

МЕНЕДЖМЕНТ

УДК 65.01

*Б.Н. Герасимов**

РАЗВИТИЕ МЕТОДОЛОГИИ ОРГАНИЗАЦИОННОГО ПРОЕКТИРОВАНИЯ В УПРАВЛЕНЧЕСКОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ

В управленческой деятельности современных организаций постоянно возникают проблемы, требующие решения на основе известных методологических инструментов. В статье рассмотрены подходы для использования их в проектировании и реформировании организаций. Сюжетно-игровой, посибилитарный и проблемно-ситуационный подходы имеют различные преимущества, ориентированы на определенные виды операционной деятельности организаций и могут быть использованы для поиска и решения проблем в процессах организационного проектирования. Проведенное исследование позволяет сделать выбор различных инструментов для реализации собственных замыслов организационного проектирования и перепроектирования для повышения качества и эффективности их деятельности.

Ключевые слова: организация, проектирование, посибилитика, сюжетно-игровой подход, игровое моделирование, потребители.

Методология организационного проектирования на основе процессного подхода начала формироваться в 60–70-х гг. XX в. и получила широкое распространение в начале 90-х гг. XX в. Важную роль при этом сыграли зарубежные компании, которые в поисках конкурентоспособных технологий вышли за границы конкретных производств и интересов конкретных производственных процессов. За ними потянулись и российские компании. Параллельно стала вестись и научная деятельность, обосновывая основные положения методологии организационного проектирования.

Теоретические исследования в области организационного проектирования различных организационных форм, способных расширить доступ субъекта взаимодействия к возможностям партнера, составили основу российских научных школ организационного проектирования. Это направление было задано еще в самом начале XX в. А.А. Богдановым, который указал на роль организационного проектирования в кризисные моменты развития общества, когда оно выходит за границы обычных организационных форм и становится повсеместным [3]. В качестве организационных форм взаимодействия А.А. Богданов называл уникальные и стандартные ситуации.

Представление об организационном проектировании как преобразовательной деятельности, которая направлена не на объекты, а на деятельность, стало основой концепции организационного проектирования школы Г.П. Щедровицкого. В ней выделяется особая роль мыследеятельностных технологий, результатом применения которых является особым образом организованная система управления деятельностью систем управления организациями, поддержанием их функционирования и развития.

Методические рекомендации П.Г. Щедровицкого также непосредственно связаны с разработкой системы требований к организационному проектированию в каждой конкретной ситуации взаимодействия [14].

Организационное проектирование систем управления ситуациями продиктовано необходимостью сочетания жестких и мягких характеристик организации с интегрирующими и дифференцирующими процессами внешней среды. Этим условиям отвечает процессный подход в построении организационных структур управления различными образованиями, так как он учитывает скорость и точность прохождения информации, событий и других феноменов.

Современный уровень теоретического обоснования и практической реализации процессного подхода в управлении позволяет исследователям детализировать принципы построения адаптивных организационных форм управления процессами, находящимися за границами формальных организационных структур.

* © Герасимов Б.Н., 2018

Герасимов Борис Никифорович (boris0945@mail.ru), кафедра менеджмента, Самарский университет государственного управления «Международный институт рынка», 443030, Российская Федерация, г. Самара, ул. Г.С. Аксакова, 21.

Этот уровень взаимодействия определяется непосредственными контактами экономических систем различного уровня и процессов создания ими жизненных благ. Процессы неформальной организации людей в границах экономического пространства стали предметом исследования С.Ю. Барсуковой [2].

Неформальные связи как предмет управления стали рассматриваться в научной литературе относительно недавно. При этом прежние попытки создать эффективные организации за счет учета неформальных связей, основанные на концепции обучающихся организаций, поведенческих теорий, не затрагивали многие технологии управления, присутствующие и учитываемые в организационном проектировании, а значит, они и могли оказать влияние на создаваемые или реформируемые структуры [10].

При этом акцент в экономических системах типа «организация» делается на отношения и взаимодействия в рамках неформального сектора друг с другом, потребителями, партнерами, органами муниципального управления. Природа неформальных отношений связывается с глобальными тенденциями децентрализации и реорганизации операционных систем организации и человеческих отношений в них.

