

РОССИЙСКОЕ ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСТВО
Том 18 • Номер 4 • февраль 2017
ISSN 1994-6937
Russian Journal of Entrepreneurship
издательство Креативная экономика

Устойчивое развитие компании: трактовка, методы и модели

Камынин В.А.[1]
[1]Российская академия народного хозяйства и государственной службы при Президенте РФ, Москва, Россия

АННОТАЦИЯ:

Предложен альтернативный взгляд на понятие «устойчивое развитие» компании, которое рассматривается как концепция, способная отвечать постоянному усложнению внешних условий и решать проблемы жизненного цикла компании. В такой трактовке принятое ООН понимание термина «устойчивое развитие» является частным случаем, отражающим сегодняшние представления общества об ответственности бизнеса. Представлена типология развития компании. Описаны методы революционного и эволюционного развития. Отражена важность сочетания данных методов при разработке концепции развития компании. Предложены концептуальная и процессная модели развития компании. Идентифицированы смысловые блоки каждой модели, формирующие предпосылки для развития компании и условия для устойчивости такого развития.

КЛЮЧЕВЫЕ СЛОВА: устойчивое развитие, типология развития компании, методы развития компании, целевое и эволюционное развитие, модели развития.

Company's sustainable development: interpretation, methods and models

Kamynin V.A.[1]
[1] Russian Academy of National Economy and Public Administration under the President of the Russian Federation, Moscow, Russia

Введение

Ускоренное изменение внешней среды, парадигм развития общества, сменяемость экономических этапов и наступление периода экономики знаний постоянно усложняют требования, предъявляемые к бизнесу. Прежде полезные материальные активы могут обесцениваться, а классические теории управления не всегда позволяют найти адекватное и своевременное решение. Цена ошибки или промедления при принятии решения постоянно возрастает. Низкая эффективность менеджмента в современных экономических условиях признана ведущими учеными и руководителями крупных мировых компаний [21] *(Khamel, 2009)*.

Существует необходимость разработки концепции, способной обеспечить живучесть компании, ее устойчивость к воздействиям постоянно усложняющейся внешней среды и обостряющейся конкуренции, предлагающей инструментарии непрерывного совершенствования внутренней среды крупной компании. Таким образом, формирование концепции устойчивого развития крупной компании является важной прикладной задачей развития национального бизнеса и экономики. В данной статье рассмотрены некоторые методы и модели устойчивого развития компании.

Трактовка понятия «устойчивое развитие» компании

Термин «устойчивое развитие» (*sustainable development*) означает такое развитие общества, при котором «улучшаются условия жизни человека, а воздействие на окружающую среду остается в пределах хозяйственной емкости биосферы, т.е. сохраняется природная основа функционирования человечества» [20]. В указанном значении термин прочно вошел в оборот после доклада ООН «Наше общее будущее» в 1987 г. [6]. С позиции менеджмента такой смысл «устойчивого развития» является продолжением уже сформировавшейся концепции корпоративной социальной ответственности, активное становление которой пришлось на 70-е годы XX века в работах М. Фридмана, Т. Левитта, Г. Боуена, К. Девиса [4]. *(Glazev, 2010)* В настоящее время данная концепция предполагает, что компании на добровольных началах интегрируют социальную

ABSTRACT:

The article offers an alternative view of the concept of "company's sustainable development" that can meet the increasing complexity in the external environment and solve problems in corporate life cycles. In this sense, the concept "sustainable development" adopted by the United Nations is a special case, reflecting current society view of corporate responsibility. We present the typology of company's development and define goal-oriented and evolutionary development methods. We show the significance of the combination of these methods during the development of company's development concept. We offer conceptual and process models of company's development. We identify conceptual blocks of each model and conditions for company's development and sustainability.

KEYWORDS: sustainable development, company development typology, company development methods, goal-oriented and evolutionary development, development models.

Received: 12.01.2017 / Published: 28.02.2017

© Author(s) / Publication: CREATIVE ECONOMY Publishers
For correspondence: Kamynin V.A. (vladimir.kamynin@gmail.com)

CITATION:

Kamynin V.A. (2017) Ustoychivoe razvitie kompanii: traktovka, metody i modeli [Company's sustainable development: interpretation, methods and models]. Rossiyskoe predprinimatelstvo. 18. (4). – 533-550. doi: 10.18334/rp.18.4.37550

и экологическую политику в бизнес, основанный на этических нормах уважения к личности и окружающей среде.

Следовательно, предложенная ООН концепция сводится к коррекциям модели мирового экономического развития, обусловленным учетом интересов новой категории стейкхолдеров – будущих поколений [14].

Для бизнеса и менеджеров концепция ООН означает рост и усиление количества факторов, усложняющих внешние условия. К таким императивным факторам внешней среды, как конкуренция, стоимость ресурсов и капитала, доступность рабочей силы, требования безопасности, стандартизация и другие, все активнее добавляются расширенные экологические требования и социальные аспекты, влияние которых раньше не учитывалось. Многие ведущие корпорации уже активно используют предложенное понимание концепции устойчивого развития в стратегии и считают важным отразить свою ответственность за сохранение биосферы в будущем [17–19].

