

Проблемы и возможности совершенствования концепции сбалансированного развития бизнес-организаций

Юрий А. Саликов¹ saural@rambler.ru

¹ кафедра экономической безопасности и финансового мониторинга, Воронежский государственный университет инженерных технологий, пр-т Революции, 19, г. Воронеж, 394066, Россия

Реферат. В настоящее время понятие «развитие», пройдя сложный путь своей эволюции, широко распространилось в научных кругах, сфере государственного управления, многочисленных международных организациях и политических объединениях. В силу этого выявление, изучение и обоснование ключевых свойств процесса организационного развития, по нашему мнению, носит фундаментальный характер и представляет собой одну из приоритетных задач научных исследований в области экономики и менеджмента. В соответствии с результатами, полученными при выполнении исследования, к числу важнейших атрибутов организационного развития следует отнести свойство сбалансированности, с помощью которого может быть обеспечен стабильный характер работы организации. В общем виде сбалансированность характеризует гармоничность и уравновешенность системы по всем её составляющим. При этом методологической основой сбалансированности как объекта научных исследований является диалектический характер дихотомических проявлений в развивающейся системе, что в свою очередь предполагает наличие принципиально важных противоречий. В статье изучены наиболее важные и распространенные в теории менеджмента дихотомические варианты, а также представлены практические примеры дихотомических противоречий, требующих сбалансированного подхода по приоритетным сферам деятельности промышленного предприятия. С помощью представленных примеров и на основе мнения известных специалистов доказано, что учёт требований к сбалансированности процессов и элементов организации как социально-экономической системы позволяет более адекватно отражать реальную ситуацию, сопоставлять альтернативные варианты и принимать качественные управленческие решения, обосновывать и формировать приоритеты бизнес-деятельности, минимизировать риски и противоречивость при формировании и реализации стратегических и тактических целей.

Ключевые слова: организационное развитие, сбалансированное развитие бизнес-организаций, свойства развития, дихотомические особенности развития, сбалансированность

Challenges and opportunities to improve the concept of the balanced development of business organizations

Yuri A. Salikov¹ saural@rambler.ru

¹ economic security and financial monitoring department, Voronezh state university of engineering technologies, Revolution Av., 19 Voronezh, 394066, Russia

Summary. Currently, the concept of “development”, having passed a difficult way of evolution, is widely spread in scientific circles, government administration, numerous international organizations and political associations. The identification, study and justification of the key properties of the organizational development process, in our opinion, is fundamental and constitutes one of the priorities of scientific research in Economics and management. In accordance with the results obtained during the performed studies, the most important attributes of organizational development should include the property balance, which can be ensured stable operation of the organization. In General, the balance characterizes the harmony and balance system for all its constituents. Methodological basis of the balance as the object of research is the dialectical nature of dichotomous manifestations in the evolving system, which in turn implies the existence of fundamental contradictions. In this article, the most important and common in management theory binary options and also provides examples of dichotomous contradictions that require a balanced approach in the priority areas of activity of the industrial enterprise. With the use of examples and based on the opinion of renowned experts proved that the requirements to balance the processes and elements of the organization as a socio-economic system allows to more adequately reflect the real situation, to compare alternatives and make the appropriate management decisions, to justify and to shape the priorities of the business activities, to minimize risks and contradictions in the formation and implementation of strategic and tactical goals.

Keywords: organizational development, balanced development of business organizations, property development, dichotomous characteristics of development, balance

Введение

В настоящее время влияние категории «развитие» весьма велико в теоретическом и в практическом отношении. Пройдя сложный путь эволюции, понятие «развитие» широко распространилось в научных кругах, сфере государственного управления, многочисленных

международных организациях и политических объединениях, разных слоях общества. В силу своей необычайной значимости, объёмности и многогранности данная категория стала за последние 50–60 лет ключевой в научной, политической, социальной и экономической лексике.

Для цитирования

Саликов Ю. А. Проблемы и возможности совершенствования концепции сбалансированного развития бизнес-организаций // Вестник ВГУИТ. 2016. № 4. С. 391–403. doi:10.20914/2310-1202-2016-4-391-403

For citation

Salikov Yu. A. Challenges and opportunities to improve the concept of the balanced development of business organizations. *Vestnik VSUET* [Proceedings of VSUET]. 2016. no. 4. pp. 391–403. (in Russian). doi:10.20914/2310-1202-2016-4-391-403

Использование понятия "развитие" часто выступает в качестве своеобразного теста и косвенно свидетельствует о компетентности и знании современных реалий [14].

В сложных рыночных условиях деятельность бизнес-организаций предполагает не только стремление к выживанию, но, что не менее важно, постоянное внимание к вопросам своего дальнейшего эффективного развития. Специфика функционирования и высокая экономическая значимость бизнес-организаций обусловили необходимость методологических, методических и практических разработок в области организационного развития. Однако результаты анализа различных научных подходов, положений и концепций наглядно показывают, что до настоящего времени единую, стройную и логичную теорию развития бизнес-организаций, несмотря на множество предпринимаемых попыток, разработать не удалось, а среди специалистов в этой области научных исследований отсутствует единство мнений относительно характера и особенностей процесса организационного развития.

Таким образом, по мере возрастания рыночной конкуренции становится всё более актуальной проблема поиска и эффективного использования нового управленческого инструментария, учитывающего ситуативные особенности складывающейся реальности и способного повысить эффективность работы организаций без существенных дополнительных затрат. Одним из таких инструментов управления современным предприятием является подход, основанный на концепции «организационного развития» (Organisation Development – OD).

Зародившись лишь в начале второй половины XX века, концепция OD быстро распространилась в бизнес-сообществе. Уже к концу 70-х годов расходы американских компаний на программы организационного развития по оценкам специалистов составляли сотни миллионов долларов. В 80-е годы методы OD получили достаточно широкое распространение в корпоративной практике управления. В частности, организацией и проведением подобных программ были заняты свыше 9 тыс. специалистов. К 2000 г. их число примерно утроилось, и один специалист по OD приходился уже на 12 тысяч всех занятых.

