



Совершенствование системы управления предприятием в условиях ускоряющегося развития макроэкономических систем

Качалкина Кристина Геннадиевна
Соискатель
Уфимский государственный нефтяной технический университет

Котов Дмитрий Валерьевич
Профессор, д-р экон. наук
Уфимский государственный нефтяной технический университет

Аннотация. В статье поднимаются актуальные вопросы совершенствования управления предприятиями в условиях ускоряющегося темпа развития макроэкономики. Дополнительно детально рассматривается изменение организационных систем управления. Современная внешняя и внутренняя среда предприятия характеризуются высокой динамичностью, скорость происходящих изменений не позволяют разработать и внедрить такую систему управления, которая была бы адекватна окружению на протяжении долго- и даже среднесрочного периода. Исследования показали, что многие предприятия тратят ресурсы и погружаются в постоянные реорганизационные процедуры, которые тем не менее не достигают желаемых результатов – не могут обеспечить эффективность сегодня и развитие на завтра. Продолжающаяся смена организационных структур сигнализирует о потребности разработки нового подхода к ОСУ – преактивного и прогностичного, с элементами самоорганизации и саморегулирования. Авторы статьи иллюстрируют логику нового подхода, показывая связь между динамическими изменениями среды, системой управления и экономическими результатами работы предприятия.

Ключевые слова: организационная структура управления, система управления, управление предприятием, социально-экономические тренды

DEVELOPMENT OF THE ENTERPRISE MANAGEMENT SYSTEM IN THE CONDITIONS OF MACROECONOMIC SYSTEMS ACCELERATING DEVELOPMENT

Kachalkina K.
Doctoral candidate
Ufa State Petroleum Technological University

Kotov D.
Professor, Doctor of Science, Economics
Ufa State Petroleum Technological University

Summary. The article raises topical issues of improving enterprise management in an accelerating pace of macroeconomics development. Separately the authors consider changes in organizational management systems in detail. The modern external and internal environment of the enterprise is characterized by high dynamism, the speed of the changes taking place does not allow the development and implementation of such a management system that would be adequate to the environment for a long and even medium term. Research has shown that many enterprises waste resources and immerse themselves in constant reorganization procedures, which, nevertheless, do not achieve the desired results. Such reorganizations cannot provide today's efficiency and readiness for tomorrow. The ongoing change in organizational structures signals the need to develop a new approach to organizational structures of management. The said approach should be proactive and predictive, with elements of self-organization and self-regulation. The authors of the article illustrate the logic of the new approach, showing the relationship between dynamic changes in the environment, the management system, and the economic results of the enterprise.

Keywords: organizational structure of management, managerial system, enterprise management, socioeconomic trends

Введение

При любом подходе к управлению предприятием наступает время, когда нужно решить организационные вопросы. Необходимо определить, в какой организационной форме, структуре и как будут приниматься и исполняться управленческие решения. Причем принимать организационные решения необходимо не только на старте работы, при формировании производственной и управляющей подсистем, но и регулярно, отвечая на внешние и внутренние вызовы.

Ускоряющееся развитие макроэкономических систем, турбулентность и неопределенность, выражаемые аббревиатурой «VUCA», предъявляют все больше требований к эффективности управления предприятиями [1]. И, соответственно, к организационным решениям. Среди прямых вопросов, ответы на которые и определяют вид, организационную сложность и стабильность структуры управления, можно назвать:

- как долго ситуация на рынках позволит нам стабильно производить и реализовывать заданный объем продукции?
- как инновации будут влиять на технологии?
- какие требования государственного регулятора и международных институтов будут предъявляться к производству?
- как развитие общества повлияет на социальную обстановку и коллектив и т.п.

Раньше было допустимо разработать систему управления, которая была бы адекватна условиям среды на протяжении нескольких лет. Но период соответствия сокращается последние полвека. В настоящее время полное соответствие систем управления заданным условиям истекает едва ли не сразу после их внедрения на предприятии [2]. Причем корректировка систем управления почти всегда включает и организационные, структурные изменения. На предприятиях происходят постоянные реорганизации разной степени глубины: например, согласно исследованию McKinsey 2014 г., около 70% компаний-респондентов провели реорганизацию за последние два года [3]. Очевидно, что компании тратят время и средства на реорганизацию, осознавая важность соответствия организационной структуры требованиям внешней среды и внутренним условиям. И такой вывод позволяет предположить, что современная система управления предприятием должна быть не только адекватной существующим условиям, но и прогностичной – определять, какие тренды, как и когда повлияют на предприятие. А далее и преактивной – изменяться до появления критических разрывов.

Ответ на вопрос о том, как должна выглядеть модель реагирования системы управления на влияние среды в части организационных преобразований, и есть задача данной статьи. Но прежде необходимо уточнить суть управления и организационной структуры как таковых в современных условиях.

