

АДАПТАЦИЯ МОДЕЛЕЙ УПРАВЛЕНИЯ ОРГАНИЗАЦИЯМИ В УСЛОВИЯХ ЦИФРОВОЙ ТРАНСФОРМАЦИИ БИЗНЕСА

ВОЛОДИН ВИКТОР МИХАЙЛОВИЧ

Кафедра «Менеджмент и экономическая безопасность», факультет экономики и управления ФГБОУ ВО «Пензенский государственный университет», 440026, ул. Красная, д. 40, г. Пенза, Российская Федерация, e-mail: 7volodin7@mail.ru, телефон: 89276495674

НАДЬКИНА НАТАЛИЯ АЛЕКСЕЕВНА

Кафедра «Менеджмент и экономическая безопасность», факультет экономики и управления ФГБОУ ВО «Пензенский государственный университет», 440026, ул. Красная, д. 40, г. Пенза, Российская Федерация, e-mail: natali.nadkina@yandex.ru, телефон: 89374006554

Аннотация.

Трансформация традиционной в современную адаптивную модель управления организациями в России в условиях цифровой трансформации - на сегодняшний день считается самой актуальной темой для организаций по всему миру. Не терпящим промедления на этом пути считается внедрение цифровых технологий для кооперационной и динамичной работы. Конкурентоспособными станут те организации, управляющие лица которых одними из первых начнут преобразовывать свою модель системы управления. Современным производственным системам предприятий промышленности и АПК не стоит ограничиваться стенами своего заводского сооружения. Сложность производств требует от организаций совершенно новых инновационных мер к управлению, реализуемых с большей скоростью, на почти всех уровнях кооперации одновременно и чаще на внушительных расстояниях объектов друг от друга. Поэтому в статье был проведен анализ основных моделей организаций: японской, американской, европейской, арабской, отмечены их принципиальные отличия от российской модели управления, представлены примеры внедрения современными отечественными организациями элементов существующих моделей (на примере ООО «УК «Русмолко» г. Пенза), рассмотрены основные направления цифровизации, исследованы новые формы предприятий. К тому же к рассмотрению была предложена дорожная карта перехода от традиционного предприятия к цифровому. Вслед за ИТ-отраслями и традиционные отрасли, чей аналоговый период заканчивается, входят в цифровое пространство, начинают свое развитие в новом фокусе. По этой причине, основополагающим фактором цифровой трансформации бизнеса считается адаптация моделей управления организациями.

Ключевые слова: цифровизация; цифровая трансформация; модели управления предприятием; цифровые технологии; адаптивная модель предприятия.

Введение

Цифровая экономика явилась для предприятий своеобразным инициатором трансформации практически всех процессов бизнеса. Эффективность развития в новых условиях преследует повышение компетентности и информированности, особенно в диапазоне цифровых технологий [5].

Самым значимым из вопросов, стоящих перед современными организациями, работающими в условиях цифровой трансформации, считается моделирование его внешней и внутренней инфраструктуры, соответствующей архитектуре организации, выбор и адаптация программного и аппаратного обеспечения, генерирование единого информационного поля.

Организация должна создать и ввести модель менеджмента для извлечения результативности, сравнимую с лучшими практиками, которые существуют на сегодняшний день.

Основная часть

Многочисленные исследования позволили выделить следующие модели управления, продемонстрированные на рис. 1 [1].

