УДК 334.7:005.334.2

ИВАНОВА Т.Ю.,
НИЦЕВИЧ В.Ф.,
КУКЛЕВ С.Е.

Конфликт интересов в современном бизнесе и роль процессно ориентированного управления в его разрешении

В статье рассматривается конфликт интересов как ключевое, но необходимое противоречие, свойственное современным интегрированным корпоративным структурам. Холдинг рассматривается как частная и наиболее распространенная форма таких структур. Авторы характеризуют сущность конфликта интересов, выделяют их основных участников и ключевые конфликтные зоны. В статье предпринята попытка обосновать возможность разрешения конфликта интересов в рамках процессно ориентированного подхода. Выделяются противоречия, свойственные современному состоянию этой концепции, и предлагается внести определенные коррективы в ее содержание. Авторами уточняется понятие бизнес-процесса, определяются его основные компоненты и выделяются свойства.

Ключевые слова: конфликт интересов, корпоративный конфликт, холдинг, бизнес-процесс, процессно ориентированное управление.

Наиболее распространенной формой интеграции бизнеса сегодня являются холдинговые компании, которые представляют собой совокупность юридических лиц, совместно реализующих общие цели. Объектом корпоративного управления в таких структурах являются отношения по поводу эффективной организации и координации всех участников компании, контактирующих как между собой, так и с внешней средой.

Создание механизма корпоративного управления и контроля в холдинге как интегрированной системе сложнее, чем в единичных структурах, не участвующих в предпринимательском объединении. Это объясняется тем, что с участником холдинга взаимодействует гораздо более широкий круг субъектов, чем с автономной организацией. Но в этой связи на первый план выходит проблема конфликта интересов, поскольку сама структура общества с ее дифференциацией различных групп, организаций и индивидуумов представляет постоянный источник разногласий. Что касается конфликтов в бизнесе, то чем сложнее бизнес-структура (под ней сейчас имеется в виду как конкретная организация, так и совокупность рыночных операторов), тем больше несовпадающих, а часто и взаимоисключающих интересов и целей.

Надо сказать, что конфликты интересов предполагаются в любой социальной структуре, они являются необходимым условием общественного развития. Весь процесс функционирования общества состоит из конфликтов и консенсусов, согласия и противоборства.

Участниками корпоративных отношений являются различные группы субъектов как внутри, так и вовне холдинговой компании, связанные с ее функционированием, оказывающие непосредственное или опосредованное влияние на ее деятельность либо в той или иной форме и степени зависящие от нее.

К числу участников корпоративных отношений, складывающихся в структурах холдингового типа, следует отнести:

1. основное общество;
2. дочерние общества;

3. зависимые общества;

4. органы управления всех участников холдинга – основного и дочерних (зависимых) хозяйственных обществ;

5. персонал хозяйственных обществ – участников холдинга, внутри которого в качестве отдельной категории следует выделять административный персонал, осуществляющий централизованные функции по управлению холдинговой компанией в целом;

6. акционеров (участников) хозяйственных обществ – участников холдинга, среди которых следует выделять владельцев крупных пакетов акций (долей участия), обеспечивающих контроль над основным обществом холдинга, а также акционеров (участников) дочерних хозяйственных обществ – влиятельных и миноритарных;

7. государство и его территориальные образования;

8. кредиторов хозяйственных обществ – участников холдинга;

9. предпринимательские структуры, организации, учреждения, граждан, имеющих отношения с организациями – участниками холдинга (к этой категории субъектов мы относим поставщиков, потребителей, конкурентов, клиентов хозяйственных обществ, объединенных в холдинговую компанию).

Интересы указанных субъектов, как правило, различны. Соотношение их интересов, коллизии этих интересов определяются рядом обстоятельств, в том числе степенью контроля основного общества над дочерними (зависимыми), локализацией контрольного пакета акций (долей участия), распределением между структурами холдинга производственно-хозяйственных функций, сферой деятельности компании (и отсюда, в частности, степенью внимания к ней государства), позицией высшего менеджерского персонала, чьи ценностно-мотивационные установки имеют большое влияние на развитие компании, и другими причинами объективного и субъективного характера, вплоть до сложившихся в определенной компании традиций ведения бизнеса, взаимоотношений с трудовым коллективом или иных особенностей наличествующей в организации корпоративной культуры.

