УДК 65.01

Некрасов В.Н., Мезенцева Е.Е.

Противоречия в управлении и их роль в развитии стратегии организации

В данной статье рассматривается система противоречий – совокупность взаимосвязанных элементов, состоящая из основного противоречия экономической системы, основополагающего противоречия системы управления, основного противоречия стратегического управления и его производных.

Ключевые слова: система противоречий, основное экономическое противоречие, основополагающее противоречие управления, основное противоречие стратегического управления.

Важнейшим инструментом познания внутренних особенностей процесса управления организацией выступают противоречия и механизмы их разрешения. В условиях современного экономического развития организаций изменяются и приоритеты управления. Значительное место в управленческом процессе занимает прогноз изменений внешней и внутренней среды организационного развития, противоречия управления, проектирование инструментов их разрешения на основе оптимизации взаимодействия субъекта и объекта управления.

Роль противоречия заключается в том, что существование двух взаимно противоречивых сторон, их борьба и объединение в новую категорию являются основой процесса взаимодействия противоположных сторон, в результате чего они становятся источником самодвижения и развития [1, с. 148].

Противоречие становится источником развития тогда, когда оно разрешается, то есть приобретает новую форму движения. В основе принципа противоречия лежит не только борьба двух противоположных сторон, но и переход к новой, более развитой категории. Одной из методологических функций принципа противоречия является поиск способа разрешения предыдущего противоречия и установление нового, более развитого экономического отношения. На рис. 1 показана система противоречий. В любой экономической системе действует множество противоречий, исключение любого из них не будет означать прекращение существования всей системы. Система противоречий – совокупность взаимосвязанных элементов, состоящая из основного противоречия экономической системы, основополагающего противоречия системы управления, основного противоречия стратегического управления и его производных.

Основное противоречие экономической системы отражает реальные процессы единства и борьбы во взаимодействии людей друг с другом в хозяйственной практике, т.е. любое экономическое противоречие выражает взаимополагание, взаимоотрицание, взаимопроникновение конкретных экономических потребностей, интересов и целей в процессе производства, обмена, распределения, потребления материальных и духовных благ в условиях ограниченности ресурсов [2, с. 45-46].

В экономической литературе существуют различные взгляды и подходы к классификации противоречий, в т.ч. и основного. Приведен их обзор (табл. 1)[1].

Основополагающим противоречием развития современных систем управления выступает противоречие между объективной необходимостью придания публичного характера управлению и развитием отчуждения объекта управления от процесса разработки и реализации управленческих решений [3, с. 125]. Другими словами, это противоречие между объективной необходимостью усиления публичного характера управления и развитием отчуждения объектов управления от принятия управленческих решений [4, с. 68].

[1] Составлено авторами по материалам исследования.



Рис. 1. **Система противоречий**[1]

Стратегическое управление организацией является одним из неоднозначных и противоречивых видов деятельности и представляет собой систему взаимосвязанных и корреляционных воздействий на объект управления, направленных на сбалансированное использование различного рода ресурсов внешней и внутренней среды и позволяющих обеспечивать антикризисный характер функционирования организации в долгосрочном периоде [5, с. 12]. Оно содержит психологическое содержание в связи с тем, что главной фигурой действия в нем выступает субъект управления с различными личностными особенностями: опытом, образованием, амбицией и мотивацией. В зависимости от количества уровней в организации разграничивается деятельность субъекта и объекта управления.

Следующим элементом системы противоречий выступает основное противоречие стратегического управления, заключающееся в контрадикторности между приоритетными программами реализации миссии организации и ресурсным потенциалом, институциональными условиями стратегического выбора.

Выделим три производных от основного противоречия стратегического управления. Первое производное заключается в контрадикторности между нарастающим множеством и сложностью задач стратегического выбора и несовершенным механизмом разработки и реализации стратегических управленческих решений. Второе производное противоречие связано с нарастающей нестабильностью институциональной среды, обуславливающей нарастающую динамику стратегических перемен и недостатки административного ресурса для решения нарастающего множества стратегических задач. И третье производное противоречие стратегического управления вызвано ускорением процессов интеграции и интернационализации бизнеса и отставанием перехода от механизмов долгосрочного планирования предприятий к механизмам стратегического менеджмента интеграционных форм.

