

Механизм адаптации компании в современной инновационной среде.

Необходимость инновационного развития современной российской организации требует новых схем принятия управленческих решений. В статье предлагается система процессных решений, обозначенная как «адаптационный механизм организации». Система разработана с целью повышения инновационной активности российских предприятий.

Ключевые слова: бизнес - пространство, бизнес - модель, нематериальная структура компании, механизм адаптации организации, капитализация новаций, оценка изменений.

Современная организация живет в сложном, быстро меняющемся мире, при усилении неопределенности экономической среды, что вызывает дополнительные трудности при принятии решений по развитию компании, делая процесс комплексным и сложным.

Компании сталкиваются с изменением конъюнктуры глобальных рынков, сокращением жизненного цикла товара, усиливающейся конкуренцией, новыми технологиями и информационными системами. В этих условиях фирмы должны быть способны управлять своим бизнес-пространством – каналами дистрибьютеров, сложной цепью поставок снабжения, дорогими и сложными программными продуктами, стратегическим партнерством и оставаться подвижными для того, чтобы отвечать изменениям рынка.

Бизнес-модель организации, претерпевает изменения практически постоянно – новые условия порождают новые возможности, что вызывает усиление сетевого взаимодействия в двух аспектах: информационном – появлении новых и повышении динамики старых связей; и организационно - функциональном взаимодействии между внутренними и внешними параметрами бизнес-модели (аутсортинг, аренда знания и т.д.). Разрабатываются новые схемы процессного решения, политики продаж (поведение на новых рынках, ценообразование, разработка систем скидок и пр.) Проводимая оптимизация организационной структуры, как правило, основывается на соответствии нематериальной структуры компании предлагаемой ценности для потребителя¹.

¹ Лучшие характеристики товара нередко требуют привлечения внешних источников знания.

Заданные внешние условия требуют повышения адаптационных способностей¹ современной организации. Новый дизайн бизнес-модели² организации должен включать в себя логические схемы внутреннего взаимодействия (функционального, структурного, ресурсного) – процессные решения по реструктуризации бизнес-модели, активизируемые в зависимости от положения (динамики положения) фирмы на рынке.

Логическая модель системных изменений бизнес-модели фирмы (в зависимости от внешних условий) есть механизм адаптации организации.

Термин «механизм» здесь употреблен по причине того, что вся система мер, направленных на оптимизацию внутренних параметров организации, предполагает их связанность и согласованное движение; корректировки, вносимые в один из параметров, вызывают модификацию всех остальных.

Мобилизация творческих сил компании, перенаправление потоков ресурсов и схемы принятия решений в каждом конкретном случае индивидуальны; попробуем определить общие основы этих изменений. Среди параметров, задействованных в построении механизма, рассмотрим нематериальную структуру компании, потоки ресурсов, системы управления и систему показателей.

В условиях глобального рынка внутренними проблемами российских организаций в отношении коммерциализации новаций можно назвать проблемы, имеющие коммуникационную основу, основанные на потоках знаний и проблемы, основанные на потоках ресурсов³.

Среди проблем, основанных на потоках знаний можно выделить отсутствие системы обратной связи с рынком, потребителями; ограниченную стационарную деловую сеть; отсутствие механизма запроса бизнеса к науке и капитализации потоков знаний.

Проблемы, основанные на потоках ресурсов - отечественный производитель представлен, как правило, на сужающемся, инновационно-пассивном сегменте внутреннего рынка, не заинтересован (не имеет ресурсного обеспечения) во внедрении новаций, для него характерна малая управляемость инновационным процессом как единым целым, плохая встраиваемость последнего в цепочки создания стоимости, отсутствие системы оценок капитализации новаций.

¹ Способности изменять алгоритмы своего функционирования и (иногда) свою структуру с целью сохранения или достижения оптимального состояния при изменении внешних условий (www.wikipedia.org)

² Здесь бизнес-модель – виртуальная структура цепочки создания добавленной стоимости

³ составлено по: Гурков И.Б.//Воздействие интегрированных структур управления на инновационное развитие российских предприятий: попытка эмпирического анализа//РЖМ 2005№4;

Лапин Н.И. //Теория и практика инноватики// М., Логос, 2008

Отчет «Российский инновационный индекс»// под ред. Л.М.Гохберга, М: Национальный исследовательский университет «Высшая школа экономики, 2011

Также серьезной проблемой российских предприятий является недостаточная охрानоспособность инновационной продукции, что существенно снижает ее рыночную стоимость¹ и инвестиционную привлекательность на мировом рынке.

