

УДК 65.012.3

ОРГАНИЗАЦИОННО-МЕТОДИЧЕСКИЕ РЕКОМЕНДАЦИИ ПО ОБЕСПЕЧЕНИЮ ИННОВАЦИОННОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ В ХОЛДИНГЕ ЧЕРЕЗ СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ

Соколова Е. Э.

Санкт-Петербургский государственный экономический университет, Санкт-Петербург, Россия (191023, г. Санкт-Петербург, ул. Садовая, д.21.), evgenia.sokolova05@rambler.ru

В статье предлагаются организационно-методические рекомендации по обеспечению инновационной деятельности в холдинге, направленные на совершенствование системы управления. Данный процесс обеспечивается применением современных передовых методов, влияющих на различные формы управления (планирование, организацию, руководство и контроль), упрощая систему управления холдингом и одновременно выводя управляемость комплексной структуры на новый уровень. В качестве ключевых параметров холдинга, требующих организационных изменений, выделены: множественность видов деятельности и юридических лиц, жесткость и иерархичность структур, распределение ответственности, определение прибыльных и неприбыльных направлений, стратегическое развитие, контроль финансовых и денежных потоков, управленческий учет, кадровое стимулирование и мотивация. Организационные инновации в системе управления предлагается осуществить с помощью внедрения элементов современных методов управления в различных ее частях. Предложены рекомендации по выбору элементов данных методов и их применению для обеспечения инновационной деятельности холдинга.

Ключевые слова: система управления предприятием, инновационная деятельность, инновационный потенциал, организационная инновация, холдинг.

ORGANIZATIONAL AND METHODOICAL RECOMMENDATIONS ON PROCURING OF INNOVATION IN HODING THROUGH THE IMPROVEMENT OF MANAGEMENT SYSTEM

Sokolova E. E.

¹Saint-Petersburg State University of Economics, Saint-Petersburg, Russia (191023, Saint-Petersburg, Sadovaya st., 21), evgenia.sokolova05@rambler.ru

The article represents organizational and methodical recommendations on procuring of innovation in holding, which aimed at improvement of management system. This process is achieved by using modern best practices affecting various forms of management (planning, organizing, motivation and control), simplifying holding's management system, and simultaneously bringing controllability of a holding to a new level. We highlight the key features of the holding requiring organizational change: the multiplicity of company's activities and entities, rigid and hierarchical structures, delegating of responsibilities, identification of profitable and non-profitable areas, strategic development, financial control and cash flow, management accounting, staff incentives and motivation. We propose to introduce organizational innovations in the management system by implementation of elements of modern management methods in its various parts. We provide recommendations on the choice of elements of those methods and on their implementation for procuring of innovation in holding.

Keywords: enterprise management system, innovation, innovation potential, organizational innovation, holding.

Введение

На новом этапе технологического развития быстро происходят изменения внешней и внутренней сред предприятия, производственные процессы становятся преимущественно гибкими, современный бизнес – более интеллектуалоемким, резко возросла доля сервисных компаний [11; 7], ключевое значение приобретают нематериальные ресурсы. Поэтому для успешной конкуренции предприятию необходимо обращать внимание на постоянно

происходящие изменения методов организации и ведения деятельности и по необходимости следовать новым тенденциям.

Инновационная деятельность необходима для успеха каждого активно развивающегося современного предприятия, отводящего особую роль интеллектуальному капиталу и интеллектуальному потенциалу [8,10]. Связана она не только с научно-исследовательской деятельностью, но и с появлением организационных нововведений, означающих появление инновационных методов управления взамен традиционным. Для холдингов организационные инновации обеспечивают его конкурентоспособность и стимулируют интеллектуальный потенциал.

Цель: разработка организационно-методических рекомендаций по обеспечению инновационной деятельности на холдинговом предприятии посредством осуществления организационных инноваций на примере совершенствования системы управления холдингом.