[1] Составлено авторами по материалам исследования.

Таблица 1

Классификация	*Автор классификации*
1. В зависимости от структурно-функционального строение способа воспроизводства: – противоречия производственных отношений; – противоречия производительных сил; – противоречия между производительными силами и производственными отношениями. 2. Структура экономического объекта: – противоречия экономической деятельности; – противоречия экономических отношений: ✓ противоречия экономических законов; ✓ противоречия незакономерных (как необходимых, так и случайных) экономических отношений; – противоречия между экономическими отношениями: ✓ противоречия между экономическими законами; ✓ противоречия между незакономерными экономическими отношениями. 3. По типу взаимодействия сторон противоречий: – антагонистические; – гармоничные; – нормальные или естественные.	В.Ф.Щербина
1. В зависимости от структурно-функционального строение способа воспроизводства: – противоречия производственных отношений; – противоречия производительных сил; – противоречия между производительными силами и производственными отношениями; – противоречия между производственными отношениями и надстройкой.	В.К. Черняк
1. По характеру: – антагонистические; – неантагонистические; – объективные; – субъективные 2. По исторической протяженности действия: – общие; – специфические; – обще формационные; – свойственные одной из фаз формации; – перманентные; – преходящие. 3. По степени важности: – основные; – неосновные	В.В. Куликов

Окончание табл. 1

4. По глубине расположения – внутренние; – внешние. 5. По происхождению: – имманентные; – не имманентные	
Использовал при классификации экономических противоречий критерии, применяемые в классификации производственных отношений: – всеобщие, особенные и специфические противоречия; – противоречия системы отношений собственности; – противоречия, выражающие взаимосвязь производственных отношений по уровням организации общественного производства; – противоречия между специфическими формами проявления производственных отношений по фазам воспроизводственного процесса; – противоречия исходного, а также основного производственных отношений.	В.В. Цакунов
1. В зависимости от сферы действия или степени общности: – социологические; – экономические; – надстроечные. 2. По широте действия: – общие, которые относятся ко всем общественно-экономическим формациям; – специфические: ✓ в зависимости от функциональной роли (основные, главные, частные); ✓ от характера связей (фазисные и межфазисные); ✓ от сущности (антагонистические и неантагонистические); ✓ от отношения к данному явлению (внутренние и внешние противоречия, связаны с государственно-национальными границами стран); ✓ от происхождения (объективные и субъективные, необходимые и случайные); ✓ от исторического (территориального) охвата (национальные и интернациональные)	Ж. Аройо
Определяют внутренние противоречия – сущностные противоречия, внешние – противоречия между явлением и сущностью, а также между явлениями.	В.М. Мелиховский, Н.И. Пехтелева
В зависимости от скорости движения противоположностей: – ускоренно развивающиеся и инертные.	Ю. Журавский

Стратегическое управление организацией выступает как система взаимодействий множества элементов, способствующих образованию противоречий внутри нее. Познание особенностей проявления этих противоречий, разработка эффективных механизмов разрешения требует их структурирования. На рис. 2 показана иерархичность системы противоречий стратегического управления организацией и формы их проявления.