Вместе с тем до настоящего времени, несмотря на длительное и постоянное использование, данная концепция не получила своего окончательного оформления и продолжает дополняться, углубляться и изменяться.

Все большее распространение данная концепция приобретает и в отечественной бизнес-практике. Таким образом, быстрое и масштабное распространение этого подхода не только свидетельствует о его высокой практической востребованности, но также требует анализа и дальнейшего совершенствования его научно-методического обеспечения.

Задачи и методика исследования

Основными задачами выполненного исследования состояния современных теоретических и прикладных разработок в области развития бизнес-организаций являлось:

1. проведение ретроспективного анализа научных разработок, которые внесли наиболее заметный вклад в формирование современных представлений о процессе развития организации, а также об управлении данным процессом;
2. изучение терминологических особенностей процесса организационного развития;
3. выявление факторов, способствующих и препятствующих процессам стабильного развития бизнес-организаций;
4. исследование концептуальных особенностей процесса развития бизнес-организаций;
5. обоснование и описание новых свойств и особенностей развития с помощью соответствующего методологического базиса;
6. формирование рекомендаций по дальнейшим исследованиям в конкретной научной области.

Основной рабочей гипотезой в настоящем исследовании являлось то, что до настоящего времени в современном менеджменте не создана в необходимом объёме соответствующая теоретическая база, поэтому при дальнейших научных изысканиях следует опираться на тот методологический фундамент, который носит объективный и диалектический характер и сформировался в других научных направлениях. К числу таких научных направлений, на наш взгляд, относятся философия, а также инженерные науки (включая информатику), где в достаточной мере наработаны важные научно-методические положения, связанные с устойчивым развитием технических и информационных систем. При этом диалектические основы, позволяющие рассматривать исследуемые проблемы в их постоянной взаимосвязи, движении и развитии, могут служить методологической и методической платформой для проведения научных исследований в области организационного развития и, в частности, при выявлении особенностей современного процесса управления развитием бизнес-организации.

Для выполнения поставленных задач исследования использовался комплексный научный инструментарий, который, в частности, включал в себя диалектические законы, гносеологические методы, метод научной абстракции. При получении научных результатов применялись следующие прикладные методы: экспертных оценок, анкетирования, аналитический, абстрактно-логический, обобщения и синтеза, расстановки приоритетов, сравнения, наблюдения. Теоретическую и методологическую основу исследования составили труды зарубежных и российских учёных в области стабильного и устойчивого развития бизнес-организаций, публикации в учебной литературе и периодических изданиях, материалы научно-практических конференций, сведения интернет.

Характеризуя современный методический и методологический комплекс исследований в области развития бизнес-организаций, следует отметить, что основная часть концептуальных положений сформулирована на эмпирическом базисе и практическом опыте и требует дальнейшего научного осмысления и обоснования. Данные положения соответствуют фундаментальным основам системного, ситуационного, процессного, функционального и других научных подходов, активно используемых в современных областях управления. Указанные научные подходы весьма положительно себя зарекомендовали в качестве приоритетного методического инструментария. Они позволили обеспечить существенное научное приращение опыта и знаний как в сфере управления организационными изменениями, так и в сфере организационного развития в целом. Однако авторский анализ особенностей и значимости данных подходов показал, что их методологический потенциал к настоящему времени во многом себя исчерпал и представляется достаточно ограниченным [15]. При этом, несомненно, остаётся актуальным применение методического арсенала, накопленного поколениями предшествующих исследователей в рамках системного подхода.

Таким образом, для методического и методологического обеспечения дальнейших перспективных научных исследований в области менеджмента в сложившихся условиях представляется целесообразным наряду с совершенствованием инструментального базиса научных подходов делать упор в проводимых исследованиях на диалектические и системные основы процессов, протекающих в рамках бизнес-организации.

Основная часть

С современных позиций развитие наиболее часто рассматривается как направленное и необратимое изменение объектов, основанное на существующих законах и закономерностях. Результатом развития является новое качественное состояние объекта изменений, предполагающих наличие научно обоснованного управления, способного вырабатывать адекватные цели развития и обеспечивать их реализацию. Организационное развитие в общем виде представляет собой совокупность целенаправленных процессов, с помощью которых человеческие ресурсы изучаются, идентифицируются, вовлекаются в различные сферы общественного производства и развиваются путями и способами, повышающими как в целом организационный потенциал социально-экономических субъектов, так и их способность планировать свою деятельность, самостоятельно видеть и разрешать, возникающие проблемы. Принципиальная идея концепции ОД состоит в том, чтобы добиться устойчивого позитивного роста предприятия не за счет отдельных импульсов и воздействий, а на основе продолжительной и систематически реализуемой стратегии. Такая стратегия должна строиться и реализовываться посредством сочетания внешних усилий (учет передового опыта развития и достижений науки, приглашение консультантов и др.) и внутренних ресурсов предприятия.

Однако, как показывает ретроспективный анализ библиографических источников, к такому пониманию объекта исследования специалисты пришли далеко не сразу. Классические научные положения, касающиеся сущности и особенностей процесса развития, изначально носили выраженный философский характер и разрабатывались, главным образом, применительно к проблемам макросубъектов, включая общество, государство, политику и экономику в целом. Лишь за несколько последних десятилетий существенно возросло внимание исследователей к вопросам развития на уровне бизнес-организации, в результате чего появилось новое это научное направление.

