

## ЭКСПОНЕНЦИАЛЬНЫЕ ОРГАНИЗАЦИИ В УСЛОВИЯХ ЦИФРОВОЙ ТРАНСФОРМАЦИИ

*Л.И. Архипова,  
к.э.н., доц., БГУИР г. Минск*

**Аннотация:** в данной статье рассматриваются предпосылки создания экспоненциальных организаций (ЕхО) в условиях цифровой трансформации бизнеса, а также их особенности, обеспечивающие взрывной рост. В исследовании идентифицируются ключевые техники и атрибуты экспоненциальных организаций, подходы и алгоритмы их построения для практического применения.

**Ключевые слова:** экспоненциальная организация, цифровая трансформация бизнеса, открытая система, масштабируемость, ИТ-решения.

Большинство предприятий с традиционными организационными структурами управления сегодня имеют явно выраженный линейный характер развития – это означает, что для того, чтобы увеличить объем выпуска продукции или продаж, необходимо пропорционально увеличивать количество задействованных ресурсов: материальных, финансовых, информационных, человеческих. Качество ресурсов и их инновационная поддержка могут сдвигать кривые производственных возможностей вправо, создавая предпосылки для роста. Именно эта парадигма движет крупными корпорациями, создавая эффекты масштаба для получения прибыли и завоевания доли рынка.

Инновационные возможности организаций в наилучшей степени сегодня реализуются через матричные структуры, обеспечивающие гибкость создания и вывода на рынок новых продуктов. Однако такие структуры (обособленные или встроенные) имеет ряд ограничений, связанных с иерархическими уровнями, обеспечивающими горизонтальные связи и определяющими распределение ресурсов, включая бюджетирование проектов, а также юридическую поддержку портфеля продуктов на рынке. Двойное подчинение в таких

структурах может снижать скорость принятия управленческих решений, увеличивая риски несвоевременного вывода продукта на рынок.

Проблема усугубляется в условиях быстрых изменений развития информационных технологий, которые создают высокую неопределенность среды. Здесь особенно важна способность компаний соизмерять свои организационные возможности с возможностями новых технологий, чтобы своевременно включиться в цифровую трансформацию процессов и бизнеса.

Цифровая трансформация бизнеса послужила платформой для создания нового типа организаций, демонстрирующих взрывной рост (например, Uber). Такие организации получили название ExO.

«Экспоненциальная организация (ExO) – это организация, которая обладает несоизмеримо высокой продуктивностью, по сравнению с аналогичными организациями, благодаря использованию новой организационной модели и быстроразвивающихся технологий» [1].

По определению, построение экспоненциальной организации можно рассматривать в качестве методологии, рекомендующей, как сформировать конкурентные преимущества, чтобы стать:

- 1) быстрее – обеспечить максимальную скорость вывода новых продуктов на рынок;
- 2) лучше – завоевать большую долю рынка и обеспечить первоклассное обслуживание;
- 3) эффективнее – с минимальными ресурсами и издержками достичь многократного роста в короткий срок.

ExO предполагает наличие системы со специфической корпоративной культурой, процессами и коммуникациями компании с клиентами, построенными на ИТ-решениях. Экспоненциальная организация должна обладать *значимой трансформационной целью*, построенной на полномасштабной ИТ-инфраструктуре, определяющей ее деятельность. Появление на рынке эффективных и доступных (дешевых) информационных технологий определяет будущие платформы организаций, максимально использующих новые технологии. До последнего

времени для запуска компании в сфере ИТ (либо внедрения локального ИТ-решения) требовались огромные финансовые вложения (для покупки оборудования и программных продуктов). Сегодня, благодаря облачным решениям, например, *cloud-foundry*, это стало доступно для малого и среднего бизнеса большинства отраслей экономики,

Для ЕхО характерны такие атрибуты как: открытость, масштабируемость и скорость [1,2].

*Открытость*: способность ЕхО действовать, как *открытая система*, в которую новые знания и идеи поступают из внешней среды, оптимизируя и ускоряя бизнес-процессы.

*Масштабируемость*: предполагает оптимизацию бизнес-процессов на базе *уберизации* – удалении посредников и процессов, не участвующих в создании ценности для клиента. Связующим звеном между продавцом и клиентом должен стать встроенный сервис, обеспечивающий автоматизацию сбора, хранения, обработки, и обмена данными.

*Скорость* обновления продуктового портфеля: наличие условий для создания минимально жизнеспособных продуктов.

