

**А. Э. Сулейманкадиева**

Санкт-Петербургский государственный электротехнический  
университет «ЛЭТИ» им. В. И. Ульянова (Ленина)

## **МОДЕЛИ КОРПОРАТИВНОГО МЕНЕДЖМЕНТА В КОНЦЕПЦИИ ТРАНСФОРМАЦИОННОГО МЕНЕДЖМЕНТА**

Исследуется новая концепция трансформационного менеджмента, которая является альтернативной существующей классической теории менеджмента. Показана специфика концепции в сравнении с теорией управления изменениями. Обоснованы историческая последовательность и взаимосвязь четырех мировых моделей корпоративного менеджмента (гуманистической, холистической, рационалистической и прагматической) с точки зрения концепции трансформационного менеджмента. Большое внимание уделено анализу ключевых элементов и основным функциям трансформационного менеджмента, которые связаны со стратегическим обновлением через трансформационные потоки, с кросс- и транскультурной динамикой, междисциплинарным (трансфункциональным) и надличностным подходами к корпоративному менеджменту.

**Концепция трансформационного менеджмента, гуманистическая, холистическая, рационалистическая и прагматическая модели корпоративного менеджмента**

В последние десятилетия происходит замещение традиционного понятия «управление изменениями» новым термином «трансформационный менеджмент». Понятие «трансформация» (лат. *transformatio* – изменение) используется в различных сферах науки и практики (например, в электротехнике, медицине, генетике, макро- и микроэкономике и т. д.). Так, под трансформацией применительно к экономике и менеджменту (управлению бизнес-структурами) понимается: а) преобразование структур и форм, изменение целевой функции деятельности компании; б) один из способов преобразования или превращения норм международного права в нормы государственного права, как правило, вызванного активной деятельностью мегакорпораций на международной экономической арене и необходимостью учета влияния фактора глобализации в бизнесе [1]–[5].

Сравнительный анализ понятий «трансформационный менеджмент» и «управление изменениями» позволяет выявить ряд особенностей. Так, по мнению Дж. Полинкаса<sup>1</sup>, существует явное различие между понятиями «управление изменениями» («Change Management») и «управление преобразованиями» («Transformation Management») [1], [3]. Оно заключается в подходе к пониманию сущности. По мнению ученого, изменение определяется как замещение одного явления (процесса) другим, а трансформация представляет собой изменение существа явления, его улучшение, т. е. совершенствование. Использование понятия «управление изменениями» связано с модификацией внешних усилий и воздействий, ориентированных на достижение желаемых результатов. Представляется, что речь здесь идет о влиянии внешних эффектов (экстерналий). С другой стороны, когда используется понятие «трансформационный менеджмент» (управление преобразованиями), то имеется в виду из-

<sup>1</sup> Дж. Полинкас – ученый и партнер Института трансформационного менеджмента ИТ, который на протяжении трех десятков лет работает над проблемой теории и моделей трансформационного менеджмента.

менение, вызванное влиянием внутренних факторов, когда желаемые результаты (преобразование) могут быть достигнуты за счет изменения собственных ожиданий людей, изменения их ментальной модели. Кроме того, термин «трансформация» имеет более глубокий смысл, предполагающий безвозвратное изменение, необратимые процессы [3, с. 25].

«Изменение» может быть, как незначительным, так и значительным, как пошаговым (поэтапным), так и комплексным. Но в то же время это что-то такое, что должно непрерывно контролироваться и поддерживаться извне. А вот «трансформация» всегда понимается как что-то глобальное и глубинное, непрерывное и предполагающее безвозвратное изменение.

Актуальность учета и исследования трансформационных процессов связана с рядом факторов:

1. Мировая экономическая и социально-политическая картина драматически изменилась за последние 20–30 лет. Климатические изменения (в том числе связанные с ними социально-экономические последствия) обязывают по-новому понимать природу и ее влияние на компанию. Вызовы глобализации предъявляют ряд требований к бизнес-структуркам, которые выросли из малых и средних предприятий до крупных корпораций и претендуют на ведущую роль и ведут активную борьбу за сферы своего влияния на мировом рынке.

2. Изменение места и роли крупных компаний требует от их руководства адаптации и более интенсивной культурной динамики, предполагающей переход от монокультурных к кросс- и мультикультурным перспективам развития, к надличностному (дословно – трансличностному) подходу к управлению компанией, к меж- и трансдисциплинарному подходу в организации менеджмента в компании.

