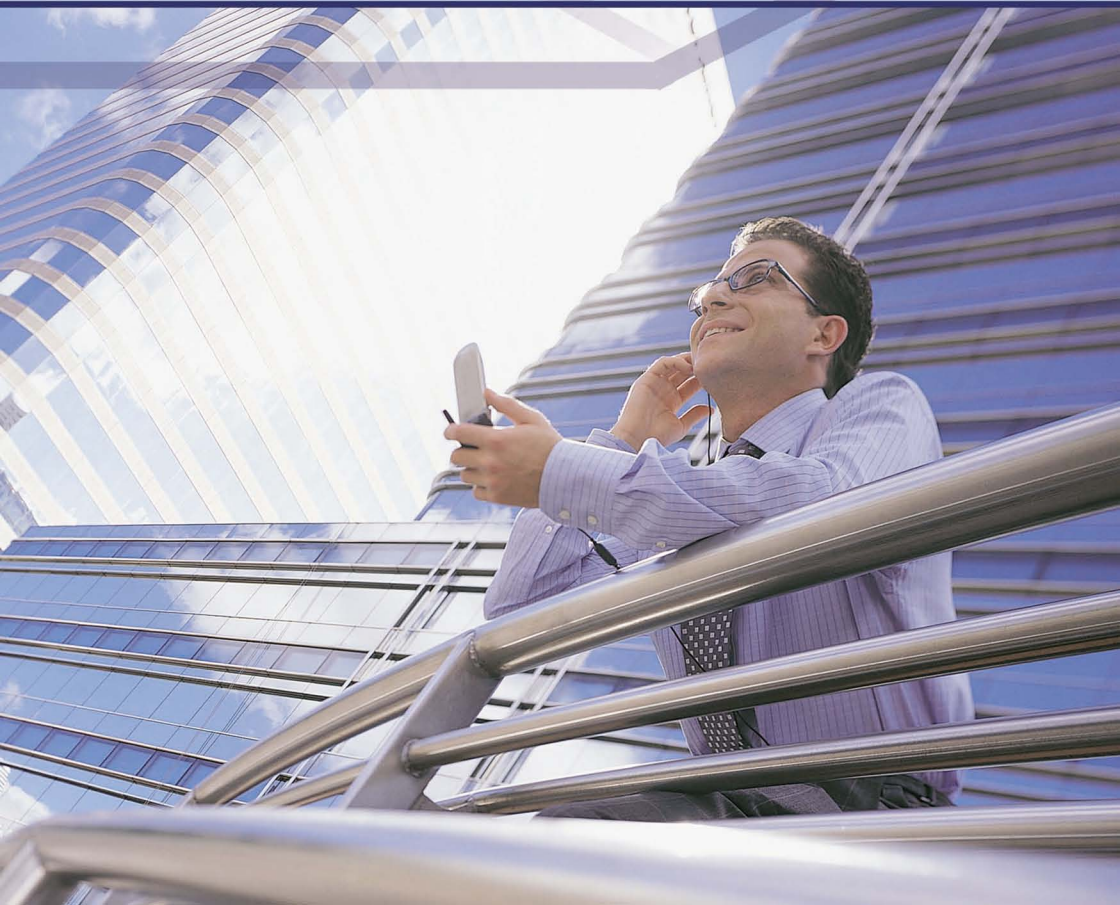


Л.А. Базарова

**Менеджмент
УСТОЙЧИВОГО РАЗВИТИЯ КОМПАНИИ**



Л. А. Базарова

**МЕНЕДЖМЕНТ
УСТОЙЧИВОГО РАЗВИТИЯ
КОМПАНИИ**

Москва



Издательство Ассоциации строительных вузов
2007

Рецензенты:

Профессор кафедры «Экономика и менеджмент»
Южно-Российского государственного университета экономики сервиса
доктор экономических наук *С. М. Ягуткин*

Профессор кафедры «Экономика и управление на предприятии»
ГОУ ВПО «Белгородский государственный университет»
доктор экономических наук *С. А. Шанин*

Базарова Л. А.

