

Теория Ф.Найта, глобальная
турбулентность и
организационный дизайн фирмы

Содержание

- Турбулентность современной экономики
- Проблема устойчивости фирмы
- Стратегическое планирование – уязвимое место механистической бюрократии
- Возможности цифровых технологий
- Роботизированная бюрократия или новый дизайн?

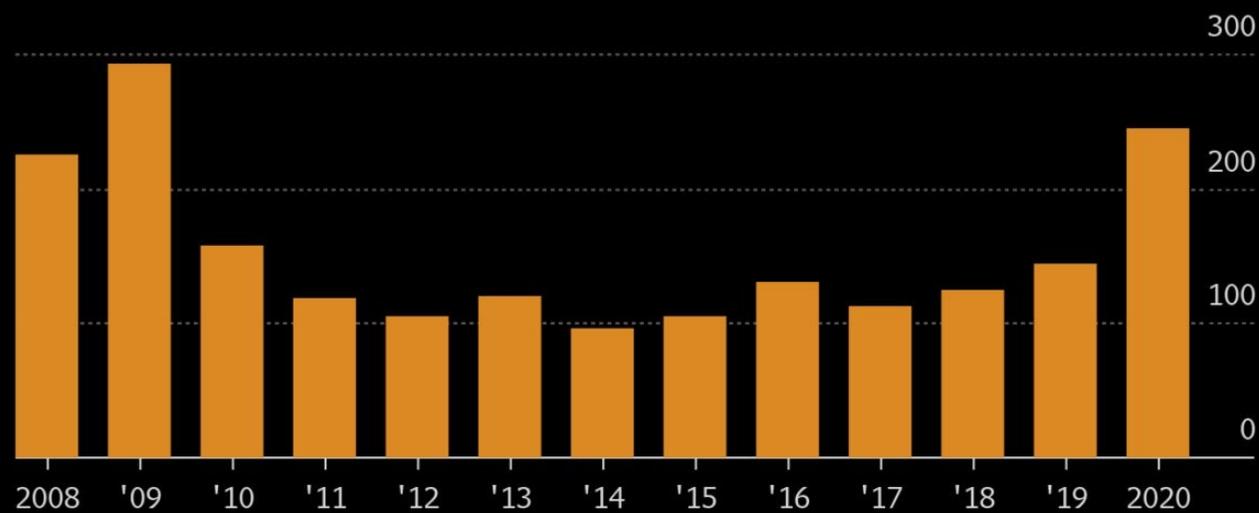
Турбулентность



Банкротства - США

Wipeout

Annual U.S. bankruptcy filings jumped to highest since 2009 last year



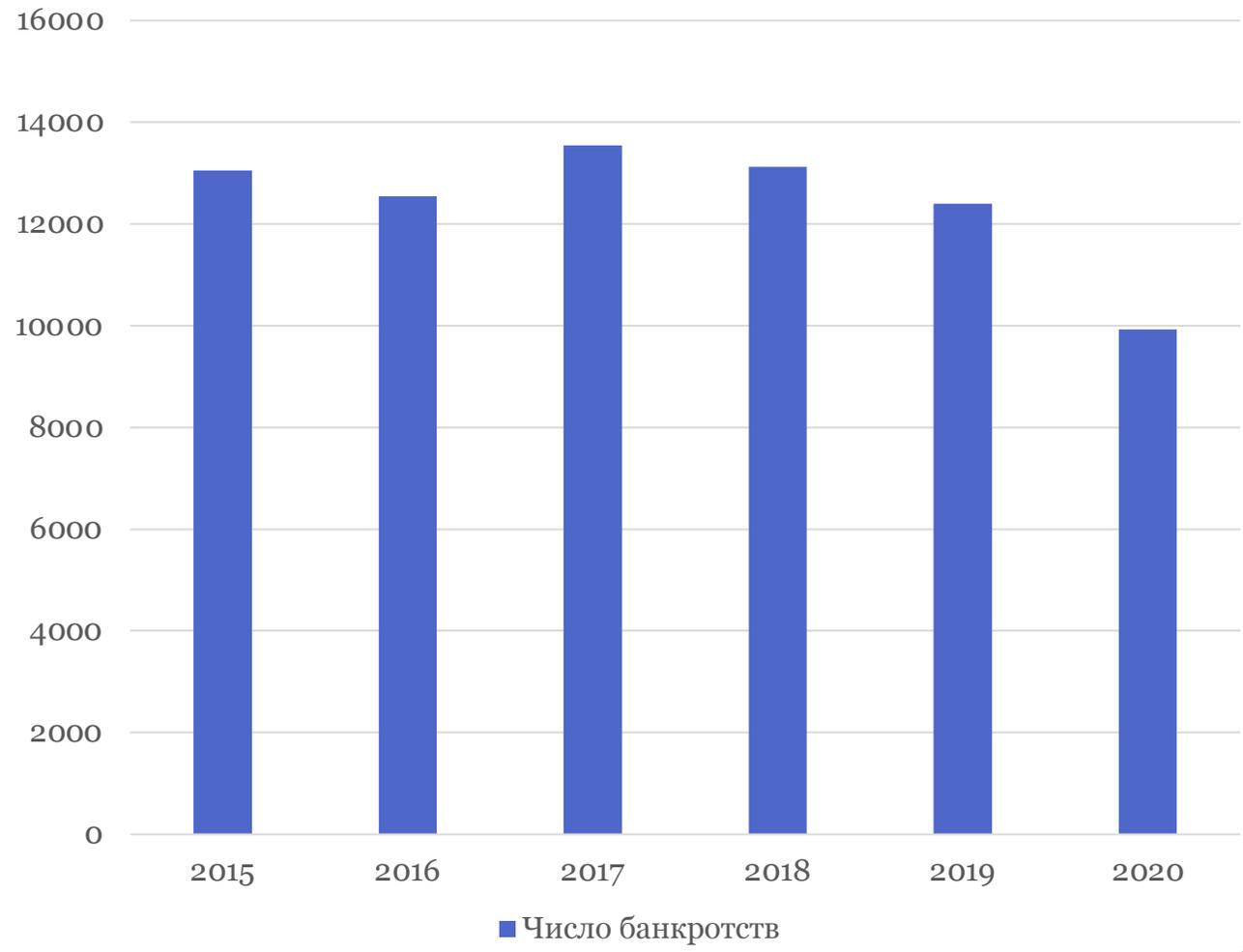
Source: Bloomberg

Note: Reflects Ch. 11, 7 filings for public and private companies with liabilities >\$50M

