

ДНК-МЕНЕДЖМЕНТ КАК СПОСОБ ОРГАНИЗАЦИИ УПРАВЛЕНИЯ ЦЕПОЧКОЙ СОЗДАНИЯ ЦЕННОСТИ

DNA-MANAGEMENT AS A WAY OF MANAGING THE VALUE CHAIN

N. Voronin

Summary. The article examines models of interaction between the object and subject of management, as well as various levels of building organizational management systems: puzzle management, lego management, origami management, DNA management.

Particular attention is paid to DNA management as the deepest and most modern level of organizing the management structure, which is just beginning to receive its theoretical understanding.

The author examines various approaches to understanding DNA management, expresses his own position, and proposes the adaptation of DNA management technology to the management of a group of companies.

Keywords: puzzle management, lego management, origami management, DNA management, value chain, group of companies management.

Воронин Николай Дмитриевич

Аспирант, Российский экономический университет имени Г.В. Плеханова, г. Москва
voronin.nickolay@mail.ru

Аннотация. В статье рассмотрены модели взаимодействия объекта и субъекта управления, а также различные уровни построения систем управления организацией: пазл-менеджмент, легио-менеджмент, оригами-менеджмент, ДНК-менеджмент.

Особое внимание уделено ДНК-менеджменту как наиболее глубокому и современному уровню организации структуры управления организацией, который только начинает получать свое теоретическое осмысление.

Автором рассмотрены различные подходы к пониманию ДНК-менеджмента, выражена собственная позиция, а также предложена адаптация технологии ДНК-менеджмента к управлению группой компаний.

Ключевые слова: пазл-менеджмент, легио-менеджмент, оригами-менеджмент, ДНК-менеджмент, цепочка создания ценности, управление группой компаний.

Конечной целью и результатом деятельности коммерческих организаций является извлечение прибыли и ее максимизация. Для достижения этой цели организации стремятся создать ценность для конечного потребителя посредством предоставления ему товаров, работ или услуг, обладающих для последнего ценностью (полезностью) и имеющих потребительскую стоимость, выраженную в цене. Для этого выстраиваются системы управления организацией через модули звеньев цепочки создания ценности.

Предложенная М. Портером еще в 1985 году, концепция цепочек создания ценности продолжает развиваться и в настоящее время [3].

Рассуждая о структурных изменениях в современном менеджменте, В.В. Масленников приходит к выводу, что «на первый план выходит возрастание роли объектно-субъектного подхода к построению системы управления организациями. В теории управления организацией как социально-экономической системой объективно-субъектный подход показывает взаимодействие между объектом и субъектом управления. Объектом управления в организации выступают процессы создания ценности (вместе с обеспечивающими и основными процессами), а субъектом управления — управленцы (менеджеры), выполняющие различные действия в рамках своих функций и полномочий.

Объект управления создает ценности, ради которых он функционирует, а субъект управления обеспечивает результативность и эффективность процесса создания продукта, оказания услуг, выполнения работ. Объектно-субъектный подход означает установление параметрического соответствия между объектом и субъектом управления, при котором устанавливается нормативная зависимость между субъектом и объектом — процессами создания ценности (продуктов, услуг)» [4].

Объектно-субъектный подход связан с теорией кибернетического управления, которая определяет, что объект становится управляемым при условии, что субъект управления способен результативно переводить его из одного целевого состояния в другое. Для этого субъект должен понимать закономерности формирования и развития объекта управления и рассматривать его в качестве управляемой системы, которая всегда находится либо в состоянии текущей (операционной деятельности), либо в процессе изменения существенных параметров деятельности (проектное состояние) [8, С. 16].

При проектировании системы управления существует различная глубина описания модели взаимодействия объекта и субъекта управления. Так, к результату можно прийти разными способами, однако схожесть результата не означает одинакового дальнейшего развития бизне-

са. Связано это с тем, что различают различные уровни (глубину) представления системы управления организациями.

Уровень 1. Пазл-менеджмент. Простые типовые модули, позволяющие собрать плоскую организацию ограниченной сложности. Применительно к управлению цепочкой создания ценности это означает настраиваемую последовательность действий управленцев во взаимодействии с работниками.