Объединив указанных лиц по степени и форме заинтересованности, выделим три группы субъектов отношений корпоративного управления холдингом:

1) бизнес, который включает в себя собственников (акционеров), инвесторов и менеджмент;

2) государство, функцией которого является защита интересов граждан;

3) общество (в т.ч. персонал холдингов, потребители, население) – каждый участник имеет личную заинтересованность, проявляющуюся в потребности безопасности, стабильности, гарантиях реализации конституционных прав граждан.

Деятельность корпораций носит публичный характер, а значит, имеет место различие взглядов на бизнес указанных субъектов, существует вероятность возникновения «конфликта интересов» субъектов корпоративных отношений.

Корпоративный конфликт можно определить как разногласия (споры) между акционерами (инвесторами) и менеджерами общества в связи с нарушением прав акционеров, которые приводят или могут привести к искам к обществу, контролирующему акционеру или управляющим по существу принимаемых ими решений, досрочному прекращению полномочий органов управления, существенному изменению в составе акционеров[1].

Некоторые авторы различают понятия «корпоративный конфликт» и «конфликт интересов». В отличие от корпоративного конфликта термин «конфликт интересов» означает не ситуацию корпоративного конфликта, а ситуацию, имеющую вероятность возникновения корпоративного конфликта. В литературе конфликт интересов определен как ситуация выбора управленческого решения, когда субъект управления имеет противоречие между благом компании и своим узким интересом[2].

В то время как термин «корпоративный конфликт» понимается как противоборство заинтересованных в споре сторон по вопросам, регулируемым корпоративным правом[3], иными словами это спор, возникающий между организацией, собственниками и менеджерами. Конфликт интересов – ситуация выбора между интересами компании в целом и интересами отдельной

группы субъектов, участвующей в корпоративных отношениях[4].

Конфликт интересов – ситуация, которая возникает в тех случаях, когда человек (или фирма) действует одновременно в двух или нескольких различных лицах и цели этих действий расходятся между собой[5].

Последний термин наиболее точно отражает суть конфликта интересов, указывая на число участников и расхождение их целей.

В основе современной теории фирмы лежат три основные оппозиции, которые вытекают из противостоящих интересов участников корпоративных отношений: во-первых, это противопоставление мажоритарных (контролирующих) и миноритарных (неконтролирующих) корпоративных собственников, во-вторых, противопоставление интересов инвесторов (лиц, которым принадлежат инструменты, отражающие права корпоративного контроля, например акции, доли в уставном капитале и проч.): и менеджеров (лиц, осуществляющих оперативное управление), наконец, в-третьих, инвесторов, то есть лиц, имеющих по отношению к организации набор обязательственных прав особого рода, и кредиторов, наделенных правами требования к юридическому лицу, возникшими из иных оснований, не связанных с участием в основном капитале юридического лица торгового права.

Следует отличать интересы участников и интересы самого юридического лица и не отождествлять их. Представляется, что интерес организации есть ее самостоятельный, собственный интерес, поэтому он может объективно не совпадать с интересами отдельных участников.

С одной стороны, интерес организации должен отражать интересы участников и соответствовать им. «Корпорация не может быть самодовлеющей величиной, – писал А.И. Каминка, – она функционирует в интересах участников, которые являются и решающим фактором»[6]. С другой стороны, законодатель должен защищать интересы организации в целом, в том числе от произвола участников.

Суть «конфликта интереса» состоит не в самом факте нарушения корпоративного интереса в пользу индивидуального или группового, а в возможности возникновения ситуации, когда встает вопрос выбора между интересом корпорации в целом и иным интересом (интересом собственника, менеджера). Во избежание такого «конфликта» задача корпоративного управления состоит в том, чтобы управленческими, технологическими, организационными и иными средствами предотвратить вероятность изменения иерархии интересов и целевых функций субъектов корпоративных отношений.

