

R. van de Poll*Nehem International (Heemstede, the Netherlands)*

NEW ECONOMY: CHALLENGES FOR TRADITIONAL ORGANIZATIONAL STRUCTURES

The article gives an overview of changes that take place nowadays in both economy and society due to the digitalization. The environment becomes more complicated, and traditional organizational structures do not respond the challenges of the fast economy. New approaches to HRM and organizational design are described in this article.

Keywords: *new economy; digitalization; globalization; competition; sharing economy; power of consumers; organizational structure; human resources management; corporate culture.*

Р. ван де Полл*докторандус социальных наук**Nehem International (Хеемстеде, Нидерланды)*

НОВАЯ ЭКОНОМИКА: ВЫЗОВЫ ТРАДИЦИОННЫМ ОРГАНИЗАЦИОННЫМ СТРУКТУРАМ

В статье описаны изменения, происходящие в настоящее время как в экономике, так и в обществе благодаря развитию цифровых технологий. Внешняя среда становится более сложной, и традиционные организационные структуры не отвечают вызовам быстрой экономики. В статье рассмотрены новые подходы к управлению человеческими ресурсами и построению организаций.

Ключевые слова: *новая экономика; цифровые технологии; глобализация; конкуренция; экономика совместного потребления; власть потребителей; организационная структура; управление человеческими ресурсами; корпоративная культура; работа в командах.*

За последние 5—10 лет наше общество радикально изменилось. Развитие новых цифровых технологий привело к появлению абсолютно новых подходов в области стратегии предприятий, менеджмента, коммуникаций, инноваций, маркетинга и управления человеческими ресурсами. На наших глазах такие успешные в прошлом компании, как Nokia, Kodak, BlackBerry, практически исчезли с рынка просто потому, что не поняли последствий развития новой экономики для их бизнеса. В наше время любой бизнес становится уязвимым из-за высокой конкуренции и быстро меняющейся внешней среды. Барьеры, препятствующие выходу на тот или иной рынок, тают на глазах, а отрицательные отзывы о продукте в Интернете сводят на нет самый грамотный маркетинг. Прекрасно понявший эти процессы Билл Гейтс однажды мудро заметил, что в любой момент времени «Microsoft от полного краха отделяют всего два года» [1, с. 16].

В статье рассмотрим влияние новой экономики на развитие и функционирование бизнеса, принципы управления современной компанией и отношение к человеческим ресурсам.

Влияние новой экономики на развитие и функционирование бизнеса

В повседневной жизни мы зачастую не отдаем себе отчета, какие существенные изменения происходят в мире за короткий промежуток времени. Вот всего несколько примеров крупных перемен, произошедших в последние годы: в 2007 г. был выпущен первый iPhone, изменивший наше представление о возможностях коммуникаций, в 2008—2009 гг. появились первые примеры зарождения экономики совместного потребления

(такие компании, как Airbnb, Uber и др.), с 2010 г. интернет-банкинг стал частью нашей обыденной жизни, и практически любая информация сейчас доступна онлайн. Благодаря развитию цифровых технологий изменились формы представления бухгалтерской отчетности, способы получения различных муниципальных услуг, прохождения учебных курсов, оплаты дорожных пошлин, на новые технологии и форматы переходят средства массовой информации и т.д. Развитие цифровых технологий будет способствовать дальнейшей роботизации различных сфер человеческой деятельности, и многие отрасли экономики неизбежно почувствуют это на себе.

Все эти перемены повлекли за собой необратимые последствия для предприятий, рынка труда и общества в целом. Более того, вероятно, мы еще находимся на самом начальном этапе цифровой революции, и невозможно сейчас предвидеть все ее последствия в реальном объеме.