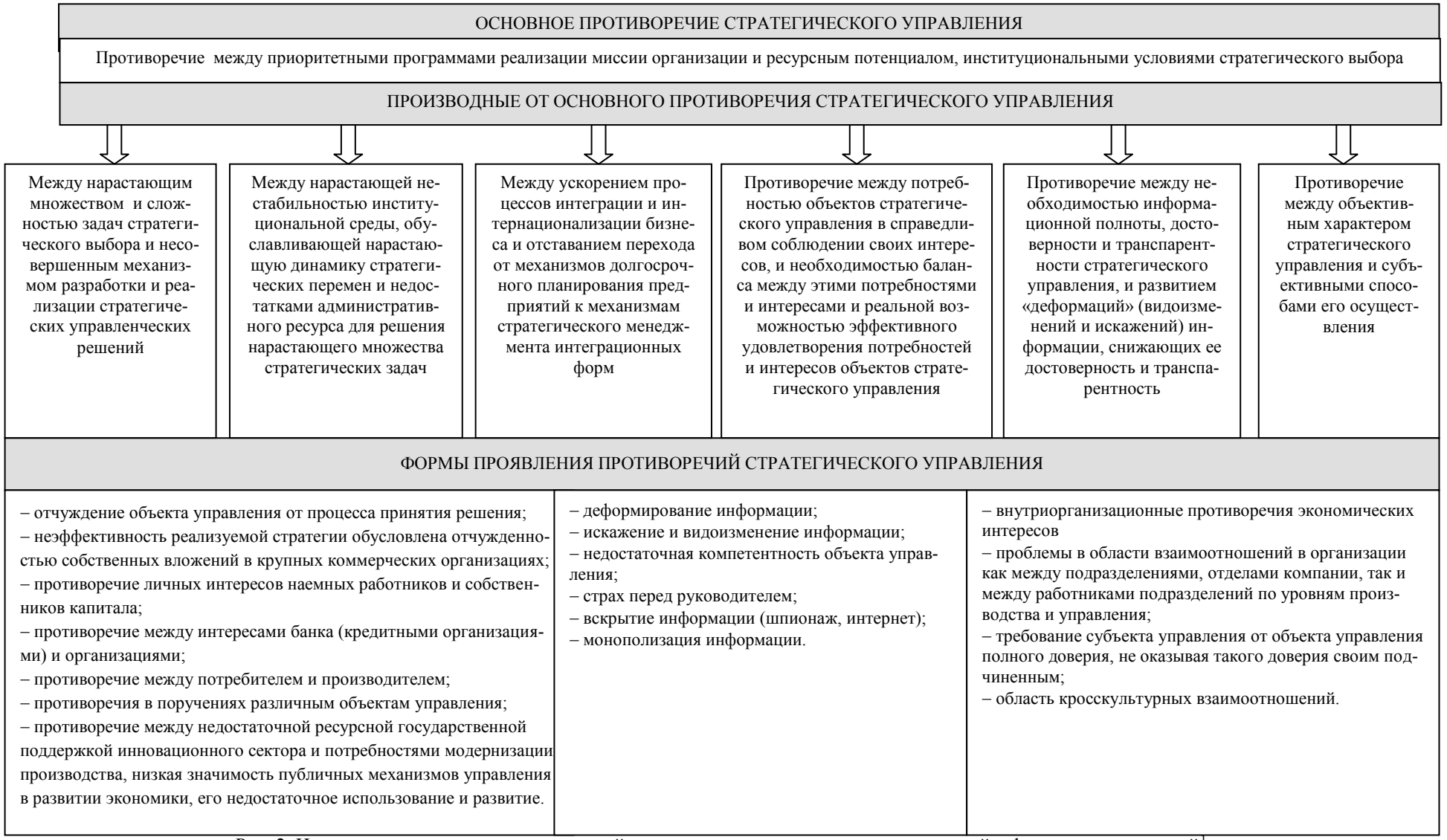


Рис. 2. Иерархичность системы противоречий стратегического управления организацией и формы их проявлений[1].

[1] Составлено авторами по материалам исследования.

Принятие решений является важной частью любой управленской деятельности. Оно является центром, вокруг которого вращается вся деловая жизнь организации. Принятие решений представляет собой сознательный выбор из имеющихся вариантов или альтернатив направления действий, сокращающих разрыв между настоящим и будущим желательным состоянием организации [6, с. 5]. Закон противоречия необходимо применять в специальных формах, которые следуют из специфики предмета экономического исследования [1, с. 209].

Следовательно, одна из форм проявления противоречий стратегического управления организацией заключается в развитии отчуждения объекта управления от процесса принятия стратегических решений, административным, а зачастую единоличным их принятии узким кругом руководителей. В то же время современная парадигма управления определяет ведущим фактором его эффективности вовлеченность персонала в процесс принятия управленческих решений, креативную организационную культуру.

Персонал организации необходимо привлекать к процессу принятия решения с целью их оптимизации. Научно доказано, что эффективное решение – решение принятое руководителем совместно с самим исполнителем.

В основе деятельности любой организации лежат её экономические интересы и их взаимодействие с интересами личности и общества. Субъектами этих экономических интересов являются собственники организации, наемные работники, в том числе топ-менеджеры, потребители, конкуренты, поставщики, представители государственной и муниципальной властей и т.п. через приобретаемые ими блага и удовлетворение иных потребностей. Собственники организаций и группы иных субъектов, персонифицируя экономические интересы, взаимодействуют в рамках единой системы экономических отношений, осуществляя противоречащую своим интересам деятельность.