Регулярные контакты на уровне горизонтальных связей, возникающие в неформальном секторе экономики, влияют на характер взаимодействия между предприятиями и клиентами, формируют новые модели эффективного управления [12].

Роль неформальных связей в повышении эффективности взаимодействия субъектов экономического пространства послужила основанием для создания различных теорий сетевых структур, которые отличаются высокой адаптивностью, прозрачностью структуры, динамичностью масштабов и границ деятельности [6].

Формы, содержание организационного проектирования описываются в теории деятельности, предложенной Г.П. Щедровицким. «Именно идея деятельности указывает на то онтологическое поле, в котором могут быть выражены все типы организованностей...». Деятельность, по мнению Г.П. Щедровицкого, представляет собой «полисистему» – сложный комплекс процессов (находящихся в различных отношениях друг к другу) и сложную структуру функциональных «мест» с соответствующими наполнениями; а наполнением в данном случае являются люди, несущие на себе массу других организованностей деятельности и саму живую деятельность» [14].

Организационное проектирование родилось из необходимости «соотнести и связывать друг с другом различные по своей «природе» содержания (типы объектов). Поэтому очевидно, что в рамках организационного проектирования как одного из типов мыследеятельности возникла онтология деятельности как особая операционная система и язык описания явлений социально-культурно-очеловеченного и пронизанного рефлексией мира» [4].

Методология организационного проектирования как разновидность деятельности была разработана в рамках использования системного и процессного подходов к управлению развитием экономических систем различных уровней. Встраивание модели управления возможностями в процесс организационного проектирования обусловило уточнение категорий и параметров этого вида управленческой деятельности, что нашло отражение в таблице 1.

Отправной точкой для определения категорий организационного проектирования стали выделенные Г.Н. Дончевским категории посылитики – деятельности по извлечению безграничных возможностей [8].

Таблица 1

Структура категорий организационного проектирования управления

Рамки	Управление ресурсами	Управление возможностями
Предмет проектирования	Объекты	Деятельность
Субъект проектирования	Власть	Индивид
	Исполнитель	Инициатор
Характер мотивации	Необходимость	Свобода выбора
Побуждение	Власть	Воля
Тип организованности	Жесткий	Мягкий
Тип связей организованностей	Противостояние	Сотрудничество
	Команды	Диалоги
Границы организованности	Администрация МО	Местные сообщества
Свойство организованностей	Унификация	Уникализация
Тип разделения труда	Объединение задач	Специализация
Участник организационного пространства	Знания	Компетенции Впечатления
Мега процессы	Распределение	Разыгрывание
Результат организационного проектирования	Структуры	Ситуации
Ситуации активности	Сопряженность (беспроблемность)	Разрывы (проблемы)

Ориентация деятельности различных экономических систем и управления ими на безграничные возможности определяет структуры более широкого сотрудничества. Деятельность по извлечению возможностей «размягчает» границы организаций, приводит к формированию более открытых организмов, строящих свою деятельность на партнерстве, союзничестве.

Поссибилитика основана на побудительных мотивах, отправной точкой которых для человека является мотивация развития окружающих людей как самого важнейшего условия развития самого себя. Эти стимулы субъекта деятельности преобразуют из исполнителя в инициатора. А инициатива, как известно, является исходной точкой запуска процесса развития, результатом которого становятся потенциальные возможности.

В данном контексте инициатива – это результат проявления активности субъекта управления развитием организации в отношении извлечения возможностей. Создание этих возможностей, повышение активности работников, раскрепощение инициативы – это предмет воздействия управленческой деятельности [7].

Подход, основанный на управлении с учетом неограниченных возможностей людей, требует предельной уникализации каждого из участников деятельности. Именно такой участник деятельности становится наиболее ценным для управленческого процесса и остальных участников сотрудничества.

Многоэлементное разделение труда в управленческих системах как по вертикали, так и по горизонтали. Этот принцип позволяет извлекать максимум возможностей из всех элементов управленческой системы – и «бесполезных», и «ненужных».

Доступ к возможностям всех участников деятельности происходит в результате разыгрывания, а не распределения. В рамках организационного проектирования управления возможностями необходимо заменить все традиционные каналы распределения ресурсов между участниками процесса управления развитием и получения вознаграждения на каналы получения выигрыша.

