

УДК 338.24(075)

## МЕТОДОЛОГИЧЕСКИЙ ПОДХОД К ФОРМИРОВАНИЮ И РАЗВИТИЮ ФОРСАЙТ-ОРГАНИЗАЦИЙ

Епифанова Н. Ш.

*ФГБОУ ВПО «Астраханский государственный технический университет», Астрахань, Россия (414056, г. Астрахань, ул. Татищева, 16) nellynew@mail.ru*

Раскрывается подход к содержанию методологии, обосновываются ее структурные признаки (цели, подходы, ориентиры и приоритеты, ограничения, критерии и оценки, пути, альтернативы, элективы, методы и средства). Определены характеристики структурных признаков методологии применительно к форсайт-организациям (социально ориентированные цели, базирование на синергетическом подходе, учет интересов стейкхолдеров, необходимость учета менталитета руководителя, персонала организации). В рамках методологии формирования форсайт-организации определены целевые ориентиры региональных менеджеров: качество услуг, социальная ответственность, доля рынка, рост предприятия; установлена необходимость учета интересов стейкхолдеров организации (инвесторов, потребителей, общественности, конкурентов, персонала). Установлено, что для преодоления конфликта интересов стейкхолдеров в процессе формирования форсайт-организаций необходимы: инновационная активность предприятия, внутренняя сплоченность коллектива, социальная ответственность менеджмента и др.

Ключевые слова: форсайт-организация, методология, цели стейкхолдеров, ориентиры, приоритеты, ограничения, методы, инструменты.

## METHODOLOGICAL APPROACH TO THE FORMATION AND DEVELOPMENT OF FORSYTH-ORGANIZATIONS

Epifanova N. S.

*Astrakhan State Technical University, Astrakhan, Russia (414025, Astrakhan, Tatischeva, 16) nellynew@mail.ru*

Expands approach to content methodology justified its structural features (objectives, approaches, guidelines and priorities, constraints, criteria and evaluation paths, alternative, electives, methods and tools). Identified characteristics of structural characteristics of methodology for Forsyth-organizations (socially oriented goals as well as building upon the synergistic approach, taking account of the interests of stakeholders, the need for accounting, personnel manager of the mentality). The methodology of the Forsyth-defined targets regional managers: service quality, social responsibility, market share, growth of the company; the need to take into account the interests of stakeholders identified organizations (investors, customers, the public, competitors, personnel). Found that overcoming conflicts of interests of stakeholders in the process of formation of the Forsyth-organizations need: innovative activity of enterprises, internal teamwork, social responsibility management, etc.

Keywords: Forsyth-organization, methodology, objectives, benchmarks, priorities of stakeholders and limitation, techniques, tools.

Обязательным и необходимым компонентом любой науки, касающейся той или иной сферы деятельности человека, в том числе и экономической, является методология. Нет однозначного подхода к ее толкованию, так как и деятельность человека весьма многогранна. С одной стороны, методология рассматривается как совокупность методов в какой-либо конкретной области научного познания. С другой стороны, методология представляется учением о логической организации деятельности. Второй точки зрения придерживается большинство отечественных и зарубежных ученых и практиков (Иванова Т. Ю., Приходько В. И., Коротков Э. М., Цлаф В. М., Блауберг В. И., Томпсон М. и др.) (табл. 1).

Таблица 1

## Подходы к содержанию методологии

| Авторы                               | Содержание методологии  |
|--------------------------------------|---|
| 1                                    | 2   |
| Иванова Т. Ю.,<br>Приходько<br>В. И. | Методология представляет собой логически и процедурно организованную последовательность операций, предполагающую осознание цели, определение предмета исследования, выбор средств и методов исследования, определение рациональной последовательности исследовательской деятельности.   |
| Ланкин Е. В.                         | Методология представляет собой систему, реализующую функции: 1) получения и создания нового знания на основе общеполитических и общенаучных методов и принципов познания; 2) структурирования полученного знания в виде новых понятий, категорий, законов, гипотез, теоретических идей, теорий на основе использования законов логического мышления; 3) организации использования новых знаний в общественной практической деятельности на основе локальных методологий конкретных наук применительно к особым локальным предметным областям. |
| Цлаф В. М.                           | Методология должна оснащать мышление ученых средствами оперативных систем, позволяющих получать и синтезировать необходимые знания; использовать знания для объяснения наблюдаемых  |