Организационная структура как основа системы управления

В самом общем виде система управления представляет собой набор средств управления каким-либо объектом. Одним из элементов этой системы является организационная структура управления (ОСУ), которая организует прочие элементы в упорядоченную структуру и систематизирует связи между ними [4]. Причем ОСУ в понимании авторов – это и организационная схема по распределению полномочий, и архитектура принятия решений в рамках схемы [5]. Поэтому ОСУ и следует рассматривать как ключевой инструмент достижения целей управления, и, следовательно, изменение системы управления должно происходить через изменение ОСУ.

Системные исследования процессов построения ОСУ начались более 200 лет назад. Организация работы заводов – промышленных гигантов XIX и начала XX века – без этого была бы невозможна. Современный организационный дизайн берет начало в исследованиях теоретиков и практиков менеджмента начала XX века, когда появились первые труды А. Файоля и Ф. Тейлора о формальной структуре [6, 7]. Взгляды на факторы и принципы, которые необходимо учесть при построении ОСУ, мнения о существовании идеального типа ОСУ и другие вопросы разработки (дизайна, формирования) ОСУ сейчас относят к различным подходам: механистический, органический и т.п. [8]. Постоянный интерес к ОСУ в науке, множество практических примеров разработки все новых типов ОСУ или механизмов их совершенствования наглядно иллюстрируют актуальность и незавершенность поиска эффективного подхода или даже концепции в построении ОСУ. Другой иллюстрацией запроса на развитие подходов является то, что происходящие на предприятиях процессы реорганизации часто не дают желаемых результатов. Согласно исследованию McKinsey 2014 г., около 80% организационных преобразований не привели к желаемым результатам [3], а в исследовании EY 2020 г. говорится, что уже в 90% случаев поставленные цели не были достигнуты [9].

То, что своевременная и удачная смена подхода к построению ОСУ и самого типа ОСУ ведет к преобразованию управления и к успеху бизнеса в целом, свидетельствуют примеры из истории. Например, внедрение дивизиональной модели на General Motors в конце 1920-х. В результате трансформации компания стала лидером автомобилестроения США [10]. Другой пример – внедрение новой матричной ОСУ в IBM в начале 1960-х, результатом которой стала разработка передового компьютера System/360 [11]. Dow Corning на рубеже 1960–1970-х в свою очередь решила проблему недостаточной координации и неэффективного процесса управления, сменив дивизиональную ОСУ на многомерную [12].

Современные глобальные тренды и ОСУ

Рассмотрим современную ситуацию вокруг и внутри предприятий с позиций общих тенденций. Цифровизация, продолжающаяся роботизация, телеуправление и т.п. меняют характер производства, вытесняют рутинный труд и заставляют преобразовывать роль персонала [13]. Развитие культуры, межкультурная интеграция и свободный информационный обмен, устойчивое благополучие нескольких поколений в развитых странах приводят к смене парадигмы мышления уже новых поколений [14]. Для предприятий это важно в части отношения к труду и занятости. Появление новых индустрий и рынков ожидается в связи с развитием технологий 4-го и последующих технологических укладов. Но кроме динамичных и вполне ожидаемых изменений огромное влияние на производство могут оказать и непредвиденные. Наглядным примером стала пандемия COVID-19 в 2020 г., резко усилившая тренды на цифровизацию и организацию работы с персоналом и кардинально изменившая требования к организации труда и бизнес-моделям. Так особенно сильно проявились тренды, связанные с заботой о благополучии (англ. wellbeing) (а не просто производственная безопасность), предоставление большей свободы

в принятии решений в связи с невозможностью контролировать удаленно работающих сотрудников привычными инструментами и др. [15].

Организационно-управленческий шок от пандемии имел разную силу для предприятий с различными ОСУ. Переход к удаленной работе для систем управления в IT-отрасли, где используются agile-методология и плоские ОСУ, воспринимался почти нормой. Предприятия с ситуативным управлением и гибкими современными ОСУ, например, на основе все той же agile-методологии, постоянно меняющие структуру и подходы к коллективной работе, смогли перестроиться быстрее и с лучшими результатами [16].

Однако общая логика изменения ОСУ на предприятиях состоит в «реактивности», умении быстро находить ответы после проявления изменений. Имеющиеся подходы построения ОСУ перерабатывают сведения о фактически имеющихся ресурсах, тенденциях, явлениях или информационных потоках и, как правило, не включают в себя инструменты преактивного анализа грядущих изменений и учета их в качестве фактора построения ОСУ. Например, «бирюзовые» организации хоть и соответствуют актуальному на сегодняшний день состоянию среды, не включают в себя инструментов адаптации к последующим изменениям. Другие разработки, которые строятся с учетом явных и сильных трендов, пока не имеют достаточной практической апробации. К таким подходам можно отнести, например, «человекократию» [17].