Базовые элементы построения системы управления организацией по принципу «пазл-менеджмент»:

- Звено цепочки создания ценности. Описывает часть производственного и/или технологического и/или торгового и/или иного процесса основной деятельности организации.
- Процесс управления. Отражает действия сотрудника подразделения, необходимые для получения результата в звене цепочки создания ценности.
- Подразделение. Конкретный сотрудник, выполняющий действия процесса управления.
- Работник. Конкретный работник, занятый непосредственно в производственном (технологическом) или торговом процессе, непосредственно создающий ценность (добавляющий стоимость).

По справедливому замечанию В.В. Масленникова, «к «пазл-менеджменту» наиболее близка модель «бережливого производства» [1, 2, 9], которая позволяет оптимизировать процессы создания ценности для потребителя» [8, С. 18].

Пазл-менеджмент применяется, например, в проекте «Бережливая поликлиника» в рамках реализации национального проекта РФ «Цифровая экономика».

Уровень 2. Лего-менеджмент. Типовые модули, органически связывающие процессы управления организацией в нескольких аспектах, позволяющие строить объемную организацию.

Такой подход позволяет собрать систему управления из различных вариантов плоской организации деятельности, которые дополняют друг друга. Лего-менеджмент зачастую применяется для построения системы управления внутрифирменным предпринимательством в организации, основанной на принципах самофинансирования процессов создания ценности компании.

Уровень 3. Оригами-менеджмент. Типовые цифровые модули системы управления, позволяющие собрать организацию любой сложности.

Оригами-менеджмент свидетельствует о цифровой зрелости управления организацией, поскольку пред-

полагает принципиально новые составляющие системы управления, а именно:

- Использование оборудования, поддающегося цифровому управлению.
- Сбор и представление информации о состоянии объекта управления в реальном времени, а также интеграция информации в систему аналитики.
- Использование технологий предиктивной аналитики.
- Самонастройка и адаптация процессов создания ценности к изменяющимся условиям (предложениям контрагентов, требованиям покупателей и пр.).

Оригами-менеджмент предполагает реализацию структуры управления с помощью современных онлайн-платформ, позволяющих легко и быстро ставить задачи себе и подчиненным, распределять задачи по блокам, а также оперативно контролировать их выполнение, анализировать входящие данные по BI-панелям, отслеживая при этом систему ключевых показателей каждого сотрудника [5, 6, 7]. Выбор цифровой платформы, способов построения системы цифрового управления рисками, глубину интеграции с искусственным интеллектом и прочее определяет конкретную структуру управления по принципу «оригами-менеджмента».

Уровень 4. ДНК-менеджмент. Сборка организации на основе типовых цифровых модулей, обеспечивающих взаимодействие объекта и субъекта управления на основе самоорганизации.

ДНК-менеджмент является наиболее передовым (глубоким) уровнем организации структуры управления.

Идея метафорического определения «видения, ценности и чувства цели, связывающего компанию воедино» в качестве «корпоративной ДНК», позволяющей сотрудникам понять и усвоить миссию и задачи компании, впервые сформулирована Гаретом Морганом [12].

Как видно, Г. Морган представлял себе корпоративную ДНК компании в качестве «системы ценностей», которая разделяется сотрудниками и призвана повысить их эффективность. С другой стороны, система ценностей может быть разделяема не только сотрудниками, но и потребителями, что повышает доверие к продукту, а также увеличивает ценность товара в глазах отдельного потребителя, разделяющего «корпоративную ДНК компании».

Именно такое понимание ДНК-компании было позднее поддержано Б. Гудвиным и К. Баскиным [10], которые утверждали, что корпоративная ДНК есть гибкая, общедоступная информация о компании, имеющей свою историю и развивающейся в соответствии с особым кор-

поративным стилем, которому следуют все сотрудники компании. Таким образом, наличие одних и тех же ценностей, «защитых» в ДНК-компании подобно наличию одних и тех же молекул ДНК (точнее — азотистых оснований ДНК) в каждом человеке.

Данное понимание разделяется и А. Линдгрэн и В. Свон [11], для которых корпоративная ДНК есть ничто иное как «культура и стратегия организации».

Вместе с тем, как видно из вышеизложенного понимания корпоративной ДНК, оно не имеет ничего общего с организацией структуры управления организацией.

Иное понимание ДНК-компания было предложено Г. Нильсоном, Б. Пастернаком и Д. Мендесом, утверждавшими, что четырьмя основами ДНК организации являются ее структура, права на принятие решений, мотивирующие факторы и информация [13]. По мнению указанных авторов, подобно тому, как генетическая мутация может изменять нуклеотидную последовательность в геноме организма, так и компания адаптируется к структурным изменениям рынка, на котором она представлена. Авторы полагали, что такое понимание ДНК-компания будет способствовать внедрению инноваций в компании.