По сути, за видимой «простотой» холдинговой формы организации бизнеса должны существовать тщательно продуманные, спланированные организационно-управленческие, экономические и правовые механизмы взаимодействия юридических лиц, высокая корпоративная культура, проработанная кадровая политика, которые способны обеспечить баланс интересов всех участников холдинга и иных лиц корпоративных отношений, научиться распознавать будущий конфликт на предконфликтной стадии и предотвращать его дальнейшее развитие.

Наиболее «конфликтными» в области корпоративного права являются отношения, где пересекаются разнонаправленные интересы различных субъектов. Можно выделить ряд наиболее очевидных конфликтных зон: компетенция и ответственность органов управления хозяйственного общества; отношения между мажоритарными и миноритарными акционерами; конфликт интересов между акционерами и обществом[7], конфликт интересов между акционерами и менеджментом; линия отношений между инвестором и менеджером; отношения «собственник – государство», «собственник – общество».

Что может способствовать разрешению конфликта интересов? На наш взгляд, ответ кроется в изменении формы корпоративного управления. Старые бюрократические инструменты сами способствуют формированию конфликта, поскольку жестко закрепляют за каждым субъектом экономических отношений их интересы, не давая возможности в случае необходимости, гибко реагировать на нестандартные ситуации. В таких условиях более подходящей формой управления могло бы быть процессно ориентированное

управление, тем более что непредсказуемость изменений условий среды функционирования предприятий требует от предприятий и организаций моментального адекватного отклика и достижения нового соответствия между средой и системой. Бюрократические структуры формируют на предприятии замкнутость подразделений на собственных задачах и отсутствие общего видения организации в целом и направлений ее развития. С точки зрения системного подхода традиционная форма устройства систем управления нарушает естественные законы функционирования и строения организации, препятствует ее взаимодействию и поддержанию эффективного обмена с внешней средой, ограничивая собственные возможности для дальнейшего развития системы. Современные тенденции, свойственные мировому экономическому пространству, доказывают убывающую эффективность классических инструментов и подходов к управлению предприятием.

Процессно ориентированный подход представляется в большей мере отвечающим новым социально-экономическим условиям, а значит, и способным не усугублять конфликты интересов, а формировать синергетическое взаимодействие субъектов корпоративного управления. Тем не менее нередко его внедрение либо не приносит предприятию никаких выгод, в крайних же случаях способно ухудшить положение. Зачастую это связано с формалистским подходом руководства предприятия к внедрению процессного подхода в целях сертификации системы менеджмента качества. Помимо этого во многих работах по процессно ориентированному управлению, издаваемых в нашей стране, упор делается преимущественно на технических аспектах данного подхода, таких как описание и регламентация процесса, оптимизация на основе компьютерного моделирования, автоматизация и компьютеризация процессов. При этом игнорируется неформальная составляющая бизнес-процессов. По сути, речь можно вести о незавершенности процесса формирования концепции управления на основе бизнес-процессов. И мы хотим внести некоторые коррективы в содержание процессно ориентированного управления.

Развитие методических аспектов процессного подхода сегодня идет по следующим направлениям:

– внедрение процессно ориентированного подхода на предприятии;

– описание и оптимизация бизнес-процессов на основе методов моделирования;

– всеобщая автоматизация бизнес-процессов на основе информационных технологий;

– построение систем менеджмента качества предприятия на основе вышеперечисленного.

Процессно ориентированное управление востребовано сейчас в связи с его институционализацией на предприятиях силами стандартов серии ISO 9000. Среди промышленных предприятий сертификация СМК пользуется большим спросом и зачастую является необходимым условием в борьбе за существование, так как дает необходимый уровень легитимности в глазах заинтересованных сторон.