Bloomberg

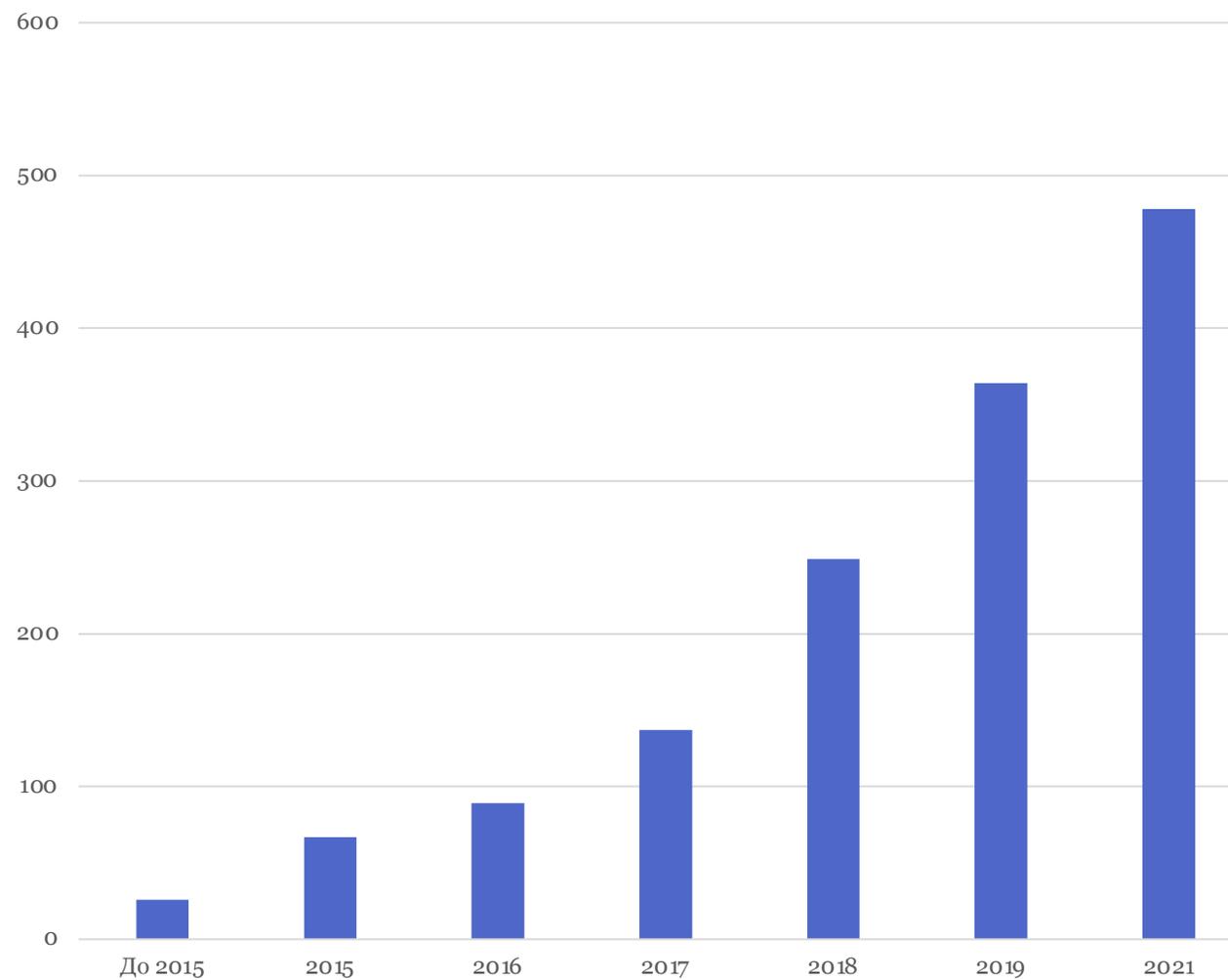
Банкротства - Россия

Число банкротств



Число компаний-«единорогов»

Число компаний-"единорогов"