Например, в 2000 г., по данным The Dutch Bank Association, в банках Нидерландов работали 129 тыс. чел., а к 2015 г. вследствие внедрения электронных банковских услуг их число сократилось до 81 тыс. (на основании исследования бюро Naus в 2016 г.), в ближайшие годы это сокращение продолжится. Каждый день в Нидерландах закрывается несколько магазинов розничной торговли, поскольку они больше не в состоянии конкурировать с интернет-магазинами, чьи цены на товары намного ниже благодаря более низким затратам (меньше персонала, дешевле арендная плата за занимаемые площади и т.д.). Более крупные розничные сети стали совмещать традиционные способы торговли с интернет-торговлей, и только это позволяет им выживать, а иногда и увеличивать свои обороты.

Принимая во внимание происходящие изменения, эксперты пришли к выводу, что почти 50 % профессий, существующих сегодня, исчезнут к 2025—2030 гг. [2]. К счастью, вместо них появятся новые: например, в 2016 г. в странах Евросоюза было создано 1 млн 640 тыс. новых рабочих мест в экономике мобильных приложений (Progressive Policy Institute (PPI), App Economy Jobs in Europe, January 2016 г.). Однако пока невозможно сказать, будет ли количество новых рабочих мест достаточным для компенсации числа исчезнувших. Опыт показывает, что в прошлом путем сокращения продолжительности рабочего времени нам удавалось сохранить количество рабочих мест, необходимых для имеющейся в наличии рабочей силы. Относительно того, удастся ли это в будущем, существуют различные точки зрения, но в одном мнения экспертов сходятся: происходящие изменения окажут влияние на саму природу человеческого труда. Профессии будущего потребуют от человека большей креативности, гибкости, мобильности и более развитых социальных навыков.

Итак, что же произошло за последние десять лет? Производительность микропроцессоров за эти годы увеличилась в тысячи раз, благодаря чему микроэлектроника проникла практически во все сферы жизни и деятельности человека. Наша зависимость от IT-технологий постоянно увеличивается, мир становится все меньше, сложнее и нестабильнее.

Как только на рынке появляется новый интересный продукт, его стараются скопировать и предложить потребителю по более дешевой цене. Показательным примером могут служить китайские производители смартфонов Xiaomi и Oppo, предлагающие свою продукцию как минимум вдвое дешевле, чем Apple и Samsung. Компания Xiaomi была создана в 2010 г., и понадобилось всего четыре года, чтобы ее продукт вошел в пятерку наиболее продаваемых смартфонов в мире, уступая только таким гигантам, как Samsung, Apple и Huawei (данные сайта www.gartner.com).

Сокращается время, затрачиваемое на разработку новых продуктов, уменьшается длительность производственных циклов, компании планируют свою деятельность на период не более одного года, трех-, пятилетние планы ушли в прошлое. Однако если под давлением конкуренции компания пытается максимально сократить время на выпуск

инновационного продукта, она рискует потерять свою долю рынка (вспомним Samsung Note 7, изъятый из продажи из-за многочисленных сообщений о взрывах аккумуляторов). Изменение скорости процессов наблюдается не только в сфере высоких технологий, но также, например, и в моде: если раньше магазины одежды и обуви работали по принципу двух сезонов, сейчас они меняют свои коллекции каждые 6—8 недель. Это явление называется быстрой модой, и вся цепочка поставщиков вынуждена адаптироваться к требуемой цикличности поставок.

Продукты и услуги, которыми мы пользуемся, с каждым годом становятся все сложнее. Бизнес-процессы усложнились не только из-за сокращения инновационного цикла во времени. Изменилась сама природа множества продуктов, в первую очередь технических. Сколько предметов нашего обихода стали «умными»: это и кухонная техника, и автомобили, и системы отопления и освещения, и т.д. Привычным делом стали интернет-банкинг, виртуальные личные помощники, онлайн-поддержка клиента, программы для видеонаблюдения, электронная подача налоговых деклараций, электронный мониторинг соблюдения водителем правил дорожного движения (например, в Нидерландах страховые компании предлагают своим клиентам установить в автомобиле небольшой прибор, отслеживающий выполнение водителем правил дорожного движения, — чем меньше нарушений, тем меньше страховой сбор) и многое другое. Более того, в скором будущем благодаря нанотехнологиям «умными» станут такие обычные вещи, как, например, краска: обещают, что нанокраска будет подавать сигналы в случае пожара в доме, убивать малярийных комаров, блокировать сигналы Wi-Fi и GSM, сообщать об образовавшихся трещинах в конструкциях и даже вырабатывать электроэнергию благодаря встроенным солнечным батарейкам (данные Financier Dagblad). Сейчас это звучит как фантастика, но через несколько лет некоторые из этих изобретений наверняка получат широкое применение. Цифровые технологии оказывают влияние на развитие промышленности, сельского хозяйства, здравоохранения, логистики — трудно найти сферу деятельности, на которую они не наложили бы отпечаток.

