

*Канд. экон. наук С. Т. Каргабаева
канд. экон. наук Ш. М. Маралбаева
магистр техн. наук Д. Т. Каргабаева*

МОДЕЛИ И ПРИНЦИПЫ ПОСТРОЕНИЯ СУПЕРГИБКИХ КОМПАНИЙ

В статье рассмотрено понятие «супергибкая компания», а также принципы построения супергибких компаний Силиконовой долины, предложенные учеными Х. Бахрами и С. Эвансом. Учитывая темпы и тенденции преобразования казахстанского бизнеса, авторами статьи сделан вывод, что принципы и модели супергибких организационных структур могут стать методологической основой для управления современными компаниями в Казахстане, которые в свою очередь способны увеличить конкурентоспособность страны в условиях глобализации. Компании, придерживающиеся принципов супергибких компаний, смогут быстро и эффективно реагировать на сложившиеся ситуации, а также противостоять давлению и уйти от риска банкротства.

Ключевые слова: экономика, среда, структура, бизнес, супергибкие компании, принципы, адаптация, конкурентоспособность.

Чтобы выжить в конкурентной борьбе и стать конкурентоспособными все предприятия должны быть готовы радикально меняться.

Нестабильность окружающей среды, падение цен на нефть влияют на развитие нашей экономики, зависящей от сырьевого сектора. Падение курса тенге, зафиксированное в феврале текущего года, когда Национальный банк страны решил отказаться от поддержания обменного курса тенге на прежнем уровне¹, влечет за собой такие экономические последствия, как инфляция, обесценение сбережений и реальной заработной платы населения. В совокупности все выше перечисленные события подорвали предположение о стабильности и предсказуемости. Экономические проблемы ухудшают и без того трудное положение бизнеса, а само ведение бизнеса нуждается в эффективном применении знаний, которые становятся конкурентным отличием в бизнес-среде. При этом они подсказывают, что компании должны быть ориентированы на ведение другой деловой игры. Сегодня все зарубежные лидеры бизнеса, ученые и консультанты по управлению признают, что деловая игра меняется, и для принятия решения необходимы новые инструменты и рецепты. В настоящее время назрела необходимость применения одного из таких рецептов – создание супергибких компаний.

Авторами концепции супергибкости являются ученые из США – Хома Бахрами и Стюарт Эванс, которые в своей книге, основанной на их 25-летнем опыте работы с технологичными компаниями, представили межфункциональный инструментарий для общего руководства при разработке стратегии организации, исполнении всех основных функций управления и в конечном счете для того, чтобы компания могла стать организацией, которая применяет концепцию управления знаниями для лучшего функционирования на конкурентном рынке [5].

В своем интервью журналу The European Business Review ученые определили, что такой подход более органичен для небольших компаний, лучше, если они будут молодыми, которые «...не подвержены активному влиянию инерции и могут экспериментировать с новыми рецептами»².

Суть супергибких компаний состоит в умении в короткие сроки изменить направления развития, быстро адаптироваться к сложившимся обстоятельствам и принимать правильные решения в трудных условиях. «Супергибкая организация является многополярной, как живой организм; она имеет множество своеобразных индивидов, которые, однако,

¹ Капитал – центр деловой информации. – URL: <http://kapital.kz>; URL: <http://kapital.kz/tag>

² Interview with Homa Bahrami and Stuart Evans. Super-Flexibility' is the Capacity to Transform by Adapting to New Realities, Underpinned by the Ability to Withstand Turbulence by Creating Stable Anchors. – URL: <http://www.europeanbusinessreview.com>

движутся в одном направлении, так же, как стая птиц или косяк рыб»¹.

Для начала руководители предприятий должны знать, что такое супергибкость и почему она важна для их предприятий, почему много внимания необходимо уделять структуре организации.

Не вдаваясь в подробности описания широко известных организационных структур, хотелось бы напомнить, что в нестабильной окружающей среде наиболее выживаемыми являются так называемые гибкие структуры, те, которые могут быстро переориентировать методы производства и ведения бизнеса.

Термин «гибкость» является полиморфной концепцией [5]. В зависимости от контекста гибкость по-разному трактуется в разных науках. В логистике наравне с гибкостью в управлении цепочками поставок и в разработке программного обеспечения, например, используется термин «ловкость» (agility, agile supply chain), так же как и в производстве товаров (agile manufacturing). В детской психологии и экологии, термин «эластичность» (resilience) описывает процесс возвращения в состояние нормы после ущерба и т. д. По мнению авторов, термин «супергибкость» объединяет различные схожие термины и их разнообразные нюансы в одной всеобъемлющей концепции. Современная организация должна соответствовать всем этим качествам – она должна быть ловкой, чтобы выиграть у конкурентов, но должна и уметь быстро восстанавливаться после возможных неудач.

