Акатов Николай Борисович
канд. экон. наук, доцент кафедры менеджмента и маркетинга,
Пермский национальный исследовательский политехнический университет
alex@rmc.edu.ru

Центры инноваций

Инновационное саморазвитие локализованного подразделения компании[1]

Аннотация

В настоящей статье представлен подход к управлению переходом локализованного подразделения компании на условиях инновационного саморазвития, включая диагностику готовности подразделения к инновационному саморазвитию, инициирование предпринимательской активности лидеров и процессов саморазвития, реализацию организационного проекта перехода. Реализация подхода создает условия для становления локализованного подразделения как Центра бизнес-ответственности.

Ключевые слова: саморазвитие, предпринимательская активность, инициирование, центр бизнес-ответственности, локализованное подразделение, управление переходом, трансформационная бизнес-модель

Известные подходы к формированию саморазвивающихся организаций (2), теория и методология саморазвивающихся социально-экономических систем (5), современная концепция «бизнес-модель» (БМ) (6) и особенности ее применения компаниями (4) предполагают передачу большей самостоятельности, ответственности и предприимчивости на уровень локализованных подразделений, которые сегодня известны как «стратегические единицы», «центры прибыли», «центры бизнес ответственности». Они появляются в контексте стратегических решений компании, проектов аутсорсинга, реструктуризации и т.п., успешность таких проектов во многом определяется совершенством подходов, применяемых к управлению инновационным саморазвитием локализованных подразделений.

Саморазвивающаяся инновационная организация

Проблемы восприимчивости локализованными подразделениями новых полномочий, прежде всего, кроются

[1] Работа выполнена при финансовой поддержке Минобрнауки РФ (договор № 13.G25.31.0093) в рамках реализации Постановления Правительства РФ № 218 «О мерах государственной поддержки развития кооперации российских высших учебных заведений и организаций, реализующих комплексные проекты по созданию высокотехнологичного производства».

в степени готовности лидеров данных подразделений к самостоятельности и предпринимательской активности. Так как речь идет о смене доминирующей, сложившейся логики поведения, характерной для функционального подразделения компании, для формирования на уровне локализованного подразделения компании свойств саморазвития можно применять методологические подходы к управлению переходом к саморазвивающимся инновационным организациям (1), базирующиеся на активизации предпринимательской активности инновационных лидеров – руководителей локализованных подразделений.

В алгоритме перехода к организации нового типа должны создаваться условия для самоопределения лидеров, формирования ими новой модели организации, действий, побуждающих к принятию ответственности за преобразования организации и рисков трансформационных процессов. Вариантов перехода может быть несколько, например, может быть адаптирован вариант, предлагаемый в работе «Пространство бизнес инноваций», с точно подмеченным выводом, что «в этой трансформации важнейшую роль играют лидеры организаций» (4).

При этом саморазвивающуюся инновационную организацию можно определить как организацию, способную самостоятельно и автономно воспроизводить на инновационной основе организованность нового качества, характеризующуюся особой целостностью, обеспечивающей устойчивое конкурентное превосходство и стратегическую готовность адекватно и своевременно реагировать на вызовы рынка. Общий алгоритм перехода к организации такого типа можно представить в виде восьми этапов, в рамках которых осуществляются трансформационные процессы перехода, в основе которых лежит, вовлечение лидеров в процессы преобразований и развитие их инновационной предпринимательской активности.

Нами рассмотрены три проекта из различных областей деятельности (различные отрасли), чтобы подчеркнуть общие и особенные аспекты:

• крупный промышленный холдинга ОАО «Мотовилихинские заводы» - перевод на условия самоорганизации и саморазвития *департамента технического сервиса нефтегазового оборудования* (ДТС);

• вывод на аутсорсинг подразделения снабжения ООО «Лукойл-Пермнефтеоргсинтез» – в данный момент *Пермское региональное управление Торгового Дома «Лукойл»* (ПРУ);

• ГОУ ДПО «Института повышения квалификации – РМЦПК» – создание локализованного подразделения на базе факультета подготовки управляющих по *программам MBA* (MBA).