Говоря об изменениях внешней среды, необходимо отметить два важных момента.

Во-первых, мы видим, как исчезают барьеры, препятствующие выходу компании на тот или иной рынок. Глобализация усиливает конкуренцию, физические расстояния больше не являются препятствием, а защитить авторские права становится все сложнее. Любой бизнес в наше время уязвим из-за реальной и потенциальной конкуренции. Кроме того, активно развивается инфраструктура экономики совместного потребления. Это позволяет множеству людей участвовать в экономической деятельности, напрямую предоставляя другим людям различные услуги, которые в прошлом были доступны только у профессиональных организаций: через онлайн-площадку Airbnb можно арендовать краткосрочное жилье по всему миру; через Uber или Grab — предложить и получить транспортные услуги; через Ebay — купить или продать товар; LendingClub и краудфандинговые платформы заменяют банки; совместное владение солнечными батареями позволяет обеспечить домашние хозяйства электроэнергией и т.д. Площадки, основанные на модели совместного потребления, позволяют взять в аренду автомобиль, воспользоваться парковочным местом на частной парковке, найти временного работника, заказать ужин у людей, живущих по соседству, и многое другое. Все эти услуги являются быстродоступными благодаря информационным технологиям в целом и мобильным приложениям в частности. Могли ли мы десять лет назад представить, что это будет возможно?

Во-вторых, диктат компаний сменился диктатом потребителей. У компаний остается все меньше возможностей для манипуляций клиентами и покупателями. Самый профессиональный маркетинг не поможет нейтрализовать негативные отзывы о продукте в Сети, и бизнес вынужден перестраивать свои стратегии с учетом этих новых реалий.

Приведем несколько интересных фактов. В 2012 г. фотосеть Instagram была продана компании Facebook за 1 млрд дол. США. В том же году было объявлено о техническом банкротстве компании Kodak, которая насчитывала на тот момент 145 тыс. сотрудников, а Instagram — 13 (по данным сайта www.bbc.com). Главной ошибкой Kodak стало слишком запоздалое понимание тенденций рынка к переходу на цифровые технологии в фотографии.

Есть и другие интересные примеры судеб компаний, выбравших ошибочные рыночные стратегии. Например, Nokia и BlackBerry в 2006 г. были самыми крупными производителями мобильных телефонов в мире, однако обе компании потерпели фиаско, поскольку не приняли всерьез интерес потребителя к смартфонам, рассматривая их исключительно как предмет для развлечений, когда же пришло понимание, что смартфон — это нечто гораздо большее, было уже слишком поздно.

В то время как крупные традиционные компании все сильнее испытывают на себе давление перемен, компании нового типа демонстрируют невиданный успех, а их рыночная стоимость поражает воображение. Например, в 2011 г. компания Skype с приблизительно 500 сотрудниками была продана компании Microsoft за 8,5 млрд дол. США (данные www.wired.com), а в 2014 г. Facebook приобрел Whatsapp с его 55 сотрудниками за 22 млрд дол. (данные www.bloomberg.com). Средняя стоимость нескольких крупных технокомпаний, проданных между 2011 и 2014 гг., составляет 22 млн дол. на сотрудника (средняя стоимость, по которой проданы компании Skype, Tumbler, Instagram, Nest labs, Whatsapp, Oculus Rift и Beats electronics) — цифра, в которую 10 лет назад было невозможно поверить. Причин столь высокой стоимости две: во-первых, оценка этих компаний основывается в первую очередь на ожиданиях, а не на реальных доходах в настоящее время, что может приводить к завышенным суммам; во-вторых, эти компании не нуждаются в большом количестве рабочей силы, поскольку их услуги основаны на ИТ. Это касается таких известных компаний, как Uber, Airbnb, Twitter, Snapchat и др.