Менеджмент устойчивого развития компании.
Монография. – М.: Изд-во АСВ, 2007, – 200 с., 47 илл.

ISBN 978-5-93093-504-2

Монография посвящена проблемам повышения стабильности функционирования организаций в эпоху глобальных изменений и непредсказуемости социально-экономической среды. В работе рассматриваются методы повышения устойчивости организаций за счет более осмысленного использования ее внутренних ресурсов развития, не предполагающие значительного привлечения инвестиций. Предлагаются механизмы адаптации предприятий в условиях высокой конкуренции и насыщения рынков. Рекомендуется руководителям предприятий, студентам экономических и управленческих специальностей, научным работникам, исследующим проблемы экономического роста и развития, всем лицам, заинтересованным в стабилизации экономики.

ISBN 978-5-93093-504-2

© Издательство АСВ, 2007
© Л. А. Базарова, 2007

МЕТОДОЛОГИЧЕСКИЕ ПОДХОДЫ К ИССЛЕДОВАНИЮ ПРОБЛЕМЫ УСТОЙЧИВОГО ОРГАНИЗАЦИОННОГО РАЗВИТИЯ

§ 1.1. Междисциплинарный подход к анализу понятия «устойчивое развитие»

Постоянные изменения, происходящие в социально-экономической среде, выдвигают проблему устойчивого развития предприятия. Хорошо известно, что успешные компании с течением времени зачастую начинают испытывать затруднения. Этому способствуют различные причины, и такие, как давление конкуренции или падение потребительского спроса. Следовательно, для длительного функционирования организации необходима программа устойчивого развития, нацеленная на адаптацию к изменениям во внешней и внутренней среде.

Несмотря на актуальность проблемы, рассматриваемая концепция в теории и практике управления остается все еще недостаточно разработанной, в частности, одна из причин этого состоит в несогласованности и противоречивости подходов к ней различных наук. Рассмотрим существующие противоречия на примере оценки эффективности деятельности компании. Так, в финансовом менеджменте наиболее благоприятным считается показатель увеличения доли собственного капитала организации. В области связей с общественностью позитивным критерием является благоприятный имидж компании. Специалисты по управлению персоналом оценивают успешность корпоративных процессов с точки зрения повышения мотивации и лояльности персонала, командообразования и т.д. Основное внимание топ-менеджмента акцентируется на выборе адекватной стратегии организационного развития. Таким образом, разноразнообразие целей, используемых методов и критериев их оценки не позволяет создать целостной управленческой технологии, призванной обеспечить синергетический эффект деятельности компании (рис. 1.1). Следовательно, для разработки концепции устойчивого организационного развития необходим синтез социально-экономических наук, интегрированных на основе философской теории.

Для того чтобы реализовать поставленную задачу, необходимо рассмотреть методологическую значимость категории «развитие» и ее создание. Обычно под ним подразумевается особый вид изменений, отличающийся качественными преобразованиями, перестрой-

кой структур, необратимостью, переходом от простого к сложному, от низшего к высшему. Такое толкование развития имеет право на существование, потому что отражает изменения некоторых явлений, но оно не обладает качеством всеобщности. Например, вряд ли возможно оценить ряд изменений, ведущих к распаду организации как переход от низшей формы ее существования к высшей. Таким образом, данное определение отражает «феномен развития организации», а не «принцип развития». Сложность данного вопроса состоит в том, что процесс развития носит диалектический характер, следовательно, имеет противоречивые свойства, поэтому его можно изучать на разных уровнях. На первом феноменологическом, отражающем поверхностные явления, и на втором глубинном – процессуальном, показывающем причинные и структурно-функциональные зависимости¹. Рассмотрим специфику данного процесса относительно хозяйственных организаций.

