

Раздел 3. ЭКОНОМИКА И МЕНЕДЖМЕНТ

УДК 658.3.01

ОЦЕНКА НЕОБХОДИМОСТИ ИСПОЛЬЗОВАНИЯ ОРГАНИЗАЦИОННО-УПРАВЛЕНЧЕСКОЙ ФОРМЫ «ЖИВОЙ ОРГАНИЗАЦИИ» НА РОССИЙСКИХ ПРЕДПРИЯТИЯХ*Дудяшова Валентина Павловна (dvp1@kostroma.ru)**Кипень Данил Васильевич**ФГБОУ ВПО «Костромской государственный технологический университет»*

Авторы предлагают методику выбора стадии развития «живой организации», которая позволяет успешно функционировать предприятию в условиях динамичной внешней среды. Методика включает инструментарий оценки факторов внешней и внутренней среды и модель выбора стадии развития в зависимости от этих факторов. Методика апробирована на одном из российских предприятий.

Ключевые слова: «живая организация», факторы внешней и внутренней среды, стадии развития «живой организации».

В настоящее время рынок характеризуется значительной динамичностью, внешняя среда предприятий весьма быстро меняется, растет конкуренция. Поэтому в современных реалиях существует многообразие адаптивных форм организации предприятий, которые весьма эффективно приспосабливаются к современным тенденциям рынка, такие как: сетевая, круговая, самообучающаяся и другие. У каждой из таких форм есть свое конкурентное преимущество, некая «изюминка». Сети в своей деятельности используют общие активы входящих в сеть фирм, сети полагаются более на рыночные механизмы, чем на административные методы управления. Многомерные организации – это организации, в которых рабочие группы (подразделения) самостоятельно и одновременно выполняют три функции (как бы в трех измерениях): обеспечивают свою производственную деятельность необходимыми ресурсами; производят для конкретного потребителя, рынка или территории конкретный продукт или услугу; обеспечивают сбыт (распределение) своей продукции и обслуживают конкретного потребителя. В круговой форме организации особенностью является то, что каждый работник может участвовать в процессе принятия управленческого решения, это достигается за счет создания при каждом руководителе совета, в который может быть привлечен любой член трудового коллектива. Особенностью самообучающейся организации следует считать наличие механизма приращения организационных знаний в процессе подготовки управленческого решения [1, 3]. Примером сетевой формы организации может служить шведский концерн «Volvo», многомерной – «Kodak», принципы самообучения применяются в таких компаниях как: «IBM», «Shell», «Johnson & Johnson».

К адаптивным формам относится и «живая организация». В настоящий момент в научной литературе данный вопрос освещен достаточно ограниченно, но его изучение является перспективным. Из рассмотренной литературы [2] можно сделать вывод, что «живая организа-

ция» (ЖО) - это та организация, которая использует в своей деятельности оперативную адаптацию и достигает ее за счет следующих принципов: самоорганизация (С); рекомбинация; восприятие и реагирование; обучение и адаптация (О); «посев, отбор и усиление», дестабилизация. Стоит заметить, что такая организация является аналогом биологических систем, поэтому и получила название «живой организации». В настоящее время некоторые принципы такой организации используют следующие западные фирмы: Linux, Sun Microsystems, Alien Technology, Honeywell, Capital One, кроме того, министерство земледелия США также прибегает к применению некоторых принципов «живой организации», что доказывает возможность использования такой формы не только на коммерческих предприятиях.

Важным принципом рассмотренной формы является самоорганизация, но стоит оговориться, что на предприятии организация и самоорганизация должны сочетаться в определенной пропорции. Так, если выделять централизованную организацию, то это сведется к жесткому управлению предприятием, если же наоборот – самоорганизацию, то это приведет к возникновению хаоса.