На основании всего вышесказанного можно сделать вывод: цифровые технологии, новые (онлайн) каналы покупки и продажи товаров, социальные сети, расширение сфер совместного потребления — все эти новшества радикально изменили наше общество. Для многих существующих компаний эти перемены стали угрозой, для других — открыли новые возможности. Это подводит нас к важным вопросам: как превратить угрозы в возможности и какие принципы управления ведут к успеху в условиях новой экономики?

Принципы управления для достижения успеха

Развитие цифровых технологий привело к появлению совершенно новых подходов к разработке бизнес-стратегий, менеджменту, инновационной деятельности, коммуникациям, маркетингу и управлению человеческими ресурсами. Рассмотрим основные принципы управления, способствующие успеху современной организации.

Создание культуры лидерства. Если еще недавно наличие в команде сильного лидера считалось необходимой составляющей успеха, в наши дни все более актуальной становится концепция самоуправления и самоорганизации. Самоуправление означает, что сотрудники сами отвечают за свою работу и способны выполнять ее без непосредственных указаний и постоянного надзора руководителя. Прямой контроль все чаще уступает место взаимодействию сотрудников между собой [3]. Благодаря этому звено контроля становится короче и, как следствие, организация приобретает больше гибкости. Высокий уровень гибкости, в свою очередь, чрезвычайно важен для современного предприятия, поскольку рынок меняется постоянно: в наши дни компания должна быть способна поменять свою рыночную стратегию, а следовательно, и номенклатуру своей продукции в течение 6 месяцев.

Инвестиции в людей и поощрение альтернативного мнения. Знания и способности сотрудников компании сейчас являются основным фактором успеха. Трудные вопросы и, возможно, не очень приятные замечания работников низшего звена могут помочь усовершенствовать бизнес-процессы. Инвестировать в людей стало важнее, чем в машины. Поэтому если предприятие хочет выдерживать конкуренцию, ему необходимо вкладывать средства в обучение персонала, развитие у сотрудников навыков самоуправления и работы в команде. Новые идеи появляются только благодаря нестандартному мышлению. Инновационно мыслящие креативные сотрудники, способные высказать свое мнение на любом уровне, зачастую играют решающую роль в успешном развитии компании. Как сказал однажды Стив Джобс: «Нет смысла нанимать толковых людей, а затем указывать им, что делать. Мы нанимаем людей, чтобы они говорили, что делать нам» (данные www.cnbc.com).

Создание передового опыта. Если в прошлом считалось, что для оптимизации работы предприятия необходимо перенимать передовой опыт, сейчас этого уже недостаточно. Ориентируясь исключительно на уже существующий опыт других, вы навсегда останетесь в числе догоняющих. Пришло время инноваторов, которые не играют по правилам, а меняют правила игры, вместе с ними меняя и рынок. Инноваторы готовы экспериментировать и терпеть неудачи, поскольку без неудач не бывает успеха. Вспомним, например, что первые прототипы легендарного iPhone были с технической точки зрения полным провалом (данные www.nytimes.com).

