

## ДИАЛЕКТИЧЕСКИЙ ПОДХОД К ПРОЯВЛЕНИЮ ПОТРЕБНОСТЕЙ В ОРГАНИЗАЦИОННЫХ ИЗМЕНЕНИЯХ

В статье исследуются противоречия как основной источник, формирующий потребности в организационных изменениях. В свою очередь, противоречия связываются с современными парадигмами менеджмента, которые обусловлены необходимостью ориентации на рынок. Дано конструктивное определение понятия «организационная способность». Противоречия классифицированы по трем уровням. Объяснена необходимость использования категории «смысл» в деятельности по изменениям. Сформулированы две перспективные научные задачи, решение которых повысит эффективность управления организацией и изменениями в ней. Определен генеральный порядок осуществления развивающихся изменений.

**Ключевые слова:** организационное изменение, противоречия, организационные способности, органические системы, саморазвивающиеся системы, рыночная ориентация.

Предприятие может существовать только в ходе реализации отношений в среде обитания. Эти отношения могут быть эффективными или неэффективными, когда денег, получаемых во внешней среде, для жизнеобеспечения недостаточно. И эффективные, и неэффективные *отношения в среде обитания* есть не что иное, как проявления *внутренних организационных отношений* предприятия (как экономической структуры), которые определяют эффективность внешних. Необходимость и желание разрешить имеющиеся или прогнозируемые *противоречия* между различными внутренними и внешними элементами *экономических структур* порождают потребности в организационных изменениях (далее – ОИ) предприятия.

**Внешние противоречия.** В работе «Стратегия и тактика антикризисного управления фирмой» со ссылкой на французского экономиста Жана Ломма говорится о наличии проблем взаимной совместимости между структурами первого рода – экономическими и второго рода – структурами обрамления [1, с. 206]. Изменения в структурах обрамления могут приводить к *рассогласованиям* и *противоречиям* со структурами первого рода, что неминуемо потребует их разрешения путем ОИ в элементах экономических структур.

Исследователями отмечается, что начиная с 1950-х годов значительно увеличивается сила рынка, а после 1970 года резко возрастает роль клиентов (потребите-

---

\* © Ермолина Л.В., Силютин В.И., 2012

Ермолина Лилия Валерьевна (ermolina@mail.ru), кафедра экономики города и муниципального управления Самарского государственного университета, 443011, Российская Федерация, г. Самара, ул. Акад. Павлова, 1.

Силютин Владимир Иванович (ergconsult@ Rambler.ru), ООО «Комплект Сервис», 443033, Российская Федерация, г. Самара, пр. Кирова, 26.

лей) и усиливается конкуренция [1; 2; 3, с. 123–125]. Поэтому особое внимание предприятия должны уделять разрешению *противоречий* между существующими и необходимыми адекватными менеджерскими парадигмами и концепциями, которые позволяли бы предприятию быть ориентированным на рынок. Концепция управления с ориентацией на рынок сформулирована А.В. Фейгенбаумом еще в 1960-х годах. Суть концепции состоит в следующем.

«Основные виды деятельности предприятий – это непрерывные рабочие процессы. Они начинаются с запросов покупателя и заканчиваются только тогда, когда покупатель удовлетворен поставленной ему продукцией в соответствии со своими требованиями. Это процессы, где решения принимаются в масштабе всей организации и затрагивают многие виды взаимодействия между ключевыми группами. <...> непрерывные рабочие процессы требуют того, что можно было бы назвать горизонтальным завершением управленческого мышления, а не традиционного управления, которое ориентируется на организацию взаимодействия групп по вертикали» [4, с. 156–182]. Просматривается явная ориентация на рынок, требования к управлению организацией с учетом интересов ключевых групп и достижение эффекта синергии.

Фокус управленческого внимания в мировой менеджерской практике начиная с середины XX века смещается с задач индустриальных, технических в сторону потребностей клиентов, создания для них ценностей, превосходящих ценности конкурентов. Управленческая парадигма современного предприятия связывается с концепцией *рыночно ориентированной организации*. Воплощение в действительность концепции рыночной ориентации является актуальной задачей. Противоречие в том, что среда обитания изменяется все возрастающими темпами, а предприятие может не обладать необходимыми способностями, которые позволили бы ему отслеживать предпочтения клиентов, эволюцию конкурентов, планировать и осуществлять необходимые улучшения у себя. Поэтому, чтобы стать рыночно ориентированным, предприятие должно *развить специальные способности*. Далее рассматриваются модели, позволяющие судить о требованиях к организационным способностям (далее – ОС) предприятия, ориентированного на рынок.