Способность всех субъектов деятельности к обучению, к освоению «не ведомых ранее сил». Это качество в модели управления возможностями является определяющим при проектировании должностей в системе управления, внешних и внутренних связей организационных единиц.

Поссибилитика, по мнению автора, предполагает иной, более высокий порядок организованностей в масштабе развития любого организованного образования или объединения людей. Осуществляется выход деятельности по извлечению возможностей за границы организаций. В этом смысле организационное проектирование как управленческая деятельность выходит из узких рамок разработки организационных структур в направлении проектирования связей за пределами локальных организационных единиц. Эта особенность управления возможностями выводит на иной уровень вопрос о субъектах управления развитием в масштабах муниципального образования, предполагает включение в эту деятельность всего местного сообщества.

Перечисленные категории управления возможностями дают основание для соотнесения организационных потребностей поссибилитики и возможностей оргпроектировочной деятельности обеспечить условия преобразования возможностей в ресурсы, технологии, а затем и в результаты. В целом категории управления возможностями во многом полностью или частично совпадают с категориями организационного проектирования.

Управление возможностями – это процесс выявления и активизации возможностей и преобразование их в ресурсы. Возникает вопрос, какое место организационное проектирование занимает в деятельности по управлению возможностями. Теоретической платформой для разворачивания организационного проектирования в направлении возможностей в рамках данного исследования является общая теория конкурент-менеджмента (ОТКМ), которая рассматривает процессы преобразования возможностей в ресурсы через целенаправленное использование энергии конкуренции [8].

Рассмотрение организационного проектирования как некоторой формы управленческой деятельности по преобразованию возможностей в ресурсы на панели теоретизации, предложенной ОТКМ, позволяет обосновать:

- факторы, определяющие активизацию оргпроектировочной деятельности субъектов взаимодействия;
- границы организационного проектирования в управлении процессами активизации возможностей;
- субъекты организационного проектирования деятельности по преобразованию возможностей в ресурсы;
- предмет организационного проектирования;
- результат организационного проектирования (создаваемые организационным проектированием свойства организованностей, их роль в активизации возможностей территории и населения).

На панели теоретизации ОТКМ (табл. 2), отражающей различные фокусировки, принципиальное содержание борьбы конкурентных сил, организационное проектирование располагается на деятельностном уровне [5].

Но для теоретического обоснования организационных механизмов преобразования возможностей необходимо представить организационное проектирование с учетом всех аспектов, что и было сделано в работе [5].

Факторы, определяющие активизацию оргпроектировочной деятельности, задаются на аксиологической фокусировке панели теоретизации ОТКМ. В рамках деятельностного подхода [14] предполага-

ется, что выбор осуществляется субъектом взаимодействия в конкретной ситуации и основан на побудительных мотивах. Побудительные мотивы определяют ценностные установки.

Таблица 2

Панель теоретизации ОТКМ (организационное проектирование)

Панель теоретизации	Фокусировки				
	Аксиологическая	Процессная	Результатная	Властная	Технологическая
Философская	Свобода	Преобразование	Доступ к возможностям	Лидер Активатор	Культура
Научная	Теория деятельности	Деятельностная теория	Продукт научных исследований	Руководитель	Теория игровой деятельности
Образовательная	Проблема	Информирование	Компетенции	Консультант	Информационные каналы
Деятельностная	Управление деятельностью	Установление связей	Ситуации взаимодействия	Менеджер	Правила игры

В POSSIBILITARной модели управления процессами развития побудительные мотивы деятельности определяются доступом к неограниченным возможностям субъектов взаимодействия. Этот доступ обеспечивается в процессе разыгрывания, а не распределения, обеспечивая человеку реализацию главной ценностной установки – ценностей свободы выбора. В ОТКМ свобода может рассматриваться как потребность участника пространства конкуренции сохранить за собой выбор поведения во внешней среде. А степень его свободы измеряется количеством альтернатив. Стремление к свободе порождает конкуренцию и ее основные последствия – разрушение и созидание как основные виды деятельности.