Материалы и методы исследования: в работе использован инструментарий общих методов научного познания, включающих методы теоретического и эмпирического исследования, такие как наблюдение, сравнение, научное моделирование, абстрактно-логический метод, дедукция, факторный и контентный анализ.

Холдинг является одной из наиболее сложных, а, следовательно, интересных, в плане научных исследований, форм организации бизнеса. Как известно, он состоит из управляющей компании (УК) и дочерних обществ (формальный холдинг), или группы юридически независимых компаний, работающих для достижения общих целей (неформальный холдинг). Особенность УК холдинга состоит в том, что в круг ее деятельности входит как контроль работы каждого отдельного зависимого предприятия и подразделения, так и обеспечение процесса управления всем холдингом в целом. Здесь и встает вопрос о необходимости инновационной деятельности. Зависит он от методов, применяемых в УК для организации эффективного управления холдингом.

За последние годы достигнут значительный прогресс в развитии методов управления крупными хозяйственными структурами [1], но холдинговые структуры и, в особенности, интегрированные холдинги требуют разработки новых и доработки существующих методов. Это обусловлено сложностью ведения интегрированной или диверсифицированной деятельности, а зачастую холдинги участвуют в нескольких отраслях и видах деятельности. Холдинг представляет собой пример комплексной хозяйственной системы, в которой невозможно учесть огромное количество факторов и взаимозависимостей. Управлять такими системами на основе жестких и формализованных методов проблематично и требует разработки новых или модификации старых подходов. [9], но многие компании продолжают

применять строгие иерархичные структуры управления. Множественность юридических лиц создает проблемы распределения ответственности между ними. Некоторые направления деятельности могут оказаться неприбыльными, что незаметно и теряется в масштабах всего холдинга. Ключевой проблемой для холдинговых структур становятся контроль финансовых и денежных потоков (большое количество операций, контрагентов, связей с внешней средой у каждого подразделения, внутренние операции), управленческий учет и налоговая оптимизация. Не менее важен и кадровый вопрос, в частности, определение критериев работы сотрудников, система стимулирования и мотивации. Парадоксально, но, в случае необходимости управления сложными комплексными системами, ответом на проблемы часто становится упрощение систем управления [5]. Однако такое упрощение возможно осуществить только путем внедрения новых эффективных методов и инструментов, то есть путем организационной инновации. Данные нововведения подвигают предприятия к границе между обычной и инновационной деятельностью.

Тем не менее обеспечение инновационной деятельности на предприятии требует соблюдения определенных условий и требований к методам управления, при которых она будет эффективна: 1. Отсутствие жестких рамок, шаблонов и систем контроля деятельности (осуществления метода), наличие творческого пространства для работников интеллектуального труда; гибкость методов, необходимая для управления динамическими ресурсами при вероятностном характере инновационной деятельности. 2. Связь со стратегией предприятия, при которой целевыми ориентирами и критериями качества их достижения должны являться нефинансовые показатели. 3. Отсутствие ложных допущений, когда исходными данными для применения метода становятся реальная информация, обработанная с помощью методов организационно-экономического анализа.

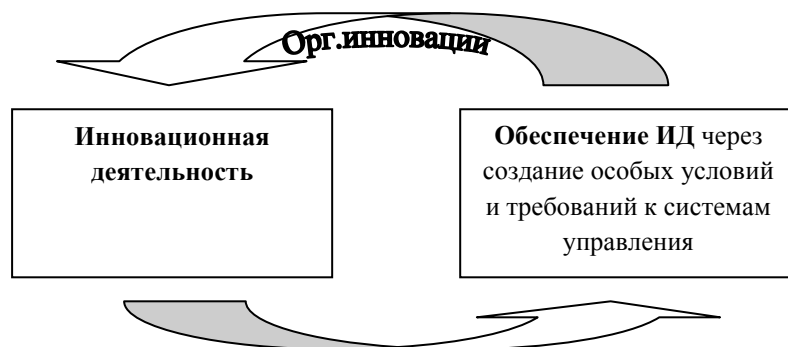


Рисунок 1. Взаимообусловленность процессов обеспечения и возникновения инновационной деятельности

Данным требованиям отвечают лишь такие методические подходы, которые непосредственно могут стать основой организационных инноваций, а их применение обеспечивает инновационную деятельность. Таким образом, мы видим замкнутый круг

(рисунок 1), в котором организационные инновации становятся, с одной стороны, результатом обеспечения инновационной деятельности, а с другой – формой ее возникновения.