Продолжение табл. 1

| 1                             | 2   |
|-------------------------------|---|
|                               | феноменов и предсказания естественно возникающих новых феноменов; осуществлять проектирование будущего, программирование и планирование действий.   |
| Блауберг И. В.,<br>Юдин Э. Г. | Методология представляет собой учение о принципах построения, об основных закономерностях развития, о формах и методах научного познания. Методология науки дает характеристику компонентов научного исследования, его объекта, предмета анализа, задач исследования, совокупности исследовательских средств, необходимых для их решения, а также формирует представление о последовательности действий ученого в процессе решения исследовательских задач. |
| Коротков Э. М.                | Методология – это логическая схема действий, которая определяется пониманием путей, средств и возможностей достижения целей. Наиболее явно методология управления реализуется посредством формирования и осуществления концепции управления, представляющей собой целостный комплекс положений, идей, принципов, подходов, в соответствии с которыми строится и осуществляется управление.  |
| Томпсон М.                    | Методология исследует процесс самой науки, занимаясь преимущественно изучением методов и принципов, на основе которых ученые истолковывают факты и выдвигают гипотезы.  |

Обобщая существующие подходы к раскрытию содержания методологии, можно сделать вывод, что методология – это система идей, а уже только потом совокупность методов и инструментов исследования. Наиболее близок к этой мысли, на наш взгляд, подход к содержанию методологии Короткова Э. М., по мнению которого в качестве неотъемлемых составляющих методологии выступают: цели, подходы, ориентиры, ограничения, оценки, критерии, альтернативы, выбор, пути, средства, методы, приоритеты.

Мы уверены, что знание теоретических аспектов формирования и развития каждого из указанных Коротковым Э. М. двенадцати элементов методологии позволит современным отечественным руководителям лучше понять окружающую их действительность, а, следовательно, даст возможность менеджерам отечественных предприятий сформировать из своих предприятий эффективные организации – форсайт-организации. Только такие предприятия, вооруженные передовыми управленческими инструментами, смогут более эффективно и оперативно адаптироваться к ускоряющимся нелинейным изменениям внешней среды.

В целях реализации задачи формирования форсайт-организаций нами было определено содержание каждого из двенадцати признаков, отражающих методологию трансформации отечественных предприятий в форсайт-организации:

1. Цели. Помимо традиционных целей деловой активности предприятия должны устанавливать цели все более социально ориентированными, учитывающими интересы всех заинтересованных сторон (стейкхолдеров), что является обязательным условием достижения желаемого состояния в будущем в условиях нелинейной парадигмы развития.

2. Подходы. Формирование форсайт-организации основано на синергетическом подходе, который позволяет учитывать требования нелинейных законов развития современной организации: целостности, глубинной взаимосвязи хаоса и порядка, необратимости и многовариантности и пр.

3. Ориентиры и приоритеты. С целью определения успешного курса в окружающей среде руководящие принципы, система ценностей форсайт-организации должны учитывать тенденции изменения условий внешней и внутренней среды и лежать в области всех заинтересованных лиц – стейкхолдеров (собственники, персонал, потребители, конкуренты, государство, общество).

4. Ограничения. Помимо ограниченности как в материальных, финансовых, трудовых и информационных ресурсах, организации в процессе трансформации в форсайт-организации должны учитывать также особенности менталитета персонала и организационной культуры, фактические условия ведения деятельности, конфликт интересов стейкхолдеров и др.

5. Критерии и оценки. Постоянное приращение знаний, востребованных практикой, приводящих к постоянному улучшению организации.

6. Пути, альтернативы и элективы (выбор). Инновационная деятельность как в области производства, так и в управленческой деятельности, что способствует постоянному процессу приращения знаний и умений работников организации.