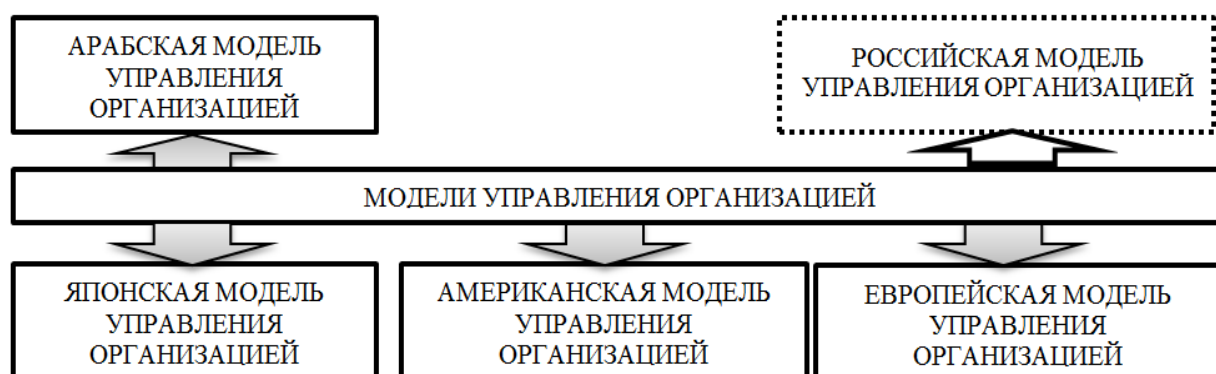


Рис. 1 Основные модели управления организацией [составлено автором на основе [1]]

В дискуссиях на мировом уровне остается незамеченным российский опыт управления предприятиями, ввиду того, что научные знания в данной области характеризуются своей начальной стадией.

Модели, чьи принципы довольно широко известны, требуют всестороннего анализа. Японская модель управления выглядит следующим образом (рис. 2) [8].



Рис. 2 Японская модель управления [составлено автором на основе [8]]

Приемы японского управления в течение последних лет имеют широкое применение за границами государства.

Отечественные организации используют их с 2000-х годов, с их помощью становясь конкурентоспособными, крупнейшими производителями определенного вида продукции и услуг, занимают лидирующие позиции в определенной отрасли.

Охарактеризуем, путем сравнения, российскую модель управления организацией и японскую (рис. 3). На рис. 3 продемонстрирована явная самобытность черт двух моделей. В свою очередь, наблюдается и схожесть в некоторых пунктах. Как показали исследования, в современных организациях Пензенской области встречаются элементы идентичные японским, которые приводят к действенным результатам в процессе деятельности компании. Примером такого толка является управляющая компания Пензенской области ООО «УК «Русмолко» - лидер молочной отрасли страны и самый крупный производитель молока в области [10].



Рис. 3 Сравнительный анализ систем управления японских и российских компаний
[составлено автором на основе [10]]

Внедряя практику внутрифирменного обучения штата на производстве (принцип подготовки на рабочем месте), предприятие смогло одновременно создать собственную систему внутрифирменного обучения, позволяющую повышать перспективы потенциальных сотрудников, а также обеспечивать их профессиональный рост. Регулярно проходятся тренинги для руководителей управлений компании и руководителей производственных отделов. К тому же организация предоставляет возможность лучшим сотрудникам организации обучаться и стажироваться за рубежом. Заработная плата компании выше среднего уровня по Пензенской области, к тому же оптимальным предложением считаются соц. гарантии, разновидности компенсаций. Данный подход в управлении совершенствования штата способствует долговременной занятости работников. Вдобавок, обучение идет с привлечением зарубежных специалистов, при этом сотрудники ООО «УК «Русмолко» обретают шанс за счет организации изучить международные технологии и методики, не встречающиеся в Пензенской области.

Следовательно, платформа японского менеджмента уже перенята отечественными организациями в РФ и успешно используется.

Американская модель управления выглядит следующим образом (рис. 4) [6].

