжди зовнішні обставини будуть домінувати над ним. Адже відмова від того, щоб робити вибір, приймати рішення, теж є вибір. І навіть якщо людина вирішує не робити вибір, то наслідки, які тягнуть за собою рішення, зроблені не ним, все одно відчуває сама людина. (Мені сказали, що на вулиці гарна погода, я вийшов без парасольки і потрапив під проливний дощ, після чого захворів.). І якщо в особистому житті людини в більшій мірі його вибори робляться самостійно, то в життєдіяльності компанії людина рідко готова приймати відповідальність за свої дії (тобто вибори), хоча наслідки багато в чому відчуває сам (кар'єрне зростання, зарплата, схвалення тощо). Чим більше співробітників будуть готові брати на себе відповідальність за свою роботу і результати її діяльності, тим більшою мірою компанія буде управляти зовнішніми обставинами, а не навпаки.

Таким чином, існує п'ять аспектів діяльності компанії, які спричиняють великий вплив на компанію як кожен окремо, так і у взаємодії:

1. Багатство (економіка).
2. Етика.
3. Естетика.
4. Наука.
5. Влада.

І якщо перший з аспектів – багатство (економіку) застосовуємо до виробничого процесу, то чотири інших впливають організаційні процеси. І всі

вони описують в повній мірі діяльність будь-якої компанії і складають її анатомію. Ігнорування будь-якої зі складових може призвести до відсутності бажаних результатів або втрати здатності компанії виживати.

Ми розуміли, що розгляд нашої компанії з точки зору, як у нас влаштований виробничий процес і що він із себе представляє, які організаційні процеси в компанії «кульгають», допоможе нам знайти відповіді на питання, що потрібно міняти. Але питання стояло гостро: з чого слід почати? Як нам вибудувати роботу, щоб зберегти той прибуток, який ще дозволяв нам як компанії існувати? І тоді ми почали з самої «болючої теми»: «Чому у нас падає прибуток? Від чого він залежить»? Так ми прийшли до моделі нашої прибутку:

Прибуток = Доходи - Витрати

Але що становить наш дохід? Дохід від здачі приміщень в оренду є добутком кількості метрів квадратних, зданих в оренду на ставку оренди за один квадратний метр.

$D = \text{Кількість м.кв.} * \text{Ставка оренди}$

Наступне питання, яким ми задалися: «А від чого залежать ці змінні»?

Зрозуміло, що ставка оренди залежить від ситуації, яка склалася на ринку нерухомості, але з іншого боку ще й від того, наскільки наш об'єкт оренди відповідає ринковим вимогам. Кількість зданих в оренду метрів квадратних теж щільно пов'язана з діловою активністю, з потребою в офісних площах, але в той же час залежить і від того, наскільки наш бізнес-центр привабливий для існуючих та потенційних орендарів. І зробивши ці висновки, ми прийшли до наступного пласту питань: «Чим ми більш привабливі для орендарів? Чому саме нам вони повинні принести свої гроші»? Наш висновок був таким: ми повинні визначити, хто є наш орендар, які цілі він переслідує, беручи у нас офісні приміщення в оренду, які у нього очікування, іншими словами, нам треба було намалювати портрет нашого споживача детально. А далі ми повинні були зрозуміти, що нам потрібно робити, як вибудувати процеси в компанії як виробничий, так і організаційний, щоб задовольнити потреби і очікування саме

нашого орендаря. Ми чудово розуміли, що обмежені в своїх можливостях, пов'язаних в першу чергу з тими, які накладає саме поняття нерухомість: ми управляємо об'єктом, який дуже жорстко зафіксований в конкретній точці простору, має фактично незмінні фізичні параметри і технічні характеристики. Іншими словами, якщо у вас Opel Astra, то Формула 1 не Ваш вид змагань, а на боліді орати поле не вийде. А слідом за процесами, звісно, ми прийшли до теми персоналу компанії і внутрішніх знань компанії. До висновку, що людський капітал, персонал, його цілі та очікування рухають все процеси, а інформація і внутрішні знання на сьогоднішній день є одним з найважливіших ресурсів, як пам'ятаєте, ми довели це раніше.

Таким чином, у нас визначилися чотири послідовні етапи з досить чітким причинно-наслідкового зв'язком. Це можна назвати кавер-версією відомої системи управління, розробленої Нортонем і Капланом – Системи збалансованих показників [8].

Етап перший: Фінанси. Яких цілей у вартісному вираженні ми хочемо досягти, від яких фінансових складових вони залежать?

Етап другий: Клієнти. Хто наш клієнт, які його очікування? Що є нашим продуктом, який ми можемо йому запропонувати, щоб задовольнити ці очікування?

Етап третій: Процеси. Як виглядає наш виробничий процес, з яких дій він складається, яка їх послідовність? Як побудовані організаційні процеси, чи є в них протиріччя і неузгодженість?

Етап четвертий: Персонал і Знання. Які очікування є у нашого персоналу, як нам їх задовольнити, якими знаннями вони повинні володіти? Яка інформація, коли і кому потрібна, як її обробляти і перетворювати у внутрішні знання компанії, а не конкретної людини, щоб не втілювати в життя фразу «авіації не буде, льотчик захворів»?

Ось така підготовча робота була зроблена. Якщо коротко резюмувати її, то можна зробити це наступними висновками.