Считаем целесообразным произвести укрупнение шести предложенных принципов в четыре в связи с их значительной идентичностью. Нами объединено два принципа – рекомбинация и «посев, отбор и усиление» - в один разнообразие (Р), т.к. суть этих принципов общая: рекомбинацией предлагается создание новых разнообразных продуктов/идей/сочетаний, а «посев, отбор и усиление» предполагает тестирование созданного разнообразия и дальнейшее продвижение лучшего. Кроме этого, принципы – восприятие и реагирование, а так же дестабилизация, также объединены в один принцип «быстрое реагирование» (БР), так как имеют схожую сущность. Дестабилизация предполагает, что не надо стремиться к стабильности, потому что она убийственна для организации, изменение внеш-

ней среды требует проведения изменений внутри в организации. Принцип – восприятие и реагирование – говорит сам за себя – восприятие изменений и четкая адекватная реакция на них. Суть этого принципа можно описать следующим образом: на предприятии существует обратная связь с рынком, идет частичный отказ от стратегического прогнозирования в пользу постоянного мониторинга рынка, данные мониторинга рынка доступны всем сотрудникам компании в режиме реального времени. Возможно текущее прогнозирование ситуации по итогам мониторинга.

В связи с тем, что инновации, как правило, являются достаточно дорогостоящими, их внедрение требует времени, а ожидаемый эффект нужен быстро, и что немаловажно – многим предприятиям в силу их особенностей не нужен

весь набор принципов, то предлагаем внедрять «живую организацию» по стадиям. Особенно в силу указанных причин поэтапное внедрение «живой организации» актуально для российских предприятий.

К выделению стадий нами предложен количественно-эволюционный подход, учитывающий количество принципов ЖО, используемых на предприятии (таблица 1), и эволюцию их развития по стадиям (таблица 2). Из данных таблицы 1 видно, что на стадии формирующейся «живой организации» идет осознание принципов и их частичное использование, на стадии развивающейся «живой организации» - возможности адаптации предприятия расширяются, и они реализуются в полной мере лишь в развитой организации.

Таблица 1

Стадии развития «живой организации» (авторская версия)

№ п/п	Стадия развития ЖО	Характеристика стадии
1	Формирующаяся	Можно сказать, что это «детство» ЖО, начинает работать один из принципов, либо его элементы.
2	Развивающаяся	Работа предприятия основана уже на двух-трех принципах. Организация осознает преимущество этих принципов ЖО и начинает их планомерно развивать.
3	Развитая	«Зрелость» ЖО, работа предприятия организована на всех четырех принципах ЖО.

Диалектика принципов «живой организации» нами осознана на основе осмысления экономической литературы [1– 8]. Из данных таблицы 2 видно, что принципы, характеризующие персонал предприятия, должны иметь тенденцию развития горизонтальных связей и самообучения посредством участия в этих горизонтальных отношениях. Принцип разнообразия в большей степени характеризует идеи, продукты и должен иметь тенденцию роста, что повышает адаптивность организации и возможности использования стратегии диверсификации. Следует отметить, что в таблице 2 диалектика принципа – быстрое реагирование – не представлена в силу его альтернативного характера.

Для того, чтобы определить, какую стадию развития «живой организации» необходимо

внедрять для конкретного предприятия, необходимо исследовать факторы внутренней и внешней среды организации, то есть к каждому конкретному субъекту хозяйствования подход должен быть индивидуальным. На основе анализа экономической литературы [1–8] и хозяйственной практики нами были отобраны факторы, определяющие выбор стадии «ЖО». Как известно, у каждой медали есть обратная сторона, так и здесь – у каждого фактора есть положительные и отрицательные влияния на организацию, и, следовательно, нами отобраны те факторы внешней среды, негативное влияние которых можно устранить с помощью внедрения принципов «ЖО», а также те факторы внутренней среды, которые объективно требуют внедрения принципов «ЖО» (таблица 3).

