

управляем
предприятием



Почему цифровая организация неустойчива?

Часть 2
Внутренняя конкуренция



Цифровизация организаций на базе новых информационных технологий, конечно, нацелена на повышение конкурентоспособности бизнеса. Однако при определенных условиях она может привести к катастрофической потере устойчивости управления этим бизнесом. В статье рассмотрены механизмы, которые приводят к такой потере устойчивости управления, а также факторы, противодействующие ей. В части 2 статьи мы поговорим о том, почему управление такой организацией становится неустойчивым и каковы механизмы этой неустойчивости.



Владимир Ананьин

Независимый консультант, преподаватель РАНХиГС и Высшей школы бизнес-информатики при ВШЭ. На ИТ-рынке с 1993 года, с 2007 года работает как независимый консультант, преимущественно в следующих областях: корпоративные ИТ-стратегии, управление ИТ-проектами и программами, управление ИТ-сервисами и инновациями.

Неустойчивость управления цифровой организацией

Первые опыты создания цифровых организаций показывают, что такие бизнесы получают фантастические конкурентные преимущества перед традиционными бизнесами. Но эти преимущества могут оказаться недолговечными. Те же факторы, которые формируют конкурентные преимущества цифровой организации, могут привести к потере устойчивости ее управления.

В условиях, когда многие организации становятся цифровыми, скорость изменений конъюнктуры рынка существенно возрастает. Для того чтобы управление организацией было устойчивым, скорость принятия решений и проведения изменений в ней должна быть больше (желательно значительно больше) скорости изменений конъюнктуры рынка (рис. 2). Когда организация успевает адекватно реагировать на нештатные ситуации, не доводя их до кризисных ситуаций, она может управляться в режиме регулярного управления по регламентам и процедурам. Если скорость принятия решений и проведения изменений начинает падать и становится сравнимой со скоростью изменений конъюнктуры рынка, то управление становится неустойчивым.

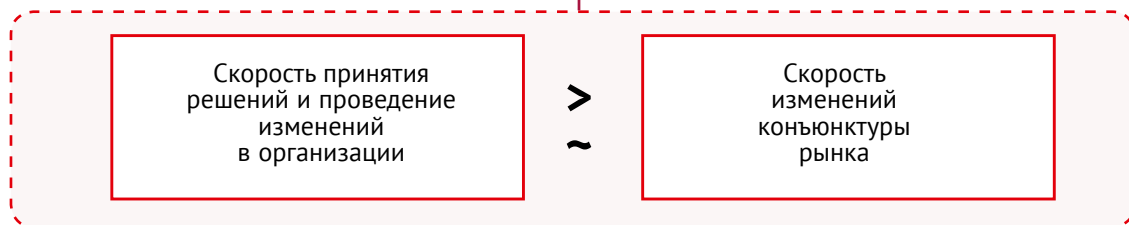
Устойчивое регулярное
управление

Рис. 2.

Устойчивость управ-
ления цифровой
организацией.Кризисное (ручное)
управление

Безусловно, устойчивость управления – это не только скорость принятия решений и проведения изменений, это еще их качество и адекватность рыночной ситуации. Если организация умеет быстро принимать решения, но эти решения неадекватны ситуации, то их приходится исправлять, принимая новые решения. Получается, что средняя скорость принятия решений и проведения изменений всё равно начинает падать. Организация не успевает адекватно отреагировать на новые ситуации в режиме регулярного управления, поэтому

ей требуется переход к кризисному управлению, осуществляемому, как правило, в «ручном» режиме. Включение «ручного» режима – это стихийное бедствие для системы управления цифровой организацией, построенной на ИТ и очень богатом и сложном информационном пространстве. Последствия этого «ручного» управления потребуют устранения, скорее всего, тоже в «ручном» режиме.

В условиях, когда многие организации становятся цифровыми, скорость изменений конъюнктуры рынка существенно возрастает. Для того чтобы управление организацией было устойчивым, скорость принятия решений и проведения изменений в ней должна быть больше скорости изменений конъюнктуры рынка.

Внутренняя конкуренция: каждый сам за себя

Корпоративная культура, ориентированная на изменения, в сочетании с цифровизацией бизнеса дает организации сильные конкурентные преимущества. Однако эти же факторы порождают силы, приводящие к неустойчивости управления цифровой организацией. Мотивация на лидерство и нацеленность на изменения стимулируют сотрудников к участию в принятии решений. А более низкие, чем у нецифровой организации, издержки доступа к гигантскому информационному пространству и мощные средства обработки информации дают возможность широкого участия сотрудников цифровой организации в выработке решений и контроле за их фактическим исполнением.

Информационное пространство цифровой организации настолько велико, и в нем так много содержательных связей, что благодаря мощным интеллекту-



Рис. 3.

Логика усиления внутренней конкуренции.

альным средствам анализа доступ даже к закрытой информации – это вопрос времени и издержек. Монополия руководителей на более широкую и содержательную информацию оказывается под давлением. Должность начальника еще гарантирует ему право на принятие решений, однако вполне может оказаться, что более качественные решения предлагает его подчиненный. Каждое лицо, принимающее решения, в информационном пространстве цифровой организации оказывается «на виду», и полномочия начальника могут войти в противоречие с тем, что другие способны находить более эффективные решения.