Первая модель, авторами которой являются Narver J.C. и Slater S.F. [5; с. 11], представлена на рис 1.

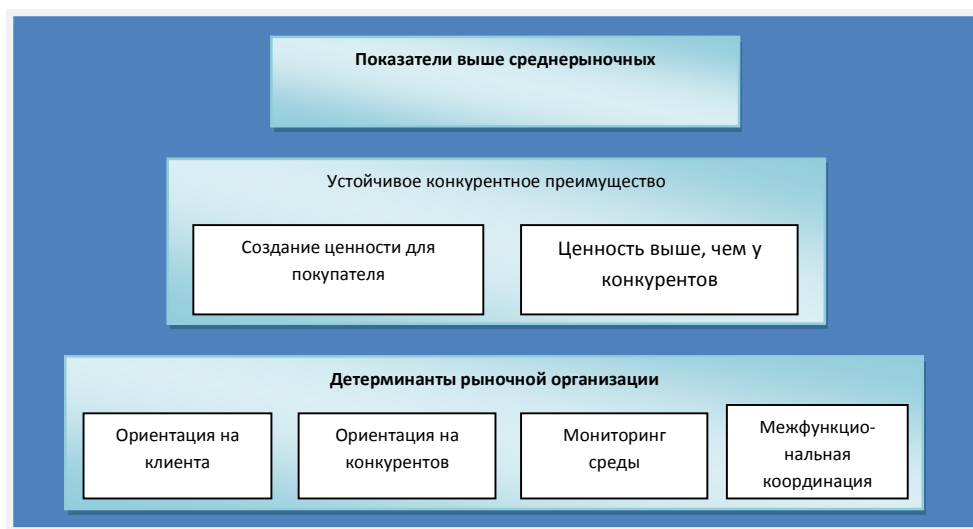


Рис. 1. Детерминанты рыночной ориентации

Модель устанавливает ясную логическую связь между четырьмя ключевыми ОС (детерминантами рыночной организации) и успехом в конкурентной среде (показатели выше среднерыночных). Если предприятие хочет иметь показатели выше среднерыночных, ему необходимо *развить* четыре ОС.

На рис. 2 представлена модель Jaworsky V.J. и Kohili A.K. [6].