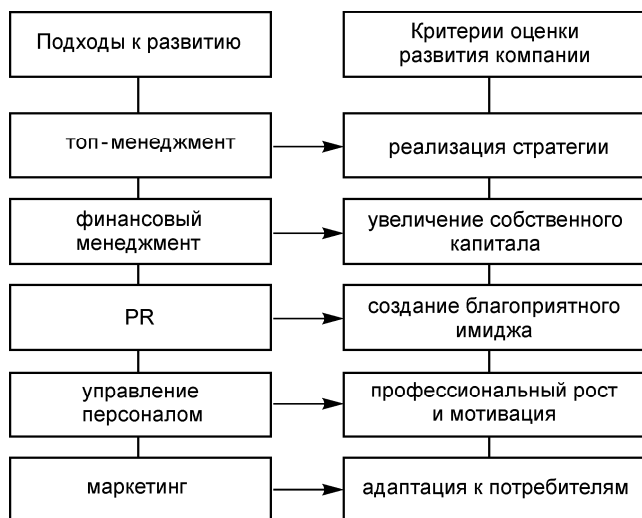


Рис. 1.1. Разноуровневый подход к оценке процессов организационного развития

Понятие развития закрепляет и передает нам знания, прежде всего, о существенных признаках и сложной его диалектике самого фе-

¹ Вейнгольд Ю.Ю. Активация процесса научного исследования // Экономика. Общество. Человек. – Белгород: Беллаудит, 2002. – Вып.2. – С. 17-27.

номена: движении и изменении. Истоком движения является саморазвитие, а последнее представляет собой изменяющиеся связи и отношения между противоположностями.

Считается, что развитие есть осуществление потенциально возможных качеств одного полюса противоположности посредством отрицания другого. Благодаря развитию, новое качество созревает в рамках старого. При этом возможны следующие варианты. Первый связан с полным исключением старого качества. Второй вариант появления нового качества – с моментом частичного исключения старого, который преобладает над равновесием. Третий осуществляется через самостоятельность прогрессивной стороны по отношению к своей прежней противоположности.

Является ли новое качество более высоким, зависит от того, обеспечивает ли оно более благоприятные условия существования системы по сравнению с прежним ее состоянием. Если при изменении появилось новое свойство системы, способное выполнять функции качественно лучше и количественно шире, то можно сделать вывод, что оно является более высоким в сравнении с исходным и обеспечивает движение от низшего к высшему. Следовательно, существенным признаком процесса развития является возникновение нового более высокого качества.

Вернувшись к вышеобозначенной проблеме распада организации, которое не попадает под традиционное определение развития как перехода от простого к сложному, от низших форм к высшим, то данный процесс можно рассматривать как регрессивную линию развития. Так как критериями прогрессивного развития являются более богатое проявление свойств материи, проявление новых свойств и функций, усложнение структуры, включение новых принципов структурной организации, то итогом должно быть образование более богатых по качественным характеристикам систем². Следовательно, развитие есть специфическая форма единства изменения и сохранения системы, принимающая тенденцию усложнения или упрощения форм.

Относительно хозяйственной организации данный тезис можно интерпретировать следующим образом. Критерием развития компании, мы считаем появление нового качества, благодаря которому показатели ее деятельности становятся качественно лучше и количественно шире.

² Вейнгольд Ю.Ю. Принцип развития и основные законы диалектики // Экономика. Общество. Человек. – Белгород: Белаудит, 2002. – Вып.1 – С. 6-39.

Хорошо известно, что измерение количественных показателей устоялось в экономическом анализе, в то время как проблема использования качественных критериев оценки требует дальнейшей разработки. Например, применение индикатора чистого дисконтированного дохода может служить основанием позитивного прогноза организационного развития. Вместе с тем практический опыт свидетельствует об обратном. Так, большинство компаний США, входящих в список самых преуспевающих FORTUNE 500, со временем начинают испытывать финансовые затруднения, в результате чего за 20 лет он обновляется практически полностью. В этой связи возникает необходимость введения в экономический анализ качественных показателей оценки деятельности компаний, их структуры и разработки системы их взаимодействия с количественными. Диалектику такого взаимодействия проиллюстрируем на следующем примере. Если компания добивается повышения дисконтированного дохода за счет увеличения рабочего дня, то в результате от перегрузок снижается качество работы, повышается конфликтность, следствием этого является текучесть кадров. Такая тенденция приводит к расходам по найму и отбору персонала и недополученным в процессе адаптации средствам. В конечном счете, все это понижает доходность компании.