Как видно, понимание ДНК-компания с точки зрения Г. Нильсона, Б. Пастернака и Д. Мендеса ближе к структуре управления компанией, нежели видение ДНК-компания с точки зрения Г. Моргана и его последователей.

Со временем термин «ДНК-компания» стал активно использоваться в бизнес-литературе, а также в банковской и аудиторской среде с целью описания корпоративной модели компании. Свое развитие идея «ДНК-компания» получила и в менеджменте.

«ДНК-менеджмент» представляет собой понятие, определяющее набор факторов, взаимодействие которых составляет уникальную технологию управления организацией, определяет ее специфику и эффективность ее функционирования. Применительно к построению системы управления организацией это означает, что компания рассматривается как «живая организация», способная самостоятельно реагировать на постоянные изменения, связанные с созданием ценности, персоналом, условиями внешней среды посредством 4-х составляющих своей ДНК: структура, процедура принятия решений, мотиваторы и информация [8, С. 21].

1. Структура представляет собой организационную иерархию, связь компонентов в диаграмме организационной структуры, количество уровней и прямых связей в каждом слое.
2. Процедура принятия решений предполагает распределение порядка принятия решений по со-

трудникам; количество людей, вовлеченное в принятие решений; полномочия каждого сотрудника.

3. Мотиваторы представляются в виде целей, стимулов, карьерных альтернатив, заставляющих людей добросовестно исполнять свои обязанности, а также типы вознаграждений за достижения (материальные или нематериальные) и методы поощрений.
4. Информация означает параметры, используемые для оценки результатов; координацию действий и передачи знаний; взаимосвязь ожиданий и реального развития ситуации; перечень лиц, владеющих информацией и способы передачи информации от людей, владеющих ей, к тем, кому она требуется.

В некоторых источниках вышеизложенную структуру ДНК-компания называют «формализованными элементами организационного дизайна» и «удваивают» системой «неформальной организационной архитектурой бизнеса». К неформальным элементам организационного дизайна относят: «нормы» — то, как интуитивно ведут себя сотрудники и/или выполняют задачи; «вовлеченность» — то, что вдохновляет людей на сотрудничество и выполнение задач; «мышление» — то, каким образом люди осмысливают свою работу; «взаимоотношения» — то, как люди коммуницируют друг с другом.

Автору настоящей работы «удвоение» структуры ДНК-компания или ДНК-менеджмента, не лишнее изыскание, представляется излишним. Так, вышеописанная «система неформальной организационной архитектуры бизнеса», основана на понимании ДНК-компания в духе Г. Моргана, что уводит от системы управления организацией и потому не будет в дальнейшем учитываться автором.

Широкое распространение получили так называемые «семь типов корпоративной ДНК», которые якобы показывают индивидуальные особенности компании в зависимости от комбинаций четырех составляющих ДНК-компания: 1. Эластичная организация (Resilient); 2. «Своевременная» организация (Just-in-time); 3. Военная организация (Military); 4. Пассивно-агрессивная организация (Passive-Agressive); 5. Разрозненная организация (Fits-and-Starts); 6. Организация-переросток (Overgrown); 7. Заорганизованная организация (Overmanaged).

Указанные типы корпоративной структуры базируются на исследованиях американских бизнес-консультантов, которые смешивают различные широко известные и хорошо функционирующие концепции из разных областей (например, JIT и agile-менеджмент) и пытаются «вшить» их в набирающую популярность концепцию «ДНК-компания». С точки зрения автора, такие попытки направлены лишь на создание видимости осведомлен-

ности в современных тенденциях менеджмента, однако научной ценности такие попытки не имеют.

В более широком смысле построение системы управления с использованием технологии «ДНК-менеджмента» заключается в индивидуальном наборе содержания блоков ДНК, позволяющих обеспечить взаимодействие объекта и субъекта управления на основе самоорганизации. В таком случае базовый модуль можно представить в виде звена цепочки создания ценности. Определив все звенья (этапы) цепочки создания ценности с учетом технологических особенностей товара, работы или услуги, возможно создать эффективную систему управления посредством «сборки» базовых элементов (звеньев цепи). Их объединение в последовательную цепочку дает базис системы управления, который затем достраивается до организационной структуры и бизнес-процессов управления.