Однако нужно отметить, что внешние факторы и дальше будут усложнять условия ведения бизнеса и с высокой степенью вероятности можно предположить, что к экологическим и социальным аспектам добавятся новые, предвидеть которые пока невозможно. По этой причине автор данной статьи рассматривает понятие «устойчивое развитие» как концепцию коммерческой организации, способную отвечать постоянному усложнению внешних условий и решать проблемы жизненного цикла компании.

Для уточнения понятия «устойчивое развитие компании» сначала рассмотрим существующие определения идентичных по смыслу понятий: «развитие компании», «развитие организации» или «организационное развитие» (ОР).

Как научное течение ОР зародилось в США (в английском языке трактуется как *organization development*). Изучению проблемы ОР посвящены труды таких зарубежных исследователей, как Р. Бекхард, Н. Маргулис, А. Райа, В. Френч, С. Белл, У. Берк, Д. Поррас, П. Робертсон, Дж. Ваклавски, А. Черч, А. Майнорс, М. Минахан. Различные аспекты ОР рассматриваются в работах российских ученых Б.З. Мильнера, З.П. Румянцевой, В.Г. Смирновой, С.Р. Филоновича, Е.В. Алябиной, Н.В. Алябиной, В.В. Кондратьева, В.Б. Краснова, Н.Г. Куцевола, А.В. Макаровой, А.И. Пригожина, Т.П. Галкиной и др. Нужно отметить, что единства мнений относительно природы ОР не существует. Авторы определений выделяют широкий набор положений, отражающих природу ОР. Е.В. Алябиной [2, с. 107] *(Alyabina, 2011)* предложена систематиза-

ОБ АВТОРЕ:

Камынин Владимир Александрович, доктор бизнес-администрирования (DBA) (vladimir.kamynin@gmail.com)

ЦИТИРОВАТЬ СТАТЬЮ:

Камынин В.А. Устойчивое развитие компании: трактовка, методы и модели // Российское предпринимательство. – 2017. – Том 18. – № 4. – С. 533-550. doi: 10.18334/rp.18.4.37550

ция основных подходов к определению ОР[1]. Автор добавил следующие определения, не вошедшие в анализ Алябиной *(табл. 1)*.

Предложенные определения объединяет общий акцент на изменениях коллективных способностей. Важным результатом развития социально-экономических систем является способность удовлетворять потребности. Иначе говоря, развитие организации – это изменения, результатом которых является рост коллективных способностей достигать намеченных целей. Таким образом, достижение целей организации в усложняющейся внешней среде зависит от наращивания способностей организации. Задача менеджмента заключается в том, чтобы сделать рост способностей постоянным, системным и необратимым, то есть устойчивым. Таким образом, автор считает необходимым сформулировать следующее определение:

Устойчивое развитие компании *– это создание комплекса условий и проведение менеджментом направленных изменений, результатом которых является рост коллективных способностей достигать намеченные цели в изменяющихся внешних условиях.*

В такой трактовке принятое ООН понимание термина «устойчивое развитие» является частным случаем, отражающим сегодняшние представления общества об ответственности бизнеса. С течением времени требования внешней среды будут только усложняться. Если принять во внимание определение, предложенное автором, то бизнес, использующий концепцию устойчивого развития, должен быть готов к новым вызовам, изменяющим внешнюю и внутреннюю среду.

Типология развития компании

Согласно предложенному определению, «*устойчивое развитие компании предполагает создание комплекса условий и проведение менеджментом направленных изменений…*». С позиции теории систем *нужно сформировать необходимый набор элементов системы и научиться управлять процессами взаимодействия между данными элементами* [1] *(Akoff, Magidson, Eddison, 2007)*.

С позиции теории систем [3] *(Garaedagi, 2007)* в процессе развития «*…социальная система повышает свою способность и желание служить интересам своих членов и окружающей среды*». «*Желание служить интересам…*» у социально-экономической системы может быть обусловлено соответствующим целеполаганием. Внутренняя неудовлетворенность состоянием в настоящем времени выступает мотивом для проведения изменений. Мотив будет тем сильнее, чем ярче и эмоциональней сформулирована цель. Это подтверждает выводы об эмоциональном целеполагании [10–13, 21] *(Kollinz, Laze, 2006; (Kollinz, 2001; Kollinz, Porras, 2004; Matsusita, 2010; Khamel, 2009)* и согласовано с предложенной систематизацией целей [7] *(Kamynin, 2015)*. Тип развития, детерминированный целеполаганием компании, Коллинз назвал *целевым или революционным* [10] *(Kollinz, Laze, 2006)*.