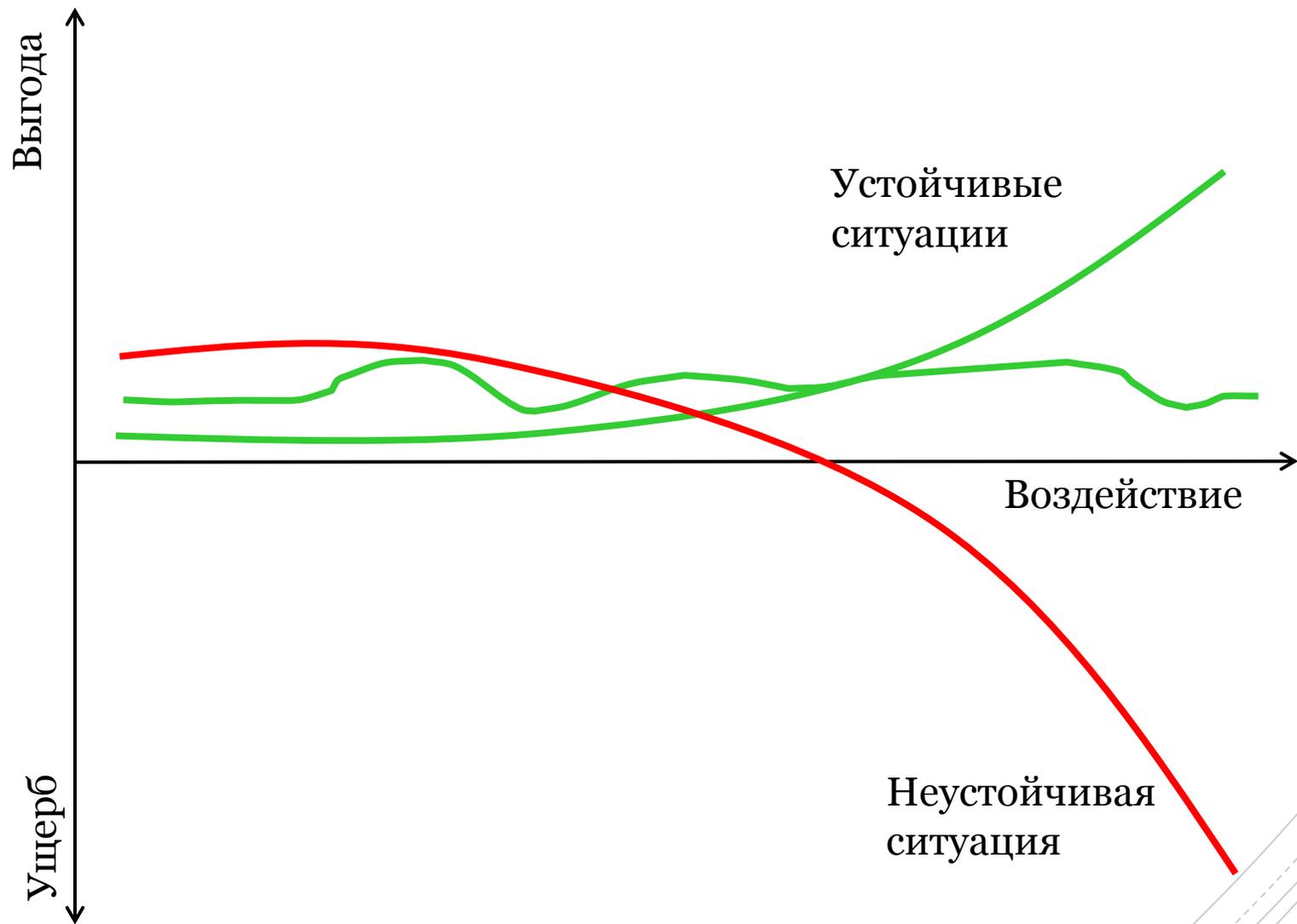
Истоки волатильности

- Новые технологии
- Изменения в предпочтениях потребителей
- Пандемия Covid-19
- Стихийные бедствия
- Политика цифровых платформ
- Государственное регулирование, нередко противоречивое

Проблема устойчивости фирмы



Что значит устойчивость



Устойчивость и эффективность

- Эффективность – результативность или экономичность?
- Экономичность часто противоречит устойчивости
- Результативность обычно включает в себя устойчивость

Факторы (не) устойчивости

Устойчивость:

- Финансовые резервы
- Доступ к передовым технологиям
- Учет возможности регуляторных изменений
- Резервирование инфраструктуры
- **Перенос риска на других игроков**

Неустойчивость

- Финансовые – задолженность, разрыв ликвидности, ...
- Привязанность к устаревшим технологиям
- Оптимизация под конкретный стиль регулирования
- «Единые точки отказа» в инфраструктуре