В настоящей статье представлен алгоритм принятия решений по ДТС в процессе перевода его в *центр бизнес-ответственности* (ЦБО). В рамках общей стратегической цели холдинга, доля услуг технического сервиса в сфере нефтегазового машиностроения должна составить к 2015 году 0,3 млрд руб. Данная цель должна быть обеспечена продвижением и тиражированием уникального опыта по сервису обору-

в алгоритме перехода к организации нового типа должны создаваться условия для самоопределения лидеров

саморазвивающуюся инновационную организацию можно определить как организацию, способную самостоятельно воспроизводить организованность нового качества

дования ответственного назначения (сецтехники), сложившегося в холдинге и базироваться на инновационной стратегии саморазвития ДТС. Для ДТС процесс перевода его в Центр бизнес-ответственности представлен на *рис.1.* в виде восьми этапов

1. «Идентификация БМ»

На стартовом этапе, в условиях отсутствия у менеджмента достаточных компетенций по моделированию бизнеса, создания собственной БМ, может быть рекомендован вариант одной из систематизированных моделей, например, модель EFQM (8), работа с которой дает необходимый опыт моделирования и требуемую скорость действий. Основным результатом первого этапа является матрица подходов, которые отражают сложившуюся БМ подразделения.

2. «Интересы и Готовность»

Этап самооценки бизнес-модели с применением оценочной системы RADAR (7) состояния «как есть». Второй этап связан с подготовкой выбора, задает требование ответить на следующие принципиально важные вопросы: уровень организационной зрелости подразделения, *рис. 2*; финансово-инвестиционная оценка проекта (финансовая модель), оценка сложности проекта, оценка рисков проекта, оценка интересов и возможностей всех заинтересованных сторон. Результаты самооценки представлены в рамках девяти критериев модели EFQM, что дает возможность оценить степень готовности подразделения к конкуренции на открытом рынке, выявить сильные стороны, области для развития, приоритеты, активно используя подходы бенчмаркинга.



Рис. 1. Алгоритм перехода к центру бизнес-ответственности



Рис. 2. Результаты самооценки ДТС по модели EFQM

3. «Приоритеты и параметры порядка»

Выявление минимальной группы *параметров порядка* (ПП) и *управляющих параметров* (УП), по которым будет оцениваться работа подразделения. ПП подчиняют сложное поведение системы в процессе перехода и важны для понимания лидерами сложности проекта и его потенциальной результативности.

Так, например, для ДТС в качестве УП были выбраны: «темп роста объемов реализации услуг», «рентабельность услуг», «норма доходности на инвестиции».

Параметры порядка: организационная зрелость, определяемая по модели EFQM, отражающая истинную способность организации к конкурентному превосходству на рынке, восприятие клиента, по оценке удовлетворенности потребителя, согласованность ценностей подразделения и холдинга.

Выбранные ПП и УП положены в основу формирования взаимоотношений локализованного подразделения в холдинге и основы для минимального набора критериев контроля.

4. «Сценарии развития»

Синтез сценариев развития проекта проведен на основе оценки изменения ПП и вероятностей выхода на тот или иной сценарий развития. Были выделены четыре сценария: кризисный, инерционный, интеграционный, инновационный. Выходом данного этапа являются сценарии развития, их вероятности и условия, при которых они реализуются.

5. «Целевая картина»

«Целевая картина» разработана в виде трех компонентной конструкции, включающей облик новой бизнес-модели, требования к ПП и конкретизация УП. Трансформационная бизнес-модель саморазвивающейся инновационной организации как проявленная целостность, отражаемая субъектом

результаты самооценки представлены в рамках девяти критериев модели EFQM, что дает возможность оценить степень готовности подразделения к конкуренции на открытом рынке

выбранные параметры порядка и управляющие параметры положены в основу формирования взаимоотношений локализованного подразделения в холдинге

инновационных преобразований по трем направлениям: от восприятия нас потребителем, через создание и поставку для него ценностей, до получения итогового финансового результата; по инициированию, формирующему потенциал осуществлять инновации; по рефлексивному процессу, стимулирующему самоопределение и предпринимательскую активность лидеров.