[1] http://www.nsu.ru/rs/mw/link/Media:/22791/11.pdf

Таблица 1

Принятые определения понятия «организационное развитие», «развитие организации», «развитие компании»

Определение	Автор / Источник
Совокупность скоординированных единой целью усилий, с помощью которых персонал организации изучается, идентифицируется, вовлекается в производство и развивается такими путями и способами, которые повышают не только общий уровень организованности экономических субъектов, но также их способность самостоятельно планировать свою деятельность и разрешать возникающие по ходу проблемы	Организационное развитие. Электронный ресурс: http://www.znanie.info/p ortal/ec-terms/29/1016.html
Развитие организации – долгосрочная программа усовершенствования возможностей организации решать различные проблемы и способностей к обновлению, в особенности путем повышения эффективности управления культурой организации	Словарь терминов антикризисного управления. Словари и энциклопедии на Академике: http://dic.academic.ru/dic.nsf/anticris/73038
Увеличение способностей и желаний удовлетворить собственные потребности и законные желания и потребности и желания других. Увеличение способностей и компетенций, а не рост – принципиальное отличие	Акофф Р. Акофф о менеджменте / Р. Акофф. Пер. с англ. – СПб.: Питер, 2002. – 448 с.
Развитие организации представляет собой целенаправленный переход к более высокому уровню интеграции и дифференциации одновременно. Это процесс коллективного познания, благодаря которому социальная система повышает свою способность и желание служить интересам своих членов и окружающей среды	Гараедаги Д. Системное мышление: Как управлять хаосом и сложными процессами: платформа для моделирования архитектуры бизнеса / Дж. Гараедаги; Пер. с англ. Е.И. Недбальская; научн. ред. Е.В. Кузнецова. – Минск: Гревцов Паблишер, 2007. – 480 с.
1) достижение соответствия между организационными структурами, процессами, стратегией, людьми и культурой; 2) развитие и создание новых организационных решений; 3) развитие способности организации к самообновлению и самовозрождению	М. Бир (в книге Галкина Т.П. Социология управления: от группы к команде. – М.: Финансы и статистика, 2001. http://www.bibliotekar.ru/upravlenie-5/44.htm)

Источник: составлено автором

При исследовании практик лучших мировых компаний в Стэндфордском университете [10, 12] *(Kollinz, Laze, 2006; Kollinz, Porras, 2004)*, назовем их эталонными (ЭК), обнаружено, что данные компании предпринимали свои лучшие шаги «*не только в результате детального стратегического планирования, а скорее методом проб и ошибок, положившись на обстоятельства, и, в буквальном смысле, случайно*» [10] *(Kollinz, Laze, 2006)*. Это наблюдение привело к открытию второго после амбициозных целей

типа прогресса – *эволюционного развития* [10] *(Kollinz, Laze, 2006)*. Выбор термина обусловлен схожестью развития и адаптации живых существ к условиям естественной среды. Целевой прогресс предполагает постановку ясных и недвусмысленных целей, а эволюционный прогресс предполагает неопределенность. Целевое развитие подразумевает смелые, резкие скачки, а эволюционный прогресс обычно начинается с небольших, последовательных шагов или мутаций, часто в форме использования неожиданно открывшихся возможностей, что со временем приводит к важнейшим и непредсказуемым стратегическим сдвигам. Джонсон называет такие инициативы «стратегии как идеи» [5, с. 63] *(Dzhonson, Shoulz, Uittington, 2007)*.

Эволюционное развитие не является запланированным и имеет природу, схожую с эволюцией видов в животном мире [12] *(Kollinz, Porras, 2004)*. Для лучшего понимания предлагается сравнение с процессами «ветвления» и «подрезки» растений [12] *(Kollinz, Porras, 2004)*. Смысл заключается в правильном удалении мертвых веток (отбор) и эволюционном приспособлении растения со здоровыми ветвями к меняющейся внешней среде.

Таким образом, выбор моделей и методов управления развитием компании зависит от первопричин развития, определяющих его типологию:

- *революционное развитие*, детерминированное целеполаганием компании;
- *эволюционное развитие* – на основе случайных изменений в действиях компании и отбора тех из них, которые оказались полезными для концепции бизнеса.

Революционное развитие определяет направление, а эволюционное помогает в поиске лучших способов достижения целей.

Формирование устойчивости развития компании на основе сочетания методов революционного и эволюционного развития

В современной модели видения компании [8] *(Kamynin, 2015)* существует прямая связь между неизменной ключевой идеологией и постоянным развитием компании, стимулируемым воображаемым будущим. Коллинз называет эту дуополию «сохранение сути/стимулирование прогресса» [12] *(Kollinz, Porras, 2004)*. Она означает, что менеджмент должен постоянно стимулировать развитие, вплоть до готовности изменить все, за исключением идеологии компании. Между идеологией и стимулированием прогресса должно быть активное взаимодействие (*табл. 2*).

Обнаружено, что многие компании сталкиваются с трудностями, когда начинают путать идеологию и конкретные, изменяемые методы конкуренции. Излишняя приверженность к ранее успешным методам может сдерживать развитие и приспособление к внешним изменениям [3, 10, 12] *((Garaedagi, 2007; Kollinz, Laze, 2006; Kollinz, Porras, 2004)*. Отсюда следует вывод: *важно тщательное сохранение идеологии, но ее конкретные воплощения должны быть открыты изменениям и развитию*. Т. е. компания должна быть идеологически непоколебимой и настроенной на развитие одновременно. Коллинз иллюстрирует это свойство в виде визуальной аллегории, китайской дуалистической философии – символа «инь-янь» (*рис. 1*).