Цифровые ТЕХНОЛОГИИ

Устойчивость

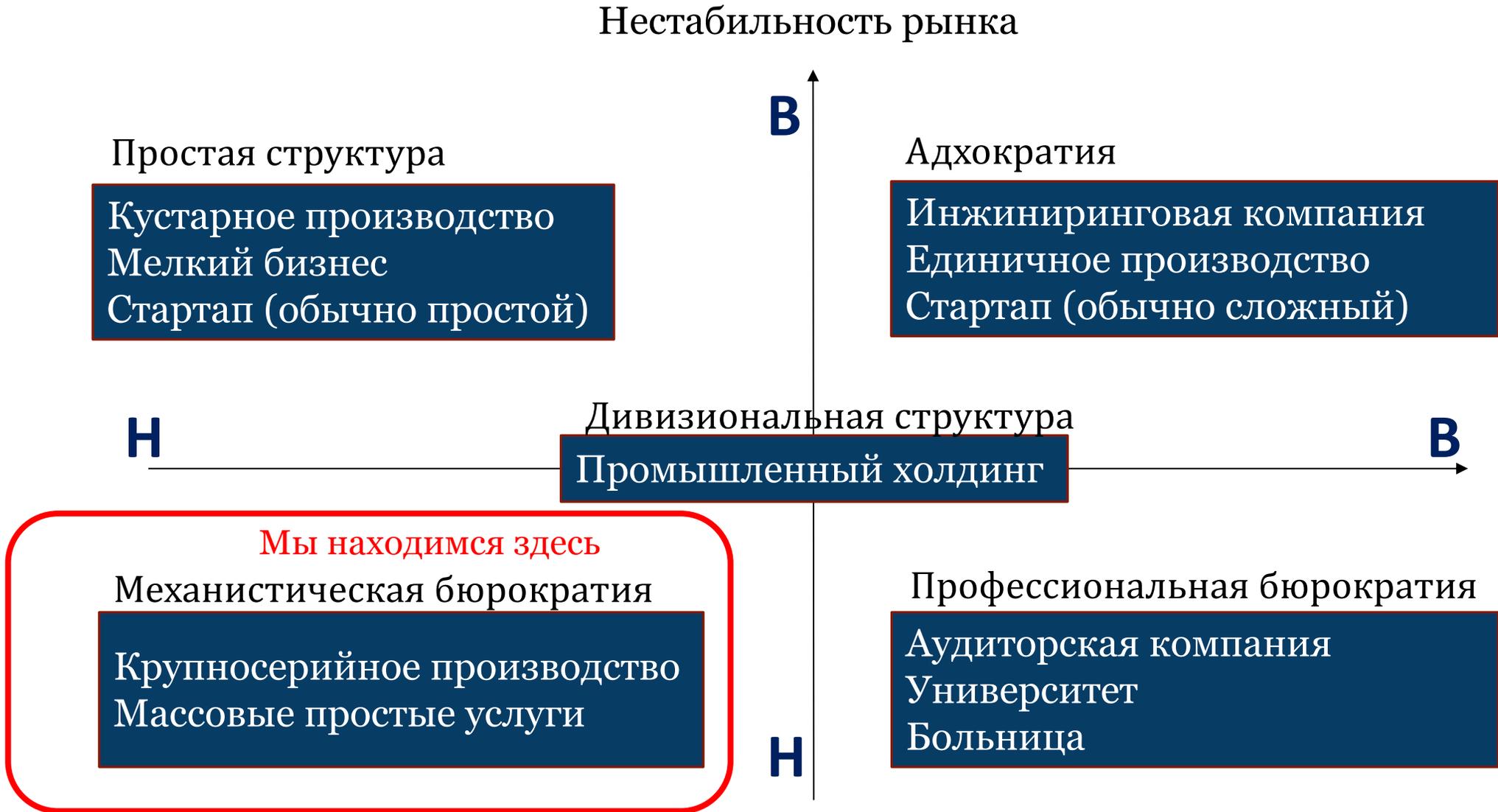
- Гибкий сбор данных в реальном времени
- Выявление шаблонов поведения потребителей
- Прогнозирование отказов инфраструктуры

Неустойчивость

- Высокое доверие прогнозу, НО:
- Шум в данных и ложные корреляции
- «Чёрные лебеди»
- Сложность поведения ИИ

Требуется байесовский процесс принятия решений

Организационный дизайн



Сложность получения результата

Устойчивость механистическо й бюрократии

- Большой размер → высокая доля рынка
- Долгосрочное стратегическое планирование → зависимость от «сбываемости» прогнозов
- Оптимизация → недостаток резервов, часто высокие издержки переключения
- Следствие 1: часто – высокая задолженность
- Следствие 2: трудности перехода на новые технологии
- **Too big to fail → перенос риска**