Акцент на технических аспектах процессно ориентированного управления тяготеет к механицизму в своем стремлении полностью регламентировать все аспекты деятельности предприятия. Такое направление во многом «обедняет» концепцию процессного управления. Так, даже внедрение современных ERP-систем по сути своей не более чем инструмент глубокой автоматизации бизнес-процессов и всей системы управления предприятием. Переживший взлеты и падения реинжиниринг бизнес-процессов – концепция, сущность которой состоит прежде всего в глубоком творческом переосмыслении процессной модели организации, а не в тотальной компьютеризации. Идеологи процессно ориентированного подхода, проповедуя «революцию в умах», в то же самое время укрепляют основы механистического сознания. Но, по выражению О. Тофлера, «закат индустриального века с особой наглядностью продемонстрировал ограниченность механистической модели реальности»[8]. Потенциал дальнейшего развития кроется в осознании невозможности детерминировать поведение всех элементов системы, а также признании категории случайности как неотъемлемого компонента функционирования любой социально-экономической системы.

Требуется смещение акцентов в дальнейшем развитии концепции процессного управления. В частности, глубокое исследование вопросов компьютеризации бизнес-процессов представляется важным, но недостаточным для разработки эффективных управленческих механизмов в условиях виртуализации, сетизации и экономики знаний. Основное достоинство исследуемой концепции состоит в обеспечении гибкости и разумной степени управляемости бизнес-системы, не сдерживаемой понятием структуры.

Совмещение в организации функционального и процессного подходов может быть лишь вынужденной мерой, промежуточным этапом, обусловленным неготовностью руководства и персонала предприятия к смене мышления от функционального к процессному. Структура при этом будет продолжать утрачивать свою актуальность. Гибкие бизнес-образования будут формировать динамическую сетевую систему, состоящую из самонаправляемых команд. Эти команды будут формировать виртуальные структуры, предназначенные для решения конкретных задач при определенном сочетании ситуативных факторов. Моделирование процессов на основе жесткой регламентации сменяется динамическим моделированием бизнес-процессов в режиме реального времени.

Как уже отмечалось, игнорирование неформальной составляющей в условиях активного развития гуманистических направлений представляется бессмысленным. Выход бизнес-процесса всегда будет определяться сложным нелинейным взаимодействием между его формализуемыми и неформализуемыми элементами. Структура предприятия постепенно теряет свою значимость, а организационная культура становится ключевым условием поддержания целостности бизнес-системы. В таком случае рассматривать бизнес-процесс в отрыве от ценностной и культурной составляющих и человеческого фактора недопустимо.

Для более успешного осмысления сущности бизнес-процесса, авторы предлагают использовать системно-эволюционный подход. С этой целью воспользуемся концепцией, предложенной Ф. Глазлом и Б. Ливехудом в работе «Динамическое развитие предприятия». Разработчики этой концепции предлагают представить предприятие и его развитие как функционирование и взаимодействие трех подсистем[9]:

1. культурной;
2. социальной;
3. технико-инструментальной.

Мы считаем, что данная концепция сохраняет свою безусловную актуальность и в условиях применения процессного подхода. В настоящее время, реализуя концепцию процессно ориентированного управления, специалисты, руководители, ученые склонны анализировать и развивать только технико-инструментальную, формализуемую составляющую процесса, уделяя недостаточно внимания социальной и тем более культурной подсистемам. В стороне остается контекстное содержание бизнес-процессов: идеи, желания, устремления, ценности, установки, знания, поведение и прочие поведенческие аспекты.

На рис. 1 представлена совокупность этих трех подсистем бизнес-процесса и отражены основные составляющие каждой из трех подсистем. Стоит лишний раз отметить, что из этих трех подсистем состоит как вся бизнес-система, так и бизнес-процессы различного уровня. Процессы более низкого уровня воспроизводят внутри себя культурную, социальную и технико-инструментальные подсистемы, воспринятые от процесса более высокого порядка. Благодаря этому обеспечивается, во-первых, социокультурное единство всех процессов внутри бизнес-системы, во-вторых, их упорядоченность на иной, не структуралистской основе, в-третьих, самодостаточность каждого процесса при сохранении открытости и взаимосвязи с внешней средой. Таким образом, можно говорить о наличии у бизнес-процессов свойства самоподобия как необходимого условия его эффективного функционирования и развития в динамичной среде. Самоподобие бизнес-процессов дает возможность говорить о наличии у них фрактальных свойств, признать бизнес-процесс в качестве фрактального объекта.