Противоречия интересов при реализации стратегии управления организациями связаны с выбором стратегических направлений вложения инвестиционного капитала. К ним можно отнести: отношение собственности, управление, распределение доходов, так как все субъекты экономически относительно самостоятельны. Именно поэтому необходим поиск способов реализации экономических интересов каждого из субъектов стратегического процесса с целью их однонаправленности путем обнаружения противоречий данного процесса и их разрешения.

В связи с вышесказанным можно выделить следующую форму проявления между субъектами стратегического процесса: противоречие личных интересов наемных работников и собственника капитала. Во-первых, наемными работниками осуществляется противодействие в существующей системе стратегического контроля. Во-вторых, наемных менеджеров организации интересует не конечный результат от реализации стратегии – воспроизводство инвестиционного капитала, получение прибыли или иного социально-экономического эффекта (в чем заключается интерес собственника капитала), а промежуточный результат в виде роста объемов продаж [7, с. 20–33].

Противоречия между интересами собственников, менеджеров и работников компании часто проявляются в форме административного, стратегического контроля за персоналом организации, преследуя цель повысить производительность их труда. При этом работникам устанавливаются жесткие нормы и планы, соответственно с реализацией стратегии управления организацией, при невыполнении которых снижаются доходы работников, что противоречит их интересам и приводит к возникновению негибкости стратегического управления. В то же время существование внутриорганизационных противоречий экономических интересов объективно, а поэтому возможно его использование в интересах собственника капитала в процессе формирования механизма мотивации и реализации стратегии управления организацией.

Следующей формой проявления противоречий стратегического управления организацией можно назвать область взаимоотношений в организации как между подразделениями,

отделами компании, так и между работниками подразделений по уровням производства и управления.

Существующие в управлении организацией противоречия зависят не только от человеческого фактора, но и от внешних факторов, воздействующих на деятельность организации.

В каждой организации существует набор хорошо отработанных мер для решения определенной проблемы, поэтому руководители не пытаются находить новые средства решения проблем. Для эффективного управления организацией субъект управления должен быть высококвалифицированным специалистом, способным быстро находить правильный выход из сложившихся ситуаций. В современных условиях для эффективного функционирования организации менеджер должен обладать кросскультурными навыками, т.е. комплексом знаний, умений и навыков для определения необходимых инструментов в контексте национальных деловых культур для эффективного функционирования организации.

Степень развития публичного характера управления, как правило, зависит от множества переменных, так или иначе связанных с информационной стороной управления. В данной области возникает противоречие между необходимостью информационной полноты, достоверности и транспарентности стратегического управления, и развитием деформаций (видоизменений и искажений) информации, снижающих ее достоверность и транспарентность. Суть его заключается в том, что в условиях децентрализации производства происходит уменьшение информационной структуры, вследствие чего в процессе деятельности организации происходит деформирование информации. Информация, поднимаясь по различным составляющим иерархической структуры управления, подвергается искажениям и видоизменениям, увеличивая рост противоречий. Основанием видоизменения информации выступает ошибка, интерпретирующая оценку двух одинаковых событий неоднозначно в зависимости от ряда факторов. Еще одна причина искажения информации обусловлена наличием негативных эмоций на происходящее событие. Препятствием по продвижению информации в организации также являются: недостаточная компетенция объекта управления, страх перед руководителем, расплывчатость содержания информации и т.д.

Также к данной форме проявления противоречий целесообразно отнести следующую контрадикторность, заключающуюся в том, что субъект управления часто остается монополистом информации, вместо того, чтобы давать объекту управления точную, правдивую и ясную информацию. Подобные действия субъекта управления являются необоснованными, но не бессознательными. Каждый руководитель боится утечки информации к своим конкурентам.

Необходимо отметить, что, помимо вышеуказанного, на стандарты, своевременность и оценку информации, открытость ее передачи влияет национальная культура. Э. Холл выделяет высококонтекстуальные (Россия) и низкоконтекстуальные (США) культуры. Англия, Германия занимают промежуточное положение [8, с. 148]. В культурах с высокой зависимостью от контекста информация передается информация передается быстрее в закодированном виде, и интерпретировать ее должен получатель. В низкоконтекстуальных культурах информация не шифруется и не подразумевает срочности.