Вероятные траектории

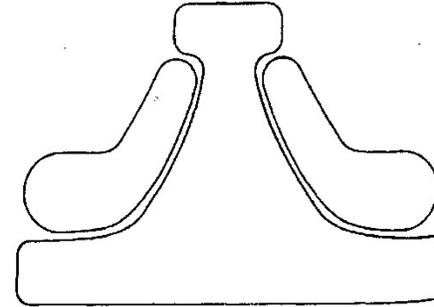


Рис. 9.1. Механистическая бюрократия

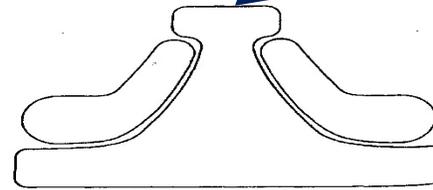
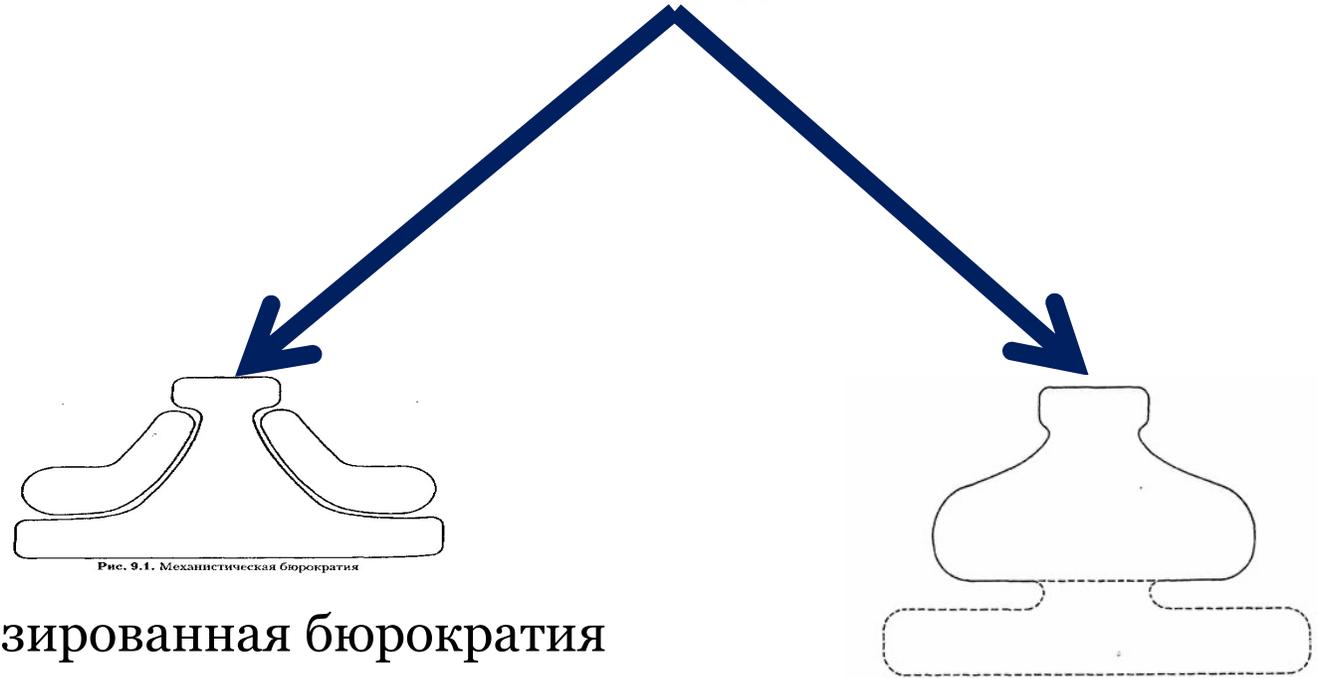


Рис. 9.1. Механистическая бюрократия

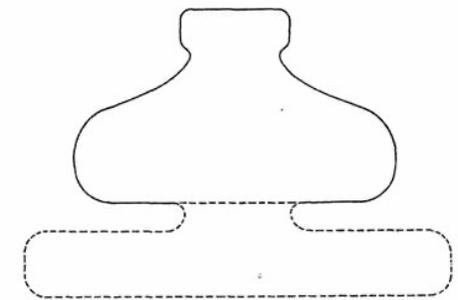


Рис. 12.3. Адхократия

Роботизированная бюрократия

Адхократия

Роботизированная бюрократия

- Вариант механистической бюрократии
- Средства прогнозирования поведения пользователей на основе ИИ и интернета вещей
- Контроль поведения сотрудников в реальном времени
- Прогнозная аналитика активов компании
- Снижение затрат на систему контроля

Адхократия

- От латинского ad hoc – по мере надобности
- Быстро меняющаяся, органическая, избирательно децентрализованная структура
- Части организации «перемешаны» в рабочих командах
- Единственная конфигурация, способная создавать знания
- Основную роль играет вспомогательный персонал, обеспечивающий координацию участников
- Стратегия основана главным образом на обучении
- Очень жесткая среда, самая дорогая форма организации