Таблица 2

Диалектика принципов «живой организации» (авторская версия)

Принципы ЖО	Стадии развития ЖО		Развитая
	Формирующаяся	Развивающаяся	
Самоорганизация	Осознание себя и превращение работника организации из «безликого винтика» в самодействующего и ответственного субъекта предприятия. Самомотивация работника. Для формирования самоорганизации на предприятии должен быть образованный и дисциплинированный персонал и образованный руководитель, который осознает и понимает, какой эффект может получить организация от внедрения самоорганизации.	Руководитель внедряет принцип управления снизу вверх за счет делегирования значительных функций и полномочий, а вместе с ними и ответственности от вышестоящих должностей к нижестоящим, тем самым идет сокращение управленческой работы у руководителя. Работники переходят к работе творчески, инициативно. Возникают горизонтальные связи на предприятии.	На предприятии созданы все условия для самообразования, самовоспитания, самоконтроля за счет вытеснения административных методов управления социально-психологическими. Присутствует принцип управления организацией снизу вверх, который достигается за счет создания на предприятии правил, влияющих на индивидуальный выбор сотрудника, а не на поведение организации в целом. Саморазвитие организации.
Разнообразие	Осознание руководителями предприятия, что слишком много стабильности убийственно для организации. Осознание того, что рост нестабильности внешнего окружения требует уменьшения стабильности внутри организации. В основном нестабильность касается продуктов и идей, требуется их необходимое разнообразие.	В организации используются идеями других, свободно делятся информацией, идеями, знаниями. В компании имеется большое разнообразие идей/продуктов/персонала. Разнообразие создает жизнеспособность – когда окружение изменяется, у организации есть более широкий спектр реакций.	Из всего многообразия выбираются и продвигаются лучшие идеи, продукты, люди.
Обучение и адаптация.	Основной акцент делается на анализе деятельности успешно развивающихся организаций и частичном копировании их стратегии. Большое внимание уделяется развитию способов документирования знаний.	Анализируется опыт проделанной работы, вследствие чего часть неявных знаний переходит в явные.	Работа персонала полностью организована на основе: обучения действием, группового обучения, самообучения.
Быстрое реагирование	Нет.	Нет.	Адекватная реакция на изменения, мониторинг внешней и внутренней среды предприятия.

Таблица 3

**Влияние принципов «живой организации» на воздействие факторов
внешней и внутренней среды**

№	Факторы, определяющие выбор стадии развития ЖО	Значение фактора	Принципы ЖО			
			С	Р	О	БР
1	Тип производства	Единичное производство				
		Серийное производство	+	+		
		Массовое производство	+	+		
2	Характер выпускаемой продукции	Научоемкая	+	+	+	+
		Трудоемкая		+		
		Материалоемкая		+		
		Фондоемкая				
		Энергоемкая				
3	Стабильность внешней среды	Высокая				
		Средняя			+	+
		Низкая			+	+
4	Структура	Традиционная жестко иерархическая	+		+	
		Адаптивная	+	+	+	+
5	Стратегия	Концентрированного роста	+	+		
		Интегрированного роста				
		Диверсифицированного роста	+	+		
		Стратегия сокращения				
6	Стабильность работы с поставщиками	Высокая				
		Средняя			+	+
		Низкая			+	+
7	Тип рынка	Монополия				
		Олигополия	+	+	+	+
		Монополистическая конкуренция	+	+	+	+
8	Стабильность спроса	Высокая				
		Средняя	+	+	+	+
		Низкая	+	+	+	+

Примечание: ЖО – живая организация, С – самоорганизация, Р – разнообразие, О – обучение и адаптация, БР – быстрое реагирование. Знаком «+» отмечено, с помощью какого (каких) принципов можно устранить негативное влияние факторов внешней среды или поддержать внутренние позитивные тенденции развития.

Факторы рекомендуется оценивать следующим образом. Для определения типа производства необходимо анализировать ассортимент выпускаемой продукции, специализацию рабочих мест. Для диагностики характера выпускаемой продукции используется изучение структуры себестоимости. Определение степени стабильности внешней среды основано на экспертных данных, собственно также определяется степень стабильности работы с поставщиками и степень изменения спроса. Определение структуры предприятия основывается на фактических данных, аналогично устанавливается стратегия развития предприятия. Тип рынка анализируется на основе исследования рынка, на котором функционирует предприятие.