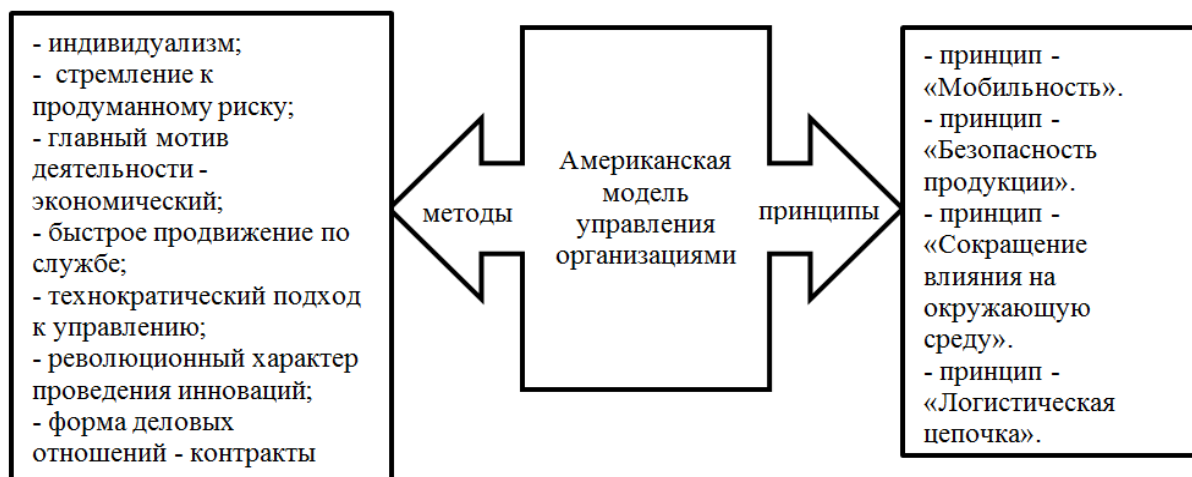


Рис. 4 Американская модель управления [составлено автором на основе [6]]

Сравнительный анализ японской и американской систем управления с российскими компаниями (рис. 5) [2].

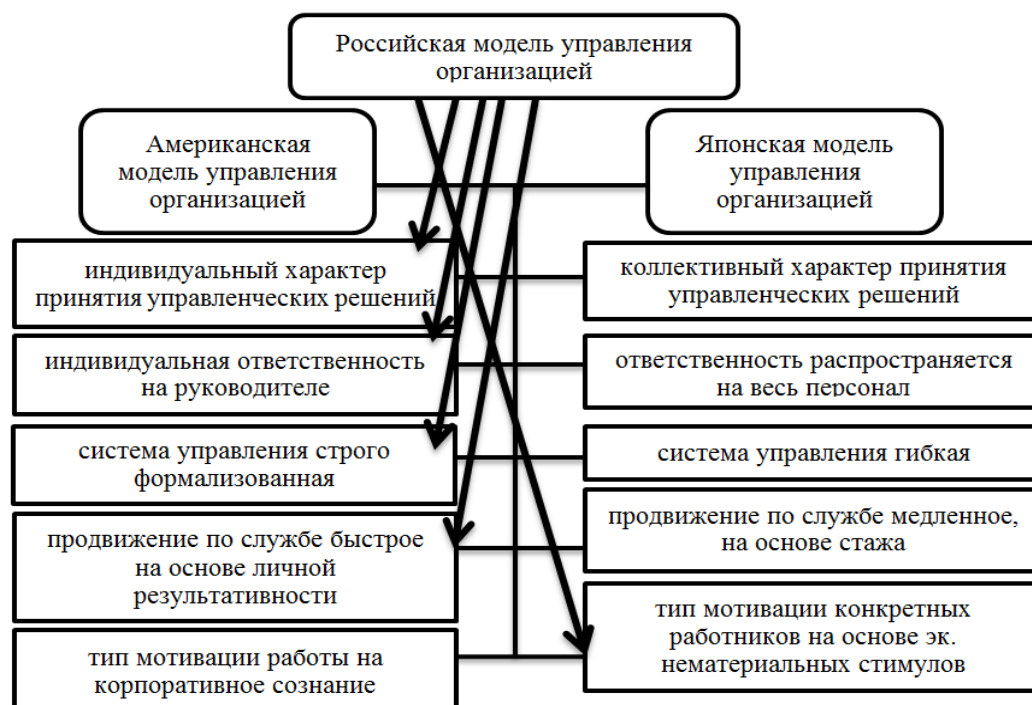


Рис. 5 Сравнительный анализ японской и американской систем управления с российскими компаниями [составлено автором на основе [2]]