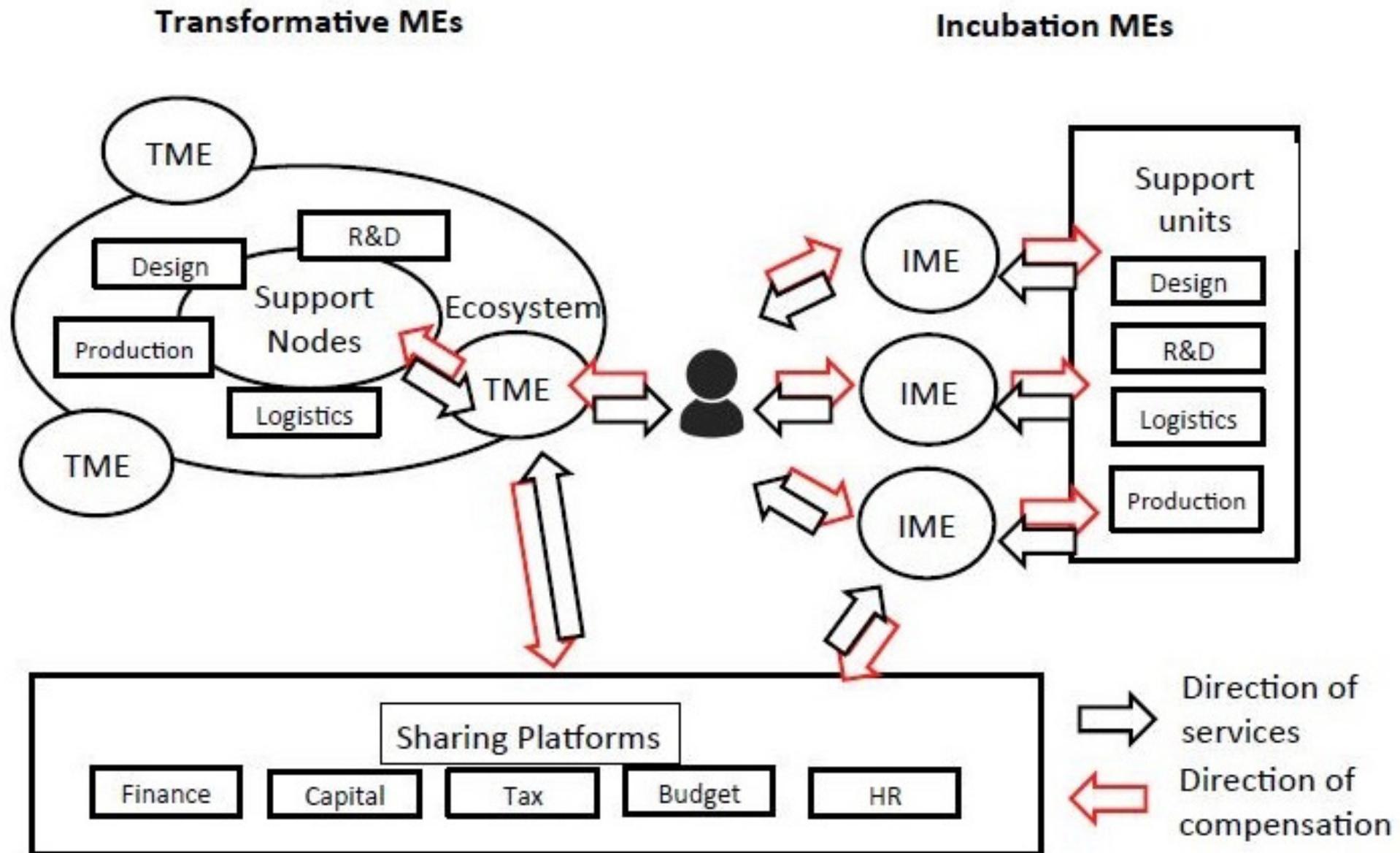
Элементы адхократии сегодня

- Рабочая сила из «облака профессионалов»
- Гибкий рабочий график
- Производственные мощности «из облака»
- Модели шеринга оборудования, производственных и офисных помещений
- Поиск новых умений уже нанятых работников
- Новые методологии, ориентированные на работу в автономных гибких командах (Agile и DevOps выходят за рамки ИТ-отделов)
- Конкуренция автономных рабочих команд внутри фирмы (Haier, Tencent)

Пример – компания
Haier

Фотография Haier

- Выручка \$30 млрд.
- Рост продаж на 29%
- Чистый доход \$854 млн.
- Капитализация \$225 млрд.
- ~100 тыс. занятых



Черты адхократии

- Быстро меняющаяся организационная структура
- Каждое микропредприятие представляет собой гибкую команду
- Широкие права микропредприятий:
 - Изменение номенклатуры и технологий
 - Выход на новые рынки
 - Выбор поставщиков услуг
- Простое создание новых микропредприятий

Выводы

- В период турбулентности устойчивость фирм – критически важная проблема
- Устойчивость может противоречить эффективности, понимаемой как экономичность
- Цифровые технологии помогают в правильно выстроенном процессе но не решают проблему устойчивости сами по себе
- Повышение устойчивости требует встраивания координационного механизма взаимного согласования и других элементов адхократии в организационный дизайн