Таблица 2

Взаимодействие между идеологией и стимулированием развития

Ключевая идеология	Тяга к прогрессу
Обеспечивает постоянство и устойчивость	Вызывает непрерывные изменения (новые направления, методы, стратегии и т.д.)
Закладывает относительно прочный фундамент	Подталкивает к постоянному движению (достижению целей, улучшению, воображению и т.д.)
Ограничивает возможности и направления развития компании	Расширяет число и разнообразие возможностей
Имеет ясное содержание («Такова наша ключевая идеология, и мы не намерены поступаться ею»)	Может не иметь содержания («Любой прогресс приветствуется, если соответствует идеологии»)
Внедрение ключевой идеологии по своей природе является консервативным	Проявление тяги к прогрессу может привести к драматическим, радикальным, революционным изменениям

Источник: составлено автором на основе [12] *(Kollinz, Porras, 2004)*



Рисунок 1. Сохранение сути и стимулирование прогресса по версии Коллинза
Источник: [12] *(Kollinz, Porras, 2004)*

Нужно отдельно отметить, что в то время как многие исследователи относят систему ценностей к базису корпоративной культуры компании [16] *(Smirnova, 2014)*, предложенная Коллинзом концепция ЭК (*рис. 1*) отделяет культуру от системы ценностей. При этом система ценностей остается неизменной, а культура должна меняться со временем.

Для внедрения принципа *сохранения ключевой идеологии* [8] *(Kamynin, 2015)* и *стимулирования развития* должны быть созданы конкретные намерения, реализуемые с помощью сочетания методов революционного и эволюционного развития и приемов их реализации[2]. На основе рассмотренных источников [3, 10, 12, 15] *(Garaedagi, 2007; Kollinz, Laze, 2006; Kollinz, Porras, 2004; Nonaka, Takeuchi, 2003)* автор сформировал сравнительную таблицу некоторых приемов и методов стимулирования развития компании при сохранении ее ключевой идеологии (*табл. 3*).

Обычной практики, когда намерения исходят от конкретных личностей, недостаточно.

Каждая компания самостоятельно разрабатывает наиболее подходящие для нее методы на основе конкретной ключевой идеологии и стимулов к развитию.

Таким образом, используя сочетание методов революционного и эволюционного развития, компания постоянно сохраняет ключевую идеологию и при этом не только избегает состояние пассивности, но и достигает непрерывного совершенствования, способствующего устойчивости развития.

Модели организации, способной к непрерывному развитию

На основе публикаций Коллинза и Порраса [10, 12] (*Kollinz, Laze, 2006; Kollinz, Porras, 2004)* автор выделил две модели организации, обеспечивающей постоянное развитие компании – *концептуальную* и *процессную*.

1. В первой, назовем ее *концептуальной*, Коллинз и Поррас [12] *(Kollinz, Porras, 2004)* свели главные открытия, посвященные деятельности ЭК, в единое концептуальное руководство построения успешной организации. Данная модель, по определению эталонных компаний, должна обладать механизмами постоянного развития способностей компании (*рис. 2*). Слева на *рисунке 2* автор отразил уровни управления компанией и результат, описывающий эталонную компанию.

Верхний уровень – стратегический, заключается в формировании концепции управления компанией как системой. Коллинз называет это «созданием часов», т. е. точно работающего механизма управления, не нуждающегося в постоянных вмешательствах топ-менеджмента в операционные процессы и исключающего т. н. «ручное управление» компанией. Как было отмечено ранее, концепция развития эталонной компании предполагает сочетание противоположных качеств – сохранение ключевой идеологии и одновременное стремление к развитию компании.

[2] Обычной практики, когда намерения исходят от конкретных личностей, недостаточно.

Таблица 3

Методы и приемы стимулирования развития при сохранении ключевой идеологии

Сохранение ключевой идеологии	Стимулирование развития
Внутренние университеты и тренинги, обучающие ценностям, нормам, истории и традициям. Общение с наставниками и коллегами. Строгая политика служебного роста, формирование образа мыслей сотрудников. Корпоративные мифы о «трудовом героизме» и примерах для подражания. Единая корпоративная терминология, которая поддерживает определенный образ мыслей и ощущение принадлежности к группе избранных. Корпоративные гимны, приветствия, лозунги, клятвы, призванные усилить приверженность. Тщательный отбор при найме и в первые годы трудовой деятельности. Критерии вознаграждения и продвижения, тесно привязанные к корпоративной идеологии. Награждения, конкурсы, знаки общественного признания тем, кто прилагает большие усилия, чтобы соответствовать идеологии. Ощутимые и видимые наказания идеологических отступников. Терпимость к ошибкам, которые не идут вразрез с идеологией и строгое наказание за нарушение идеологии. Празднования, усиливающие чувства успехов и сопричастности. Планировка помещений, поддерживающая нормы и идеалы. Постоянное письменное и устное акцентирование корпоративных ценностей, наследия и ощущения принадлежности к «уникальному». Специальная система скрытых угроз, необходимая для правильного функционирования мультиразумной организации и стимулирующая ее членов избегать определенных типов поведения, враждебных для ее выживания и целостности	Постановка амбициозных, труднодостижимых целей [7]. Формирование «механизмов неудовлетворенности»[1] во всех аспектах деятельности. Стимулирование развития новых технологий и идей. Корпоративные критерии и нормы, обеспечивающие сохранение и/или увеличение доли инновационных продуктов в собственной продуктовой линейке [15, с. 184]. Стимулирование незапланированного экспериментирования и «неожиданных» инноваций. Стимулирование непрерывной разработки новых продуктов. Стимулирование внутреннего предпринимательства и риска. Поддержка новых идей и их проверки. Стимулирование внутреннего распространения новых технологий и идей. Поощрение руководителей и персонала к разработке новых решений и продуктов. Мотивация на долю таких продуктов. Процесс периодической ***«встряски и созидательного хаоса»***[2]**,** направленный на смену устоявшихся привычек, схем работы и познания. Дает возможность переосмыслить ценности, перспективы, отношения с внешней средой. Неуверенность, порождаемая таким приемом, вызывает глубокую личную заинтересованность персонала в поиске решений, стимулирующих развитие компании. Данный прием также является одним из условий формирования организационных знаний

Источник: составлено автором

[1] Использован термин Коллинза.
[2] Термин Нонака и Такеучи [25].