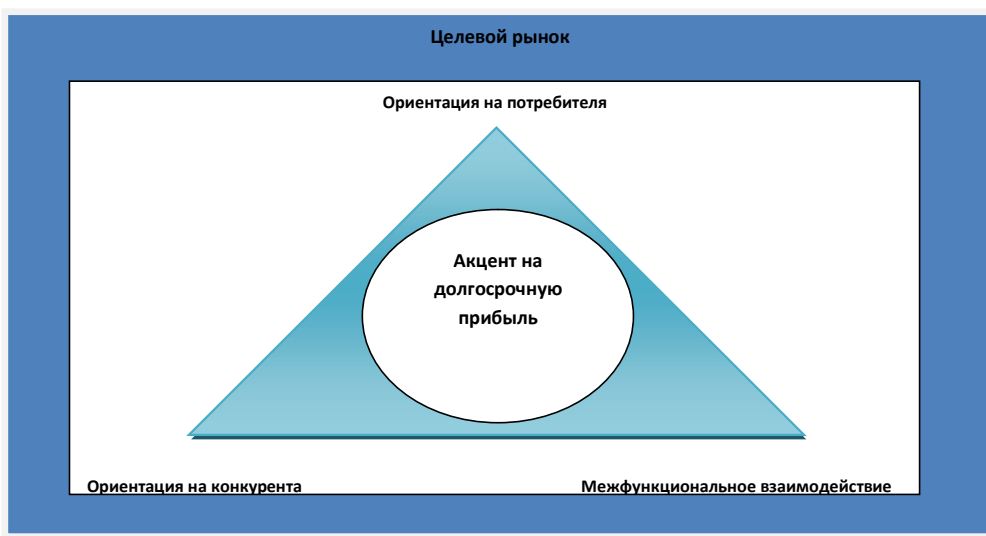


Рис. 2. Модель рыночно ориентированной организации

Смысл трех характеристик в том, что они обращают внимание исследователя на необходимый комплекс ОС, определяющих специфику организационного устройства. Наличие ОС к ориентации на клиента и конкурентов позволит формировать цели и решения, исходя из рыночных приоритетов. Достижение этих целей будет подкреплено ОС к межфункциональному взаимодействию, обеспечивающему деятельность каждого в соответствии с рыночными целями. Поэтому концепция рыночной ориентации предполагает развитие операционной системы предприятия до уровня требований клиентов, превосходя достижения конкурентов. Это означает, что предприятие должно *научиться учиться*. Оно должно быть способным к *организационному обучению* (далее – ОО), то есть приобретать, генерировать, а после использовать новые знания. Межфункциональная координация как ОС должна обеспечить использование ресурсов всех функциональных подразделений. По сути, это условие для проявления закона синергии (греч. *senergeia* – «сотрудничество», «совместное действие») [7, с. 21]. Синергетический эффект как потенциал становится возможным благодаря ОИ, в процессе которых происходит организационное воплощение способности к межфункциональной координации.

Необходимость разрешения противоречий между «внешними» и «внутренними» элементами, определяемыми моделями на рис. 1 и рис. 2, приводит к потребности в ОИ. Интерпретированная таким образом концепция рыночной ориентации может служить источником для определения направлений ОИ и развития.

Модели на рис. 1 и рис. 2 построены концептуально, а в литературе по менеджменту отсутствуют данные по *измерению* рыночной ориентации. Рассмотренный подход позволяет сформулировать гипотезу о том, что измерять рыночную ориентацию можно наличием и степенью развитости трех ключевых организационных способностей, а разработка теоретических оснований и рекомендаций для

практического воплощения организационного устройства, позволяющего быть ориентированным на рынок, достойна отдельного научного исследования.

Для того чтобы предприятие стало рыночно ориентированным, необходимо проведение ОИ, позволяющих развить необходимые ОС, под которыми понимается комплекс свойств, обеспечивающих пригодность предприятия к определенному виду деятельности и представленных морфологически организационными элементами. ОС предприятия воплощаются в виде элементов (подразделений) организационных структур, приспособленных для осуществления определенной деятельности (определение составлено по аналогии с понятием «способности» [8; с. 348]). Например, ОС к ориентации на клиента предполагает наличие или организацию на предприятии структуры, позволяющей осуществлять деятельность по сбору отзывов потребителей о продуктах предприятия, оценивать качество отношений между предприятиями, проводить анализ и формулировать предложения по улучшениям.

*Внутренние противоречия.* Интерпретация определения экономических структур, данного Жаном Ломмом, для уровня предприятия позволяет выявить ключевые организационные элементы – *противоположности*, между которыми развиваются *противоречия*. «Структура данной экономико-социальной совокупности – это “состояние” отношений (внутренних и внешних, качественных и количественных), которые определяют рассматриваемую совокупность посредством двойной отсылки: 1) во времени – к “периодам – срокам” (которые сами определяются необратимостью и прерывистостью изменений); 2) в пространстве – к “пространствам – местам” (которые сами определяются наличием соответствий)» [1, с. 206]. Первая отсылка фокусирует внимание на организационных процессах, их показателях, значение которых измеряется в определенные временные интервалы, изменчиво во времени и используется для описания состояния. Вторая отсылка связывает внимание с морфологией – организационными элементами с необходимыми способностями, которые определяют «место» процессов. Они характеризуются своими показателями, значение которых непосредственно влияет на показатели процессов.

Внутренние противоречия развиваются между элементами экономической структуры предприятия. Классифицировать их предлагается по трем группам, дополнив две отсылки Ж. Ломма элементами контекста, которые создают смысловые, социальные и политические границы существования организационных элементов: контекстный уровень противоречий; процессный уровень; морфологический, уровень ОС и организационных структур.