Согласно Р. Лессему и А. Шифферу [4, с. 24–43] обеспечение устойчивого развития интегрированной компании опирается на четыре ключевых постулата концепции трансформационного менеджмента (ТМ), которые можно обосновать как:

1) переход от конкурентной стратегии к стратегическому обновлению через трансформационные потоки. Речь идет о вовлечении компании в процесс преобразований (в том числе личности, организации и общества в целом);

2) преобразование организационного развития в культурную динамику через транскультурные, в том числе кросс-культурные усилия;

3) интенсивное развитие научно-исследовательских и опытно-конструкторских разработок (R&D)<sup>2</sup> через трансдисциплинарные области;

4) совершенствование функций менеджмента компании, т. е. внедрение надличностных (трансличностных) функций.

Следует отметить, что основные постулаты (ключевые элементы) концепции ТМ тесно связаны с применяемыми компаниями моделями корпоративного менеджмента. Эта взаимосвязь показана в табл. 1 [3], [4].

Первый ключевой элемент, который связан с активизацией трансформационных потоков, рассматривает весь потенциал компании через включение в трансформационный процесс, как личности, так и компании и общества в целом. Трансформационные потоки внедряются в динамичное стратегическое обновление, что является эквивалентом традиционной стратегии развития компаний.

<sup>2</sup> В зарубежной литературе под R&D понимается НИОКР.

Таблица 1

№	Модель корпоративного менеджмента	Содержание	Ключевой элемент концепции ТМ	Основная функция модели корпоративного менеджмента
1	Южная (гуманистическая)	Природа является системой, обеспечивающей выживание общества (как личности, малой социальной группы, так и целого общества)	Переход от конкурентной стратегии к стратегическому обновлению через трансформационные потоки	Маркетинг, управление сбытом
2	Восточная (холистическая)	Связана с культурой и духовностью, представляет собой систему, которая создает условия для развития прав, культа, религии и др.	Преобразование организационного развития в культурную динамику через транскультурные, в том числе кросс-культурные усилия	Управление человеческими ресурсами
3	Северная (рационалистическая)	Характеризуется как модель технологий и науки, представляет собой систему правил, порядка, институтов власти и иерархии, развивает структуры, роль и функции государств, общественную формуацию и др.	Интенсивное развитие научно-исследовательских и опытно-конструкторских разработок (R&D) через трансдисциплинарные области	Операционный менеджмент, управление ИТ
4	Западная (прагматическая)	В центре внимания модели находятся экономика, финансы и менеджмент. Согласно модели человек вовлечен в процессы обмена и торговли и представляет собой систему обменных процессов	Совершенствование функций менеджмента компании, внедрение надличностных (трансличностных) функций	Учет, финансы, экономика