Деятельностью, в которой максимально реализуются ценностные установки свободы, является игра. Основные теоретические положения деятельности как разыгрывания в ситуации взаимодействия обоснованы в трудах Й. Хейзинги. Среди прочих побудительных мотивов деятельности Хейзинга называет «объективную ценность присущих человеку творческих устремлений». Это вызывает необходимость постоянного использования игровой деятельности как «всеобъемлющего способа человеческой деятельности, универсальной категории человеческого существования» [12]. Й. Хейзинга обращал внимание на то, что «особенность игровых форм деятельности – предоставление максимальной свободы ее участникам, с одной стороны, а с другой стороны, реализация в рамках контекста – правил игры» [12].

Разворачивание организационного проектирования на панели ОТКМ позволяет обозначить два полюса проектировочной деятельности в организациях. На одном полюсе панели теоретизации находится побудительный мотив, связанный со стремлением человека к свободе как высшей ценности. На другом – правила игры, контекст, в котором человек реализует эту высшую ценность.

Начиная с ценностной установки – свободы – человек приходит в своей деятельности по ее достижению к игре или войне, к созиданию или разрушению.

Ценностные установки лежат в основе оргпроектировочной деятельности, как и в основе любой другой деятельности. Выбор модели оргпроектировочной деятельности, ресурсной или POSSIBILITARной, определяется преобладанием механистического или социального подхода в проектировании социально-экономических отношений.

Механистическое представление соответствует рационалистическому подходу к проблемам управления. Согласно данному подходу, обычно стремятся выяснить, что следует сделать, чтобы оптимизировать использование ресурсов, функционирование системы в целом. При этом предполагается, что у всех хозяйствующих субъектов имеются ясные и устойчивые стремления и цели, вытекающие из рациональности поведения.

Тем самым фактически признается, что образ действий людей, производственных организаций запрограммирован заранее, поскольку все хозяйствующие субъекты всегда поступают только рациональным образом, рассчитывая на определенное социальное вознаграждение (от денег до власти) [11].

Переход от управления ресурсами к управлению возможностями актуализировал типы управленческой деятельности, связанные с созданием, проектированием, в том числе и организационным, самого пространства муниципального образования, в котором осуществляется процесс преобразования возможностей территории и населения в ресурсы для его развития. Следуя классификации Г.П. Щедровицкого, мы можем отнести к ним программирование, проектирование, организационное проектирование.

Проектирование – это управленческая деятельность по переходу от нормального функционирования системы к процессу ее реорганизации. На этапе проектирования развития муниципального образования описываются стадии жизненного цикла основных процессов, создаются в соответствии с ценностными установками образы желаемого через разработку показателей.

Организационное проектирование как тип управленческой деятельности проявляется на стадии реализации этой модели, когда идут детализация процессов и отладка организационных механизмов.

Формирование и развитие организационного проектирования поддерживается также разработкой и использованием технологий управления. В границах организационного проектирования решается воп-

рос встраивания новых технологий в традиционные организационные формы, создания новых организационностей. В целом границы организационного проектирования определяются основным его предназначением в рамках поппобилитарной модели – приданием устойчивости всем процессам, протекающим в рамках организации.

Таким образом, в поппобилитарной модели деятельность по активизации возможностей и преобразованию их в ресурсы, технологии, а далее в результаты расширяет границы организационного проектирования, охватывая все процессы управления экономическими системами. Эта особенность задается, в частности, игровым характером деятельности по преобразованию возможностей в ресурсы и наличию проблемы.

Смещение акцентов управленческой деятельности в сторону выявления, активизации возможностей помещает организационное проектирование в новую предметную область – область процессов преобразования возможностей в ресурсы.

Создание организационных структур становится вторичным продуктом, результатом проектирования деятельности, построения логико-информационных связей в процессе этой деятельности. Организационное проектирование оказывается помещенным внутрь процесса преобразования возможностей в ресурсы. Организационное проектирование становится процессно-ориентированной деятельностью, что выводит на новый уровень – влияние на конечные, в т. ч. экономические результаты, деятельности.

Организационные характеристики ситуаций взаимодействия по активизации неограниченных возможностей задаются теорией игровой деятельности Й. Хейзинги. Всякая игра есть, по утверждению Й. Хейзинги, прежде всего свободное действие. Игра по принуждению не может оставаться игрой до конца [12]. А свободное действие порождает впечатление как главную ценность, создаваемую в процессе игровой деятельности.