В литературе качественные критерии обычно подразделяются на объективные и субъективные. К объективным относятся такие, как продолжительность жизни, состояние здоровья, к субъективным – удовлетворенность оплатой труда, жилищными и трудовыми условиями, взаимоотношениями в коллективе и другие. Мы считаем, что необходимо ввести также критерий конгруэнтности – умения персонала соотносить собственные притязания с реальными возможностями, как собственными, так и организации, на основе чего выстраивать адекватную линию поведения. В ситуации, когда сотрудники не удовлетворены качеством жизни и при этом предпринимают соответствующие действия – повышают образовательный уровень, налаживают и гармонизируют взаимоотношения в коллективе, выдвигают рационализаторские предложения, то такие действия чаще всего приводят к намеченной позитивной цели, к сожалению, чаще всего эмоциональная неудовлетворенность сотрудников носит деструктивный характер: недостаточная оплата труда низового персонала сравнивается с заработной платой топ-менеджмента, делаются выводы о несправедливости взаимоотношений в компании, которые обсуждается всеми членами коллектива. В результате таких действий развивается негативная мотивация труда, снижается дисципли-

на, падает инновационная активность, вследствие чего уменьшается эффективность деятельности всей компании.

После анализа признаков прогрессивного развития перейдем к рассмотрению путей развития. Принцип развития выражает тесное единство функциональной и структурной сторон организации материи, поэтому развитие проявляется как ее изменения, так и сохранения. В глобальных масштабах развитие выражает единство прогрессивных и регрессивных линий отдельных видов материи. Остановившись на этом, развитие компании может идти за счет качественно *новых преобразований* – формирования инновационного потенциала и его стратегических направлений, а также *частных адаптаций* – процессов оптимизации и рационализации.

Для понимания механизмов эволюции и развития имеет значение выяснение процессов стабильности и нестабильности систем. Развитие можно представить как результат антиэнтропийной эволюции, т.е. накопления количественных и качественных изменений, которые включают материю во все более сложные формы движения³, поэтому развитие предполагает структурно-функциональные изменения. Следовательно, содержанием организационного развития является включение в него качественно новых методов управления, направленных на реструктурирование (изменение) внутренних и внешних взаимосвязей компании с целью поддержания ее стабильности и целостности (системного качества).

Термин «устойчивое развитие» широко используется отечественными исследователями в различных проблемных областях. Разделяя общепринятую позицию, что данный термин является многоплановым, предлагаем систематизировать его основное смысловое содержание (рис. 1.2).

Буквальное прочтение этого словосочетания в русском языке несет в себе некий парадокс: устойчивость обычно ассоциируется с сохранением, неизменностью чего-то и, наоборот, развитие изначально предполагает элемент неустойчивости. Можно согласиться с академиком Н. Н. Моисеевым, что термин устойчивое развитие «... в семантике русского языка стал для многих ученых своего рода «коаном дзэн-практики», неразрешимым парадоксом». Отчасти это обусловлено неточностью перевода термина «sustainable development». По мнению того же Н. Н. Моисеева, лучше всего смысл понятия вы-

³ Котельников Г. А. Диагностика и прогнозирование социальных процессов. – Белгород, 2001. – С. 16-19.

ражает перевод – «допустимое развитие». Академик В. И. Данилов-Данильян предлагает свой перевод – «непрерывно поддерживаемое развитие». Тем не менее, мы соглашаемся с Н. Н. Моисеевым, что термин «устойчивое развитие» достаточно прижился в русском языке, и речь должна идти не о его замене, а наполнении единообразным научно-обоснованным содержанием, адаптации к современному научному мировоззрению.