Принято считать, что первые работы по ОД относятся к концу 50-х годов, однако основные черты концепции были сформулированы в США лишь в 60–70 годы, при этом содержание ОД понималось достаточно узко, а первоначальной идеей концепции было стремление помочь людям сообща регулировать культуру организации так, чтобы достигать целей

и намерений организации и одновременно продвигать вперед человеческие ценности. Так, по мнению ряда авторов, включая Bennis W.G. (1969 г.), Miles R.E. (1975 г.), Huse E.F. (1980 г.) и др., OD предполагало определённую программу, стратегию или совокупность действий по осуществлению внутриорганизационных изменений, касающихся, прежде всего, поведенческих аспектов и направленных на повышение эффективности функционирования организации [19, 21, 22]. Более подробная характеристика представлений различных специалистов о содержании и целевой направленности организационного развития на этом этапе представлена в таблице 1.

Для последующего этапа формирования концепции стал характерен более широкий научный взгляд, в соответствии с которым исследователи стали обращать внимание на необходимость учёта не только поведенческих, но и других важных факторов развития организации. Например, в разработанном Международной ассоциацией консультантов (при участии Portsmouth Consulting Group) перечне принципов и ценностей процесса развития, указывается, что OD – это эффективный метод в демократическом обществе, включающий открытость; контроль своих действий; диалог между людьми, обладающими одинаковой властью и стремящимися к выработке решений и разработке новых направлений.

В то же время, многие авторы, в частности, Р. Бекхард (Beckhard R.A., 1989 г.), Дж. Поррас и Р. Силверс (Porras J.I. & Silvers R.C., 1991 г.), акцентировали внимание на важности организационных процессов, а исследователи Т. Дил и А. Кеннеди (Deal T.E. & Kennedy A.A., 1999 г.), Э. Шайн (Schein E.N., 1999 г.) и другие отводили решающую роль организационной культуре [18, 20, 23]. На необходимость достижения баланса и соответствия между такими факторами, как стратегия, структура, культура и организационные процессы, указывают в своих работах И. Адизес (Adizes I., 1988), П. Дракер (Drucker P.F., 2002), Т. Питерс и Р. Уотермен (Peters T.J. & Waterman R.H., 2004) и др. [1, 5, 12].

Таким образом, достигнутые значительные результаты дают достаточно развёрнутую и подробную картину процесса организационного развития. Однако сложность объекта изучения и отсутствие единства представлений среди авторитетных специалистов обуславливают необходимость совершенствования концепции

OD на основе поиска и обоснования других важных особенностей процесса развития бизнес-организаций в динамично изменяющейся внешней среде.

С точки зрения практической деятельности современной бизнес-организации процесс OD принято характеризовать как стратегию организации, базирующуюся не только на идеях, связанных с организационной культурой и групповой динамикой, но и на концептуальных положениях, связанных с планированием и осуществлением организационных изменений [3]. При реализации такой стратегии на практике возникает множество трудностей, препятствующих её осуществлению. Известный консультант по OD Вадим Галка выделяет 2 основных группы таких трудностей: проблемы управления общего организационного характера и проблемы, стоящие перед специалистами по OD. К первой группе, по мнению специалиста, относятся [2]:

- недостаточная приверженность изменениям менеджеров всех уровней и линейных менеджеров в особенности;

- неадекватное стратегическое планирование; где не учитывается, что OD является весьма долгосрочным процессом;

- высшее руководство стремится быстро навести порядок, но результаты ОР трудно выразить количественно;

- OD не согласовано с формальными системами развития человеческих ресурсов (например, премий, развития карьеры, обучения и т. д.);

- OD требует много времени на то, чтобы оценить и понять, как его следует осуществлять;

- OD сводится к комплексу сложных обучающих мероприятий, осуществляемых последовательно на всех уровнях организации.

Вторая группа проблем включает [2]:

- необходимость внесения ясности и достижение понимания того, что представляет собой ОР (даже сам этот термин может трактоваться неправильно, создавая впечатление о развитии структуры организации);

- необходимость предвидения вполне обоснованного сопротивления изменениям и разработка соответствующих мероприятий по его преодолению;

- необходимость совершенствования навыков управления изменениями путем обучения как в системах организации, так и вне ее;

- необходимость институционализации изменений в рамках эффективной и целостной стратегии развития человеческих ресурсов.

Таблица 1.

Table 1.

Анализ содержания и целевой направленности организационного развития

Analysis of the content and targeting of organizational development

Авторы подходов Authors of the approaches	Отличительные признаки Features	Целевая направленность Targeting	Средства реализации Means of implementation
Р. Бекхард	целенаправленная работа, осуществляемая высшим руководством purposeful work carried out by senior management	увеличение эффективности и жизнеспособности организации increase the efficiency and viability of the organization	планируемые изменения организационных процессов; «интервенции» или запланированные вмешательства в процессы организации; использование знаний и методов науки о поведении и науки управления planned changes in organizational processes; "Intervention" or planned interventions in the organization of processes; the use of knowledge and scien- tific methods of the behavior and management science
V. Беннис	ответ на изменения; комплекс- ная образовательная стратегия response to changes; comprehensive educational strategy	лучшая адаптация к новым технологиям, рынкам; возможность творчески генерировать форму изменений better adaptation to new technologies and mar- kets; the ability to generate creative shape changes	изменения верований, отношений, норм, ценностей; структурирование организации changes in beliefs, atti- tudes, norms and values; structuring of the organization
М. Бир	«пакет» теорий, ценностей, стратегий и техник "package" of theories, values, strat- egies and techniques	развитие и создание новых организационных решений; развитие способности организации к само- обновлению и самовозрождению development and creation of new organizational solutions; the develop- ment of the organization's ability to self-renew	достижение соответствия между оргструктурами, процессами, стратегией, людьми и культурой achieving consistency between the organizational structures, processes, strategy, people and culture
К. Боумен и Д. Эш	долгосрочная программа вме- шательства в социальные про- цессы long-term intervention program in social processes	повышение эффективности организации improving the efficiency of the organization	принципы и практические подходы поведенческих наук; ориентация на изменения установок и поведение людей principles and practices of behavioral sciences; focus on systems change and human behavior
V. Бурк	планируемый процесс измене- ния организационной культуры planned process of change of organizational culture	увеличение организационной эффективности и индивидуальное развитие increase organizational performance and individual development	применение технологий, исследований и теории поведенче- ских наук the use of technology, research and theories of be- havioral sciences
П. Вэйл	организационный процесс; процесс для улучшения процес- сов organizational process; pro- cess for process improvement	понимание и улучшение любых и всех самостоятельных процессов в организации, которые могут быть развиты; рассмотрение и представление любых задач и любых объ- ектов understanding and improving any and all independent processes in the organization, which may be developed; review and submission of any problems, and any object	планируемые изменения процессов, протекающих в организа- ции planned change processes taking place in the organization