Ситуацию усугубляет нарастающая изменчивость конъюнктуры рынка: промедлил с решением, и твой бывший партнер в цепочке создания ценности – уже твой конкурент. В цифровой цепочке создания ценности цена задержки/ошибки возрастает многократно. Фактически в цифровой организации резко обостряется внутренняя конкуренция за право управления и принятия решений (рис. 3). И выглядит она как конкуренция управленческих инициатив и предложений по улучшению деятельности. Причем эта конкуренция склонна распространяться и переходить на соседние по цепочке создания ценности предприятия.

Хорошо, если генеральный директор может сразу увидеть, какой его руководитель «не тянет». Но он должен быть готов к тому, что и он сам оказывается объектом такого же пристального внимания своих подчиненных да и всей цепочки. Незаменимых людей в цифровой организации становится всё меньше и меньше.

Страх сотрудников быть «съеденными» роботами многократно усиливает внутреннюю конкуренцию управленческих инициатив. Инициативы и их успешность должны регулярно подтверждать право сотрудника на существование



в цифровой организации. Отступить некуда, позади роботы. Так конкуренция управленческих инициатив превращается в конкуренцию сотрудников, где каждый сам за себя.

Обострение внутренней конкуренции управленческих инициатив, в свою очередь, приводит к нескольким серьезным следствиям.

- Падение качества корпоративных знаний. Сотрудники-конкуренты не готовы делиться своим главным активом – знаниями – ни с коллегами, ни тем более с интеллектуальными роботами. Механизмы передачи и накопления корпоративных знаний перестают работать, и это приводит к снижению уровня качества самого информационного пространства цифровой организации.

- Рост спекуляций и имитации инноваций. Управленческие инициативы могут как приносить действительные инновации в бизнес, так и имитировать их. Имитация инноваций и другие виды спекуляций – нормальная практика в конкурентной борьбе на рынке. Внутренняя конкуренция управленческих инициатив, где каждый сам за себя, может

начать порождать спекуляции, ориентированные не только вовне, на рынок, но внутрь самой организации. Сейчас отличить действительную инновацию от спекуляции на ранних этапах практически невозможно. Можно предположить, что мощные средства аналитики позволят решить эту задачу, но потребуются дополнительное время и силы.

- Усиление проблем информационной безопасности. В условиях внутренней

конкуренции сотрудник цифровой организации, потерявший к ней лояльность, может оказаться не менее опасным для нее, чем внешний злоумышленник. Поэтому в цифровых организациях будет организован сбор данных о каждом сотруднике, характеризующих не только его действия и результаты работы, но также его намерения и ожидания. Это породит атмосферу взаимного недоверия и еще больше повысит издержки принятия решений.

Очевидно, что эти следствия ведут к повышению затрат на управление и координацию. Если в цифровой организации внутреннюю конкуренцию за право управления ничем не ограничить, то издержки координации, вероятно, будут быстро расти, начнет падать скорость принятия решений и проведения изменений. В результате бизнес перестанет успевать адекватно реагировать на изменения конъюнктуры рынка, и тогда эту неадекватность мгновенно почувствует на себе вся цепочка создания ценности, организация станет проблемной и ей быстро найдут замену.

То же самое будет происходить внутри цифровой организации, когда менеджер при принятии решений чуть промедлил или ошибся. В цифровой организации ошибки невозможно скрыть, и то, что более быстрое и качественное решение мог принять кто-то другой, быстро становится понятно. В этом случае он уже

Инициативы и их успешность должны регулярно подтверждать право сотрудника на существование в цифровой организации. Отступить некуда, позади роботы. Так конкуренция управленческих инициатив превращается в конкуренцию сотрудников, где каждый сам за себя.



▶ Интеллектуальное протезирование человека

В общем корпусе новых технологий цифровизации бурно развиваются технологии интеллектуального и биологического протезирования человека, которые идут по пути изменения самого человека. Это своеобразная «гонка вооружений» человека и робота, где человек предполагает всегда быть на шаг впереди. Она не снимает проблему внутренней конкуренции, она просто добавляет к конкуренции между человеком и роботом конкуренцию между прошедшими и не прошедшими такое интеллектуальное протезирование людьми. Такое протезирование в цифровой организации постепенно делает человека тоже цифровым. Он живет в информационном пространстве как в реальности, для него уже материальная реальность становится виртуальной. В этой новой реальности человек отчасти получает возможности сверхчеловека, и ему уже вряд ли будет стыдно перед кем-то. Интересно, сможет ли в этой новой реальности наш сверхчеловек договориться с другими такими же сверхчеловеками? Можно предположить, что интеллектуальное протезирование человека в сочетании с его индивидуализмом – гремучая смесь не только для организаций, но и для всего общества.

проблемный руководитель и сотрудник. Ситуация похожа на мультфильм-сказку «Пластилиновая ворона». Забавно со стороны наблюдать за бешеными превращениями его героев. Но когда ты оказываешься одним из них, тебе уже не до смеха. Жизнь в цифровой организации может оказаться не веселой сказкой со счастливым концом, а суровой борьбой за выживание.

В следующей части статьи мы поговорим о том, как обуздать внутреннюю конкуренцию в компании и какова роль корпоративной культуры. ▼