Рис. 1. Основные подсистемы бизнес-процесса

На основе довольно детального исследования достижений в области разработки процессно ориентированного подхода к управлению, анализа базовых категорий подхода, а также представленного авторского видения можно сформулировать основные свойства бизнес-процесса.

1. Комплексность. Создание бизнес-процесса требует упорядоченного сочетания всех элементов культурной, социальной и технико-инструментальной сред на всех уровнях, от атомарных процессов (бизнес-операций) до основных бизнес-процессов предприятия. Комплексность также предполагает установление соответствия между отдельным процессом и другими процессами организации, процессами-поставщиками, вспомогательными процессами и клиентами.

2. Синергизм. Только гармоничное сочетание и развитие трех подсистем бизнес-процесса и их элементов дает возможность осуществлять эффективное преобразование входов в выходы и обеспечивать удовлетворенность клиентов процесса. Данное свойство распространяется как на элементы процесса, так и на его продукт, поскольку преобразование входов в выходы предполагает создание новых качеств, полезных для клиентов процесса.

3. Целенаправленность. Цель любого процесса заключается в постоянной реализации его предназначения. Само существование бизнес-процесса определяется наличием в организации некоторого процесса, который нуждается в определенном входе соответствующего качества. При этом внешняя среда не в состоянии предоставить такого рода вход в готовом виде. Основные бизнес-процессы компании удовлетворяют потребности и интересы конечных клиентов, находящихся за пределами организации. Так основные бизнес-процессы промышленного предприятия осуществляют преобразование материальных ресурсов в конечный продукт, обеспечивая придание ему свойств в овеществленном выражении, являющихся объектом интереса конечного клиента.

4. Самоподобие. Как было отмечено выше, бизнес-процесс – это фрактальный динамический объект, который перенимает на себя все особенности культурной, социальной и технико-инструментальной подсистем организации. В свою очередь бизнес-процесс состоит из таких же относительно самостоятельных динамических объектов. Самоподобие становится условием и носителем порядка внутри бизнес-процесса.

5. Устойчивость. Любой бизнес-процесс представляет собой повторяющуюся во времени и пространстве последовательность работ. Процесс устойчив, с одной стороны, когда способен к многократному воспроизведению определенного комплекса работ по получению выхода с заданными свойствами и качеством при максимально возможной эффективности. С другой стороны, в динамичной среде устойчивость бизнес-процесса определяется его

способностью к росту эффективности и опережающему изменению в соответствии с динамикой внешнего окружения.

6. Самодостаточность (системная замкнутость). Во-первых, бизнес-процесс есть законченный поток работ, обеспечивающих создание некоего выхода, полезного для клиента. Во-вторых, бизнес-процесс должен создавать потенциал для будущих преобразований. В бизнес-процессе должна быть институционализирована способность к наращиванию активностей-сопротивлений на основе получения ресурсов (в том числе информационных) от внешней среды.

7. Кроссфункциональность. В отличие от существовавший ранее декомпозиции, принятой в управлении предприятием в виде функции – процессы – операции, в современных исследованиях основной акцент переносится на процессы, которые, в свою очередь, состоят из функций, с дальнейшим делением на процедуры и действия (процессы – функции – операции). Также функционирование бизнес-процесса предполагает использование команд с перекрестными функциями для обеспечения синергии при преобразовании входов в выходы.

8. Измеримость. Для каждого бизнес-процесса должна быть разработана система параметров, позволяющих следить за ходом его выполнения и оценивать результаты. Какими и насколько жесткими должны быть эти критерии, определяется, исходя из ряда ситуационных факторов.

9. Наличие границ. Проблема определения и исследования границ системы является актуальным предметом исследования в менеджменте и теории организации. Анализируя современный этап развития теории и практики менеджмента, некоторые авторы характеризуют его как парадигматический кризис. В качестве одной из составляющих этого кризиса они выделяют виртуализацию организационных структур, отмечая, что для современных организаций «внешняя среда ... становится пространством существования виртуальных бизнес-систем, проникающих друг в друга», а представления о границах организации постепенно утрачиваются[10]. Эта проблема не теряет своей актуальности и при переходе к процессно-ориентированному управлению.