Процесс с 4P маркетинга. Традиционная схема маркетинг-микс 4P утрачивает в современном мире свое значение, поскольку не принимает во внимание реалии цифровой экономики. В наши дни маркетинг становится крайне зависимым от социальных медиа, онлайн-доступности компании и отзывов потребителей о продукте. Как мы уже говорили, самый грамотный маркетинг не поможет продать продукт, имеющий отрицательную репутацию в Сети: большинство потенциальных покупателей изучает отзывы других людей о продукте прежде, чем принять решение о покупке. Изучение компанией мнений своих потребителей и реакция на них приобретают в наши дни ключевое значение для бизнеса. Классические маркетинговые теории призывают нас прислушиваться к нуждам и потребностям клиентов, однако в условиях новой экономики это становится проблематичным, так как клиент часто сам может не знать, чего он хочет. iPad мгновенно завоевал огромную популярность, хотя до его выхода на рынок никто не знал о возможности его существования и, соответственно, не мог испытывать в нем нужду. То же самое касается смартфонов, умных часов, дронов, виртуальных наушников и т.д. Компаниям нужно стремиться распознать скрытые потребности общества в новых продуктах, и сделать это гораздо сложнее, чем удовлетворить открытый спрос.

Подводя итог, можно сказать, что власть на рынке перешла от производителя к потребителю, поскольку именно потребитель определяет в наши дни успех или провал предприятия. Но смещение власти произошло не только на этом уровне. В самих компаниях все большее количество решений отдается на откуп креативным специалистам и небольшим командам сотрудников: в этом контексте управление человеческими ресурсами становится ключевым фактором успеха предприятия.

Новые принципы управления человеческими ресурсами. На успешное развитие компании в первую очередь влияет человеческий фактор. От креативности сотрудников в значительной степени зависит успех или поражение на рынке. Творческая инициатива в большинстве традиционных организаций находится в руках нескольких топ-менеджеров, но в условиях новой экономики этот подход не оправдывает себя, так как замедляет процесс разработки и внедрения новых продуктов. Для настоящего успеха предприятию необходимы креативные профессионалы и атмосфера, в которой они могут полностью раскрыть свой потенциал. Корпоративная культура организации, т.е. миссия, ценности, взгляды, модели поведения, правила, подходы к работе, способы обще-

ния, принимаемые и соблюдаемые большинством сотрудников, приобретают огромное значение. Например, очень сильное чувство приверженности сотрудников своей компании удалось сформировать компании Google: все работающие в ней с гордостью называют себя «гуглерами», демонстрируя свою принадлежность и любовь к месту, в котором они работают. Большинство решений в Google принимается проектными командами по неиерархическому принципу [4], что дает возможность каждому сотруднику вносить свою лепту в развитие бизнеса. Такие аспекты внутренней культуры стимулируют творческую активность персонала на всех уровнях.

Поскольку, как мы уже отмечали, человеческие ресурсы являются наивысшими стратегическими активами предприятия, задача менеджеров — осуществлять управление исходя именно из этого принципа. Однако просто грамотного управления персоналом недостаточно: организационная структура компании должна быть выстроена соответствующим образом. Как показывает опыт, лучше всего работа выполняется в небольших командах, связанных друг с другом. Гибкость — ключевой принцип работы в условиях новой экономики, и структура организации должна позволять быстро адаптироваться к новым запросам рынка. Еще в 1970-е гг. в своем известном исследовании Г. Минцберг пришел к выводу, что наилучшей организационной структурой для неопределенной, динамичной и сложной среды является адхократия, т.е. гибкая неиерархическая организация, ядром которой являются креативные, наделенные полномочиями и самоуправляемые команды сотрудников, которые он назвал «ad hoc — проектными командами» [3]. Когда Г. Минцберг писал свою книгу, внешняя среда была еще простой и достаточно стабильной, что позволяло многим крупным компаниям функционировать в рамках бюрократическо-иерархических структур. С тех пор бизнес-среда существенно изменилась, соответственно должна меняться и организационная структура современных предприятий. Это не означает, что адхократическая структура управления должна быть внедрена на всех уровнях организации, но она, несомненно, должна стать доминирующей в кругах специалистов, занимающихся исследованиями и разработками. Остальные подразделения и службы компании, включая менеджмент, должны выстраиваться вокруг этих творческих команд, играющих определяющую роль в успехе фирмы, и выполнять функции их поддержки и кросс-командных коммуникаций. Такие компании, как Apple, Google, Amazon, построены именно по этому принципу, что в значительной мере и определяет их успех. Недавнее исследование, в котором принимали участие 7 тыс. руководителей организаций со всего мира, показало, что 92 % из них наивысшим приоритетом считают построение гибкой организационной структуры на основе взаимодействующих команд и обеспечение высокой скорости обмена информацией внутри организации (отчет компании Deloitte «Глобальные тренды в области человеческого капитала», 2016 г.).