Т. Каммингс и С. Ворлей	система применения знаний поведенческих наук system is the application of knowledge of behavioral sciences	повышение организационной эффективности improving organizational effectiveness	планирование развития; пересмотр организационных стратегий, структур и процессов development planning; review of organizational strategies, structures and processes
Международ- ная ассоциа- ция консуль- тантов	эффективный метод в демокра- тическом обществе effective method in a democratic society	выработка решений и разработка новых направлений development of solutions and the development of new directions	открытость; контроль действий; диалог между людьми openness; control activities; dialogue between people
Д. Поррас и П. Роберт- сон	набор научно обоснованных теорий, ценностей, стратегий и техник a set of science-based theories, values, strategies and techniques	проведение планируемого изменения работы органи- зации для достижения индивидуального развития и улучшения организационного поведения carrying out planned changes in the organization in order to achieve personal development and improving organiza- tional behavior	изменение и перестройка членами организации рабочего поведения change and restructuring of the working mem- bers of the organization behavior
V. Роуланд- сон	стратегия вмешательства intervention strategy	осуществление плановых изменений implementation of the planned changes	групповые процессы и культура организации group processes and culture of the organization
V. Френч и С. Белл	долговременная работа long-term work	усовершенствование процессов решения проблем и обновления в организации process improvement solutions of problems and updates in an organization	эффективное совместное регулирование культурных постулатов организации; особое внимание к культуре внутри формальных рабочих групп; агент перемен, или катализа- тор; применение теории науки о поведении; исследование действием effective regulation of joint cultural tenets of the organization; special attention to the culture in formal working groups; change agent or catalyst; application of the theory of science of the behavior; action research
Р. Шмук и М. Майлс	планируемое, длительное непрерывное усилие приме- нения знаний поведенческих наук the planned, long-term continu- ous use of force is the knowledge of behavioral sciences	улучшение системы system improvement	рефлексия; методы самоанализа reflection; methods of self-examination

Обобщая содержание различных исследований, проводимых в этой области, можно констатировать, что изменения являются не только важной особенностью, но и неизбежной необходимостью организационного развития. В современной управленческой литературе можно нередко встретить с цитированием высказывания Гераклита 2500-летней давности, которое сегодня представляется не менее актуальным, чем в прежние времена: «Неизменны только перемены». Эта цитата в различных трактовках приводится, например, в работах ведущих специалистов в области развития бизнес-организаций П. Дракера, Т. Питерса, К. Бланчарда и др. Таким образом, изменения составляют смысл развития организации и представляют собой определённый процесс возникновения и проявления новых черт, свойств и элементов в организации как социально-экономической системе. Успешное осуществление изменений повышает потенциал развития организации и способствует росту её конкурентоспособности на рынке. При этом из широкой массы возможных изменений к процессу развития следует отнести лишь такие, которые связаны с обновлением организации как системы, её структурного и функционального содержания.

Ретроспективный анализ научных работ в этой области исследования показывает, что под каким бы углом зрения ни рассматривалась понятие «развитие», оно так или иначе непосредственно фокусируется на проблеме изменений. Как было отмечено выше, наиболее часто развитие с современных позиций характеризуется как направленное и необратимое изменение материальных и идеальных объектов, основанное на существующих законах и закономерностях. Это определение однозначно выделяет 3 важнейших атрибута, обязательное и постоянное проявление которых является исключительной характеристикой процесса развития и отличает развитие от множества других эволюционных и революционных изменений. Действительно, обратимость изменений свойственна лишь процессам функционирования, направленным на постоянное и циклическое воспроизведение системы функций; отсутствие закономерности характерно для случайных явлений катастрофического типа; а при нарушении свойства направленности изменений процесс развития лишается характерного для себя единства, внутренней упорядоченности, взаимосвязанности и последовательности, в результате чего система перестаёт быть таковой [9].

Указанные три атрибута процесса развития как объекта научного исследования, являются доминантными и не вызывают сомнения среди специалистов. Вместе с тем, по нашему мнению, данные свойства, несмотря на их фундаментальную значимость, нельзя считать исчерпывающими для такого сложного объекта познания, как развитие. Соответственно, выявление новых дополнительных свойств и особенностей процесса развития, их идентификация и обоснование следует отнести к важной перспективной научной задаче, имеющей существенную теоретическую и практическую значимость.

Очевидно, что перманентный характер осуществления изменений, их бесконечная череда и спонтанность не могут всецело способствовать успешному функционированию бизнес-организации как системы, но могут стать критическим разрушительным фактором для неё. Следовательно, устойчиво развивающаяся система, чтобы быть таковой, требует поддержания стабильности своего функционирования, однако, такая стабильность не должна тормозить или сковывать процессы изменений и развития. Если система станет абсолютно стабильной, то это приведёт её к догме, стагнации и, в итоге, к прекращению своего существования. Таким образом, возникает конкретное диалектическое противоречие: развитие системы должно быть стабильным и не должно быть таковым одновременно. Разрешение этого противоречия может указывать, по нашему мнению, на новые дополнительные важные свойства процесса развития.