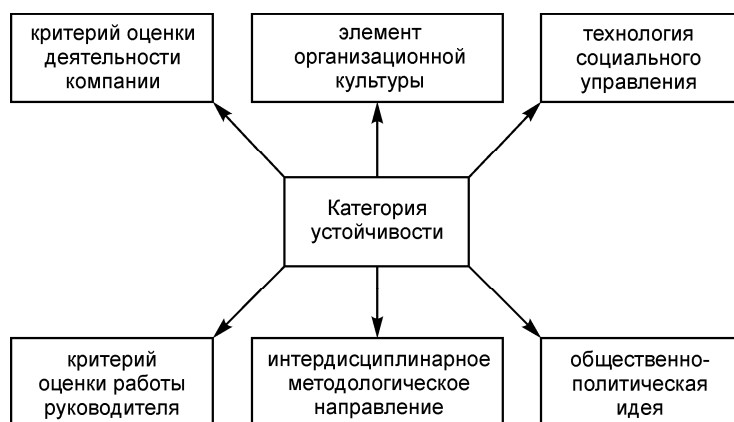


Рис. 1.2. Разноуровневый анализ категории устойчивости

Для разрешения противоречия между противоположными подходами к анализу проблемы устойчивого развития может послужить системно-теоретическая концепция автопойэзиса. Первоначально ее предложили нейробиологи У. Матуран и Ф. Варела с целью описания феномена жизни как открытых самовоспроизводимых систем⁴, которые обращаются к ним как к совокупности элементов, поражаемых самой системой. Слово автопойэзис (autopoiesis) происходит от греческих слов autos – само и poiein – построение или производство.

Матурана и Варела выделили способность к самовоспроизводству и устойчивому развитию в своей среде обитания как наиболее характерные свойства живых систем. В соответствии с этим ими был развит принцип *операционной замкнутости*. Следует подчеркнуть, что здесь идет речь об автономности особого рода, допускающей одновременно как взаимодействие системы с внешним миром (обмен

⁴ Матурана У. Древо познания: биологические корни человеческого понимания / У. Матурана, Ф. Варела. – М.: Прогресс-традиция, 2001. – 223 с.

веществ), так и непрерывное саморазвитие. Нечто заставляет систему оставаться операционно замкнутой, т.е. поддерживать неизменными основные циклы жизнедеятельности и воспроизводить саму себя. Другим важным аспектом концепции автопойэзиса является *структурное сопряжение*, под которым понимается непрерывный процесс взаимных возмущений между системой и окружающей средой.

Отталкиваясь от представлений об операционной замкнутости и структурной сопряженности, Матурана и Варела делают вывод о том, что нервная система живого организма работает исключительно с внутренними корреляциями. Окружающая среда только инициирует структурные изменения системы, но не специфицирует их. Единственная цель, которая непрерывно поддерживается любым живым организмом, лежит не вне, а внутри системы, и заключается в поддержании внутренних циклов жизнеобеспечения, или автопойэзисе системы. Отсюда следует заключение о том, что невозможно установить стабильные корреляции между событиями во внешнем мире и состояниями нейронной активности. Нейроны взаимодействуют главным образом друг с другом, и та информация, которая передается, не имеет ничего общего с конфигурациями воспринимаемых объектов или воспринимаемыми цветами и формами. Главный вывод из этих эмпирических обобщений заключается в следующих положениях: «знание не обретается пассивным образом, оно активно конструируется познающим субъектом и функция познания носит адаптивный характер и служит для организации опытного мира»⁵. Обобщая вышесказанное, выделим на схеме основные признаки устойчивых систем в свете концепции автопойэзиса (рис. 1.3).

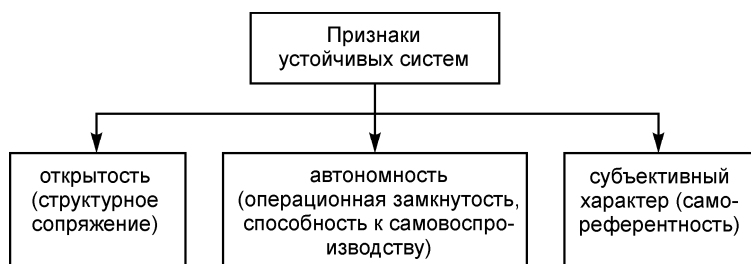


Рис. 1.3. Существенные признаки устойчивых систем в концепции автопойэзиса

⁵ Матурана У. Древо познания: биологические корни человеческого понимания / У. Матурана, Ф. Варела. – М.: Прогресс-традиция, 2001. – 223 с.