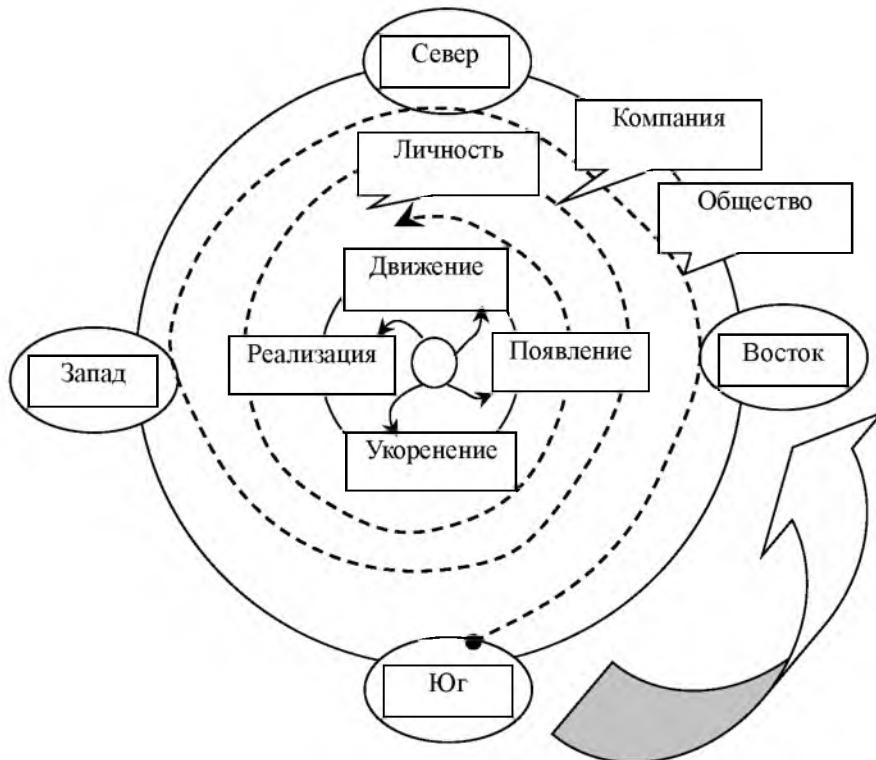
Опираясь на четырехэлементный подход к концепции ТМ, зарубежные авторы ввели понятие «GENE-спиральная модель трансформационных потоков», представляющее собой аббревиатуру начальных букв следующих слов: Grounding (укоренение, зарождение), Emerging (появление, возникновение), Navigating (движение, перемещение), Effecting ( осуществление, реализация). В данном контексте GENE понимается как некий спиральный процесс трансформации социального организма, который должен быть запущен. В данном случае, описывая биологию, экологию и другие естественные науки, авторы отталкиваются от гуманистической точки зрения, которая допускает тесную взаимозависимость человека и природы. Такой подход исходит из того, что тесный контакт природы и человека привел к возникновению первой модели корпоративного менеджмента – гуманистической. Рождение новой модели менеджмента, которую можно определить как холистическую, связано с тем, что рост, развитие общества в целом привело к тому, что потребовались новые формы организации деятельности, которые включали всех членов общества в коллективную жизнь посредством комбинирования природного и гуманистического видов мудрости, регламентации правил и норм поведения, появления религии, культуры и т. д.

Но по мере передвижения человека на Север происходило усложнение жизни, природа давала человеку все меньше и меньше благ. Эта ситуация вынуждала человека рационально мыслить, самостоятельно создавать продукт для своего существования, что, в конечном счете, привело к появлению и развитию новых наук, например философии, социологии, истории, операционному менеджменту и др., – так зарождалась рационалистическая модель корпоративного менеджмента.

По мере дальнейшего развития человеческого общества происходит трансформация рациональной модели менеджмента, т. е. она преобразуется в западную (прагматическую),

в основе существования которой лежат принципы ценности, выгоды, целесообразности. Более наглядно GENE-спиральный процесс трансформации показан в виде следующей модели (см. рисунок).

По мере перемещения человека с Юга на Восток, Север и Запад происходило изменение культуры, точнее – системы ценностей, разделяемой членами общества, норм поведения и т. д. Этот процесс трансформации не останавливается и представляет непрерывный и односторонний процесс движения по спирали.



Кроме того, Р. Лессем и А. Шиффер отмечают, что возможны изменения спирального движения, которые позволяют трансформироваться компаниям, осуществить переход от одной позиции к другой. Эта модель представляет интерес потому, что авторы предлагают ее по отношению к диагностике и изменению системы не только на корпоративном уровне, но и на национальном уровне, на уровне социума (группы) и даже на уровне личности (наноуровне) [4].

Согласно теории ТМ в основе каждой из четырех мировых моделей управления лежит один из факторов: природа, культура, наука и практическая целесообразность, предопределившие основную функцию существования компании. Но глобализация мировой экономики и ее постоянно меняющиеся требования обязывают руководителей многих компаний непрерывно осуществлять преобразования, чтобы соответствовать им, взаимодействовать с различными культурами, что, в конечном счете, требует от компаний интеграции и объединения функций мировых моделей корпоративного управления. Обеспечение жизнеспособности в условиях жесткой конкурентоспособности в глобальном мире вынуждает такие компании брать на себя роль новаторов, прежде всего в сфере социальных инноваций, так как они являются наименее развитыми и имеют перспективы для развития.

С другой стороны, концепция ТМ, как уже было отмечено, пронизывает все уровни управления, которые имеют определенную взаимосвязь (табл. 2).