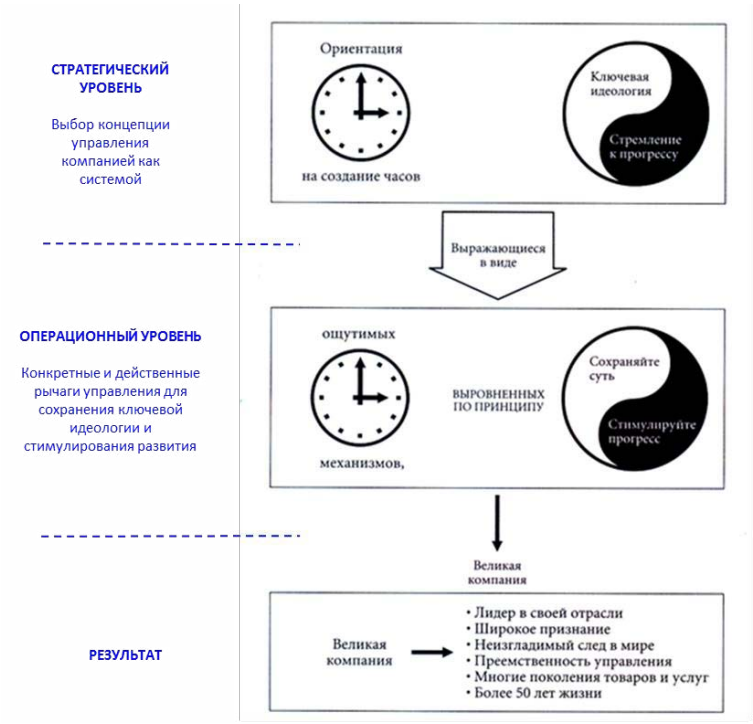


Рисунок 2. Концептуальная модель успешной организации по Коллинзу
Источник: Д. Коллинз, Д. Порас [12]

Однако предложенная концепция, являясь необходимым условием развития компании, не обеспечивает устойчивости такого развития. Для формирования устойчивости нужно транслировать тезисы концепции на второй – операционный – уровень модели организации, где внедрены предметные рычаги управления, предназначенные как для сохранения идеологии, так и для стимулирования развития. Именно в этом заключается суть создания системы управления[3], и на этом этапе большинство компаний терпит неудачу [12]. На основе данных Коллинза [12] автор сгруппировал основные методы, направленные на сохранение ключевых основ бизнеса и стимулирование развития (*табл. 4*):

2. Вторая модель развития компании, назовем ее *процессной*, так же предложена Коллинзом [11] *(Kollinz, 2001)*. Она сфокусирована на корректной последовательности элементов в самом процессе развития и выделяет два этапа – «накопление потенциала» и следующий за ним «стремительный рост», названый «маховиком» [11] (*рис. 3*).

[3] В исследовании [19] используется термин «создание часов».

Таблица 4

Методы сохранения ключевых основ бизнеса и стимулирования развития

Сохранение ключевых основ бизнеса (сути)	Стимулирование развития бизнеса
Исключительно сильная культура с признаками культа Обеспечивает лояльность и однородность персонала по принципу сопричастности ключевой идеологии компании (ключевые ценности + предназначение) [9] (Kamynin, 2015)	Амбициозные труднодостижимые цели Обеспечивают постоянное совершенствование через приверженность трудным, дерзким, даже, рискованным проектам, на реализацию которых направлены усилия компании [7] (Kamynin, 2015)
Преемственность руководства через подготовку кадров Обеспечивает неизменность руководящих принципов в контексте сложившейся идеологии компании [9, с. 7] (Kamynin, 2015)	Апробация любых идей с последующей селекцией только полезных для выбранной концепции бизнеса Позволяет поддерживать высокий уровень активности и экспериментирования, развивать творческий подход, генерировать новые пути и способы развития бизнеса, подобно биологической эволюции видов
	Обязательное условие постоянных улучшений Вынуждает непрерывно совершенствовать процессы и продукты. Исключает застой

Источник: составлено автором на основе [12]



Рисунок 3. Элементы и этапы модели развития эталонной компании
Источник: составлено автором

На основе данных Коллинза автор систематизировал необходимые этапы в табличном виде (*табл. 5*).