Анализ данных концепций относительно устойчивого развития приводит к выводу о том, что попытки создания универсальной концепции устойчивого развития неадекватны реальности. Более жизнеспособной может стать моделирование технологии управления процессом устойчивого развития на основе ситуационного методологического подхода, то есть с учетом конкретных факторов. При этом важно сформулировать цель и задачи, методы, принципы и организационные формы, изучить и опираться на правовые основы деятельности по управлению устойчивым развитием (рис. 1.4).

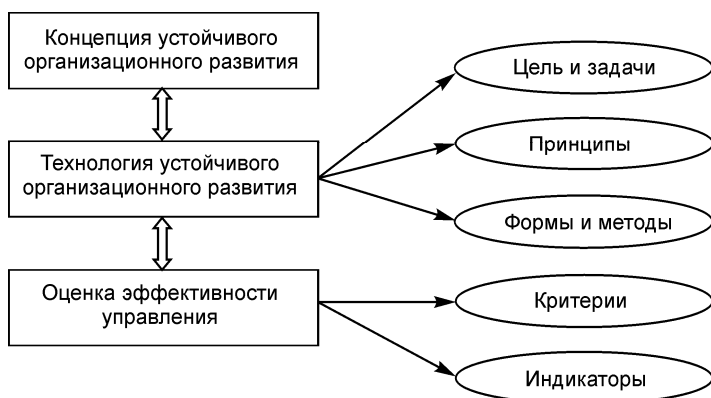


Рис. 1.4. Система управления устойчивым организационным развитием

Вторая проблемная область обсуждаемой проблематики связана с синергетическими идеями *коэволюционного развития*. Человек является звеном глобального эволюционного процесса, причем он активен в развертывающихся сетях коэволюционных систем. Представления, развиваемые синергетикой, тесно связаны с излагаемой здесь концепцией автопойэзиса. Идеи коэволюции, являясь по сути междисциплинарным знанием, постепенно начинают обретать конкретику в прикладных исследованиях. Так, изменяется традиционная парадигма непрерывного экономического роста, на смену ей приходит концепция *экономического развития*, характеризующаяся новым подходом к проблемам, которые не осознавались как важные или считались не относящимися к сфере экономической науки.

Начинают осознаваться как фундаментальный экономический факт, ограниченность мировых природных ресурсов и необходимость переопределения на этой основе ряда экономических катего-

рий. Так в 1970-е гг. американский экономист Д. Хартвик сформировал правило, согласно которому устойчивость развития обеспечивается в том случае, когда вся рента за истощение природных ресурсов, понимаемая как разность между рыночной ценой ресурса и предельными издержками его добычи, инвестируется в вещественный капитал (оборудование, сооружения и т.д.). В дальнейшем первоначальный подход был расширен: эксперты Всемирного банка пришли к выводу, что устойчивость развития обеспечивается при сохранении совокупного капитала общества, включающего в себя наравне с вещественным капиталом человеческий и природный капитал (экономическую оценку природных ресурсов и качество окружающей среды).

Заслуживают внимание результаты исследований английского экономиста Дж. Хикса, который подошел к описанию равновесных процессов в экономической динамике с позиций нарушения их равновесия. Дж. Хикс выделяет четыре причины нарушения экономического равновесия:

- рассогласование ценовых ожиданий отдельных индивидов;
- превышение планируемого предложения над планируемым спросом;
- неточное прогнозирование собственных будущих желаний;
- чувство риска, заставляющее предпринимателей воздерживаться от производства того количества продукции, которые они могли бы произвести⁶.

Основным вкладом Хикса в проблематику устойчивого развития считается его определение уровня дохода, которое преследует цель указать людям, сколько они могут потреблять, не делая себя беднее.