Сравнительный анализ японской и американской модели управления выявил, что данные модели являются разнополярными в вопросе коллективизм/индивидуализм. Зато российская и американская модели управления сходны по большинству пунктов. Так ООО «УК «Русмолко» наряду с наращиванием объемов производств, создало более 100 новых рабочих мест. Помимо этого, компания в своей деятельности выдвигает принцип «Безопасность продукции» как важнейший принцип работы. Компания успешно держит курс на импортозамещение, что является обязательным условием для обеспечения продовольственной безопасности РФ [3].

Рассмотрим европейскую модель менеджмента, которая сформировалась во 2-ой половине XX в. (рис. 6) [5].



Рис. 6 Европейская модель управления организациями и ее подвиды [составлено автором на основе [5]]

Результаты сравнительного анализа рассмотренных выше моделей представлены в таблице 1 [1].

Таблица 1. Сравнение характеристик японского, американского и европейского менеджмента [составлено автором на основе [1]]

Подход в США и Европе	Подход в Японии
Люди – продолжение машин	Люди – дополнение машин
Узкая специализация, предполагающая максимальное дробление операций. Есть ориентация на нововведения, но не столь высокая, как в Японии	Группировка работ, многоаспектные специальности. Максимальная ориентация на технологические и технические нововведения
Внешний «жесткий» формальный контроль	Внутренний «мягкий» неформальный контроль
Строгая иерархичность организационной системы с акцентом на автократизм	Плоская организационная схема, партисипативный стиль
Краткосрочный найм	Постепенный переход к гибким формам найма
Быстрое продвижение	Постепенное продвижение
Специализированная деятельность	Неспециализированная деятельность
Индивидуальное принятие решений и индивидуальная ответственность	Особая система группового принятия решений и коллективная ответственность
Стратегическое планирование	Ориентация на долгосрочное планирование
Общепринятая система управления запасами	Особая система управления запасами – «точно в срок и сколько нужно» («канбан»)

Схожие с европейской моделью принципы наблюдаются в современных отечественных организациях и уже доказывают свою эффективность. Доказательством эффективности этих принципов послужили успехи в деятельности компании ООО «УК «Русмолко», которая вырабатывает более 250 т. молока ежедневно. Объем производства и реализации растет, на это указывает увеличение спроса на продукцию (рис. 7) [12].

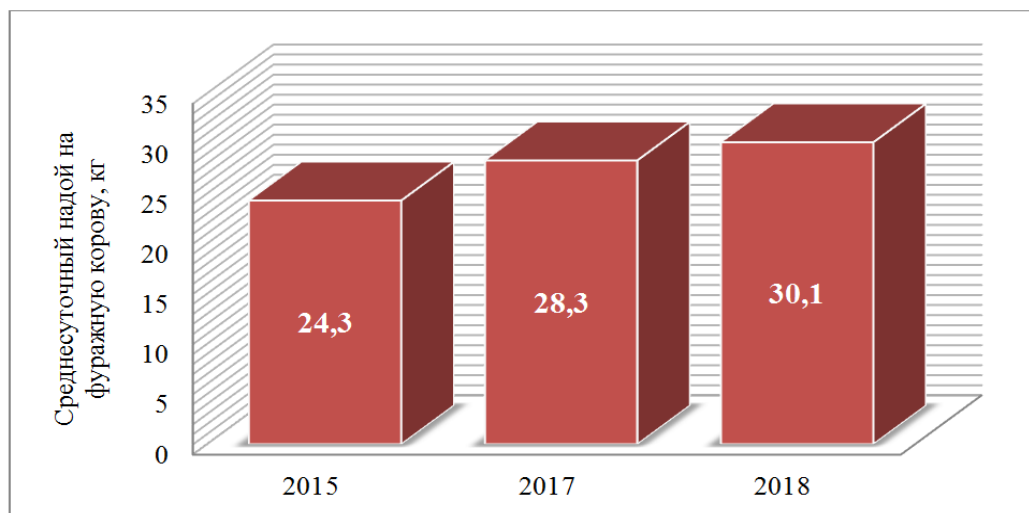


Рис. 7 Динамика продуктивности молочного стада в ООО «УК «Русмолко»
[составлено автором на основе [12]]

Анализ европейской модели управления показал, что она располагает эффективными методами: мотивация труда, способ организации производства и введение инноваций, которые гарантируют конкурентоспособность фирмам.