Противоречия на контекстном уровне порождаются несоответствиями таких организационных элементов, как доминирующая культура и менеджерская парадигма, с одной стороны, и ставящиеся цели и стратегии – с другой. Смысл противоречий этой группы в том, что основополагающие правила, нормы и способы оценки деятельности могут не позволять осуществляться целям и стратегиям. Эти противоречия могут становиться причинами самых радикальных изменений, которые охватывают все организационные уровни, отношения, системы и структуры, поскольку они влияют на всю организацию и ее деятельность как целостность.

Противоречия в структурах процессов (отношений) могут обнаруживаться между группами процессов, создающими главную ценность для клиентов, и вспомогательными процессами, которые призваны обеспечить выполнение первых. Здесь необходимо отметить наличие на любом предприятии неформальных процессов (встреч, согласований, координаций), которые могут вступать в противоречия с

формальными процессами и используемыми стилями руководства. Эти противоречия служат причинами для изменений как структур процессов, так и способов взаимодействия между различными процессами.

Противоречия в организационных структурах (морфологии) и ОС могут возникать из-за многих факторов: композиции структуры, количества уровней иерархии, распределения прав и полномочий, организационных способностей каждого уровня и составляющих элементов, информационной архитектуры; распределения ответственности за выполнение видов деятельности и др. Противоречия могут возникать и между выделенными группами, что создает мощные силы – причины для ОИ.

Для формирования потребностей в ОИ необходимы ясные и четкие *смыслы* имеющихся либо прогнозируемых противоречий и разрывов. Понятие «разрыв» (между сегодняшним и будущим, желаемым состояниями) введено П. Сенге [9] для объяснения появления творческой энергии, обеспечивающей *акт действия*. Однако визуализация «разрыва» сама по себе не может приводить к появлению потребности в ОИ. Для этого необходима интерпретация, сознательное приписывание смысла «разрыву». Введение в сферу внимания менеджеров категории *смысл разрыва* позволит связать сегодняшнее организационное состояние с будущим за счет отнесения результативности существующего состояния к возможностям получения результатов в изменяющейся среде в будущем.

Наличие любого противоречия требует его разрешения [12], а смысл разрешения относит деятельность по устранению противоречия к будущим возможностям. Именно будущие возможности и порождают потребность в актах по разрешению. Поэтому правильно построенный смысл внешних или внутренних противоречий и необходимости их разрешений порождает потребность в ОИ. Предметом потребности, с помощью которого потребность удовлетворяется, для предприятия служит новое эффективное организационное состояние. Оно может появиться только благодаря деятельности. Сначала абстрактной, позволяющей произвести цель, конкретизировать ее будущим состоянием и создать смысл дальнейших актов, а затем и сами акты для движения в материальном мире от цели к результату. В настоящее время в менеджменте отсутствует конструктивное использование оснований понятия «деятельность». Ликвидация этого разрыва, несомненно, будет способствовать изменениям на уровне мышления и компетентности отдельного человека. Раскрытие понятия «деятельность», его конструктивной роли в формировании «нового» мышления менеджеров, их компетентности и способностей к созданию новых знаний (творчеству) является отдельной научной задачей и темой самостоятельных исследований.

Итак, предприятие объективно обладает свойством самодвижения, источником чего служат противоречия разного уровня, а механизмом являются процессы возникновения, развития и разрешения противоречий [10, с. 108–114]. Это определяет фундаментальные причины ОИ и потребности в управлении ими.

Явление самодвижения в зависимости от степени организационной развитости может приводить к различным исходам: эволюции – инволюции; развитию – деградации. Чтобы предприятие стало способным целенаправленно развиваться от менее эффективного состояния к более эффективному, оно должно создать для себя способности к саморазвитию. Эти ОС, назовем их первичными, необходимы для создания предприятием нужных ему новых эффективных состояний, обеспечивающих конечные экономические результаты.