С термином «гибкость» связаны такие понятия, как адаптируемость, универсальность, устойчивость и надежность, эластичность, ликвидность, пластичность, модульность и мобильность. Раскроем суть этих понятий.

Термин «адаптируемость» определяется как приспособление к условиям изменившейся обстановки. Этот термин наиболее часто используется как синоним гибкости. Стиглер был первым, кто определил различие между этими двумя терминами. Он предположил, что адаптируемость подразумевает оптимальную адаптацию к недавно изменившейся ситуации, в то время как гибкость позволяет

последовательные, но временные, приближения к изменениям. Стиглер рассматривал гибкость как атрибут технологии производства, применяемый для распределения производства разной продукции по более низким ценам [10].

Термин был использован в литературе по стратегическому управлению для описания способности предприятия реагировать на непредусмотренные изменения, например, когда прогнозируется сценарий или реструктуризация крупной промышленности становится реальностью [8].

Термин «ловкость» описывает, как быстро предприятие может изменять направление своей деятельности, избегать неудач или же прокладывать свой путь в неизвестность, быть пионером в своей сфере. Термин был использован в литературе для описания характеристики организационной структуры фирмы [9] и ее ИТ-инфраструктуры [7]. В последнее время наблюдается повышенный интерес к гибкой цепи поставок. Требования к гибкости рассматриваются в плане разнообразия ассортимента, объема произведенной продукции и логистике по доставке готовой продукции. Ловкость воспринимается как сочетание скорости и гибкости.

Термин «универсальность» определяется как умение находить применение своей продукции в различных сферах. Универсальность достигается возможностью реагирования на широкий спектр изменений в экономике, легко менять направления и приоритеты, например, если раньше занимались производством, то в связи со сложившимися условиями, необходимо перейти к продажам. Если компания раньше была ориентирована на один рынок, то она будет универсальной в том случае, если сможет поменять этот рынок на другой и переориентироваться на других потребителей.

Термин «устойчивость» определяется как способность выдерживать внешние воздействия, сохраняя свое текущее состояние. В случае, когда компания терпит неудачи, – это способность компании к самовосстановлению.

Термин «надежность» определяется как способность компании в условиях риска выдерживать натиски конкурентов и изменения в экономике.

¹ Interview with Homa Bahrami and Stuart Evans. Super-Flexibility' is the Capacity to Transform by Adapting to New Realities, Underpinned by the Ability to Withstand Turbulence by Creating Stable Anchors. – URL: <http://www.europeanbusinessreview.com>

Термин «пластичность» относится к способности легко изменить форму. Пластичность позволяет компании расширить границы сотрудничества с другими компаниями, налаживать отношения с конкурентами.

Термин «ликвидность» определяется как способность активов быть проданными по рыночной цене, т. е. активы могут быть легко преобразованы в другую альтернативную форму богатства без всяких затрат, которые могут быть связаны с ними.

Супергибкость очень важна для успеха, ведь в современном мире постоянно могут возникать неожиданности, которые побуждают отклоняться от запланированных направлений деятельности компании. В таких ситуациях может не хватить ни времени, ни ресурсов, чтобы предпринять необходимые меры безопасности.

Как организации должны адаптироваться к изменениям и быстро реагировать на внешние и внутренние давления? Это прежде всего связано с освоением новых технологий, опережением конкурентов. Несвоевременное реагирование на влияние внешних факторов влечет к накоплению проблем, к потере времени и снижению конкурентоспособности компании. Если раньше можно было прогнозировать будущее с достаточно большой степенью вероятности, то теперь решения надо принимать без прогнозов, реагировать с высокой скоростью и идти далеко вперед, оставляя за собой конкурентов. Бизнес-лидеры Силиконовой долины ищут инновационные принципы, которые помогают им заново найти себя и процветать на неопределенности. Все эти процессы были исследованы в Силиконовой долине профессорами Хомой Бахрами и Стюартом Эвансом [6].

Когда экономика испытывает проблемы, супергибкость организации рассматривается как способность адаптироваться к новым условиям [5]. С одной стороны, это означает умение быстро переориентировать компанию, а с другой – противостоять неопределенности и придерживаться выбранного направления, т. е. иметь запасные варианты, не меняя своего основного направления. Супергибкость является ключом к адаптации в реальном времени и процветанию в современном динамичном мире.