Таблица 5

Этапы развития компании и их содержание

Этап	Название элемента у Коллинза	Описание необходимого элемента этапа
Наращивание потенциала	Руководитель «5 уровня»[1]	Начинается с руководителя «5 уровня», который действует в рамках концепции бизнеса. Заинтересован не в разовых программах (демонстрирующих, что он лидер), а в последовательном процессе поступательного развития (раскручивания маховика развития)
	«Сначала кто, затем что»	Полная сопричастность персонала (отбор лояльных и вовлеченных сотрудников в команду и убрать нелояльных). Обеспечение наилучших из сопричастных сотрудников ключевыми местами в структуре (стадия наращивания потенциала для того, чтобы «раскрутить маховик»)
	Смотреть суровым фактам в лицо	Действия в соответствии с трезво воспринимаемыми фактами и вера в конечные результаты
Стремительный рост	Концепция «ежа»[2] Использован термин Коллинза.	После выработки триединой концепции бизнеса и начала ее реализации наступит момент, когда в результатах деятельности произойдет коренной сдвиг, позволяющий использовать акселераторы, чтобы стимулировать процесс развития [9, с. 8] (Kamynin, 2015)
	Культура дисциплины	Дисциплина, позволяющая принять ряд правильных решений, согласующихся с концепцией бизнеса, – это дисциплинированные действия, совершаемые дисциплинированными людьми с дисциплинированным мышлением [9, с. 10] (Kamynin, 2015)
	Технологии как акселераторы	Главный акселератор – применение технологий в рамках трех принципов

Источник: составлено автором на основе [11] (*Kollinz, 2001)*

[1] Использован термин Коллинза.
[2] Использован термин Коллинза.

Применительно к проблеме устойчивости развития компании второй этап, отражающий у Коллинза быстрый рост, отвечает именно за устойчивость развития.

Условная схема процесса развития компании по Коллинзу приобретет следующий вид (*рис. 4*).

Классический пример длительного наращивания потенциала (во время которого была выработана концепция бизнеса) с последующим стремительным ростом – Wall-Mart – приведен на *рисунке 5*.

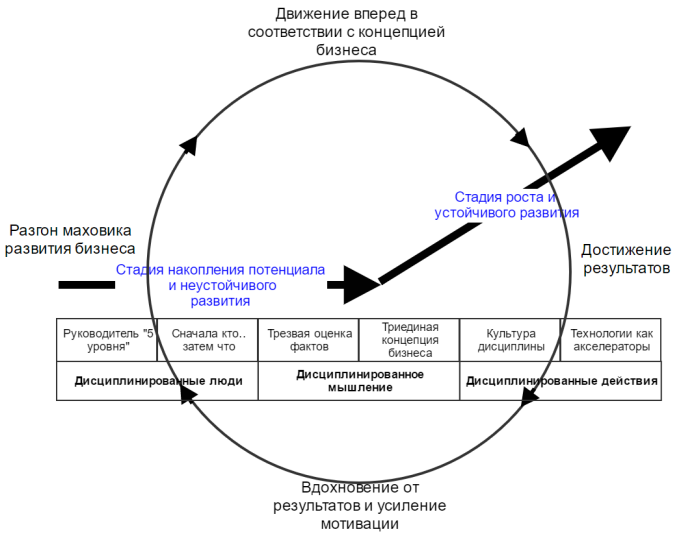


Рисунок 4. Модель поступательного развития компании
Источник: составлено [11]



Рисунок 5. Пример Wall-Mart
Источник: [11]

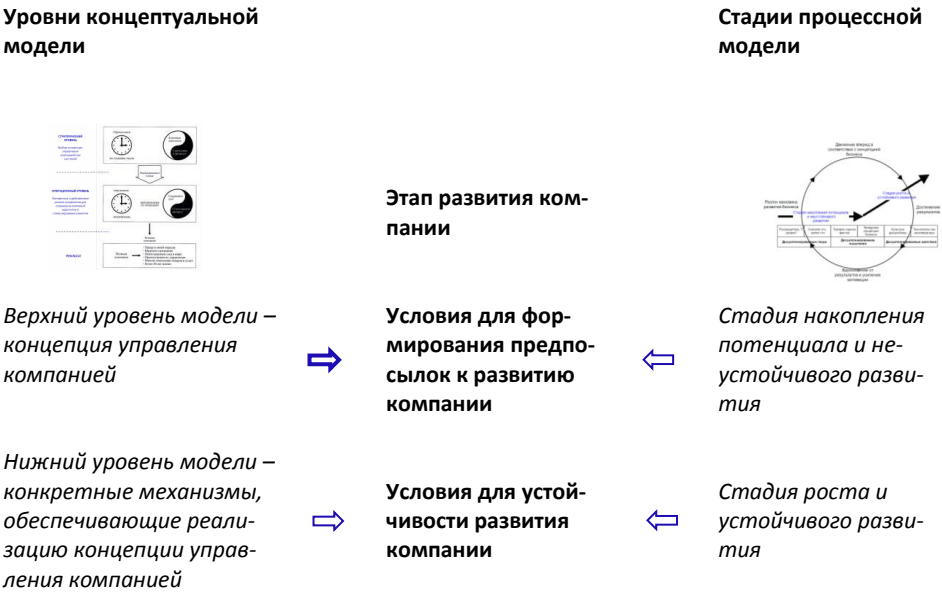


Рисунок 6. Формирование необходимых и достаточных условий развития компании в концептуальной и процессной моделях
Источник: разработано автором на основе данных Коллинза [11, 12].