Здесь уместным будет определение таких категорий, как: *органические системы и саморазвивающиеся системы*. Органические системы – это способ понимания и тео-

ретического воспроизведения сложных объектов [8, с. 264], к которым относятся и предприятия. Разработанные К. Марксом принципы анализа органических систем имеют общенаучное значение. Следствием принципов для создания саморазвивающегося предприятия служат три утверждения: а) предприятие должно обладать ОС<sup>оо</sup> по производству знаний о себе и окружающей среде; б) предприятие должно обладать ОС<sup>оо</sup> по организационному обучению, позволяющими создавать новые знания, конструировать новые свойства и состояния; в) предприятие должно обладать ОС<sup>ои</sup> по осуществлению изменений, позволяющих воплощать в действительности «новые» состояния.

Парадигма современного предприятия может быть построена с использованием концепции рыночно ориентированной организации. Воплощение этой парадигмы в действительности требует разрешения противоречия между потребностью в развитии и наличием способностей к развитию. Разрешение этого противоречия возможно через осуществление последовательности ОИ. Первичные ОИ необходимы для развития предприятия до состояния саморазвивающегося. Это состояние в общем виде можно описать с помощью способностей к изменениям и организационному обучению. Способности ОС<sup>ои</sup> и ОС<sup>оо</sup> могут использоваться как преобразующий ресурс [11, с. 114–119] (основания саморазвития) для вторичных организационных преобразований и получения уникальных свойств операционной системы, которые непосредственно будут использоваться в извлечении экономических выгод. Эта логика утверждений определяет последовательность из двух этапов ОИ, приводящих к «конечному» результату развития.

### Библиографический список

1. Стратегия и тактика антикризисного управления фирмой / под ред. А.П. Градова и Б.И. Кузина. СПб.: Специальная литература, 1996. 510 с.
2. Ансофф И. Стратегический менеджмент. Классическое издание / пер. с англ.; под ред. А.П. Петрова. СПб.: Питер, 2009. 344 с.
3. Друкер П. Задачи менеджмента в 21 веке. / пер с англ. М.: Вильямс, 2004.
4. Фейгенбаум А.В. Системы управления и системы обеспечения информации // Современные тенденции в управлении в капиталистических странах / пер. с англ. М.: Прогресс, 1972.
5. Ламбен Жан-Жак. Стратегический маркетинг. Европейская перспектива / пер. с фр. СПб.: Наука, 1996. 589 с.
6. Марголис Джудит. Рыночно ориентированная организация: учеб.-метод. пособие / пер. с англ. Жуковский: Издательство МИМ ЛИНК, 2003. Блок 1. Кн. 2. 48 с.
7. Фрейдина Е.В. Исследование систем управления: учеб. пособие / под ред. Ю.В. Гусева. М.: Омега-Л, 2008. 376 с.
8. Философский словарь / под ред. И.Т. Фролова. 4 изд. М.: Политиздат, 1981. 445 с.
9. Сенге П. Пятая дисциплина. Искусство и практика обучающейся организации / пер. с англ. М.: Олимп-Бизнес, 2009. 448 с.
10. Силютин В.И. Понимание сущности организационных изменений и развития // Вестник СамГУ. 2012. № 1 (92).
11. Силютин В.И., Силютин М.В. Роль организационных изменений в формировании динамики развития современного предприятия // Вестник СамГУ. 2012. № 1 (92).

*L.V. Ermolina, V.I. Silyutin\**

## **DIALECTICAL APPROACH OF MANIFESTATION OF NEEDS IN ORGANIZATIONAL CHANGES**

In the article the antagonisms as the main source which forms necessity in organizational changes are viewed. In turn antagonisms are connected with modern paradigms of management which are preconditioned by the necessity of orientation on market. The constructive definition of the concept of organizational skill is given. The antagonisms are classified on three levels. The necessity to use the category of «meaning» in activity connected with changes is explained. Two perspective social tasks the decision of which will increase the effectiveness of management of organization and changes in it are formulated. The general order of realization of developmental changes is defined.

**Key words:** organizational change, contradiction, organizational skills, organic system, self-developing systems, market orientation.

---

\* *Ermolina Lilia Valerievna* (ermolina@mail.ru), the Dept. of Economy of the City and Municipal Management, Samara State University, Samara, 443011, Russian Federation.

*Silyutin Vladimir Ivanovich* (ergconsult@rambler.ru), «Complect Service», Samara, 443033, Russian Federation.