Для достижения значимой трансформационной цели - превращения идеи в бизнес, создатели концепции ЕхО рекомендуют использовать 10 – этапный процесс [1,2]:

- 1) найти трансформационную идею, определить цели;
- 2) создать сообщество, соответствующее цели;
- 3) создать кросс-функциональную команду;
- 4) выбрать прорывную идею (из альтернатив);
- 5) построить бизнес-модель (канва – девять блоков);
- 6) определить способы монетизации (по бизнес-модели);
- 7) создать MVP и получить обратную связь с рынка;
- 8) выбрать каналы продвижения и сбыта (на базе ИКТ);
- 9) использовать аутсорсинг (максимально);
- 10) создать платформу (совместное пользование).

Для удобства применения можно модифицировать этот алгоритм, разделив все этапы, технологии, и атрибуты на две группы, обусловленные работой с объектами внешней (SCALE) и внутренней среды (IDEAS). Визуализация такого подхода, сформулированного по материалам источников [1,2], представлена в таблице 1.

Таблица 1 – Связь внутренних и внешних техник ЕХО

<b>I</b>	<b>Интерфейсы (Interfaces)</b> IT-решения: обеспечение взаимодействия внешних и внутренних техник	<b>S</b>	<b>Персонал по требованию (Staff on Demand)</b> Привлечение требуемых компетенций
<b>D</b>	<b>Системы контроля (Dashboards)</b> Визуализация целей, процессов, решений и результатов по метрикам: KPI и OKR	<b>C</b>	<b>Сообщества и широкие массы (Community &amp; Crowd)</b> Использование открытой системой опыта и помощи сообщества
<b>E</b>	<b>Экспериментирование (Experimentation)</b> Ускорение процессов обучения за счет анализа ошибок и экспериментов	<b>A</b>	<b>Алгоритмы (Algorithms)</b> Использование IT-инструментов для поддержки процессов и решений
<b>A</b>	<b>Автономность (Autonomy)</b> Мотивация сотрудников на командную работу и самореализацию	<b>L</b>	<b>Сторонние активы (Leverage assets)</b> Вовлечение сторонних ресурсов: люди, активы, платформы
<b>S</b>	<b>Социальные сети (Social)</b> Использование социальных сетей для коммуникации	<b>E</b>	<b>Вовлечение (Engagement)</b> Использование потребительского опыта

Специалисты по ЕХО не считают, что компании должны одновременно и последовательно проходить все этапы разработанного алгоритма. Можно начинать цифровую трансформацию бизнеса с отдельных сфер деятельности, но необходимо все действия соизмерять с трансформирующей целью.

Экспоненциальная организация, как правило, представлена гибкой структурой управления с минимальным управленческим штатом. Такие структуры в наибольшей степени соответствуют требованиям нелинейного эффекта от комплексного применения информационных технологий в цифровой трансформации бизнеса, основой которой являются IoT (интернет вещей), Big

Data (большие массивы разнородных данных), AI (искусственный интеллект) и Agility (гибкие технологии управления и создания новых продуктов на базе самоорганизующихся команд, работающих совместно с клиентами).

Развитие Agile представлено в процессах SAFe или Scaled Agile Framework – это набор шаблонов организации и документооборота, предназначенный для оптимизации методов разработки ИТ-решений при практическом внедрении [3].

Для развития экспоненциальных организаций требуются несколько ключевых драйверов:

- доступ к ресурсам, которыми компании не владеют (sharing economy - совместное потребление);
- доступ к источникам сбора и обработки информации с целью превращения ее в ключевой актив (open sources & big data)
- доступ к современным ИТ- технологиям и инструментам.

В условиях прорывных инноваций, построенных на развитии ИТ, возможности и риски находятся в непосредственной близости, и только понимание происходящих процессов и умение воспользоваться ими, будут способствовать формированию конкурентных преимуществ организации.

#### ***Литература и примечания:***

[1] Исмаил, С. Экспоненциальные организации / Салим Исмаил, Юри ван Геест, М. Мэлоун / Альпина Паблишер, 2017, 394 с. [электронный ресурс]. – Электрон. данные. URL:<http://wm-help.net/lib/b/book/461692708/6> (дата обращения 10.12.2018 г.)

[2] Bjerrum J. Exponential organizations – how to become better, faster and cheaper than your competitors [электронный ресурс]//RIGHT PEOPLE/ – Электрон. данные. URL: <https://rightpeoplegroup.com/exponential-organizations> (дата обращения 05.01.2018 г.)

[3] SAFe: essential knowledge. [электронный ресурс] //SCALED AGILE. Prover of SAFe. - Электрон. данные. URL: <https://www.scaledagile.com/enterprise-solutions/what-is-safe> (дата обращения 04.01.2018 г.)