По оценке автора, обе модели создают как начальные *условия развития* компании, так и *условия, обеспечивающие устойчивость* развития. Автор показал на схеме, какие смысловые элементы каждой из моделей формируют предпосылки к развитию и условия устойчивости развития компании (*рис. 6*).

Таким образом, обе модели помогают понять генезис развития организации и сформировать прикладные механизмы управления развитием конкретной компании.

Заключение

В контексте коммерческой организации понятие «устойчивое развитие» должно рассматриваться как концепция, способная отвечать постоянному усложнению внешних условий и решать проблемы жизненного цикла компании. В этом случае устойчивое развитие компании предполагает создание комплекса условий и проведение менеджментом направленных изменений, результатом которых является рост коллективных способностей достигать намеченных целей в изменяющихся внешних условиях.

В такой трактовке принятое ООН понимание термина «устойчивое развитие» является частным случаем, отражающим сегодняшние представления общества об ответственности бизнеса.

Развитие компании может происходить по революционному и эволюционному сценариям. Революционный сценарий детерминирован поставленными перед компанией амбициозными труднодостижимыми целями и определяет общее направление развития. Эволюционный путь предусматривает отбор методов и приемов, оказавшихся полезными для выбранного целеполагания компании, и отказ от методов, противоречащих ключевой идеологии компании.

Собственно, устойчивое развитие компании формируется путем постоянного сочетания методов революционного и эволюционного развития.

Результаты исследований эталонных компаний в Стэндфордском университете позволяют идентифицировать две модели развития компании – концептуальную и процессную. Обе модели включают смысловые элементы, формирующие необходимые предпосылки к развитию компании и условия устойчивости такого развития.

Корректная концепция устойчивого развития должна соответствовать как концептуальной, так и процессной моделям развития организаций.

ИСТОЧНИКИ:

1. Акофф Р., Дж. Магидсон, Г. Дж. Эддисон Идеализированное проектирование: Как предотвратить завтрашний кризис сегодня. Создание будущего организации. / Р. Акофф, Дж. Магидсон, Г. Дж. Эддисон; Пер. с англ. - Днепропетровск: Баланс Бизнес Букс, 2007. – 320 с.
2. Алябина Е. В. Сравнение российских и зарубежных подходов к концепции организационного развития // Мир экономики и управления. – 2011. – № 1. – с. 105-117.
3. Гараедаги Д. Системное мышление: Как управлять хаосом и сложными процессами: платформа для моделирования архитектуры бизнеса. / Дж. Гараедаги; Пер. с англ. Е.И. Недбальская; научн. Ред. Е.В. Кузнецова. - Минск: Гревцов Паблишер, 2007. – 480 с.
4. Глазьев С.Ю. Стратегия опережающего развития России в условиях глобального кризиса. - Москва: Экономика, 2010. – 255 с.
5. Джонсон Д., Шоулз К., Уиттингтон Р. Корпоративная стратегия. / еория и практика, 7-е издание: Пер. с англ. - М.: ООО И.Д.Вильямс, 2007. – 800 с.
6. Доклад всемирной комиссии по вопросам окружающей среды. Генеральная Ассамблея ООН. Оон. [Электронный ресурс]. URL: http://www.un.org/ru/ga/pdf/brundtland.pdf.
7. Камынин В.А. Анализ подходов к корпоративному целеполаганию // Интернет-журнал НАУКОВЕДЕНИЕ. – 2015. – № 3. – url: http://naukovedenie.ru/PDF/151EVN315.pdf.
8. Камынин В.А. Видение компании в контексте ее развития: компоненты и модель // Интернет-журнал НАУКОВЕДЕНИЕ. – 2015. – № 5. – doi: 10.15862/155EVN515.
9. Камынин В.А. Отличительные признаки и компоненты корпоративной культуры устойчиво развивающихся компаний // Интернет-журнал НАУКОВЕДЕНИЕ. – 2015. – № 5. – doi: 10.15862/156EVN515.