Стоит отметить, что организация управления компании по принципу ДНК-менеджмента во многом не заменяет собой, а, скорее, дополняет технологию оригами-менеджмента. Так, построение системы управления компанией посредством «оригами-менеджмента» характеризуется «жесткими» связями, а посредством ДНК-менеджмента — «мягкими» связями. Вместе с тем, в обоих случаях ядром построения такой системы является звено цепочки создания ценности [8, С. 24–26].

ДНК-менеджмент является наиболее удобным (предпочтительным) способом организации управления при рассмотрении сложной цепочки создания ценности, где отдельные звенья обособлены в виде самостоятельного юридического лица.

Так, все четыре компонента ДНК применимы не только к отдельной взятой организации, но и к группе компаний, управлять которой можно с помощью «настройки» компонентов ДНК, находясь на четвертом контуре управления.

При таком подходе под «структурой» можно понимать корпоративное устройство группы компаний и особый характер внутренних и внешних связей внутри группы. «Процедура принятия решений» будет знаменовать особенности и порядок взаимодействия стратегического и владельческого уровней управления (третьего и четвертого контуров управления). «Мотиваторами» являются, прежде всего, возможности владельца изменить структуру, перенаправить финансовые потоки, агрегировать центры прибыли и центры убытков, и тем самым стимулировать и третий контур управления. «Информация» в рамках группы компаний также представляет из себя параметры, используемые владельцем для оценки результатов; координацию действий и передачи знаний; взаимосвязь ожиданий и реального развития ситуации; перечень лиц, владеющих информацией и способы передачи информации от владельца к третьему контуру управления.

ЛИТЕРАТУРА

1. Вумек Джеймс П., Джонс Даниел Т. Бережливое производство. Как избавиться от потерь и добиться процветания вашей компании. — М.: «Альпина Паблишер», 2011.
2. Джордж Л. Майкл. Бережливое производство + шесть сигм. Комбинируя качество шести сигм со скоростью бережливого производства. — М.: «Альпина Паблишер», 2007.
3. Масленников В.В., Воронин Н.Д. Методология цепочек создания ценности в условиях цифровой трансформации организаций // Экономика: вчера, сегодня, завтра. — 2023. — Т. 13, № 6-1. — С. 738–749. — DOI 10.34670/AR.2023.27.14.091. — EDN CWWNAR.
4. Масленников В.В. Традиционный менеджмент: тренды изменений в условиях сильных внешних ограничений // Глобальная неопределенность. Развитие или деградация мировой экономики? (Сборник статей XI Международной научной конференции. В двух томах. (Том 1. Под ред. С.Д. Валентея) М.: 2022.
5. В.В. Масленников, Ю.В. Ляндау, И.А. Калинина. Формирование системы цифрового управления организацией. Вестник Российского экономического университета имени Г.В. Плеханова. 2019; (6): 116–123.
6. Мрочковский Н.С., Ляндау Ю.В., Пушкин И.С., Кривоногов Е.А. Основные тенденции цифровой трансформации бизнеса // Экономика и предпринимательство. — 2019. — No 4 (105). — С. 89–91.
7. Роджерс Д. Цифровая трансформация. — М.: Точка, 2018.
8. Российское управление. В 2-х ч. Ч. 1. Теоретические основы менеджмента: учебник / кол. авторов. — Москва: РУСАЙНС, 2024. — 460 с. С. 16.
9. Тайити Оно. Производственная система Тойоты: уходя от массового производства. — М: Издательство ИКСИ, 2012.
10. Goodwin, Brian. «Reviews: Corporate DNA: Learning From Life, Ken Baskin». Emergence. 1 (2): 160–162. 1999.
11. Lindgreen, A. and Swaen, V. (2009), «Corporate social responsibility», International Journal of Management Reviews, Vol. 12, №1.
12. (<https://orca.cardiff.ac.uk/id/eprint/55309/1/Article%2053.pdf>)
13. Morgan, Gareth. Images of Organization. Berrett-Koehler Publishers. 1998.
14. Neilson, G., Pasternack, B., & Mendes, D. (2003). The Four Bases of Organizational DNA. Strategy+Business. Booz & Company (33).

© Воронин Николай Дмитриевич (voronin.nickolay@mail.ru)

Журнал «Современная наука: актуальные проблемы теории и практики»