Нами отобраны и выделены подходы, отвечающие указанным выше требованиям, совершенствующие процесс управления холдингом и служащие основой развития его интеллектуального потенциала: учет, или калькуляция затрат по видам деятельности (Activity Based Costing) Р. Каплана [13]; сбалансированная система показателей (Balanced Scorecard) Д. Нортон и Р. Каплана [14]; метод управления «За пределами бюджетирования» (Beyond Budgeting) [12]; управление по целям (Management by objectives) П. Друкера, кроме того, для обеспечения созидательного мышления добавим к списку методов Теорию решения изобретательских задач (ТРИЗ) Г. Альтшуллера [2] и Теорию ограничений Э. Голдратта [3].

Ниже предложена классификация указанных выше подходов с точки зрения различных форм управления, а именно – планирования, организации, руководства (в том числе мотивацию и стимулирование) и контроля (таблица 1).

Таблица 1. Классификация методических подходов к обеспечению инновационной деятельности по формам управления

Методические подходы к обеспечению инновационной деятельности	Формы управления на предприятии			
	Планирование	Организация	Руководство	Контроль
Учет, или калькуляция затрат по видам деятельности (АВС)		X		X
Сбалансированная система показателей	X	X	X	X
Метод управления «за пределами бюджетирования»	X	X	X	X
Управление по целям	x (*)	X	x (**)	X
ТРИЗ и теория ограничений	x (***)	x (***)	X (***)	x (***)

(*) целеполагание, (**) распределение ответственности,

(***) распространение на все сферы управления через влияние на видение и образ мышления.

Таким образом, современные инструменты управления по-разному подходят к самому процессу управления. Указанные выше проблемы можно решить, применяя полностью или частично элементы различных методов в определенных областях. Сжато перечислим важнейшие рекомендации по решению проблем управления, обеспечивая осуществления инновационной деятельности посредством организационных инноваций.

1. Распределять затраты, результаты работы нескольких юридических лиц с разными видами деятельности, оценивать их рентабельность и вести управленческий учет следует по видам деятельности (ключевым центрам финансовой ответственности – ЦФО). В данном случае удобно применить элементы ABC-метода. В отличие от традиционных, он предлагает учитывать затраты не по продуктам или отделам предприятия (маркетинговый, финансовый, административный, производственный и т.п.), а по видам деятельности, вне зависимости от юридических лиц. При ABC-методе происходит наилучшее управление издержками, аккумуляцию по видам деятельности основных показателей, выделение наиболее прибыльных и менее затратных центров учета и, наоборот, при этом возможен отказ от осуществления определенных процессов интегрированной структуры или выбор направления диверсификации.

2. Для стратегического планирования деятельности холдинга необходима интеграция отдельных бизнес-процессов (работы его бизнес-единиц) и связь стратегических процессов с оперативными, что может обеспечить сбалансированная система показателей (BSC). Показатель, связывающий стратегический план и оперативный, – затраты на стратегию.

3. Со сложностями в процессе планирования, контролем финансовых и денежных потоков, жесткостью и иерархичностью деятельности помогает справиться метод управления «За пределами бюджетирования». Он представляет собой действенный и детально разработанный в практике передовых компаний метод для развития динамического инновационного потенциала и применим как самостоятельная система планирования и контроля. Он существенно влияет на временные и материальные затраты, поскольку не требует дополнительного обучения специальным программным средствам работников умственного труда, и они могут сосредоточиться на действительно важных для инновационно-активного предприятия вопросах.