7. Методы и средства. Методы формирования форсайт-организаций являются стержневыми методами эффективного управления предприятиями в условиях нелинейной парадигмы.

В соответствии с представленной методологией трансформации предприятий в форсайт-организации рассмотрим указанные признаки и в первую очередь цели, которые ставят или должны ставить перед собой стейкхолдеры, т.е. все заинтересованные лица, имеющие свою целевую ориентацию в рамках общеорганизационной иерархии целей.

Традиционно основные цели западных бизнес компаний включают [7]: во-первых, максимизацию акционерной стоимости, преумножение капитала для собственников; во-вторых, максимизацию текущей прибыли; в-третьих, максимум управленческого вознаграждения (бонусы); в-четвертых, поведенческие цели; в-пятых, социальную ответственность. Многие успешные западные компании до недавнего времени главной целью своего бизнеса определяли максимизацию курсовой стоимости акций компаний, т.е. увеличение материальной заинтересованности своих акционеров. Цель – максимизация прибыли представляет собой краткосрочную задачу, а максимизация стоимости – долгосрочную цель, поскольку собственники заинтересованы как в будущих, так и в сегодняшних прибылях.

Однако в последнее время, согласно результатам опроса директоров организаций, проведенного консалтинговой компанией Bain and Company, почти 60 % респондентов – высших руководителей, заявили, что клиенты и сотрудники (т.е. персонал компании) важнее акционеров, т.е. собственников [8]. По Б. Фромму, «успешный бизнес не может быть нацелен на получение прибылей, они должны быть результатом успешного ведения дел» [2, С. 16].

Изменение целевых ориентиров в сторону социальной ответственности, т.е. улучшения благосостояния общества в целом, учитывая при этом интерес собственного бизнеса, можно наблюдать и на отечественных предприятиях. Все чаще среди одних из приоритетных целей отечественных организаций можно наблюдать: благоприятный имидж, вклад в развитие региона, экологическая безопасность, справедливая зарплата и др. Интерес к социальной ответственности в первую очередь присутствует у передовых отечественных компаний, которые всегда на шаг впереди: «Лукойл», «ГНК ВР», «Бритиш Американ Табакко Россия» и ряд других. Социальный отчет, публикуемый такими компаниями, является успешным способом донесения своей миссии до общества, кроме того он повышает стоимость компании в глазах инвесторов, что признают сами инвесторы [5].

В региональном разрезе (на примере Астраханской области) целевые ориентиры менеджеров распределяются следующим образом: качество услуг, социальная ответственность, доля на рынке и рост предприятия. Безусловно, показатели роста доходов и удержания позиций на рынке в условиях жесткой конкуренции являются высокими по рангу целями региональных предприятий, однако нехватка, а зачастую и отсутствие высококвалифицированных специалистов в регионе, способствуют возведению цели

сохранения имеющихся кадров на высокий приоритетный уровень. В связи с этим парадоксальным является тот факт, что непосредственные интересы работников (оплата труда) идут на одном из последних мест как в регионе, так и в стране в целом. Нежелание относиться к персоналу и уровню его заработной платы как к основному ресурсу и по достоинству оценивать свой персонал до сих пор, как показало обследование, «живет» в умах менеджеров.

Весьма интересным, на наш взгляд, представляется распределение приоритетности целей региональных респондентов, различающихся по уровням управления, по возрастным категориям, а также по стажу работы в отрасли. Вне зависимости от возраста респонденты на первое место ставят качество оказываемых услуг, так как только реализация этой важнейшей цели позволит отечественным, в том числе и региональным предприятиям, с успехом конкурировать на рынке. Кроме того, более молодые представители менеджмента отдают предпочтение доходу и его увеличению (рост и доля рынка). В отличие от них представители возрастной группы (35–45 лет) считают, что приоритетной должна быть социальная ответственность и только потом все остальное. Можно сделать вывод, что молодое поколение менеджеров региональных предприятий более склонно к риску и ставит перед собой краткосрочные цели – моментальное получение доходов, в то время как их более зрелые коллеги склонны больше думать о долгосрочной перспективе.