Обратимся к концепции, введенной О.В. Шимельфенигом, и обозначенной как *сюжетно-игровая*. Данная концепция истоками уходит в древнейшую модель мироздания как Божественную Космическую Игру, которая предполагает практику духовного развития – приближение участников игры к Творцу Вселенского Действа с помощью «запредельной» самоидентификации [13].

На основе этой концепции становится возможным открывать любые неизвестные и даже самые неожиданные сюжеты в общественной и профессиональной деятельности, а также конструировать политические, социальные, педагогические и другие сценарные сюжеты [1].

На основании этого можно смело предполагать, что использование и преломление различных сюжетно-игровых картин мира может найти широкое применение в управленческой деятельности вообще и в менеджменте в частности.

Например, для проектирования современных организационных структур с встраиванием в них *систем управления поведением и деятельностью*, формирования, поддержания и развития организационной культуры, эффективного и совместного использования власти, лидерства, мотивации, коммуникаций, деловой этики, социальной ответственности.

Особое внимание, на наш взгляд, следует уделять созданию и использованию конструктивных конфликтов, благодаря которым на основе технологии коллективной мыследеятельности в кратчайшее время формулируются проблемы и находятся их решения [16]. Особенно важны все эти факторы воздействия (влияния) на людей для принятия своих или восприятия чужих управленческих решений, а также формирования позитивного отношения к инновациям и участия в процессе их формирования или разворачивания.

Как известно, составной частью современной *методологии управления* являются исследования, обеспечивающие получение временной и ситуационной (пространственной) составляющих деятельности в рамках управленческих организаций [15].

Однако *методология управления*, ориентированная на целостную картину мира в рамках сюжетно-игрового подхода, должна исследовать вопросы не только идентификации объекта управления, но и выполнять самоидентификации субъектов процесса управления.

Автором в соответствии с пониманием роли и значения игрового моделирования процессов было разработано несколько проблемно-ситуационных игр (ПСИ), в частности модели разработки функциональной структуры организации (ФСО). Концепция и сценарий проведения ПСИ «ФСО» относятся к числу сложных проектировочных игр, характерной особенностью которых является применение технологии коллективной мыследеятельности, определяющей поведение и направленность взаимодействия участников.

Процесс игрового моделирования выполняется в рамках разработанной автором информационно-логической модели реинжиниринга организаций [20]. Правила регламентируют только общее направление игровой деятельности и состав основных деятельностных процедур, а в остальном предоставляют большой простор для самоопределения, а также разработки и принятия самостоятельных управленческих решений участниками и игровыми командами.

Опыт участия в игровом моделировании оставляет неизгладимый след для его последующего применения в аналогичных ситуациях организации [5], так как управленческая деятельность – это только часть всей деятельности в организации, хотя и одна из самых важных. Поэтому управленческую деятельность надо уметь четко выделять, структурировать и показывать ее место, соотношение и входимость. Только потом надо показывать смысл, содержание и направление научных исследований.

Из выпусков новостей мы знаем, что демократия шагает по планете, завоеывая новые страны. Аналогичный процесс наблюдается и в мире бизнеса. Пока тираны и диктаторы теряют власть в политике, иерархические структуры управления, сложившиеся еще до промышленной революции, рушатся под натиском современных форм руководства. На смену традиционному менеджменту приходит самоуправление. Эта модель основана на предположении, что мотивированные сотрудники с правом принимать самостоятельные решения будут трудиться усерднее, быстрее и продуктивнее, чем коллеги, работающие под неусыпным контролем начальника.

В работе [9] поставлено несколько серьезных вопросов:

- как традиционные структуры управления снижают производительность работы в организациях;
- почему традиционный менеджмент сегодня иногда сменяется самоуправлением;
- какими преимуществами обладают новые методы управления;
- как превратить компанию в самоуправляемую организацию.

Взяв на себя роль летописцев этого великого организационного переворота, авторы работы [9] объясняют руководителям, как провести революционные преобразования в управлении компаниями. Признавая, что отдельные положения этой работы недостаточно обоснованы практикой, тем не менее следует рекомендовать ее руководителям всех уровней – новейшая версия организационной теории вряд ли оставит их равнодушными.

Кроме того, эту работу следует адресовать и ученым с тем, чтобы они рассмотрели основополагающие идеи этой книги при формировании концепций построения и реформирования процессов организационного проектирования и проектирования. При этом следует отметить некоторые параллели основной идеи этой книги с категорией поппулизма – деятельности по извлечению безграничных возможностей благодаря становлению организационной демократии.