Таблица 2

Модель трансформационного менеджмента	Элемент GENE-спиральной модели	Уровень личности	Уровень компании	Уровень общества
Южная (гуманистическая)	Рождение на Земле	Становление, юность	Первенство	Магия
Восточная (холистическая)	Появление	Реформирование, взросление	Дифференциация	Миф, мистика
Северная (рационалистическая)	Движение, перемещение	Нормирование, зрелость	Интеграция	Перспектива
Западная (прагматическая)	Реализация, осуществление	Трансформирование, этап спада	Создание ассоциации	Интегрирование

Согласно второму ключевому элементу ТМ речь идет об организационном непрерывном обучении компаний, которые функционируют в различных частях света. Основным двигателем развития является фактор организационной культуры, точнее – непрерывное вовлечение участников в культурную диверсификацию. Культурная динамика в процессе трансформации менеджмента рассматривается как революционный и ключевой фактор, создающий условия для развития интегрированной компании, способной устойчиво развиваться. Так, дизайн интегрированной компании включает особенности четырех мировых моделей ТМ (т. е. специфику гуманизма, холизма, рационализма и прагматизма) и противостоит монокультурной компании. В процессе формирования транскультурных перспектив исходят из дифференциации и интеграции элементов южной, восточной, северной и западной культур. Кроме того, в интегрированной модели компании транскультурные особенности и перспективы всех четырех мировых моделей ТМ транслируются от общества к компании, а затем от компании к личности.

Третий ключевой элемент ТМ связан с когнитивным фактором и рассматривает знания как фактор развития компании. Согласно данному постулату локальные и глобальные знания, связанные с трансдисциплинарным подходом к построению интегрированной компании, являются ведущими в ее прогрессивном развитии. Учет когнитивного фактора в построении интегрированной компании с позиции концепции ТМ опирается на функциональный подход, предполагающий, что основные функции корпоративного менеджмента должны носить не моно-, а трансфункциональный характер. Следовательно, любая компания должна обучаться в различных областях науки: индивидуальной социальной психологии, социологии и социальной сфере, экономике и статистике и т. д. Другими словами, в основе выполняемых функций управления (например, стратегической, функции маркетинга, управления человеческими ресурсами, операционной деятельности, управления финансами и т. д.) должны лежать трансдисциплинарные области науки. Таким образом, основу функционального менеджмента должны составлять не только экология, антропология, «глубокая» психология, политическая экономия, но и история, философия, архитектура, география, литература, музыка, искусство и др. Все эти функции одинаково важны.

Ключевой основой интегрированного подхода к управлению современной компанией в условиях цифровых технологий и инженерной экономики является идея о том, что знание играет ключевую роль, становится важнейшим фактором экономического роста. Например,

причиной интенсивного экономического роста современной китайской экономики является учет и использование новых знаний, точнее, трансдисциплинарный подход (третий ключевой элемент), в организации корпоративного менеджмента компаний. И в современном контексте знание выступает как результат трансформации объемной и разной информации. Говоря об интеграции знаний, следует иметь в виду, что речь идет о знаниях, создаваемых в различных науках, и об их активном использовании в обработке передовых информационных технологий, в создании нано- и биотехнологий, в области экологии, теории систем, производства и маркетинга возобновляемой энергии, строительства интеллектуальных энергосетей, производства электромобилей, которые заряжаются от розетки, и т. д. [4, с. 326–330].

Четвертый ключевой элемент ТМ связан с предыдущим, согласно которому каждой модели свойственна своя ведущая функция компании. Так, южная модель реализует функцию трансформирования конкурентной стратегии в стратегическое обновление; восточная же представляет собой переход от концепции организационного развития к концепции кросс- и мультикультурной динамики; северная модель реализует переход к концепции когнитивизации, т. е. обращает внимание на генерирование, трансформирование, трансляцию и использование знаний, которые носят трансдисциплинарный характер. И, наконец, западная модель корпоративного менеджмента связана с формированием прагматической (ценностной) модели корпоративного менеджмента, где ведущей является функция финансового менеджмента и учета. Таким образом, с позиции западной модели ТМ основная функция менеджмента представляет собой: трансформацию капитала – на уровне общества; трансформацию финансов – на уровне компании и трансформацию потенциала – на уровне личности.

На макроэкономическом уровне (уровне общества) в южной модели менеджмента акцент смещается в сторону социального капитала, в восточной – духовного капитала, в северной модели акцентируется внимание на интеллектуальный капитал, а в западной – на финансовый капитал. Модель интегрированной компании включает в себя все четыре основные функции корпоративного менеджмента (см. табл. 1).