В теории систем принято считать, что в стабильном состоянии система самосохраняется, если происходящие в ней изменения не носят активного системоразрушающего характера. Однако на практике существуют системы с различной степенью стабильности, при этом высокая степень стабильности обуславливает жёсткую сопротивляемость изменениям (как внутри, так и вне системы), а также минимальную способность адаптироваться к меняющимся внешним и внутренним условиям. Применительно к бизнес-организациям как социально-экономическим системам проблема обеспечения стабильности в процессе их деятельности носит важный характер и связана с решением не только тактических, но и стратегических задач. Теория и практика организационного развития, базируясь соответственно на изучении и осуществлении изменений, определяют сам процесс развития весьма

неоднородным, нестабильным и непоследовательным, но в то же время детерминированным и целеориентированным. Следовательно, развитие социально-экономических систем в целом логично рассматривать как определённый результат закономерного диалектического взаимодействия совокупности целого ряда условий, факторов, или объектов, противоречивых по своей природе, направленности и содержанию.

В связи с этим представляется обоснованным и необходимым при рассмотрении особенностей развития учитывать роль и значение такой важной философской категории, как дихотомия. Понятие «дихотомия» (от греч. *dicha* + *tome*, что буквально означает разделение надвое) неразрывно связана с понятием «система». Данная сентенция широко известна в различных сферах научного знания, включая информатику, биологию, астрономию, политологию и др., где она означает диалектическое (системное) единство двух противоположностей, составляющих в совокупности общее целое.

С середины XX века, когда усилилось влияние психологических знаний на менеджмент, этот термин стал иногда применяться в управленческой литературе, в частности, применительно к популярным в то время теориям «Х» и «У» Дугласа Мак-Грегора, а также концепции стилей руководства, базирующейся на поведенческом подходе. Впоследствии дихотомическая точка зрения стала также актуальной в научном споре о возможностях и значимости двух альтернативных процессов централизации и децентрализации в системе управления. В настоящее время это понятие имеет достаточно ограниченное распространение в менеджменте и фактически не используется в отношении сути, методов и механизмов управления. Причиной такой ситуации является ограниченность или отсутствие диалектического понимания сложных событий и явлений, характерных для экономических и управленческих процессов как совокупности двух наиболее важных, но противоположных по своей направленности, элементов системы.

Вместе с тем, в практике управления бизнесом с дихотомическими проявлениями приходится сталкиваться регулярно, при этом от того, насколько успешно менеджеры принимают решения по возникающим противоречивым проблемам дихотомического характера, во многом зависит успех деятельности организации и её подразделений. Эффективность и

результативность таких решений определяются масштабом и глубиной использования системных, внутрисистемных и надсистемных переходов.

На рисунке 1 в качестве примера схематично представлены дихотомические противоречия, которые наиболее часто возникают в рыночной деятельности промышленного предприятия. Данные противоречия определены по результатам анкетирования руководителей среднего и высшего уровней ряда региональных промышленных предприятий пищевой промышленности (г. Воронеж). При анкетном опросе, в частности, выявлено, что проблемы сбалансированности актуальны не только внутри функциональных сфер деятельности анализируемых предприятий, но и между самими функциональными сферами. Так, в силу несбалансированности организационных процессов по оценкам менеджеров затраты их сил и времени на решение проблем финансового менеджмента примерно в 2 раза меньше, чем на решение производственных проблем, а проблемы персонал-менеджмента требуют почти в 3 раза больше усилий, чем проблемы производственного характера.

Возвращаясь к вопросам стабильного развития социально-экономических систем, следует с учётом их объективных дихотомических особенностей отметить необходимость рассмотрения в диалектическом единстве совокупности двух противоречивых требований к исследуемому процессу. Любая бизнес-организация существует в определённой рыночной среде, которая условно разделяется на внешнюю и внутреннюю среды. При этом внутренняя среда организации предполагает максимальную стабильность всех протекающих процессов вплоть до ригидного состояния, а внешняя среда, как основной источник динамичных и глубоких изменений, возможность обеспечения стабильности сводит к минимуму.

Стремясь к ожидаемым результатам реализации тактических и стратегических планов, руководство бизнес-организацией должно искать пути наиболее рационального решения возникающих противоречий на системной основе с помощью сбалансированного подхода. Известно, что в случае, когда предпринимается попытка существенного улучшения какого-либо параметра или элемента системы, в этой системе закономерно возникает другой параметр или элемент, который неизменно ухудшается.

Общеорганизационная сфера Organization-wide scope		
Удовлетворённость достигнутым положением дел Satisfaction reached the state of affairs	⇔	Высокие риски принятия и реализации стратегических решений High risks of making and implementing strategic decisions
Децентрализация управления Decentralization	⇔	Экономия ресурсов, эффективность и оперативность принимаемых решений Saving resources, the effectiveness and efficiency of decisions
Диверсификация производственной деятельности Diversification of production activities	⇔	Распыление ресурсов, повышение затрат, усложнение системы управления Spraying resources, increasing costs, complexity management
Создание интеграционных структур (кластеров, холдингов и др.) Creation of integration structures (clusters, holdings, etc.).	⇔	Возрастание риска потери собственности (полностью или частично) The increase in the risk of loss of property (wholly or partly)
Необходимость проведения активных организационных изменений The need for active organizational changes	⇔	Активность сопротивления изменениям со стороны персонала Active resistance to change on the part of staff
Обеспечение экономической безопасности в деятельности организации Ensuring economic security in the organization	⇔	Дополнительные существенные затраты, усложнение технологических процедур за счёт повышенного контроля, проверок Additional significant costs, complexity of technological processes at the expense of increased monitoring, inspections
Сфера сбыта и маркетинга The scope of sales and marketing		
Реализация продукции Sales of products	⇔	Уровень дебиторской задолженности The level of accounts receivable
Коммуникационная и рекламная политика Communication and advertising policy	⇔	Информационная безопасность и защита от конкурентов Information security and protection from competitors
Повышение/снижение цены Increase / decrease in prices	⇔	Снижение / повышение объёмов продаж Decrease/increase in sales volumes
Активное влияние на потребителя Active influence on the consumer	⇔	Жёсткие ответные действия конкурентов Hard responses competitors
Экономия затрат в работе с поставщиками и покупателями Cost savings in working with suppliers and customers	⇔	Нестабильность экономических отношений и повышение рисков Instability ekonomicheskikh relations and increasing risks
Производственная сфера Production scope		
Снижение себестоимости продукции Reduction of the cost	⇔	Повышение качества продукции и удовлетворённости потребителей Improved product quality and customer satisfaction
Снижение себестоимости продукции Reduction of the cost	⇔	Затраты на соблюдение высоких экологических требований The cost of compliance with the highest environmental requirements
Снижение себестоимости продукции Reduction of the cost	⇔	Затраты на инновационную деятельность The cost of innovation
Остановка производства необходима для модернизации Stopping production is necessary for the modernization	⇔	Остановка производства приводит к прямым экономическим потерям Stopping production results in direct economic losses
Возможности технологического процесса Process capabilities	⇔	Требования внешней среды The requirements of the environment
Обеспечение стабильного качества выпускаемой продукции	⇔	Высокие затраты на систему управления качеством, сопротивление переменам со