Рассмотренные концепции и подходы являются важнейшим фактором формирования новых возможностей в рамках системы управления организациями, что позволит оперативно решать возникающие проблемы, а также ставить и решать инновационные задачи, обеспечивающие экономический рост организаций [11].

Понятно, что любая идея, мобилизующая возможности отдельных людей (работников организаций и учреждений), формальных или неформальных коллективов, населения территорий, регионов и даже целых стран, может оказаться необходимой и плодотворной инициативой в развитии экономических систем любого уровня.

Особо следует отметить, что рассмотренные концепции позволяют также улучшать технологическую оснащенность и профессионализм современных управленцев, повышая стабильность и устойчивость всей архитектуры управленческой деятельности организаций в обозримом будущем.

Библиографический список

1. Анисимов О.С. Методологический словарь для управленцев. М., 2002. 295 с.
2. Барсукова С.Ю. Неформальная экономика: курс лекций. М.: ИД Высшей школы экономики, 2009. 354 с.
3. Богданов А.А. Тектология (Всеобщая организационная наука): в 2 кн. Кн. 1. М.: Экономика, 1989.
4. Герасимов Б.Н. Проектирование экономических систем. Самара: НОАНО ВПО СИБиУ, 2014. 383 с.
5. Герасимов Б.Н., Герасимов К.Б. Управление экономическими системами. М.: ИНФРА-М, 2016. 225 с.
6. Герасимов К.Б. Механизм построения системы управления процессом организации // Вестник Самарского государственного аэрокосмического университета им. академика С.П. Королева (национального исследовательского университета). 2012. № 6 (37). С. 72–81.
7. Градосельская Г.В. Сетевой анализ в оценке организационной эффективности российских предприятий. М., 2007. 37 с.
8. Дончевский Г.Н. Пoppersитика, или Искусство овладения невозможным (очерки технологии эры индиго). М.: Вузовская книга, 2011. 376 с.
9. Cloke K., Goldsmith J. The end of Management and the Rise of Organizational Democracy. New York: John Wiley and Sons, Inc, 2002.
10. Кросс Р., Паркер Э. Невидимая сила социальных связей. Как на самом деле работают организации. Киев: Калидос Паблишинг, 2006. 206 с.
11. Семенов Г.В., Николаев М.В., Савеличев М.В. Исследование и оценка организационной эффективности систем управления. Казань: Изд-во Казанск. гос. ун-та, 2004. 184 с.
12. Хейзинга Й. Homo Ludens; Статьи по истории культуры / пер., сост. Д.В. Сильвестрова. М.: Прогресс-Традиция, 1997. 416 с.
13. Шимельфениг О.В. Живая Вселенная. Сюжетно-игровая картина мира. XXI век: «Самозавет» или «Самоапокалипсис». Саратов: Научная книга, 2005. 688 с.
14. Щедровицкий Г.П. Избранные труды. М.: Школа культурной политики, 1995. 759 с.
15. Ramzaev V.M., Khaimovich I.N., Chumak P.V. Models for forecasting the competitive growth of enterprises due to energy modernization // Studies on Russian Economic Development. 2015. Vol. 26. № 1. P. 49–54.
16. Zhu L., Cheung S.O. Harvesting Competitiveness through Building Organizational Innovation Capacity // Journal of Management in Engineering. 2017. Vol. 33. № 5. P. 04017020.