Следующую форму проявления противоречий стратегического управления организацией можно выразить как требование субъекта управления к себе от объекта управления полного доверия, хотя сами руководители не всегда оказывают такое доверие своим подчиненным.

Система управления организацией направлена на обеспечение устойчивой эффективности имеющихся направлений деятельности организации, достижения расширения стратегического конкурентного преимущества, разрешение внутренних противоречий инновационного развития, наращения рынка сбыта выпускаемой продукции.

В современной системе управления организацией проблема отставания инновационно-технологического потенциала обусловлена слабой ролью государства в инновационной сфере, недостатком ресурсов в ключевых направлениях научно-технического прогресса, отсутствием научно-производственных структур, способных конкурировать на внутреннем

и внешнем рынках, созданием условия для распространения нововведений. В основе данной проблемы лежит неразрешенность противоречия между недостаточной ресурсной государственной поддержкой инновационного сектора и потребностями модернизации производства, низкая значимость публичных механизмов управления в развитии экономики, его недостаточное использование и развитие [9, с. 4–6].

Одной из ярких форм проявления противоречий в управлении развитием организации является отсутствие положительной связи между удовлетворенностью трудом и производительностью труда отдельно взятого работника [10, с. 214–215]. Организация пытается постоянно повышать производительность труда сотрудников, что может вызвать отрицательные последствия, а возможно, приведет к убыткам в связи с механическим исполнением своей работы подчиненными.

Также к противоречиям стратегического управления организацией можно отнести область межличностных и кросскультурных отношений, которые остаются сферой неопределенности по причине субъективизма. Принадлежность сотрудника организации к определенной культурной группе влияет на то, как он взаимодействует с другими людьми в условиях субординации, коллегиальности и конфликтов. Понимание культурной специфики организационного поведения помогает менеджеру делать правильный выбор технологий управления персоналом в организации. Знание того, что все мы – члены различных культурных групп, может помочь нам понять поведение других, стать более терпимыми и толерантными в наших суждениях и отношениях, более эффективными в разрешении культурных противоречий.

Противоречия присущи любому системному образованию, в том числе и стратегическому управлению организацией. Рассмотрение противоречий стратегического управления организацией способствует выработке механизмов, основная задача которых заключается в корректировке развития отдельных элементов системы и создании фундамента для перехода системы в качественно новое прогрессивное состояние.

Литература

1. Мочерный С.В., Ларина Я.С., Некрасова В.В. Методология экономической науки. Ростов н/Д: Изд-во СКАГС, 2010.

2. Вахрушев Д.С. Противоречия переходной экономики России и механизм их разрешения: Дис. … канд. эк. наук. Ярославль, 2000.

3. Головко М.В., Некрасов В.Н. Теневые отношения как форма развития основополагающего противоречия управления // Менеджмент в России и за рубежом. 2011. № 5.

4. Некрасов В.Н., Лимарева Д.А. Современные особенности публичного управления в России // Государственное управление и местное самоуправление. Тезисы XI Международного конгресса. Харьков: Изд-во ХарРИ НАДУ «Магистр», 2011.

5. Некрасов В.Н., Пивоваров И.В. Кластерная стратегия повышения эффективности управления высшим учебным заведением. М.: Футурис-Принт, 2013.

6. Виханский О.С. Стратегическое управление. М.: Гардарика, 2002.

7. Головина А.С. Стратегическое управление деловой активностью субъектов малого и среднего предпринимательства // Российское предпринимательство. 2013. № 18 (240). http://www.creativeconomy.ru /articles/29801/

8. Мясоедов С.П. Основы кросскультурного менеджмента: Как вести бизнес с представителями других стран и культур: Учеб. пособие. М.: Дело, 2003.

9. Некрасов В.Н., Морозова А.И. Государственно-частное партнерство как механизм разрешения противоречий публичного управления // Социально-экономические системы: проблемы теории и практики управления. Труды междунар. науч.-практич. конф. / Под ред. В.Н. Некрасова. Ростов н/Д: ЮРИФ РАНХиГС, 2012.

10. Окрушко В.Я. Анализ противоречий управления развитием современными организациями // Проблемы современной экономики. 2011. № 2 (38).