10. Коллинз Д., Лазье У. Больше, чем бизнес: как преодолеть ограничения и построить великую компанию. / Джим Коллинз, Уильям Лазье; Пер. с англ. - М.: Альпина Бизнес Букс, 2006. – 235 с.
11. Коллинз Д. От хорошего к великому. Почему одни компании совершают прорыв, а другие нет. / Пер. с англ. - СПб.: Стокгольмская школа экономики в Санкт-Петербурге, 2001. – 286 с.
12. Коллинз Д., Поррас Д. Построенные навечно. Успех компаний, обладающих видением. / Пер. с англ. - СПб.: Стокгольмская школа экономики в Санкт-Петербурге, 2004. – 350 с.
13. Мацусита К. Миссия бизнеса. / Коносуке Мацусита: Пер. с англ. П. Морозова. - М.: Альпина Паблишерз, 2010. – 193 с.
14. ООН и устойчивое развитие. ООН. [Электронный ресурс]. URL: http://www.un.org/ru/sections/general/un-and-sustainability/index.html.
15. Нонака И., Такеучи Х. Компания – создатель знания. Зарождение и развитие инноваций в японских фирмах. / И. Нонака, Х. Такеучи; Пер. с англ. - М.: ЗАО «Олимп-Бизнес», 2003. – 384 с.
16. Смирнова В.Г. Организационная культура. / учебник для академического бакалавриата / под ред. В.Г.Смирновой. - М.: Издательство Юрайт, 2014. – 306 с.
17. Отчет в области устойчивого развития Компании «Роснефть». Корпоративный сайт компании «Роснефть». [Электронный ресурс]. URL: http://www.rosneft.ru/news/pressrelease/16092014.html.
18. Отчет об устойчивом развитии «Бритиш Американ Тобакко». Корпоративный сайт «Бритиш Американ Тобакко». [Электронный ресурс]. URL: http://www.batrussia.ru/group/sites/BAT_7YLHWS.nsf/vwPagesWebLive/DO86JCFR?opendocument.
19. Отчет по устойчивому развитию Coca-Cola. Журнал «Sustainable Business». [Электронный ресурс]. URL: http://csrjournal.com/7421-otchet-v-oblasti-ustoi774chivogo-razvitiya-coca-cola-hellenic.html.
20. Устойчивое развитие. Словари и энциклопедии на академике. [Электронный ресурс]. URL: http://dic.academic.ru/dic.nsf/ecolog/1065/%D0%A3%D0%A1%D0%A2%D0%9E%D0%99%D0%A7%D0%98%D0%92%D0%9E%D0%95 .
21. Хамел Г. Менеджмент 2.0: новая версия для нового века // Harvard Business Review. – 2009. – с. 91-100.

REFERENCES:

Akoff R., Dzh. Magidson, G. Dzh. Eddison (2007). Idealizirovannoe proektirovanie: Kak predotvratit zavtrashniy krizis segodnya. Sozdanie buduschego organizatsii [Idealized design. How to dissolve tomorrow's crisis today. Creating an organization's future] Dnepropetrovsk: Balans Biznes Buks. (in Russian).

Alyabina E. V. (2011). Sravnenie rossiyskikh i zarubezhnyh podkhodov k kontseptsii organizatsionnogo razvitiya [The comparison of russian and western approaches to the concept of organization development]. Mir ekonomiki i upravleniya. 11 (1). 105-117. (in Russian).

Dzhonson D., Shoulz K., Uittington R. (2007). Korporativnaya strategiya [Corporate strategy] M.: OOO I.D.Vilyams. (in Russian).

Garaedagi D. (2007). Sistemnoe myshlenie: Kak upravlyat khaosom i slozhnymi protsessami: platforma dlya modelirovaniya arkhitektury biznesa [Systems Thinking: Managing Chaos and Complexity: A Platform for Designing Business Architecture] Moscow: Grevtsov Pablisher. (in Russian).

Glazev S.Yu. (2010). Strategiya operezhayuschego razvitiya Rossii v usloviyakh globalnogo krizisa [The Russian advancing development strategy in the global crisis] Moscow: Ekonomika. (in Russian).

Kamynin V.A. (2015). Analiz podkhodov k korporativnomu tselepolaganiyu [Analysis of approaches to corporate goal-setting]. Internet-zhurnal NAUKOVEDENIE. (3). (in Russian).

Kamynin V.A. (2015). Otlichitelnye priznaki i komponenty korporativnoy kultury ustoychivo razvivayuschikhsya kompaniy [Distinctive characteristics and elements of corporate culture of sustainable developing companies]. Internet-zhurnal NAUKOVEDENIE. 5 (5). (in Russian). doi: 10.15862/156EVN515.

Kamynin V.A. (2015). Videnie kompanii v kontekste ee razvitiya: komponenty i model [The company vision in the context of its development: components and model]. Internet-zhurnal NAUKOVEDENIE. 7 (5). (in Russian). doi: 10.15862/155EVN515.

Khamel G. (2009). Menedzhment 2.0: novaya versiya dlya novogo veka [Management 2.0: new version for the new century.]. Harvard Business Review. 91-100. (in Russian).

Kollinz D. (2001). Ot khoroshego k velikomu. Pochemu odni kompanii sovershayut proryv, a drugie net [Good to Great: why some companies make the leap and others don't] SPb.: Stokgolmskaya shkola ekonomiki v Sankt-Peterburge. (in Russian).

Kollinz D., Laze U. (2006). Bolshe, chem biznes: kak preodolet ogranicheniya i postroit velikuyu kompaniyu [More than business: how to overcome restrictions and build a great company] M.: Alpina Biznes Buks. (in Russian).

Kollinz D., Porras D. (2004). Postroennye navechno. Uspekh kompaniy, obladayuschikh videniem [Built forever. The success of companies which have the vision] SPb.: Stokgolmskaya shkola ekonomiki v Sankt-Peterburge. (in Russian).

Matsusita K. (2010). Missiya biznesa [Business mission] M.: Alpina Pablisher (in Russian).

Nonaka I., Takeuchi Kh. (2003). Kompaniya – sozdatel znaniya. Zarozhdenie i razvitie innovatsiy v yaponskikh firmakh [Company is a creator of knowledge. Origin and development of innovations in Japanese companies] M.: ZAO «Olimp-Biznes». (in Russian).

Smirnova V.G. (2014). Organizatsionnaya kultura [Organizational culture] M.: Izdatelstvo Yurayt. (in Russian).