References

1. Anisimov O.S. *Metodologicheskii slovar' dlia upravlentsev* [Methodological dictionary for managers]. M., 2002, 295 p. [in Russian].
2. Barsukova S.Yu. *Neformal'naia ekonomika. Kurs lektsii* [Informal economy. Course of lectures]. M.: ID Vysshei shkoly ekonomiki, 2009, 354 p. [in Russian].
3. Bogdanov A.A. *Tektologiya (Vseobshchaia organizatsionnaia nauka). V 2 kn.* Book 1 [Tectology (General organizational science)]. M.: Ekonomika, 1989 [in Russian].
4. Gerasimov B.N. *Proektirovanie ekonomicheskikh sistem* [Designing of economic systems]. Samara: NOANO VPO SIBiU, 2014, 383 p. [in Russian].
5. Gerasimov B.N., Gerasimov K.B. *Upravlenie ekonomicheskimi sistemami* [Management of economic systems]. M.: INFRA-M, 2016, 225 p. [in Russian].
6. Gerasimov K.B. *Mekhanizm postroeniia sistemy upravleniia protsessom organizatsii* [The mechanism for building a system for managing the organization's process]. *Vestnik Samarskogo gosudarstvennogo aerokosmicheskogo universiteta im. akademika S.P. Koroleva (natsional'nogo issledovatel'skogo universiteta)* [Vestnik of Samara State Aerospace University (National Research University)], 2012, no. 6 (37), pp. 72–81 [in Russian].
7. Gradoselskaya G.V. *Setevoi analiz v otsenke organizatsionnoi effektivnosti rossiiskikh predpriatii* [Network analysis in assessing the organizational effectiveness of Russian enterprises]. M., 2007, 37 p. [in Russian].
8. Donchevsky G.N. *Possibilitika, ili Iskustvo ovladeniia nevozmozhnym (ocherki tekhnologii ery indigo)* [Possibility, or the art of mastering the impossible (essays of the technology of the Indigo era)]. M.: Vuzovskaia kniga, 2011, 376 p. [in Russian].
9. Cloke K., Goldsmith J. *The end of Management and the Rise of Organizational Democracy*. New York: John Wiley and Sons, Inc, 2002 [in English].
10. Cross R., Parker E. *Nevidimaia sila sotsial'nykh svyazei. Kak na samom dele rabotaiut organizatsii* [Invisible force of social ties. How organizations actually work]. Kiev: Kalidos Publishing, 2006, 206 p. [in Russian].
11. Semenov G.V., Nikolaev M.V., Savelichev M.V. *Issledovanie i otsenka organizatsionnoi effektivnosti sistem upravleniia* [Research and evaluation of organizational effectiveness of management systems]. Kazan: Izd-vo Kazansk. gos. un-ta, 2004, 184 p. [in Russian].
12. Huizinga J. *Homo Ludens; Stat'i po istorii kul'tury. Per., sost. D.V. Sil'vestrova* [Homo Ludens; Articles on the history of culture. Translation and compiler D.V. Silvestrov]. M.: Progress-Traditsiia, 1997, 416 p. [in Russian].
13. Shimelfenig O.V. *Zhivaia Vselennaia. Siuzhetno-igrovaia kartina mira. XXI vek: «Samozavet» ili «Samoapokalipsis»* [The Living Universe. Plot-game picture of the world. 21st Century: «Self-Testament» or «Self-Apocalypse»]. Saratov: Nauchnaia kniga, 2005, 688 p. [in Russian].
14. Shchedrovitsky G.P. *Izbrannye trudy* [Selected works]. M.: Shkola kul'turnoi politiki, 1995, 759 p. [in Russian].
15. Ramzaev V.M., Khaimovich I.N., Chumak P.V. Models for forecasting the competitive growth of enterprises due to energy modernization. *Studies on Russian Economic Development*, 2015, Vol. 26, no. 1, pp. 49–54 [in English].
16. Zhu L., Cheung S.O. Harvesting Competitiveness through Building Organizational Innovation Capacity. *Journal of Management in Engineering*, 2017, Vol. 33, no. 5, p. 04017020 [in English].

*B.N. Gerasimov**

DEVELOPMENT OF METHODOLOGY OF ORGANIZATIONAL DESIGN IN MANAGEMENT ACTIVITY

In the management of modern organizations there are constantly arising problems that require solutions based on known methodological tools. The article describes the approaches to use them in the design and reform of organizations. Story-playing, possibilitarian and problem-situational approaches have different advantages, are focused on certain types of operational activities of organizations and can be used to find and solve problems in the processes of organizational design. The conducted research allows to make a choice of various tools for the implementation of own plans of organizational design and redesign for improvement of quality and efficiency of their activity.

Key words: organization, design, possibility, story-game approach, game simulation, consumers.

Статья поступила в редакцию 12/V/2018.
The article received 12/V/2018.

* *Gerasimov Boris Nikiforovich* (boris0945@mail.ru), Department of Management, International Market Institute, 21, Aksakov Street, Samara, 443030, Russian Federation.