Ensuring a stable product quality	стороны персонала The high costs of quality management system, resistance to change on the part of staff
Возможности технологического процесса Process capabilities	⇔ Требования внешней среды The requirements of the environment
Финансовая сфера Financial sphere	
Необходимость инвестиций и капитализации The need for investment and capitalization	⇔ Текущие интересы акционеров Current interests of shareholders
Потребность в финансовых ресурсах The need for financial resources	⇔ Сложные условия и возможности их привлечения Difficult conditions and the possibility of their involvement
Рентабельность организации Profitability of the organization	⇔ Критический объем (спад) производства Critical volume (decline) of production
Высокая потребность в финансах (инвестициях) High demand for finance (investment)	⇔ Низкая платежеспособность Low solvency
Ограниченность средств бюджета The limited budget	⇔ Необходимость усиления безопасности The need to enhance security
Повышение прибыли Increase in profits	⇔ Затраты на социальные программы и благотворительность Expenditures on social programs and charity
Сфера персонал-менеджмента The scope of personnel management	
Текучесть кадров и временная занятость персонала Turnover and employment of temporary staff	⇔ Экономическая и информационная безопасность Economic and Information Security
Потребность в квалифицированном персонале The demand for qualified staff	⇔ Возможности по оплате труда Opportunities for wage
Отдача персонала Giving staff	⇔ Повышенные затраты на мотивацию Increased costs for motivation
Цели организации The objectives of the organization	⇔ Цели работников workers Objectives
Условия труда Working conditions	⇔ Результативность работы персонала The effectiveness of staff
Повышение лояльности Increase Loyalty	⇔ Внедрение программ профессионального и социального развития персонала Implementation of programs of social and professional development of staff

Рисунок 1. Основные дихотомические противоречия промышленной бизнес-организации по сферам её деятельности

Figure 1. Basic dichotomous contradictions of industrial business organizations in the spheres of its activities

Следовательно, сбалансированный подход к развитию организационных процессов должен обеспечивать одновременно максимальные улучшения состояния системы за счёт изменений одних параметров или элементов, а также минимальные или даже отсутствующие ухудшения, вызываемые вынужденным сопутствующим изменением других параметров или элементов развивающейся системы.

Сбалансированность в общем виде означает гармоничность, уравновешенность системы по всем её составляющим. Данная сентенция образована от слова «баланс» (франц. *balance* – весы), которое, в свою очередь, имеет латинское происхождение (лат. *bilanx* – имеющий две весовые чаши). В современном понимании выражение «баланс» отражает метод изучения тех или иных экономических явлений путём сопоставления или противопоставления показателей, характеризующих разные стороны этих явлений [10]. Такое понимание практически полностью соответствует рассмотренным выше положениям относительно системных дихотомических проявлений.

Вместе с тем, согласно общепринятому мнению, под понятием «баланс» может также подразумеваться определённая группа (система) показателей, которые в своей совокупности характеризуют паритетное соотношение или равновесие в каком-либо изменяющемся процессе или явлении. Это понятие является основой широко известной концепции сбалансированной системы показателей BSC (*Balanced Scorecard*), предполагающей механизм обеспечения гармонизации стратегических решений с текущими задачами компании [6, 11]. Успешное распространение этой концепции по сути послужило началом и побудительной причиной формирования актуального научного направления в экономике и менеджменте, связанного с исследованиями проблем обеспечения сбалансированного развития бизнес-организаций.

К важным научным предпосылкам формирования концепции сбалансированного развития наряду с работами П. Нивена, Р. Каплана и Д. Нортон следует отнести широко известную книгу «Миссия возможного, или как стать компанией мирового класса» [2]. В этой работе авторы отмечают, что в случае альтернативы направлять усилия на улучшение существующего положения дел или на создание новой ситуации, необходимо делать и то, и другое одновременно. При этом следует поддерживать стабильный баланс между постоянством и новшествами, так как и то, и другое

одинаково очень важно и не может существовать в отдельности. Аналогичного подхода придерживается и Стивен Кови в своём бестселлере [7], где убедительно с помощью соответствующих примеров обосновывает необходимость поддержания устойчивого баланса между процессом рутинного функционирования бизнес-организации и процессом её перспективного развития.

Среди научных работ, проводимых российскими учёными в последние годы в области сбалансированного развития, следует выделить наметившуюся тенденцию к переходу с системного на подсистемный уровень организации как объекта научного исследования. В отличие от традиционного направления, связанного с изучением общеорганизационных проблем (например, сбалансированности внешней и внутренней среды, сбалансированности экономической и социальной политики и др.), новая тенденция направлена на исследование внутриорганизационных аспектов. К числу таких аспектов можно отнести проблемы сбалансированного управления развитием организации, проблемы сбалансированности производственной и маркетинговой деятельности, сбалансированности экспорта и импорта, а также сбалансированности инновационной и инвестиционной деятельности [13, 16 и др.]. При этом, как отмечается в таких работах, сбалансированный характер инновационной и инвестиционной деятельности бизнес-организаций требует поиска эффективных механизмов, направленных на формирование необходимых инвестиционных ресурсов для осуществления целенаправленной инновационной политики.