Содержательно функции корпоративного менеджмента в концепции ТМ описываются следующим образом. Так, в южной модели наибольшее развитие получили функции «маркетинг-менеджмент» и «управление сбытом». Первыми продуктами, которыми люди обменивались, были натуральные продукты – мясо, овощи и др. Местом обмена выступали локальные рынки. В традиционном понимании компания выступала «доменом» продаж и рынка и взаимосвязей с потребителями. Следующая функция – «управление человеческими ресурсами (HRM) и управление развитием» – появилась как функция и получила свое развитие в восточной модели менеджмента. Она связана с культурой и духовностью общества. В реальности это нормы поведения, религия, искусство, и это больше и глубже, чем природа и сообщество (группа или племя). В этом смысле компания представляет собой источник навыков, умений и способностей, таланта и креативности, т. е. компетенций. Операции, или операционный менеджмент, представляют собой функцию северной модели, которая связана с наукой и технологиями. В данном контексте компания выступает «доменом» процессов и систем, артефактов и изобретений. Конечную функцию – функцию западной модели – формируют финансы, где экономическая, коммерческая функции и функция менеджмента становятся ведущими. Здесь компания является «доменом» финансового менеджмента и учета.

В табл. 3 представлены все четыре функции и их релевантные области познания (дисциплины), а также области исследований-инноваций и их взаимосвязь.

Таблица 3

Функция	Дисциплина	Область исследований-инноваций
Маркетинг	Социология, психология, экономика, антропология, экология	Отношения
Человеческие ресурсы	История, география, «глубокая» психология, религиозное учение	Обновление
Операции	Философия, науки о системе, науки об окружающей среде, исследование операций	Причины
Финансы	Экономика, политические науки, математика, статистика	Реализация, осуществление

Таким образом, в концепции ТМ в интегрированной компании реализуются все четыре ключевых элемента: трансформационные потоки, кросс- и транскультурная динамика, меж- и трансдисциплинарные области и трансперсональные (надличностные) функции. С содержательной точки зрения ТМ, будучи интегрированной наукой, выступает как мета-менеджмент. Эта наука включает в себя комплекс индивидуальных дисциплин, таких как стратегический менеджмент, управление бизнес-процессами, риск-менеджмент, управление организационными изменениями компаний, управление компетенциями и трейнинг-менеджмент. С функциональной точки зрения трансформационный менеджмент можно представить как некую интегрированную модель, включающую в себя гуманистическую, холистическую, рационалистическую и прагматическую модели корпоративного менеджмента.

## СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

1. Корпоративная культура, ее элементы и функции. Парадоксы трансформационных изменений. URL: <http://www.nejo.ru/paradoksy-transformacionnyx-izmenenij.html> (дата обращения: 24.10.2017).
2. Рифкин Дж. Третья промышленная революция: как горизонтальные взаимодействия меняют энергетику, экономику и мир в целом / пер. с англ. 2-е изд. М.: Альпина Паблишер, 2015. 410 с.
3. Сулейманкадиева А. Э. Теория и методология трансформационного менеджмента. СПб.: Изд-во СПбГЭТУ «ЛЭТИ», 2016. 168 с.
4. Lessem R., Schieffer A. Transformation Management. Towards the Integral Enterprise. USA, England, 2009. 352 p.
5. Floyd P. Organizational change. Great Britain, Oxford, 2002. 120 p.

A. E. Suleymankadieva

Saint Petersburg Electrotechnical University «LETI»

## MODELS OF CORPORATE MANAGEMENT IN THE TRANSFORMATION MANAGEMENT CONCEPTION

*The article examines a new concept of transformation management which is an alternative to the classical theory of management. The concept specific character in comparison with the theory of change management is shown. The author substantiates the historical sequence and interrelationship of the four world models of corporate management (humanistic, holistic, rational and pragmatic) in terms of the key elements and main features of transformational management. Much attention is paid to the analysis of key elements and main functions of transformation management which are associated with strategic renewal through the transformation flows, cross- and transcultural dynamics, transdisciplinary (transfunctional) and transpersonal approaches to corporate management.*

**Transformation management concept, humanistic, holistic, rationalistic and pragmatic models of corporate management**