В представлениях о границах бизнес-процессов доминирует традиционный подход. Например, из структурной схемы бизнес-процесса, представленной В.В. Репиным, видно, что его граница пролегает на уровне входов и выходов[11]. Такой же подход можно наблюдать и в других работах, посвященных процессному подходу[12]. В указанных работах отмечается, что у бизнес-процесса можно выделить первичные и вторичные входы и выходы. Первичные входы поступают на начало процесса. Вторичные входы появляются в ходе реализации процесса на составляющих его подпроцессах. При этом первичные входы образуют начальную границу процесса, вторичные входы – верхнюю границу, первичные выходы – конечную границу и вторичные выходы – нижнюю границу процесса. Первичные входы поступают на начало процесса. Вторичные входы появляются в ходе реализации процесса на составляющих его подпроцессах. Первичный выход – это прямой, запланированный результат реализации процесса. Вторичный выход – это побочный продукт процесса, не являющийся его главной целью.

Очевидно стремление перечисленных специалистов провести некую условную (и даже пространственную) границу, которая возникает там, где происходит поступление ресурсов и информации в процесс и отчуждение продуктов и услуг в пользу внешних клиентов и процессов. Следуя подобной логике, можно сделать вывод, что сфера интересов участников и владельцев процесса ограничивается некой пространственно-временной средой, где осуществляется конвертация входов в выходы. При таком подходе совершенно теряются из вида клиентоориентированность, внутренняя заинтересованность исполнителей в конечном результате, которые активно позиционируются апологетами процессного подхода в качестве его ключевых достоинств.

Мы считаем, что необходимо вести речь о наличии у процесса двух границ: внешней и тектологической, если выражаться языком всеобщей организационной науки

А.А. Богданова[13]. При этом внешняя граница пролегает на уровне входов и выходов процесса, как первичных, так и вторичных. Внешняя граница отделяет процесс от среды, тогда как тектологическая граница, наоборот, обозначает контуры взаимодействия процесса и его окружения. Строго говоря, тектологическая граница представляет собой некую пограничную область, в которой протекают сложные, многоуровневые взаимодействия между бизнес-процессом и средой посредством связующих компонентов. Внешняя же граница фактически представляет собой переменную грань, пролегающую внутри этой области. Важность определения тектологических границ состоит в том, что ее изменения, т.е. разрывы или перемены в характере связей между комплексами, способны привести к радикальному изменению комплекса в целом. Применительно к бизнес-процессам это означает, что, например, изменения в потребностях клиентов, интересах сопряженных сторон и в среде функционирования, а также в характере их взаимосвязей должны находить свое отражение и в функционировании социальной, культурной и технико-инструментальных подсистем процесса. Тектологическая граница может определяться исходя из непосредственных задач, которые ставит перед собой субъект исследовательской и иной деятельности, направленной на процесс. Это позволит более точно определять точки контроля на границе процесса, а также показатели для оценки качества функционирования бизнес-процесса.

10. Управляемость. В силу своей природы любой бизнес-процесс, по крайней мере на данном этапе, не может управляться исключительно за счет самоорганизации. В этой связи стоит необходимость формирования механизма управления бизнес-процессами предприятия. Исходя из анализа литературы, можно говорить об акценте прежде всего на кибернетические методы управления бизнес-процессами, что в свою очередь ведет к выстраиванию бюрократических систем только в иной интерпретации. Акцент, в частности, делается на повышении управляемости процесса за счет его жесткой регламентации, что, как показывает российская практика, скорее ведет к увеличению числа бумажной работы, нежели к ощутимому возрастанию эффективности. Высокая степень формализации «консервирует» процесс, лишая возможности оперативно изменять его под текущие нужды предприятия и рынка, не давая использовать интеллектуальный аппарат участников бизнес-процесса в полной мере. Авторы полагают, что разумная регламентация для сложных процессов все-таки необходима, но она же должна закреплять возможности для динамичного преобразования процесса и его оптимизации. Такой подход открывает новые возможности для применения процессно ориентированного управления, в частности, в тех областях, где бизнес-процессы неустойчивы и видоизменяются под запросы конкретных клиентов, а их успешность зависит от реализации творческого потенциала большинства сотрудников. Таким образом, механизм управления бизнес-процессами предприятия должен быть нацелен на создание условий для их эффективного функционирования за счет разумной степени регламентации, институционализации способности к динамичным преобразованиям и активизации интеллектуального потенциала большинства участников. В этих условиях разноплановость интересов выступает не как первичная характеристика каждого участника экономического пространства, а как альтернативность совместных действий, что явно нивелирует конфликт интересов.