Заключение

Путём обобщения опыта научных исследований в области ОД установлено, что в настоящее время отсутствие единства мнений среди специалистов относительно направленности и содержания развития является сдерживающей причиной в изучении других важных аспектов, включая особенности этого процесса. По нашему мнению, к важнейшим концептуальным особенностям процесса развития следует отнести его сбалансированность. Методологической основой этого свойства является диалектический характер дихотомических проявлений в развивающейся системе.

Учёт требований к сбалансированности процессов и элементов бизнес-организации как социально-экономической системы позволяет более адекватно отражать реальную ситуацию, сопоставлять альтернативные варианты и принимать качественные управленческие решения,

обосновывать и формировать приоритеты бизнес-деятельности, минимизировать риски и противоречивость при формировании и реализации стратегических и тактических целей.

Исходя из вышесказанного, можно заключить, что сбалансированность следует рассматривать не только как требование к текущему функционированию современной организации, но, главным образом, как важнейшее свойство процесса её долгосрочного устойчивого развития. Главным содержанием этого свойства является направленность на поиск путей и возможностей гармоничного сочетания противоречивых явлений, ситуаций или параметров, которые неизбежно возникают в процессах развития бизнес-организации и управления этим развитием.

Полученные результаты показывают, что дальнейшие научные исследования в рассматриваемой области должны быть связаны

с выявлением других важных особенностей сложного процесса развития бизнес-организации, совершенствованием моделей Л. Грейнера, К. Бланчарда и Т. Вэгхорна, И. Адизеса и др., формированием соответствующих механизмов управления сбалансированным развитием, а также с активным использованием математического инструментария для описания особенностей процесса развития. Кроме того, дальнейшие исследования в области управления сбалансированным развитием бизнес-организацией, по нашему мнению, должны носить также сбалансированный характер: эти исследования в равной мере должны быть направлены как на концептуальные общеорганизационные аспекты, формирующие теоретические и методологические основы, так и на выделение конкретных дихотомических альтернатив с последующей целью их рационального прикладного применения.

ЛИТЕРАТУРА

- 1 Адизес И. Управление жизненным циклом корпорации СПб: Питер, 2007. 384 с.
- 2 Бланчард К., Вэгхорн Т. Миссия возможно! как стать компанией мирового класса Челябинск: "Урал LTD", 1998. 292 с.
- 3 Галка В. Метод Организационного Развития // Материалы конференции "Менеджмент сегодня". Издательский дом Гребенникова. URL: <http://www.grebennikov.ru>.
- 4 Гончарук В. А. Развитие предприятия. М.: Дело, 2000. 208 с.
- 5 Друкер П. Ф. Задачи менеджмента XXI века М.: Издательский дом "Вильямс", 2000. 272 с.
- 6 Каплан Р., Нортон Д. Сбалансированная система показателей. От стратегии к действию М: Издательство Олимп-Бизнес, 2014. 314 с.
- 7 Кови С. Р. 7 навыков высокоэффективных людей: Мощные инструменты развития личности М: Альпина Паблишер, 2007. 205 с.
- 8 Кохановский В. П., Золотухина В. П., Фатхи Т. Б. Философия науки учеб. изд. 2-е Ростов н/Д: "Феникс", 2003. 448 с.
- 9 Кубра М. Управленческое консультирование М.: СП "Интерэксперт", 1992. 319 с.
- 10 Лопатников Л. И. Экономико-математический словарь: словарь современной экономической науки М: Дело, 2003. 520 с.
- 11 Нивен П. Сбалансированная система показателей. Шаг за шагом: максимальное повышение эффективности и закрепление полученных результатов Днепропетровск. Баланс Бизнес Букс, 2004. 328 с.
- 12 Питерс Т. Дж., Уотерман Р. Х. В поисках совершенства: Уроки самых успешных компаний Америки М.: Издательский дом "Вильямс", 2005. 560 с.
- 13 Полозова А. Н. Стратегическое управление развитием промышленных организаций. М.: Изд-во МАИ, 2003. 464 с.
- 14 Саликов Ю. А. Системно-функциональное развитие менеджмента промышленных предприятий и его инструментария (теория, методология, практика) [Текст]: дис. ... докт. экон. наук: 08.05.00 / Саликов Ю. А. Воронежская государственная технологическая академия. Воронеж, 2008.

- 15 Саликов Ю. А. Анализ научно-методических подходов к изучению и совершенствованию менеджмента // Воронеж Вестник ВГУ, Серия Экономика и управление. 2004. № 2. С. 179–184.
- 16 Соблиров А. А. Сбалансированность в корпоративном управлении. М.: Изд-во РАГС, 2009.
- 17 Шейн Э. Организационная культура и лидерство СПб: Питер, 2007. 336 с.
- 18 Beckhard R., 1989. A model for the executive // Management of transformational change. ISBN: 0-553-26814-7, 259 с.
- 19 Bennis W.G., 1969. Organisation Development: It's Nature. Origins, and Prospects Reading, MA: Addison-Wesley.
- 20 Deal T.E. & Kennedy A.A., 1999. The new corporate cultures. New York Perseus. ISBN: 0738203807, 312 с.
- 21 Huse E.F., 1980. Organization Development and change (2nd edition). Minnesota: West Publishing Co. ISBN: 0324260601, 270 с.
- 22 Miles R.E., 1975. Theories of Management: Implications for Organization Behaviour and Development. New York: McGraw-Hill.
- 23 Porras J.I., Silvers R.C. Organization development and transformation // Annual Review of Psychology. 1991. № 42. С. 51–78.