4. Контроль должен иметь четкую схему осуществления. Например, с помощью таблицы или схемы, в которой следует отражать цели, ключевые показатели деятельности (KPI), их изменения и мероприятия по достижению целей. Установление данных показателей начинается с их группировки по определенным признакам; они не должны повторяться, поскольку каждой проблеме обозначен свой особый индикатор.

5. Структурировать желаемое представление будущего и его достижение для холдинга может способствовать метод управления по целям. В зависимости от роли головного центра (стратегический, операционный или финансовый управляющий) и с помощью распределения ответственности между бизнес-единицами холдинга данный метод позволяет наилучшим образом реализовать поставленные задачи.

6. При создании службы стимулирования организационных нововведений в холдинге с применением ТРИЗ, можно порекомендовать наладить оптимизацию всех бизнес-процессов в организации, так как данный метод меняет привычный образ мыслей и направляет его в правильное русло. Стремление к достижению «идеального конечного результата» работы системы (при котором функция выполняется без лишних объектов) через нахождение и усиление противоречия для решения задачи, с применением алгоритма решения изобретательских задач способствует принятию решений, тренировке творческого мышления, стимулирует рост интеллектуального потенциала предприятия и создает продуктивное мышление, способное к созиданию в различных областях его работы. Полностью все элементы ТРИЗ следует применять в технических областях.

7. Использовать дополнительный инструмент для принятия решений в сложных комплексных системах – Теория ограничений (ТОС), которая предлагает 5 логических методов решения проблем (дерево текущей реальности, диаграмма разрешения конфликтов «Грозовая туча», дерево будущей реальности, дерево и план преобразований (пошаговая инструкция по внедрению решений). Подробные схемы изображают причинно-следственные связи между проблемами и их решениями. Внедрение таких инструментов на предприятии было бы дополнительным способом обеспечения инновационной деятельности через активизацию интеллектуальной работы, глубокий анализ текущей ситуации и решение виде организационных изменений, а зачастую и инноваций. Нестандартный образ мыслей ведет к нестандартным решениям.

8. Создать систему непрерывного образования и развития профессиональных компетенций руководителей всех звеньев управления. Организационная инновация невозможна без процесса обучения и развития обеспечивающих ее профессиональных компетенций [4]. В интегрированной холдинговой структуре важно создать такую систему, когда имеется корпоративный образовательный центр, в обязанности которого входит определение потребности в новых образовательных программах, в соответствии со стратегией развития холдинга в целом и теми организационными инновациями, которые внедряются не только на уровне УК, но и каждого дочернего общества. Следует учитывать, что успех реализации образовательных программ, связанных с организационными инновациями и совершенствованием менеджмента, определяется управлением качества [6].

9. Деятельность по осуществлению организационных инноваций должна быть основана по проектному принципу. При отборе инновационных проектов ключевым критерием оценки должно выступать качество. Необходимо понять: способно ли предприятие, собирающееся реализовать научно-техническое новшество, обеспечить его

организационно [5]. Если "нет", то необходимой предпосылкой для осуществления продуктовой или процессной инновации должен стать проект организационной инновации.

Заключение

Совершенствование процесса управления холдинговыми структурами в значительной степени сводится к развитию инновационной деятельности, через осуществление организационных инноваций, неотъемлемого инструмента развития и качественного улучшения бизнес-процессов. Для успешного обеспечения инновационной деятельности в комплексной хозяйственной системе – холдинге требуется обобщение результатов работы всех бизнес-единиц, каждого вида деятельности, их оценки, структурирования, определения будущих направлений действий. Организационные инновации на основе передовых методических подходов выводят на новый уровень управляемость данными комплексными хозяйственными структурами. Важно осуществлять целенаправленный поиск актуальных в практическом плане разработок в области менеджмента и изучать возможности их приложения к деятельности холдинговых структур.