Арабская модель управления организацией представляет собой модель, совершенно отличную от рассмотренных выше (рис. 8) [9].

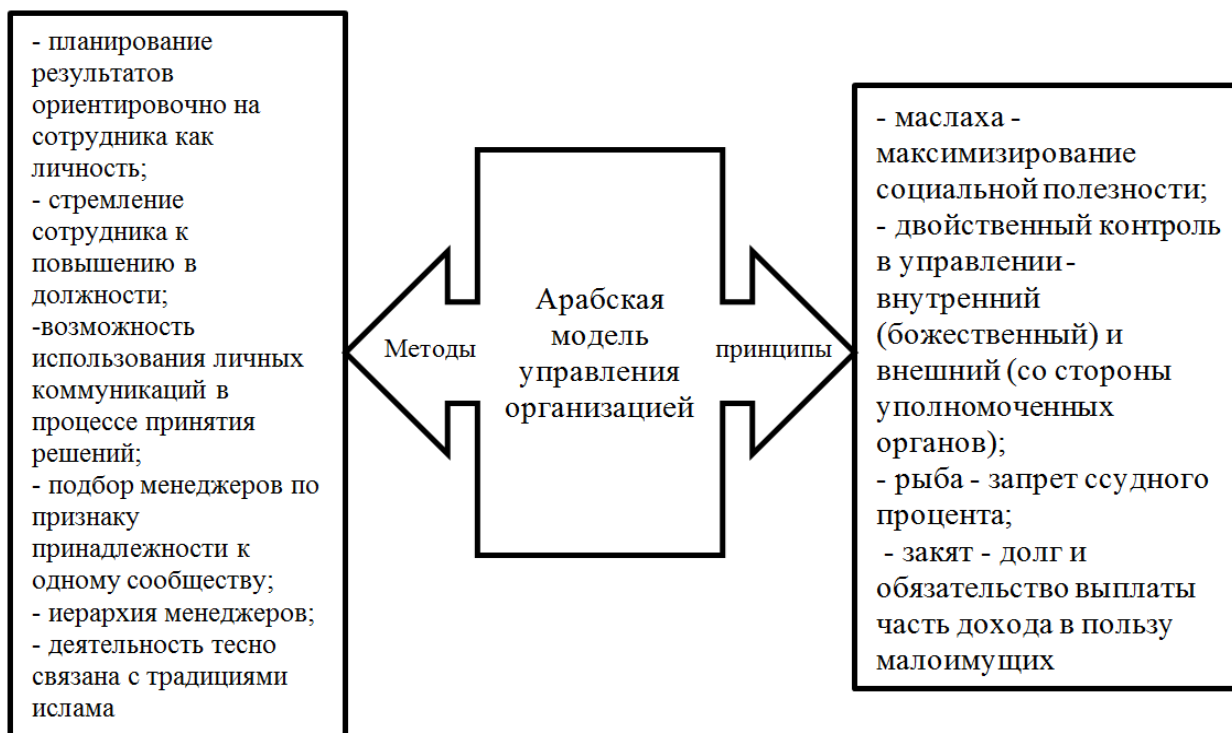


Рис. 8 Модель арабской модели управления организациями [составлено автором на основе [9]]

Ввиду того, что ближневосточные производители нацелены на производство эксклюзивной и дорогостоящей продукции - японская, американская и европейская модели намного более применимы для организации крупномасштабного производства, чем арабская. Известно также, что управленческий аппарат этих моделей более мобильный и осознается ценность временного ресурса. Значит, ключевыми причинами отличия данных моделей выступают социальные и культурные черты народа [1].