Существуют пять основных принципов супергибкости, которые обеспечивают процессы

по воссозданию команды заново и возможность сделать ее супергибкой.

Первый принцип – это супергибкие инновации. Почему Силиконовая долина оказалась успешной как инновационный центр цифровой эпохи? Чему мы можем научиться из опыта успешных новаторов в Силиконовой долине? Профессор Бахрами и сторонники предлагают концепцию гибкой утилизации [5], т. е. процесс переработки стимулирует инновации, содействует развитию предпринимательства. Это означает, что нужно учиться у неудач. После нескольких попыток компании не должны бросать начатое дело, им необходимо терпеливо искать другие возможности. Руководители не должны «наказывать» неудачные проекты, это всего лишь временная неудача. Эти попытки обеспечивают основу для будущих инноваций.

Второй принцип – это супергибкие стратегии, которые должны быть сосредоточены на оказании помощи компаниям, столкнувшимся с проблемой изменения направления развития, способные переключать наступательные стратегии на оборонительные или переждать некоторое время. Бизнес-лидеры должны уметь маневрировать своими стратегическими направлениями, как опытный водитель при вождении автомобиля.

Третий принцип – это супергибкое исполнение, которое помогает компании адаптироваться в сложившейся ситуации. Компании получают обратную связь от клиентов и заинтересованных сторон и действуют, принимая решения уже в зависимости от полученных результатов.

Четвертый принцип – супергибкие организации являются многоцентричными, с несколькими центрами тяжести. Этот принцип может помочь изучить компоненты организации, определить горячие точки и перекосы, ввести в действие более оптимальные подходы.

Пятый принцип – супергибкое лидерство, которое помогает бизнес-лидерам принимать более обоснованные решения, получить широкое признание у пользователей, улучшить моральный дух коллектива, а также снизить потери.

Эти принципы обеспечивают систематическую методологию пересмотра создавшегося положения и готовят почву для построения четкого плана адаптации.

В настоящее время мир движется очень быстрыми темпами, и это самое подходящее время для применения этих принципов в компаниях для того, чтобы они стали супергибкими.

Таким образом, современная компания, которая обладает гибкостью, имея способность быстро и эффективно реагировать на сложившиеся ситуации, должна быть надежной и устойчивой, т. е. должна быть в состоянии принять удары, противостоять давлению и сможет быстро оправиться от возможности банкротства. Супергибкая компания может принимать различные размеры, в зависимости от ситуации может быть надежной и устойчивой, пластичной и универсальной. Здесь важно, что в случае каких-либо непредвиденных обстоятельств, когда необходимо изменить направление деятельности, компания должна знать, как это осуществить. Принципы супергибкости заключаются в том, что в условиях неопределенности компании воспитывают в себе умение воспользоваться различными методами и возможностями преодолеть эту неопределенность.

Особенности менеджмента зависят от национальной принадлежности компании или учреждения, организационной формы предприятий, внутренних взаимосвязей в организации. Особенности Казахстанского менеджмента заключаются в принципе ориентации на максимизацию прибыли [3]. Ни у бизнесменов, ни у успешных предпринимателей нет единой точки зрения на то, каким должен быть менеджмент и на что он должен быть ориентирован, а также какая управленческая теория может послужить основой для более эффективного управления компанией. Так, выступая на семинаре идей WorkShop «ASIA-2020», проведенном в 2012 г. в Международ-

ной академии бизнеса с целью выявить факторы, определяющие мировые тенденции развития на ближайшие десятилетия, обсуждая основные тренды развития стран Центральной и Юго-Восточной Азии к 2020 г. основатель Сингапурского университета менеджмента, президент Сингапурского института технологий доктор философии, профессор Тан Чин Тионг отметил, что необходимо «внедрять хорошие глобальные практики, которые существуют, никому конкретно не принадлежат, никакой идентичностью не обладают» [Цит. по: 4].

В данном прочтении применение принципов гибкой компании для казахстанских компаний, возможно будет наиболее приемлемым, с точки зрения развития новых отношений и связей в организации. Для казахстанского бизнеса, где еще наблюдаются черты централизации и принципы коллективизма, источником которого в национальном контексте был принцип рода [2], быть более гибким для своевременного реагирования на изменения в окружающей среде – значит идти в ногу со временем и развиваться как компании-лидеры современной экономики. Для Казахстана, наметившего для себя много планов по развитию экономики и внедрению инноваций, такая концепция стала одной из основных по превращению локальных компаний в конкурентоспособных игроков на мировом рынке. Задача профессоров Х. Бахрами и С. Эванса – исследовать казахстанские компании и разработать рекомендации отечественным предприятиям по переходу на супергибкие организационные структуры, для того, чтобы уметь быстро реагировать на изменения и быть способными занять ведущие позиции на рынке.