На парламентских слушаньях 2002 года по проблеме устойчивого развития М. Ч. Залиханов предложил следующее определение: «устойчивое развитие это развитие без разрушительных кризисов и катастроф, влияющих на сценарий развития страны, поэтому управление рисками – важнейшая часть стратегии устойчивого развития»⁷. Он добавляет, что тот, кто не думает о будущем, может прийти к краху. На основании стратегии устойчивого развития можно планировать и строить политику.

Анализируя проблему устойчивого развития фирмы, Г. З. Щербатовский выдвинул тезис о том, что оно заключается в способности ее

⁶ Хикс Дж. Р. Стоимость и капитал. – М., 1988.

⁷ Материалы парламентских слушаний Государственной Думы Федерального собрания Российской Федерации по проблемам устойчивого развития. – М.: Комиссия Гос. Думы РФ по проблемам устойчивого развития, 2002. – С. 152.

как юридического лица к расширенному воспроизводству без ухудшения параметров состояния капитала, персонала, взаимодействия с окружающей средой, ликвидности, положения на рынке. Расширенное воспроизводство означает завершение каждого производственного цикла переходом к возрастающим масштабам деятельности за счет собственного или заемного капитала в сравнении с закончившимся⁸. Таким образом автор подчеркивает, что развитие связано с обретением системы нового качества, и что расширение воспроизводства может служить критерием устойчивого развития. Автор ограничивается количественными индикаторами, определяемыми соотношением результатов настоящей деятельности с предыдущим периодом. Вместе с тем, развитие связано с обретением нового качества, поэтому оно невозможно без таких характеристик деятельности предприятия, как изменение структуры капитала, диверсификация, выпуск новых товаров или освоение новых рынков. Анализ глубинных процессов развития компании приводит к тому, что наблюдаемые результаты (развитие как феномен), не может осуществиться без изменения внутренних бизнес-процессов (развитие как процесс). Следовательно, развитие связано с обретением нового качества в самой организации.

Устойчивое развитие проявляется в стремлении установления эколого-экономического равновесия, под которым понимается сбалансированное развитие экономики, обеспечивающее более высокий уровень социально-экономического развития человека при соблюдении жизнеспособных свойств природной среды⁹. Устойчивое развитие связано с эколого-экономическим воспроизводством, которое расширяет традиционный подход к общественному воспроизводству и имеет неперенным элементом воспроизводство окружающей среды. Этот процесс объективен и связан с ростом величины живого и овеществленного труда, вовлекаемого в решение экологических проблем. Особенностью эколого-экономического воспроизводства является то, что оно включает в себя улучшение качества жизни, которое представляет собой более высокую степень удовлетворения потребностей.

Обобщая вышесказанное, можно сделать вывод о том, что *устойчивое развитие компании представляет собой прогрессивную тенденцию и обеспечивается преобразованиями организации, свя-*

⁸ Щербаковский Г. З. Устойчивое развитие фирмы в условиях конкурентной среды / Г. З. Щербаковский, Г. М. Гвичия. – СПб.: изд-во С.-Петерб. гос. ун-та экономики, 2003. – 127 с.

⁹ Макарова А. А. Устойчивое развитие и изменение трудовых отношений в регионе: автореф. дис. ... канд. экон. наук. – Саратов, 1999. – С. 12.

занными с усложнением, сохранением или упрощением ее форм с целью самосохранения и самовоспроизведения социально-экономических процессов в ней путем гармонизации взаимоотношений с внешней средой.

Устойчивость как управленческая категория имеет довольно сложную структуру. Мы считаем, что наиболее важными компонентами в ней являются маркетинговая, кадровая, техническая, социально-технологическая, экологическая, инвестиционная составляющие (рис. 1.5).