Обобщая результаты проведенного анализа и систематизацию опыта в области процессно ориентированного управления с учетом замечаний, изложенных выше, можно предложить иное определение категории «бизнес-процесс». *Бизнес-процесс* – устойчивая динамическая совокупность потоков работ, характеризующаяся самоподобием и обеспечивающая удовлетворение интересов как собственников, менеджеров, работников, так и клиентов за счет эффективной преобразующей деятельности культурной, социальной и технико-инструментальной подсистем.

Таким образом, рассмотрение основных понятий процессно ориентированного

управления и направления его развития позволяет сделать вывод о том, что применение его на практике зачастую сопряжено с ограниченным видением потенциала подхода, тогда как необходимо выделять в них не только формализуемые, технико-инструментальные компоненты, но и неформализуемые составляющие. Развитие всех трех подсистем может обеспечить гибкость и устойчивость всей организации, учитывая решения всех конфликтных ситуаций.

[1] Корпоративные конфликты. Причины возникновения и способы преодоления. М.: Едиториал УРСС, 2002. С. 11.

[2] Управление и корпоративный контроль в акционерном обществе / Под. ред. Е.П. Губина. М., 1999. С. 19.

[3] Корпоративные конфликты. – Режим доступа: http://r-techno.com/strantago/conflict/ – загл.с экрана.

[4] Корпоративное управление и корпоративный контроль в холдинговой компании. – Режим доступа: http://www.uprav.biz/materials/law/view/7321.html?next=3 – загл.с экрана.

[5] Конфликт интересов. – Режим доступа: http://dic.academic.ru/dic.nsf/business/6522 – загл. с экрана.

[6] Критерии разрешения конфликтов интересов в юридических лицах. – Режим доступа: http://www.gradient-alpha.ru/press/publication/693/ – загл.с экрана.

[7] Корпоративные конфликты и конфликты интересов. – Режим доступа: www.economy.gov.ru/.../korporativnye_konflikty_i_konflikty – заг. с экрана.

[8] Пригожин И., Стенгерс И. Порядок из хаоса: Новый диалог человека с природой. Пер. с англ. М.: Прогресс, 1986. С. 15.

[9] Глазл Ф.. Динамичное развитие предприятия: как предприятия – пионеры и бюрократия могут стать эффективными / Ф. Глазл, Б. Ливехуд. Калуга: Духовное познание, 2000.

[10] Иванова Т.Ю. Теория организации: учебник / Т.Ю. Иванова, В.И. Приходько. 3-е изд., перераб. и доп. М.: КНОРУС, 2010. С. 234–235, 248.

[11] См., например: Репин В. Бизнес-процессы. Моделирование, внедрение, управление. М.: Манн, Иванов и Фербер, 2013; Репин В.В. Бизнес-процессы компании: построение, анализ, регламентация. М.: Стандарты и качество, 2007.

[12] См., например: Реструктуризация предприятий и компаний / И.И. Мазур, В.Д. Шапиро. Учеб. пособие для вузов. Под общ. ред. И.И. Мазура. М.: ЗАО «Издательство Экономика», 2001.

[13] Богданов А.А. Тектология: Всеобщая организационная наука. В 2-х кн. Кн. 2. Редкол. Л.И. Абалкин (отв. ред.) и др. Отделение экономики АН СССР. М.: Экономика, 1989. С. 256.