6. «Импульс инновационных изменений»

Этап нацелен на принятие лидерами миссии и роли в достижении целевой картины, формирование условий для достижения целей и заявлений о намерениях их достижения. Выбор на данном этапе инициирования – это, прежде всего, обозначенный импульс в направлении достижения целей, импульс инновационных изменений.

7. «План управления проектом»

Формализация принятых решений в виде документов «План управления проектом» и «Система нормативов взаимодействия».

8. «Трансформационная бизнес-модель»

В рамках данного этапа осуществляется непосредственная реализация плана управления проектом, рефлексия и мониторинг контролируемых индикаторов, реализация скользящей системы управления, итоговая оценка реализуемости и адекватности формируемой трансформационной бизнес-модели саморазвивающейся организации.

Реализация предложенного алгоритма управления формирует, по сути дела, модель принятия решений, в рамках которого обеспечивается включенность лидеров в полный цикл формирования новой бизнес-модели для своего подразделения и побуждение к действию.

В этом смысле, для высшего руководства компании реализуется идея, согласно которой «задача высшего руководства организации – не выработка решений, а конструирование процесса выработки решения и наблюдения за его действием» (3).

Выводы

В основе реализации алгоритма перехода локализованного подразделения в центр бизнес-ответственности лежат процессы инициирования предпринимательской активности лидеров за счет целенаправленного формирования условий для их самоопределения, нацеленности на развитие организационного совершенства, наделения значительными полномочиями и предоставления соответствующих условий для свободы выбора принимаемых решений.

Литература

1. Акатов Н.Б. Методология управления переходом к саморазвивающимся инновационным организациям. Пермь: ПНИПУ, 2012. – 258 с.

2. Бухвалов Н.Ю., Комаров С.В., Молодчик А.В., Пустовойт К.С. Методологические основы теории 2С-систем // Вестник Пермского наци-

онального исследовательского политехнического университета, Серия «Социально-экономические науки», № 14 (38), 2012. – с. 56-76.
3. Оптнер С.Л. Системный анализ для решения проблем бизнеса и промышленности. Пер. с англ. вступ. ст. С.П. Никанорова. – М.: Концепт, 2003. – 206 с.
4. Прахалад К. Пространство бизнес – инноваций. Создание ценности совместно с потребителем / К.К. Прахалад, М.С. Кришнан: Пер. с англ. – М.: Альпина Паблишер: Издательство Юрайт, 2012. – 258с.
5. Саморазвивающиеся социально-экономические системы: теория, методология, прогнозные оценки: в 2 т. / Российская академия наук, Урал. Отд-ние; под общ. Ред. А.И. Татаркина. – М.: ЗАО «Издательство «Экономика»; Екатеринбург: УрО РАН, 2011г.
6. Chesbrough H., Rosenbloom R. (2002) The role of the business model in capturing value from innovation: evidence from Xerox Corporation's technology spin-off companies. Industrial and Corporate Change. – p. 529–555.
7. Meyer F.A. Radarise your business for success: EFQM, Brussels Representative Office, 2005. – 280 p.
8. The Excellence Model: EFQM / Brussels Representative Office, EFQM, 2010. – 32 p.

КЭ

Nikolai B. Akatov
Cand. of Econ. Sci., Associate Professor, Chair of Management and Marketing, Perm Research and Development University

Innovative Self-Development of Localized Company's Branch

Abstract

Present article represents approach to management of transition of company's localized branch to innovative self-development conditions, including diagnosis of branch readiness for innovative self-development, initialization of entrepreneurship activity of leaders and self-development processes, execution of transition organizational project. Execution of approach creates conditions for development of localized branch as Center of business responsibility.

Keywords: self-development, entrepreneurship activity, initiation, center of business responsibility, localized branch, transition management, transformative business model