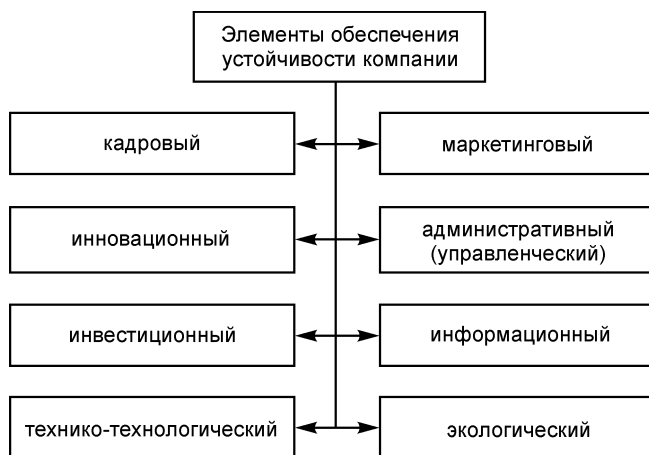


Рис. 1.5. Структура обеспечения устойчивого развития компании

Итак, понятие устойчивого развития в науке и практике рассматривается как философская категория, политическая доктрина и управленческая технология.

§ 1.2. Концепция устойчивого организационного развития, ее место в менеджменте

Концепция устойчивого организационного развития может являться одной из основ управленческого мировоззрения, так как утверждает идею самодвижения и саморазвития организации как социально-экономической системы.

Очевидно, что включение данной концепции в курс обучения будет оправдано, если она будет выполнять те же функции, что и в научном познании. При этом «недостаточно включить теоретические

СОДЕРЖАНИЕ

Глава 1. Методологические подходы к исследованию проблемы устойчивого организационного развития	3
§ 1.1. Междисциплинарный подход к анализу понятия «устойчивое развитие»	3
§ 1.2. Концепция устойчивого организационного развития, ее место в менеджменте	13
Глава 2. Устойчивость как многофакторный процесс	23
§ 2.1. Аналитическая модель организационных изменений	23
§ 2.2. Систематизация факторов организационного развития	37
§ 2.3. Характеристика процесса организационного развития	59
Глава 3. Управление кадровой устойчивостью компании, ее оценка	67
§ 3.1. Специфика деятельности по управлению устойчивым развитием компании	67
§ 3.2. Специфика подготовки специалистов по организационному развитию	79
Глава 4. Технология устойчивого организационного развития	95
§ 4.1. Сущность управленческих технологий	95
§ 4.2. Цель и задачи управления развитием компании	96
§ 4.3. Принципы моделирования технологии устойчивого развития	103
§ 4.4. Методики управления устойчивым организационным развитием	113
4.4.1. Метод стратегического выбора	114
4.4.2. Метод «матрица модели организации»	128
4.4.3. Метод «управленческое консультирование»	138
4.4.4. Построение самообучающихся предприятий	142
Глава 5. Методы оценки процессов устойчивого организационного развития	146
§ 5.1. Финансово-экономические критерии и индикаторы	146
§ 5.2. Социально-психологические походы	158
§ 5.3. Математические методы оценки процессов организационного развития	172
§ 5.4. Проблема устойчивого развития в экономическом сознании	183
Выводы и предложения	191
Приложение	196

Монография

Любовь Александровна Базарова

**МЕНЕДЖМЕНТ
УСТОЙЧИВОГО РАЗВИТИЯ
КОМПАНИИ**

Корректор: *Т. Г. Лагутина*
Компьютерная верстка: *В. Ю. Алексеев*
Компьют. дизайн обложки: *Н. С. Кузнецова*

Диапозитивы предоставлены издательством

Подписано в печать 16.08.2007. Формат 60×90¹/₁₆.
Бум. офс. №1. Гарнитура «Таймс». Печать офсетная.
Усл. 12,5 печ.л. Тираж 1000 экз. Заказ №

Лицензия ЛР № 0716188 от 01.04.98.

Издательство Ассоциации строительных вузов (АСВ)
129337, Москва, Ярославское шоссе, 26, оф. 706 (отдел реализации: оф. 511)
тел., факс: (495) 183-56-83
<http://www.iasv.ru>, e-mail: iasv@mgsu.ru