При поддержке Министерства образования и науки Российской Федерации в рамках федеральной целевой программы "Научные и научно-педагогические кадры инновационной России" 2009–2013 годы (Соглашение о предоставлении гранта в форме субсидии No.14.B.37.21.0016 от 22.06.2012).

Список литературы:

1. Айрапетова А. Г., Платонов В. В. Принципы построения системы управления инновационной деятельностью на мезоуровне для формирования стабильного конкурентного преимущества // Вестник Российской академии естественных наук (Санкт-Петербург). – 2012. – № 4. – С. 31-33.
2. Альтшуллер Г. Найти идею: Введение в ТРИЗ – теорию решения изобретательских задач – 6-е изд. – М: Альпина Пабlishер, 2013. – 402 с.
3. Детмер У. Теория ограничений Голдратта: Системный подход к непрерывному совершенствованию / Пер. с англ. – 3-е изд. – М.: Альпина Пабlishерз, 2010 – 444 с.
4. Дюков И. И., Платонов В. В. Подход к исследованию формирования интеллектуального потенциала инновационных менеджеров в процессе непрерывного образования // Экономика и управление. – № 8. – 2012. – С. 42-47.
5. Окрепилов В. В. Применение современных методов управления качеством при оценке инновационных проектов // Инновации. – 2008. – № 12. – С. 88-91.
6. Окрепилов В. В. Оценка качества образовательных услуг на основе модели IQnet 9004 // Проблемы формирования инновационной образовательной парадигмы и подготовки специалистов по направлениям «Менеджмент» и «Экономика»: Уч. записки секции

экономики МАШ ВШ. Вып.12 / Под ред. Г. Л. Багиева, Ю. Н. Соловьёвой. – СПб.: Изд-во СПбГУЭФ, 2009. – 191 с.

7. Платонов В. В., Воробьев В. П., Тихомиров Н. Н. Системы управления интеллектуальным капиталом на новом этапе технико-экономического развития: методологический аспект // Известия Санкт-Петербургского университета экономики и финансов. – 2012. – № 2 (74). – С. 7-15.

8. Платонов В. В. Интеллектуальный капитал: оценка и управление: Учебное пособие. – СПб.: Изд-во СПбГУЭФ, 2012. – 116 с.

9. Платонов В. В., Овсянко К. А., Айрапетова А. Г., Дюков И. И. Стратегическая оценка деятельности инновационно-активных предприятий / под. редакцией д-ра экон. наук, проф. А. Е. Карлика. – СПб.: Изд-во: СПбГУЭФ, 2012. – 209 с.

10. Платонов В. В. Финансовые аспекты оценки интеллектуального капитала // Финансы и бизнес. – 2006. – № 1. – С. 98-110.

11. Соколова Е. Э. Платонов В. В. Концепция за пределами бюджетирования как инструмент управления инновационно-активными компаниями // Экономические и организационные аспекты развития интеллектуальной и инновационной деятельности: сборник научных трудов/ под ред. А. Е. Карлика, В. В. Платонова. – СПб.: Изд-во СПбГУЭФ, 2012. – С.119-132.

12. Хоуп Д., Фрейзер Р. Бюджетирование, каким мы его не знаем. Управление за рамками бюджетов. – М.: ООО "Вершина", 2005. – 256 с.

13. Atkinson, Banker, Kaplan and Young. Management Accounting. 3rd edition., Prentice Hall Business Publishing – 2001.

14. David P. Norton. Linking Strategy and Planning to Budgets // Balanced Scorecard Report: Harvard Business School Publishing. – Vol. 8. – № 3.

Рецензенты:

Айрапетова А. Г., доктор экономических наук, профессор кафедры «Экономика предприятия и производственного менеджмента» Санкт-Петербургского государственного экономического университета, г. Санкт-Петербург.

Платонов В. В., доктор экономических наук, профессор кафедры «Экономика предприятия и производственного менеджмента» Санкт-Петербургского государственного экономического университета, г. Санкт-Петербург.