Необходимость учета интересов всех заинтересованных лиц в процессе определения стратегии и направлений дальнейшего успешного развития организации отмечали ученые – экономисты еще в 90-х годах XX века (Ньюбоулд Д. и Луффман Д., Серт Т. и Марч Х., Фриман Р., Гурков И. Б., Хачатуров А. Е., Хазов О. Ю. и др.). Впервые термин «заинтересованные лица» в 1984 г. ввел Фриман Р. Е., определив их как стейкхолдеры, т.е. физическое или юридическое лицо, заинтересованное в финансовых или иных результатах деятельности организации и оказывающее влияние на деятельность организации [9].

Согласно Международному стандарту взаимодействия с заинтересованными сторонами AA 1000 SES (предварительная версия), разработанному Институтом социальной и политической отчетности (Великобритания), под заинтересованными сторонами понимаются физические и юридические лица или группы лиц, которые влияют на организацию и ее деятельность и/или испытывают на себе влияние со стороны организации [3].

Ньюбоулд и Луффман выделяют четыре такие группы [10]: группы влияния, финансирующие предприятие (например, акционеры); менеджеры, которые руководят им; служащие, работающие на предприятии (по крайней мере, та их часть, которая заинтересована в достижении целей организации); экономические партнеры, включающие

покупателей, поставщиков, конкурентов, финансовых посредников, профсоюзы и других экономических субъектов.

Всех стейкхолдеров можно рассматривать как единое целое, обладающее противоречивым характером и оказывающее влияние на траекторию развития организации. Складывающийся компромиссный баланс приоритетов каждой из перечисленных иерархических групп обусловлен существованием различного рода ресурсов, имеющихся в распоряжении лиц, составляющих эти группы. Если под воздействием внешней среды нарушается иерархия целей, то менеджерам необходимо учитывать многообразие устремлений, целевых ориентаций различных групп и не допускать антагонизма между ними, руководствуясь принципом: цели низших уровней иерархии должны обеспечивать реализацию целей высших уровней, и наоборот [6].

Конфликт интересов возможен в силу ряда причин. Так, акционеры, как и топ-менеджеры, заинтересованы в эффективном использовании капитала, его приращении, однако инвесторы нацелены на долгосрочный горизонт, а наемные менеджеры на краткосрочный. Менеджеры как наемные работники более заинтересованы в росте масштабов деятельности предприятия, росте своих полномочий, а собственники заинтересованы скорее в росте стоимости компании, бизнеса. Антагонизм возникает между менеджерами и персоналом организации. Наемные работники связывают свои интересы с конкретным предприятием, как с источником доходов, занятости и минимальным пакетом социальных гарантий, причем максимизация текущих доходов является доминирующим мотивом их деятельности. В то же время собственники и наемные топ-менеджеры склонны сокращать текущие издержки, экономя в основном на оплате труда работников предприятия. Умение менеджмента обеспечить баланс целевых ориентиров всех заинтересованных лиц необходимо рассматривать как одно из условий трансформации предприятий в форсайт-организации. Ведь большинство компаний как на зарубежном, так и на отечественном рынке уже не стремятся осуществлять свою деятельность в ущерб общественному благу, а, напротив, сосуществуют на рынке, принося свой личный вклад в экономический прогресс [1, С. 116]. Современная организация, готовая к трансформации в форсайт-организацию, представляет собой социальный контекст, формирующий поведение людей, стимулирующий их инициативу, развивающий доверие, преданность, инициативу и жертвенность [4, С. 233], т.е. уровень качества взаимоотношений заинтересованных сторон, стейкхолдеров выступает своего рода катализатором формирования форсайт-организаций.