Список литературы

1. Гурков А. Иран и сланцы обвалят цены на нефть [Электронный ресурс]. – URL: <http://www.dw.de/>; URL: <http://dw.de/p/1B3cO>
2. Жунусов С. Казахский менеджмент // Индустрия Казахстана. – Ч. 1 и 2. [Электронный ресурс]. – URL: <http://zonakz.net:8080/articles/19351?action=author&id=859>
3. Конькова К. Менеджмент Республики Казахстан [Электронный ресурс]. URL: http://www.nauka.kz/page.php?page_id=75&lang=1&article_id=65
4. Кондыказакова М. Менеджмент в Азии: тренды ближайшего будущего // БизнесLife. – 2012. – № 3 (57) [Электронный ресурс]. URL: <http://www.bizlife.kz/article/show/id/121>
5. Bahrami H., Evans S. Super-Flexibility for Knowledge Enterprises: A Toolkit for Dynamic Adaptation. – 2nd ed., 2010.

6. Bahrami H., Evans St. Super-Flexibility for Knowledge Enterprises. – Berlin; Heidelberg, 2005.
7. Del Prete C., Melenovsky M., Turner V., Waxman J. Enabling Business Agility: Hewlett Packard's Adaptive Enterprise Strategy // IDC White Paper. – 2003. – May.
8. Eppink D. J. Managing the Unforeseen: a Study of Flexibility. – Amsterdam, 1978.
9. Hatum A. and Pettigrew A. M. Adaptive Responses under Competitive Pressure: Organizational Flexibility in an Emergent Economy. – Buenos Aires, 2003. – March.
10. Stigler G. J. Production and Distribution in the Short Run // The Journal of Political Economy. – 1939. – Vol. 47. – No. 3. – P. 305–327.

PhD S. T. Kargabaeva

PhD S. M. Maralbaeva

MSc. D. T. Kargabaeva

MODELS AND PRINCIPLES OF DEVELOPING SUPER-FLEXIBLE COMPANIES

The article discusses the concept of 'super-flexibility' and principles of super-flexible companies studied by H. Bahrami and S. Evans during their work in Silicon Valley. Considering the pace and trends of Kazakhstan's business transformation the article authors concluded that the principles and models of super-flexible organizational structures can become a methodological basis for managing companies in Kazakhstan that can increase the country's competitiveness in the future. Companies that adhere to the principles of super-flexible companies will have the ability to quickly and effectively respond to the situation as well as be able to resist the pressure from the external environment.

Keywords: *economics, environment, structure, business, super-flexible companies, principles, adaptation, competitiveness.*

References

1. Gurkov A. Iran i slantsy obvalyat tseny na neft' [Iran and Shales will Drop Oil Prices]. Available at: <http://www.dw.de/>: URL: <http://dw.de/p/1B3cO>
2. Zhunusov S. Kazakhskiy menedzhment [Kazakhstan Management], *Industriya Kazakhstana*, Ch. 1 i 2. Available at: <http://zonakz.net:8080/articles/19351?action=author&id=859>
3. Kon'kova K. Menedzhment Respubliki Kazakhstan [Kazakhstan Republic Management]. Available at: http://www.nauka.kz/page.php?page_id=75&lang=1&article_id=65
4. Kondykazakova M. Menedzhment v Azii: trendy blizhayshego budushchego [Asian Management: Close Future Trends], *BiznesLife*, 2012, No. 3 (57). Available at: <http://www.bizlife.kz/article/show/id/121>
5. Bahrami H., Evans S. Super-Flexibility for Knowledge Enterprises: A Toolkit for Dynamic Adaptation, 2nd ed., 2010.
6. Bahrami H., Evans St. Super-Flexibility for Knowledge Enterprises, Berlin, Heidelberg, 2005.
7. Del Prete C., Melenovsky M., Turner V., Waxman J. Enabling Business Agility: Hewlett Packard's Adaptive Enterprise Strategy, IDC White Paper, 2003, May.
8. Eppink D. J. Managing the Unforeseen: a Study of Flexibility, Amsterdam, 1978.
9. Hatum A. and Pettigrew A. M. Adaptive Responses under Competitive Pressure: Organizational Flexibility in an Emergent Economy, Buenos Aires, 2003, March.
10. Stigler G. J. Production and Distribution in the Short Run, *The Journal of Political Economy*, 1939, Vol. 47, No. 3, pp. 305–327.