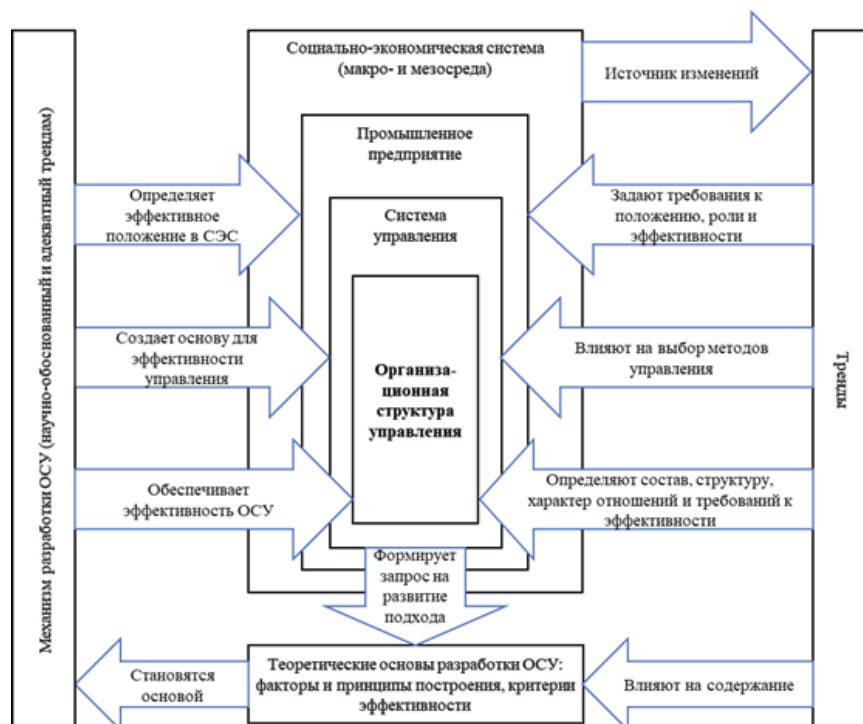
Все это подтверждает необходимость поиска подхода к построению ОСУ, способного заранее распознавать или игнорировать тренды и обеспечивать тем самым максимальную устойчивость структуры и предприятия в целом. Преактивность как важная характеристика ожидаемого подхода к построению ОСУ подтверждается также исследованием BCG от 2012 г., которое показало, что реорганизации, которые проводятся после появления сигналов кризиса (например, при снижении выручки), в половине случаев безуспешны [18]. Другими словами, проводить реорганизацию нужно не тогда, когда негативные последствия для предприятия уже проявились, а в период стабильности или роста.

Контурь подхода к преактивному построению ОСУ

Подход к построению ОСУ должен обеспечивать своевременную адаптацию предприятия к ожидаемым изменениям, объединяемым в тренды. Эта адаптация (и ее скорость) – залог эффективности работы предприятия и фактор успеха на рынке. Подход должен позволить разработать механизм построения ОСУ.

На рисунке показано, каким образом и как тренды влияют на систему управления предприятием, заставляя систему выдавать запрос на изменение ОСУ. Причем эти изменения (корректировки / пересмотр вида / изменение подхода к построению в целом) проверяются на адекватность через экономические результаты работы предприятия. Здесь формируется требование к механизму мультипликативного характера: ОСУ должна обеспечивать больший рост экономических результатов предприятия, нежели рост затрат на содержание ОСУ и системы управления в целом. Также подход, проиллюстрированный рисунком, отличается учетом трендов непосредственно при разработке теоретических основ проектируемого механизма построения ОСУ. Это позволяет расширить рамки исследования, рассматривать факторы и принципы построения ОСУ шире, нежели только как часть системы управления, внутреннюю задачу. Следовательно, в периметр оцениваемых факторов потребуется включать больше факторов, например, поведенческие аспекты сотрудников, их неявные транзакционные издержки.

Подход к анализу трендов и проектированию механизма построения современной ОСУ
Составлено авторами.



Показанной логики, по мнению авторов, и следует придерживаться при разработке механизма построения ОСУ. Причем можно выдвинуть гипотезу о том, что базироваться механизм станет на принципах максимального саморегулирования и самоорганизации, в определенном порядке реализуемых системой управления во взаимосвязи с подсистемами:

- 1) мониторинга текущих тенденций и ожидания от будущего;
- 2) контроля силы изменений факторов влияния на ОСУ;
- 3) учета эффектов и экономических результатов.