Известно, что серийное и массовое производства предполагают ограниченную номенклатуру продукции, то для повышения конкурентоспособности организаций можно ее разнообразить, то есть создавать новые продукты или дифференцировать старые. Когда продукция трудоемкая или материалоемкая, предлагается улучшать характеристики продукта и разрабатывать новые товары и (или) услуги, но на этом

не стоит останавливаться, можно искать новые технологии производства, новых поставщиков сырья и материалов, которые предложат более выгодные условия поставок, благодаря чему возможно сокращение себестоимости. В условиях наукоемкого производства и адаптивных структур окажет благотворительное воздействие использование всех четырех принципов «живой организации». Для преодоления косности традиционных жестко иерархических структур целесообразно использование принципов самоорганизации и самообучения.

Стратегия диверсифицированного роста предполагает, что фирма не может развиваться на данном рынке с данным продуктом, поэтому для того, чтобы остаться на своем рынке, фирме надо создать новый продукт. При стратегии концентрированного роста нами предлагается улучшать характеристики существующих продуктов, их диверсифицировать и создавать новые. При нестабильности внешней среды авторами предлагается - «держать руку на пульсе» и быстро реагировать на изменения. Также реагировать на изменения надо в условиях олигополии и монополистической конкуренции, а

точнее сказать – отслеживать действия своих конкурентов и принимать соответствующие управленческие решения. При нестабильной работе с поставщиками надо также наблюдать за их действиями и принимать верные решения. При низкой и средней стабильности спроса на продукты предприятия необходимо отслеживать тенденцию спроса и быстро реагировать, а реакция может быть такой как разработка нового продукта или улучшение параметров старого.

При анализе принципа – быстрое реагирование – следует одновременно рассматривать самообучение персонала в процессе принятия управленческих решений. А для того, чтобы разработать новый продукт, необходимо создать самоорганизующуюся группу, которая бу-

дет состоять из сотрудников разных структур предприятия. Стоит заметить, что такие группы должны быть подвержены диверсификации, то есть состав их должен меняться.

Из таблицы 1 видно, что стадии развития «живой организации» определяются на основе количественного подхода, то есть, сколько принципов используется на предприятии. Из таблицы 3 мы можем определить, сколько принципов ЖО необходимо для устранения негативного влияния рассматриваемых факторов, действующих на конкретное предприятие. Выше сказанное позволяет обосновать модель выбора оптимальной стадии «живой организации» (таблица 4).

Таблица 4

Модель выбора оптимальной стадии развития «живой организации»

№	Факторы, определяющие выбор стадии развития ЖО	Значение фактора	Не требуется внедрение ЖО	ЖО по стадиям		
				формирующаяся	развивающаяся	развитая
1	Тип производства	Единичное производство	+			
		Серийное производство			+	
		Массовое производство			+	
2	Характер выпускаемой продукции	Научоемкая				+
		Трудоемкая		+		
		Материалоемкая		+		
		Фондоемкая	+			
		Энергоемкая	+			
3	Стабильность внешней среды	Высокая	+			
		Средняя			+	
		Низкая			+	
4	Структура	Традиционная жестко иерархическая			+	
		Адаптивная				+
5	Стратегия	Концентрированного роста			+	
		Интегрированного роста	+			
		Диверсифицированного роста			+	
		Стратегия сокращения	+			
6	Стабильность работы с поставщиками	Высокая	+			
		Средняя			+	
		Низкая			+	
7	Тип рынка	Монополия	+			
		Олигополия				+
		Монополистическая конкуренция				+
8	Стабильность спроса	Высокая	+			
		Средняя				+
		Низкая				+

Выбор стадии «живой организации» происходит на основе самого радикального варианта, то есть, если хотя бы по одному из факторов мы видим, что нужно внедрять более развитую стадию «живой организации», чем по остальным, то необходимо эту стадию и внедрять.

Из таблицы 4 видно, что внедрение высшей стадии «живой организации» необходимо, когда предприятие функционирует в условиях олигополии или монополистической конкуренции, в условиях нестабильности спроса потребителей,

когда у предприятия – наукоемкая продукция или адаптивная структура.