Таким образом, в процессе трансформации организаций в форсайт-организации решающим моментом становится сбалансированность интересов всех стейкхолдеров организации: акционеров, топ-менеджеров, персонала, потребителей, общества в целом. Однако, как показали предыдущие исследования, именно достижение необходимого уровня сбалансированности

приводит к существенным противоречиям и противоборству интересов заинтересованных сторон, обусловленных объективными причинами: принадлежностью к внутренней или внешней среде организации, занимаемой позиции в организации, объемом имеющихся ресурсов, сферой деятельности организации, внутренними ценностями, культивируемыми в организации, особенностью личности руководителя (его ментальной моделью), готовностью персонала, руководства и собственникам к изменениям и др. И только инновационная активность предприятия, способствующая постоянному приращению знаний и их обмену, может сгладить конфликт интересов стейкхолдеров, повысить эффективность деятельности предприятия и трансформировать его в форсайт-организацию.

Методология формирования форсайт-организации должна отражать соответствие подходов, методов и средств управления целям, критериям и ориентирам существования организации. А, следовательно, менеджеры в своей деятельности на пути трансформации организаций в форсайт-организации должны следовать закономерностям и принципам формирования форсайт-организации, а также соответствовать характеристикам новой управленческой парадигмы – нелинейной парадигмы, в частности, экономической синергетике. Иными словами, основываясь на методологии формирования форсайт-организации, руководители должны обеспечить поступательный процесс активизации творчества персонала путем создания механизма, включающего комплекс средств, инструментов, рычагов воздействия, направленный на постоянное приращение знаний организации и их использование в целях улучшения организации. Их применение должно стать нормой для форсайт-организаций, на которых достигаются: внутренняя сплоченность персонала и руководителей, эффективная организационная культура, не противоречащая, а поддерживающая стратегию организации; инновационная направленность всех бизнес-процессов организации; гармоничное взаимодействие с потребителями и социальная ответственность менеджмента за последствия своих решений; высокий уровень самоорганизации и самообучения персонала.

*Исследование выполнено при поддержке Министерства образования и науки Российской Федерации, соглашение 8547 «Форсайт-проект развития отраслей и субъектов промышленности Астраханской области».*

### **Список литературы**

1. Акмаева Р. И. Развитие эффективного менеджмента на промышленных предприятиях современной России: дисс... д-ра экон. наук. – Волгоград, 2007.
2. Десять заповедей бизнеса и как их нарушать: монография / Б. Фромм. – М.: Текст, 1995. – 157 с.: ил. – Пер. изд.: The Ten Commandments of Business & How to Break Them / B. Fromm. - New York, 1995. – 10000 экз. – ISBN 5-7516-0048-7.

3. Международный стандарт взаимодействия с заинтересованными сторонами AA 1000 SES (предварительная версия). – URL: [www.accountability.org.uk](http://www.accountability.org.uk) (дата обращения 29.11.2012).
4. Менеджмент XXI века / под ред. С. Чоудхари: пер. с англ. – М.: ИНФРА-М, 2002. – 448 с.
5. Орлова Е. Мы все – стейкхолдеры // Эксперт – Урал. – № 19 (236), 22 мая 2006 г.
6. Хачатуров А. Е. Интеграционный менеджмент: проблемы, которые необходимо решать // Менеджмент в России и за рубежом. – 2004. – № 2. – С. 73-74.
7. Шим Д., Сигел Д. Финансовый менеджмент. – М.: Филин, 1996. – 182 с.
8. Darrell Rigby/ Bains Management Tools 2003 Executive Handbook by Darrell Rigby (Русский перевод V-Ratio).
9. Freeman R. E. 1984, Strategic Management: A stakeholder approach. Boston: Pitman.
10. Newbould G., Luffman G. Successful business politics. – L., 1989.

**Рецензенты:**

Акмаева Раиса Исаевна, д.э.н, проф., зав. кафедрой менеджмента ГБОУ ВПО «Астраханский университет», г. Астрахань.

Карлина Елена Прокофьевна, д.э.н., проф., зав. кафедрой «Производственный менеджмент и организация предпринимательства» ФГБОУ ВПО «Астраханский государственный технический университет», г. Астрахань.