Висновки. По-перше: Генрі Форд сказав: «Людина помирає тоді, коли перестає змінюватися, а похорон – просто формальність». Ми живемо не в ізолюваному світі, і небажання або страх щось поміняти в зв'язку зі змінами навколишніх реалій – пряма дорога в нікуди» [9].

По-друге: підхід до компанії з точки зору нерозумної системи (механічної моделі) та системи з одним розумом (біологічної моделі) стає неконкурентноспроможним. Зрушення парадигми в сторону мультирозумної системи (соціальної моделі), як показує досвід успішних компаній, найбільш відповідає вимогам сучасного світу.

По-третє: і знову Генрі Форд: «Заберіть у мене мої гроші, заводи, верстати та фабрики, але залиште мені моїх людей – і незабаром ми створимо заводи краще колишніх» [9]. В ієрархії значущості чинників успішності компанії людський капітал і внутрішні знання компанії все більше починають займати лідируючі місця.

І ще одне: «Колос на глиняних ногах» - тлумачення пророком Даниїлом сну царя Навуходоносора: «Тлумачення сну Тобі, царю, бачив, аж ось один, якийсь великий бовдур; величезний був цей бовдур, в надзвичайному блиску стояв він перед тобою, і страшний був вигляд його. Цей бовван такий: голова його з чистого золота, груди його та рамена його - з срібла, нутро його та стегно його з міді, голінки його з заліза, ноги його частково з заліза, а частково з глини. Ти бачив його, доки камінь не відірвався від гори без сприяння рук, і вдарив боввана, в залізні та глиняні ноги його, і розбив їх. Розторощилося: залізо, глина, мідь, срібло і золото зробилися як полова з току жнив, а вітер їх розвіяв, і сліду не залишилося від них; а камінь, що вдарив того боввана, став великою горою, і наповнив усю землю» [10]. Ігнорування базових аспектів організаційних процесів, таких як етика, естетика, наука і влада, а також аспекту багатства в виробничому процесі може привести в підсумку до руйнування компанії.

А на завершення: «Ми на граблі не наступаємо, ми на них танцюємо». Розгляд компанії в послідовності: фінанси, клієнти (продукт), процеси, персонал, знання дозволяє вибудувати причинно-наслідкові зв'язки результату діяльності компанії, побачити сильні і слабкі місця, і мати можливість створити план системних змін, щоб поліпшити результат.

Література:

1. Аналіз ринків офісної нерухомості. Електронний ресурс. Режим доступу: http://www.marketing.net.ua/view_subsects.php?num=56
2. Рогач О. Світова фінансова криза: хронологія розгортання та реакції урядів країн. – Рогач О. І. – Вісник Київського національного університету імені Тараса Шевченка – 2009. – №37 – с. 35-39.
3. Гараедаги Дж. Системное мышление. Как управлять хаосом и сложными процессами. Платформа для моделирования архитектуры бизнеса. – Минск: Гревцов Букс, 2010. – 480 с.
4. Акофф Р. Искусство решения проблем. - М.: Мир, 1982. – 224 с.
5. Акофф Р., Эмери Ф. О целеустремлённых системах. – Перевод с английского: Г. Б. Рубальский, под редакцией И. А. Ушакова. – М., 1974. // Електронний ресурс. Режим доступу: URL: <https://gtmarket.ru/library/basis/7083>.
6. Фитц-енц Як. Рентабельность инвестиций в персонал. Измерение экономической ценности персонала. – М.: Вершина, 2006. – 320 стр.
7. Фишер С., Дорнбуш Р., Шмалензи Р. Экономика. Пер. с англ. изд. – М.: Дело ЛТД, 1995. – 864 с.
8. Каплан Р., Нортон Д. Сбалансированная система показателей. От стратегии к действию. – Москва: ЗАО «Олимп-Пресс», 2003. – 214 с.
9. Форд Г. Моя жизнь. Мои достижения. – М.: АСТ, 2016. – 352 с.
10. Святе Письмо Старого та Нового Завіту. Видавництво отців Василіан «Місіонер», 2005.

Reference:

1. Analysis of office real estate markets. Electronic resource. Access mode: http://www.marketing.net.ua/view_subsects.php?num=56
2. Rogach A. The global financial crisis: a chronology of deployment and the reactions of governments of countries. - Rogach A.I. - Bulletin of the Taras Shevchenko Kiev National University - 2009. - №37 - p. 35-39.
3. Garaedagi J. Systemic thinking. How to manage chaos and complex processes. Platform for modeling business architecture. - Minsk: Grevtsov Buks, 2010. - 480 p.
4. Ackoff R. The Art of Problem Solving. - Moscow: Mir, 1982. - 224 p.
5. Ackoff R., Emery F. In goal-oriented systems. - Translated from English by G. B. Rubalsky, edited by I. A. Ushakov. -M., 1974. // Electronic resource. Access mode: URL: <https://gtmarket.ru/library/basis/7083>
6. Fitts-ents Yak. Return on investment in staff. Measuring the economic value of staff. - M.: Vertex, 2006. - 320 p.
7. Fisher S., Dornbusch R., Schmalenzi R. Economy. Per. from English ed. - M.: Delo LTD, 1995. - 864 p.
8. Kaplan R., Norton D. Balanced Scorecard. Here are strategies for action. - Moscow: Olimp-Press, 2003. - 214 p.
9. Ford G. My life. My achievements. - Moscow: AST, 2016. - 352 p.
10. The Holy Scriptures of the Old and New Testaments. Publishing fathers Basilian "Missionary", 2005.