Учитывая тот факт, что движущей силой в компаниях нового типа становятся креативные специалисты, вопрос найма персонала приобретает первостепенное значение. В условиях новой экономики найм сотрудников, как минимум ключевых, не следует делегировать отделу кадров. Например, в Google индивидуальные интервью с соискателем проводят 4—5 сотрудников компании, с которыми он в случае трудоустройства будет работать в одной команде. Каждый из интервьюеров готовит отчет о прошедшем собеседовании, и на основании этих отчетов комиссия из других «гуглеров» того же профиля принимает решение (данные <https://careers.google.com>). Такая процедура отбора требует больше времени, но позволяет минимизировать субъективизм и приносит хорошие результаты.

Качества, которые ищет Google в потенциальных сотрудниках: лидерство, знания, умение решать проблемы, принимать решения, способность работать в команде.

«Мы постоянно ищем людей, которые могут привнести новые перспективы и жизненный опыт в наши команды. Если вы находитесь в поиске места, где оценят ваше лю-

бопыство, жажду творчества и желание учиться, если вы ищете глубоко думающих коллег, готовых принимать новые вызовы в составе команды, вы — будущий “Гуглер”». «Мы не просто допускаем инаковость, мы воздаем ей должное и приветствуем ее» (данные <https://careers.google.com>). Такими текстами встречает соискателей интернет-страница компании, посвященная поиску сотрудников.

Как было отмечено выше, природа человеческого труда меняется, и основными требованиями к кандидатам на трудоустройство становятся способность к самоуправлению, инновационное и критическое мышление, гибкость, вовлеченность, ориентация на задачу, страсть к экспериментам, стрессоустойчивость и желание постоянно учиться.

Только заглянув на 5—10 лет назад в прошлое, мы понимаем, как сильно изменился наш мир. Эти перемены оказали влияние не только на нашу повседневную жизнь, но и на организации. Успех или крах коммерческих предприятий зависит от их способности адаптироваться к новым требованиям изменившейся внешней среды. Некоторые известные компании практически исчезли с рынка, тогда как другие, начав с нескольких сотрудников, выросли до невероятных размеров.

Благодаря информационным технологиям мир стал намного теснее, а барьеры для выхода на недоступные раньше рынки почти исчезли. Динамичные изменения среды привели к существенному сокращению цикла «продукт — рынок», что грозит любой компании утратой стабильности — путь от процветания до банкротства может занять буквально пару лет. Власть на рынке перешла от производителя к потребителю, и именно потребитель своим отношением к продукту решает судьбу предприятия.

В чем же секрет успешных компаний? Успешными в наше время становятся те, кто делает самую большую ставку на человеческие ресурсы и создает корпоративную культуру, способствующую раскрытию творческого потенциала людей. Огромное значение имеет переход к гибкой горизонтальной организационной структуре компании, в которой ее ядром становятся небольшие творческие команды, а остальные звенья организации выполняют функцию их поддержки.

Вчерашнее отношение к персоналу и организационной структуре компании несовместимо с вызовами сегодняшнего дня, и только поняв это, можно превратить угрозы в возможности.

Литература

1. *Harrison, J. S.* Foundations in Strategic Management / J. S. Harrison, C. H. St. John. — 2009.
2. *Frey, C. B.* The future of employment: how susceptible are jobs to computerisation? / C. B. Frey, M. A. Osborne. — Oxford : Oxford Univ., 2013.
3. *Mintzberg, H.* The structuring of organizations / H. Mintzberg. — New Jersey : Prentice Hall, 1979.
4. *Bauer, T.* An introduction of organizational behavior / T. Bauer, B. Erdogan. — 2009.

Перевод **О. В. Балахнина**

Статья поступила в редакцию 29.12.2016 г.