REFERENCES

- 1 Adizes I. Upravlenie zhiznennym tsiklom korporatsii [Lifecycle management of the Corporation] St Petersburg, Piter publ. 2007. 384 p. (in Russian).
- 2 Blanchard K., Vegkhorn T. Missiya vozmoghnogoili kak stat' kompaniei mirovogo klassa [Mission vozmognogo how to become a world class company] Chelyabinsk, "Ural LTD" publ. 1998. 292 p. (in Russian).
- 3 Galka V. A Method Of Organizational Development. Materialy konferentsii "Menedzhment segodnya". Izdatel'skii dom Grebennikova. URL: <http://www.grebennikov.ru> (in Russian).
- 4 Goncharuk V. A. Razvitie predpriyatiya [The development of the company] Moscow, Delo publ. 2000. 208 p. (in Russian).
- 5 Druker P. F. Zadachi menedzhmenta XXI veke [The objectives of the management of the XXI century] Moscow, Vil'yams publ., 2000. 272 p. (in Russian).

6 Kaplan R., Norton D. Sbalansirovannaya sistema pokazatelei Ot strategii k deistviyu [Balanced scorecard From strategy to action] Moscow, Olimp-Biznes publ., 2014. 314 p. (in Russian).

7 Kovi S. R. 7 navykov vysokoeffektivnykh lyudei: Moshchnye instrumenty razvitiya lichnosti [7 habits of highly effective people: Powerful tools of personality development] Moscow, Al'pina publ., 2007. 205 p. (in Russian).

8 Kokhanovskii V. P., Zolotukhina V. P., Fatkhi T. B. Filosofiya nauki [Philosophy of science textbook. Second ed] Rostov on Don, Feniks publ. 2003. 448 p. (in Russian).

9 Kubra M. Upravlencheskoe konsultirovanie [Management consulting] Moscow, Intereksper publ., 1992. 319 p. (in Russian).

10 Lopatnikov L. I. Ekonomiko-matematicheskii slovar': slovar' sovremennoi ekonomicheskoi nauki [Economics and mathematics dictionary: dictionary of modern economic science] Moscow, Delo publ., 2003. 520 p. (in Russian).

11 Niven P. Sbalansirovannaya sistema pokazatelei Shag za shagom: maksimal'noe povyshenie effektivnosti i zakreplenie poluchennykh rezul'tatov [Balanced scorecard step by Step: maximizing the effectiveness and retention] Dnepropetrovsk Balans Biznes Buks publ., 2004. 328 p. (in Russian).

12 Piters T.Dzh., Uoterman R.Kh. V poiskakh sovershenstva: Uroki samykh uspeshnykh kompanii Ameriki [In search of excellence: Lessons from the most successful companies in America] M.: Vil'yams publ., 2005. 560 p. (in Russian).

13 Polozova A. N. Strategicheskoe upravlenie razvitiem promyshlennykh organizatsii [Strategic development management of industrial organizations] Moscow, MAI publ., 2003. 464 p. (in Russian).

СВЕДЕНИЯ ОБ АВТОРАХ

Юрий А. Саликов д. э. н. профессор, кафедра экономической безопасности и финансового мониторинга, Воронежский государственный университет инженерных технологий, пр-т Революции, 19, г. Воронеж, 394066, Россия, saural@rambler.ru

КРИТЕРИЙ АВТОРСТВА

Юрий А. Саликов написал рукопись, корректировал её до подачи в редакцию и несёт ответственность за плагиат

КОНФЛИКТ ИНТЕРЕСОВ

Автор заявляет об отсутствии конфликта интересов.

ПОСТУПИЛА 30.09.2016

ПРИНЯТА В ПЕЧАТЬ 04.11.2016

14 Salikov, Yu.A. Systemic-functional management development of industrial enterprises and its tools (theory, methodology, practice) PhD Thesis 08.05.00. Voronezh state technological Academy. Voronezh, 2008.

15 Salikov Yu. A. Analysis of scientific-methodological approaches to the study and improvement of management. *Voronezh Vestnik VGU, Seriya Ekonomika i upravlenie* [Voronezh proceedings of VSU, Series Economics and management]. 2004. no. 2. pp. 179–184. (in Russian).

16 Soblirov A. A. Sbalansirovannost' v korporativnom upravlenii [Balance in corporate governance] Moscow, RAGS publ., 2009. (in Russian).

17 Shein E. Organizatsionnaya kul'tura i liderstvo [Organizational culture and leadership] St Petersburg, Piter publ., 2007. 336 p. (in Russian).

18 Beckhard R., 1989. A model for the executive. Management of transformational change. ISBN: 0-553-26814-7, 259 p.

19 Bennis W.G., 1969. Organisation Development: It's Nature. Origins, and Prospects Reading. MA: Addison-Wesley.

20 Deal T.E. & Kennedy A.A., 1999. The new corporate cultures. New York Perseus. ISBN: 0738203807, 312 p.

21 Huse E.F., 1980. Organization Development and change (2nd edition). Minnesota: West Publishing Co. ISBN: 0324260601, 270 p.

22 Miles R.E., 1975. Theories of Managment: Implications for Organization Behaviour and Development. New York: McGraw-Hill.

23 Porras J.I., Silvers R.C. Organization development and transformation // Annual Review of Psychology. 1991. no. 42. pp. 51–78.

INFORMATION ABOUT AUTHORS

Yuri A. Salikov doctor of economical sciences, professor, economic security and financial monitoring department, Voronezh state university of engineering technologies, Revolution Av., 19 Voronezh, 394066, Russia, saural@rambler.ru

CONTRIBUTION

Yuri A. Salikov wrote the manuscript, correct it before filing in editing and is responsible for plagiarism

CONFLICT OF INTEREST

The author declare no conflict of interest.

RECEIVED 9.30.2016

ACCEPTED 11.4.2016