В результате анализа японской, американской, европейской и арабской систем управления и ООО «УК «Русмолко», которая придерживается некоторых элементов представленных систем (кроме арабской модели), сделан вывод об их эффективности. Элементы большинства моделей с годами были переняты и российским менеджментом. Так что говорить не приходится о том, что определенная модель менеджмента подходит более или менее. Однозначным считается то, что российская модель управления еще не сформирована и требует доработки. Самым подходящим вариантом предстает создание собственной модели управления с учетом самобытности русского менталитета.

В цифровую эпоху идет формирование ее основных направлений:

- развитие предпринимательского духа в системе управления экономики по сравнению с исполнительской компетенцией, взятие ответственности за наиболее непростой и рискованный этап трансформации, сочетая имеющийся в наличии потенциал во внутренней и внешней среде организации.

- стремление фирм к гибкости (Agile). Примерами являются: Scrum, Kanban, бережливая разработка, XP («экстремальное программирование»), FDD (функционально-ориентированная разработка) и др.

- существенное изменение роли менеджера (снижение количества и изменения в работе).

- развитие управления в организациях неиерархического типа (бирюзовые организации).

- дополнение традиционной организационной иерархии системой горизонтальных управленческих коммуникаций, способствующей резкому сокращению числа менеджеров среднего звена [7].

- акцент на знаниях - самообучающиеся организации, поддерживающие обучение. Принципы: расхождение взглядов с основной массой, провозглашение открытости к новым идеям, развитие на основе ошибок, настраивание беспрепятственного процесса циркуляции знания и информации внутри организации сверху вниз и снизу вверх, во внешнюю среду.

Учитывая вышеизложенное, в эпоху цифровой трансформации бизнеса сформировались новые формы организаций (рис. 9) [11].

Большая часть организаций, столкнувшись с цифровизацией и необходимостью собственной цифровизации, обращают свой взор в поисках моделей на опыт предприятий своей отрасли на развитых рынках. Дебют этих компаний дает возможность увидеть цифровую трансформацию и проектирование организаций под новым ракурсом, к тому же способен многому научить компании, находящиеся на начальном этапе своего «цифрового пути», адаптироваться к цифровой экономике.

К примеру, в сельскохозяйственном секторе несравненно просто происходит проектирование новых моделей предприятий, по причине того, что там практически нет старых технологических процессов. Впечатляющим примером не очень большого, но полностью цифрового предприятия является цифровая птицеферма. Цикл работы птицефермы по выращиванию кур – 45 дней. На процесс оказывают большое влияние многочисленные параметры – температура, влажность, освещенность и др. Их управление можно автоматизировать. Самым главным является то, что необходимо сократить число заходов работников в курятник, так как это замедляет питание птицы и сказывается на росте. Ключевым фактором предстает то, что системы управления в сельском хозяйстве всецело приходится конструировать с нуля, вследствие этого формирование цифровых

организаций идет довольно быстро. К тому же у крупных организаций имеются и инвестиции, и стремление создавать полностью цифровые компании с высокой эффективностью и малым штатом персонала [11].



Рис. 9 Новые формы организаций в условиях цифровизации [составлено автором на основе [11]]

По причине этого, организациям требуется создать «цифровую архитектуру» самих себя, для которой потребуются дорожная карта перехода традиционной организации к цифровой (рис.10) [13].



Рис. 10 Дорожная карта перехода традиционной организации к цифровой
[составлено автором на основе [13]]

Итак, в современном мире трансформируется тип конкуренции. Бескомпромиссное соперничество переходит во взаимовыгодное сотрудничество. Концентрация трудов - кооперационная конкуренция, допускает создание и удержание конкурентных преимуществ. Повсеместно происходит распространение нового вида модели управления организацией - адаптивная модель управления - организационная структура предприятия, способная гибко изменяться, быстро приспосабливаться к новым целям, задачам, функциям предприятия, к переменам во внешней экономической среде, во внутренних условиях деятельности компании.