Стоит заметить, что преобразование рассматриваемого предприятия в «живое» должно осуществляться на основе эволюционного подхода следующим образом. Для того, чтобы предприятие было адаптивным, оно должно отслеживать изменения внешней среды и быстро подстраиваться под них. Различные варианты действий на возникшие изменения создаст на предприятии разнообразие, т.к. появляется широкий выбор действий. А чтобы создавать разнообразие, персонал должен подходить к

своей работе творчески, инициативно, принимать участие в управлении фирмой, что может быть достигнуто за счет самоорганизации. И, наконец, в процессе всего вышесказанного будет происходить самообучение работников посредством обмена знаниями, мнениями, идеями.

Изложенная выше методика была апробирована на примере коммерческого ВУЗа города Костромы. Исследовав указанное предприятие, мы получили следующие данные, представленные в таблице 5.

Таблица 5

Фактический анализ конкретного предприятия и выбор стадии развития ЖО

№	Факторы, определяющие выбор стадии развития ЖО	Наличествующее значение фактора	ЖО по стадиям		
			формирующаяся	развивающаяся	развитая
1	Тип производства	Серийное производство		+	
2	Характер выпускаемой продукции	Трудоемкая	+		
3	Стабильность внешней среды	Средняя		+	
4	Структура	Традиционная жестко иерархическая		+	
5	Стратегия	Концентрированного роста		+	
6	Стабильность работы с поставщиками	Средняя		+	
7	Тип рынка	Олигополия			+
8	Стабильность спроса	Средняя			+

На основе полученных результатов мы видим, что для рассматриваемого предприятия необходима развитая форма «живой организации», так как предприятие функционирует в условиях олигополии и спрос на продукцию компании является достаточно нестабильным. Поскольку выбор стадии основывается на самом радикальном варианте, то рассмотрение других факторов становится неактуальным, однако это не так. Рассмотрение других факторов необходимо для создания рекомендаций по дальнейшей деятельности предприятия. На основе изученных факторов авторы рекомендуют следующее действия, затрагивающие все принципы функционирования «живой организации»:

- улучшать оказываемые ныне услуги,
- отслеживать рынок труда и менять образовательные программы, подготавливая тех специалистов, которые реально нужны рынку труда с учетом прогноза на период обучения,
- для указанных выше целей предлагается создать группу, которая будет заниматься постоянным мониторингом внешней среды, в частности рынка труда,
- для внедрения новых образовательных программ создать самоорганизующуюся группу,
- использовать интерактивные формы обучения.

Литература

1. Кипень Н.А. Формирование и развитие самообучающейся организации: Монография / Н.А. Кипень, В.П. Дудяшова, А.В. Денисова. – Кострома : Изд-во КГТУ, 2008. – 199 с.
2. Мейер К., Девис С. Живая организация / К.Мейер, С. Девис; пер. с английского – М.: Издательство «Добрая книга», 2007. - 386с.
3. Мильнер Б.З. Теория организации: Учебник. – 2-е изд., перераб. и доп./ Б.З. Мильнер – Москва: Изд-во ИНФРА-М, 2000. – 480с.
4. Борис Бармаков. Организация и самоорганизация. [Электронный ресурс] Режим доступа: http://www.finexpertiza.ru/articles/organization_and_selforganization/index.html
5. Организация, самоорганизация и самоуправление. [Электронный ресурс] Режим доступа: <http://edu-support.ru/?statya=117>
6. Самоорганизация и самоуправление хозяйствующим субъектом. [Электронный ресурс] Режим доступа: <http://www.strategplann.ru/organizations-and-management-imi/self-organization-and-self-management-of-economic-entities.html>
7. Самоорганизация и самоуправление. [Электронный ресурс] Режим доступа: <http://teororgan.ru/otvety-po-teorii-organizatsii/74-samoorganizaciya-i-samoupravlenie.html>
8. Целенаправленная организация и самоорганизации. [Электронный ресурс] Режим доступа: <http://partnerstvo.ru/lib/to/node/47>