Однако, понимая, что будущие изменения предугадать полностью невозможно, как невозможно и заложить всевозможные вариации в механизм построения ОСУ, следует говорить лишь об определенной степени преактивности в управлении изменениями ОСУ. А степень преактивности позволит выяснить изучение:

- характера, повторяемости и силы текущих трендов;
- цикличности в развитии социально-экономических систем макроуровня и закономерностей в развитии систем управления;
- социально-психологической готовности коллективов к скорости и радикальности изменений в различных отраслях и на различных предприятиях.

Изменения последних лет в системах управления, поиски новой эффективной ОСУ свидетельствуют не только о необходимости активизации научных исследований в этой сфере, но и о больших возможностях роста эффективности для тех предприятий, кто выберет и внедрит ОСУ, полностью отвечающую требованиям современного мира.

Список литературы

- [1] *Popova N., Shynkarenko V., Kryvoruchko O., Zoltan Z.* Enterprise management in VUCA conditions // *Economic Annals-XXI*. 2018. № 170 (3–4). P. 27–31. DOI: 10.21003/ea.V170–05.
- [2] *Коттер Дж. П.* Ускорение перемен. Изд.: Олимп-Бизнес, 2015. 190 с.
- [3] McKinsey & Company. The secrets of successful organizational redesigns: McKinsey Global Survey results [электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://www.mckinsey.com/business-functions/organization/our-insights/the-secrets-of-successful-organizational-redesigns-mckinsey-global-survey-results>. Дата доступа 29.03.2021.
- [4] *Лисецкий Ю.М.* Система управления предприятием // Программные продукты и системы / *Software & Systems*. 2018. № 2 (31). С. 246–252. DOI: 10.15827/0236-235X.122.246–252.
- [5] *Качалкина К.Г.* Учет ограниченной рациональности в организационном проектировании // *Научные записки молодых исследователей*. 2020. Т. 8. № 5. С. 75–84.
- [6] *Fayol H.* The administrative theory in the state (translated by S. Greer) // *Papers on the Science of Administration*. New York: Institute of Public Administration, Columbia University. 1937. P. 99–114.
- [7] *Taylor F.W.* The Principles of Scientific Management. New York: Harper & Brothers, 1911. 144 P.
- [8] *Козлова К.А., Буньковский В.И.* Методология проектирования организационных структур управления // Сборник научных трудов Ангарского государственного технического университета. 2008. Том 1. № 1. С. 223–229.
- [9] *Smallwood M.* How organizations can create a humanized change experience. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: https://www.ey.com/en_gl/workforce/how-organizations-can-create-a-humanized-change-experience. Дата доступа 29.03.2021.
- [10] *Wolff H.* The Great GM Mystery. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://hbr.org/1964/09/the-great-gm-mystery>. Дата доступа 29.03.2021.
- [11] *Cortada J.W.* IBM: The Rise and Fall and Reinvention of a Global Icon. The MIT Press; Illustrated edition, 2019. 752 P.
- [12] *Goggin W.C.* How the multidimensional structure works at Dow Corning // *Harvard business review*. 1974. Vol. 52.1. P. 54–65.
- [13] How do you reshape when today's future may not be tomorrow's reality? Oil and Gas Digital Transformation and the Workforce Survey 2020. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: [ey.com/oilandgas/digitalskills](https://www.ey.com/oilandgas/digitalskills). Дата доступа 29.03.2021.
- [14] *Volini.E. et al.* The postgenerational workforce. From millennials to perennials. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://www2.deloitte.com/us/en/insights/focus/human-capital-trends/2020/leading-a-multi-generational-workforce.html>. Дата доступа 29.03.2021.
- [15] *Jost G., Mahadevan D., Pralong D., Sieberer M.* How COVID-19 is redefining the next-normal operating model. Режим доступа: <https://www.mckinsey.com/business-functions/organization/our-insights/how-covid-19-is-redefining-the-next-normal-operating-model>. Дата доступа 29.03.2021.
- [16] *De Smet A., Pachid D., Relyea C., Sternfels B.* Ready, set, go: Reinventing the organization for speed in the post-COVID-19 era. Режим доступа: <https://www.mckinsey.com/business-functions/organization/our-insights/ready-set-go-reinventing-the-organization-for-speed-in-the-post-covid-19-era>. Дата доступа 29.03.2021.
- [17] *Hamel G., Zanini M.* Humanocracy: Creating Organizations as Amazing as the People Inside Them. Harvard Business Review Press, 2020. 368 P.
- [18] *Toma A., Roghé F., Noakes B., Strack R., Kilmann J., Dicke R.* Organization of the Future – Designed to Win: Flipping the Odds for Successful Reorganization. The Boston Consulting Group, Inc., 2012. 24 P.