Заключение

Рассмотренные направления цифровой трансформации организаций побудили к кардинальным изменениям и во внешнем окружении экономических субъектов, позволяющим сложиться совершенно новым экономическим отношениям. Организациям очень важно адаптироваться к протекающим изменениям, вести постоянное прогнозирование управленческих процессов и их оптимизацию. Ввиду адаптации, формируются управленческие модели, расставляющие по-новому приоритеты. Так, происходит снижение роли основных средств, традиционно приносящих организациям основные доходы. В цифровой экономике ключевыми драйверами бизнеса считаются: нематериальные активы и информация; «гибкая специализация», позволяющая

практически сразу реагировать на изменения внешней среды; неформальные связи между организациями, децентрализация менеджмента, повышение роли творческого труда на всех ступенях управления, предприимчивость и решимость брать на себя ответственность, переоценка важности корпоративной культуры. Вследствие чего получается образец модели цифрового предприятия.

Список литературы

- [1] Володина А. С. Сравнительная характеристика японского, американского и европейского менеджмента // Молодой ученый. - 2010. - №1-2. Т. 1. - С. 173-180. – URL: <https://moluch.ru/archive/13/1097>.
- [2] Киселева Ю. А., Кужабергенова А. Р., Кочеткова Н. В. Сравнительный анализ моделей управления // Наука без границ. 2017. № 11 (16). С. 25-28.
- [3] Коренец М. О достигнутых результатах сельскохозяйственной отрасли и о реализуемых инвестиционных проектах // Вестник Поволжье. 2015. – URL: <http://www.vestnikpfo.ru>.
- [4] Кунцман А.А. Специфика адаптации современных компаний к условиям цифровой экономики // Инновации. – 2017. - №9 (227). – С. 14-21. – URL: <https://cyberleninka.ru>.
- [5] Пирогов А. И., Свечников Н. С. Сравнительный анализ современных моделей управления предприятием // Экономические и социально-гуманитарные исследования. 2018. URL: <https://cyberleninka.ru>.
- [6] Федоренко Е. А. Сравнение культурных особенностей ведения бизнеса в РФ и США на основе модели Герта Хофстеде // Электронный периодический научный журнал «SCI-ARTICLE.RU». 2017. № 48. С. 15-20.
- [7] Müllera E., Hopfa H. Competence Center for the Digital Transformation // Flexible Automation and Intelligent Manufacturing: In: 27th International Conference. Procedia Manufacturing 11. 2017. – p. 1495-1500.
- [8] Принципы производственной системы Тойота // Toyota: [Электронный ресурс] / ООО «Тойота мотор». - 2018. (URL: <https://www.toyota.ru>).
- [9] Арабская модель менеджмента // Хел-пикс.Орг: [Электронный ресурс]. Соп. 2014 - 2018. (URL: <https://helpiks.org>).
- [10] Официальный сайт «ООО «Русская молочная компания» Основа успеха нашей компании – это ее сотрудники! – 2019. URL: <http://www.rusmolco.com>.
- [11] Официальный сайт «Газета Ведомости» Цифровому предприятию нужны новые управленческие подходы, чтобы оно было по-настоящему эффективным. – 2018. URL: <https://www.vedomosti.ru>.
- [12] Официальный сайт «DairyNews.ru» Экономика молочного животноводства и ее инвестиционная привлекательность. – 2018. URL: <https://www.dairynews.ru>.
- [13] Boston Consulting Group Проектирование цифровых организаций. - 2019. (URL: <https://www.bcg.com/ru-ru>).

ADAPTING MODELS OF MANAGEMENT OF ORGANIZATIONS IN THE CONDITIONS OF DIGITAL TRANSFORMATION OF BUSINESS

VOLODIN VIKTOR MIKHAYLOVICH

Department of Management and Economic Security, Faculty of Economics and Management FSBEI HE "Penza State University", 440026, ul. Red, d. 40, g. Penza, Russian Federation, e-mail: 7volodin7@mail.ru, phone: 89276495674

NADKINA NATALIA ALEKSEEVNA

Department of Management and Economic Security, Faculty of Economics and Management FSBEI HE "Penza State University", 440026, ul. Red, d. 40, g. Penza, Russian Federation, e-mail: natali.nadkina@yandex.ru, phone: 89374006554

Annotation.

Transformation of the traditional to the modern adaptive model of management of organizations in Russia in the conditions of digital transformation is today considered the most relevant topic for organizations around the world. The introduction of digital technologies for cooperative and dynamic work is considered not to be delayed on this path. Competitive organizations will be those whose managers will be among the first to start transforming their model of management system. Modern industrial systems of industrial and agricultural enterprises should not be limited to the walls of their factory facilities. The complexity of production requires from organizations completely new innovative measures to manage, implemented with greater speed, at almost all levels of cooperation at the same time and more often at impressive distances of objects from each other. Therefore, the article analyzed the basic models of organizations: Japanese, American, European, Arabic, noted their fundamental differences from the Russian management model, presents examples of the introduction of elements of existing models by modern domestic organizations (using the example of UK Managing Company Rusmolko, Penza) considered the main directions of digitalization, investigated new forms of enterprises. In addition, a roadmap from traditional enterprise to digital was proposed for consideration. Following the IT industries and the traditional industries, whose analog period is ending, entering the digital space, begin their development in a new focus. For this reason, adaptation of management models of organizations is considered to be a fundamental factor in digital business transformation.

Keywords: digitalization; digital transformation; enterprise management models; digital technology; adaptive enterprise model.

References

- [1] Volodina A.S. Comparative characteristics of Japanese, American and European management // Young Scientist. - 2010. - №1-2. V. 1. - p. 173-180. - URL: <https://moluch.ru/archive/13/1097>.
- [2] Kiseleva Yu. A., Kuzhabergenova A. R., Kochetkova N. V. Comparative Analysis of Management Models // Science Without Borders. 2017. № 11 (16). Pp. 25-28.
- [3] Korenets M. On the achieved results of the agricultural industry and the ongoing investment projects // Bulletin of the Volga region. 2015. - URL: <http://www.vestnikpfo.ru>.
- [4] A. Kuntsman Specificity of the adaptation of modern companies to the conditions of the digital economy // Innovations. - 2017. - №9 (227). - p. 14-21. - URL: <https://cyberleninka.ru>.
- [5] Pirogov A.I., Svechnikov N.S. Comparative analysis of modern models of enterprise management // Economic and social-humanitarian studies. 2018. URL: <https://cyberleninka.ru>.
- [6] E. Fedorenko. Comparison of cultural peculiarities of doing business in the Russian Federation and the United States based on the Herth Hofstede model // Electronic periodical scientific journal "SCI-ARTICLE.RU". 2017. No. 48. p. 15-20.
- [7] Müllera E., Hopfa H. Competence Center for Digital Transformation // Flexible Automation and Intelligent Manufacturing: In: 27th International Conference. Procedia Manufacturing 11. 2017. - p. 1495-1500.

- [8] Principles of the Toyota production system // Toyota: [Electronic resource] / Toyota Motor LLC. - 2018. (URL: <https://www.toyota.ru>).
- [9] Arab model of management // Hel-pix.Org: [Electronic resource]. Cop. 2014 - 2018. (URL: <https://helpiks.org>).
- [10] The official site of LLC Russian Dairy Company. The basis of our company's success is its employees! - 2019. URL: <http://www.rusmolco.com>.
- [11] Gazeta Vedomosti official website. A digital enterprise needs new management approaches to make it truly effective. - 2018. URL: <https://www.vedomosti.ru>.
- [12] DairyNews.ru official website. Economics of dairy farming and its investment attractiveness. - 2018. URL: <https://www.dairynews.ru>.
- [13] Boston Consulting Group Designing Digital Organizations. - 2019. (URL: <https://www.bcg.com/ru-ru>).