Решение о внедрении того или иного пакета новаций и соответствующей корректировке бизнес-модели организации основывается на анализе данных внешней среды и реализуется при помощи механизма адаптации организации.

Целью работы адаптационного механизма является корректировка бизнес-модели компании в зависимости от внешних условий, в направлении реализации стратегии ее инновационного развития. Для этого предпринимаются следующие предварительные шаги:

1. считывание внешних условий функционирования компании;
2. анализ ее внутреннего состояния;
3. оптимизацию соотношения потоков ресурсов;
4. при необходимости, реорганизация бизнес-модели фирмы.

Рис.

Адаптационный механизм организации.



Комплекс системных изменений – адаптационный механизм, в свою очередь состоит из последовательного ряда схем процессных решений, обозначенных как «оптимизация», «согласованность», «капитализация» и «система оценки произведенных изменений».

Оптимизация.

Реализация принятых решений о модификации бизнес-процесса организации опирается, прежде всего, на корректировку ее нематериальной структуры – появляются новые деловые связи, уделяется больше внимания управлению нематериальными

¹Отчет «Российский инновационный индекс»// под ред. Л.М.Гохберга, М: Национальный исследовательский университет «Высшая школа экономики, 2011,с.78

активами, что влечет за собой покупку и/или аренду новых знаний и вплетение их в рутинный бизнес-процесс. Реструктуризация национальных компаний, как правило, опирается на политику снижения издержек в конкретный период и выражается в ликвидации собственных НИОКР, что вступает в противоречие с интересами инновационного развития производств.¹ Согласно исследованиям², сейчас инновационная активность российских производителей выражается, прежде всего, в покупке дорогостоящего зарубежного оборудования, а не в капитализации собственных новаций.

На сегодняшний день компании действительно не всегда могут полностью обеспечить реализацию разработки новации³, но привлечение внешних источников знания должно согласовываться с политикой развития собственной когнитивной системы⁴, и реализовываться проектно, в противном случае отечественный производитель лишается дополнительной ренты⁵.

В качестве действенных изменений структуры российских предприятий можно предложить расширенную гибкую экспертную сеть, сохранение базовых, значимых производственных позиций, весомый патентный портфель.

Таким образом, реструктуризация должна производиться с учетом возрастания роли нематериальных активов организации, в первую очередь, знаний и охранных способностей интеллектуальной собственности и внедрении систем управления ими; а также оптимизации соотношения потоков всех видов ресурсов в рамках реализации инновационной стратегии развития компании.

Принцип согласованности.

Согласование временных ритмов внедрения новации (особенно при привлечении внешних источников знания) и ресурсного обеспечения, которое делится между инновационным («завтрашними» продажами) и рутинным бизнес-процессами («сегодняшние» продажи) очень непростой вопрос, но крайне важный для обеспечения непрерывности жизнедеятельности организации и минимизации возможных потерь, рисков.

¹ Отчеты: «Российский инновационный индекс»// под ред. Л.М.Гохберга, М: Национальный исследовательский университет «Высшая школа экономики», 2011г.

«Исследования корпоративных инновационных систем»// под ред. Е.М.Роговой, С.-Пб. филиал: Национальный исследовательский университет «Высшая школа экономики», 2009г.

² Отчеты: «Российский инновационный индекс»// под ред. Л.М.Гохберга, М: Национальный исследовательский университет «Высшая школа экономики», 2011г.

«Исследования корпоративных инновационных систем»// под ред. Е.М.Роговой, С.-Пб. филиал: Национальный исследовательский университет «Высшая школа экономики», 2009г

³ Инновационное развитие//под ред. д.э.н., проф Мильнера Б.З./М., ИНФРА-М, 2009. С.522-523

⁴ Компания может включить в нее собственный НИОКР или просто схемы принятия решений и патентный портфель.

⁵ Монопольной ренты, в случае, когда права на новацию принадлежат 3-му лицу.

В процессах промышленного производства одни люди являются авторами новации как идеи или изобретения, другие организуют их реализацию, третьи осуществляют разработки технических новшеств, четвертые их производят, пятые обеспечивают их поступление потребителям¹. Стратегия развития организации не предполагает временные разрывы в процессе внедрения новации в производство и вывода ее на рынок.

1. Изобретение/разработка. Здесь сложно контролировать процесс, подвергнув его жесткой регламентации. Скорее, нужен двойной подход - с одной стороны обеспечение свободного доступа к запрашиваемой информации, внутренним и внешним источникам знаний и обеспечение свободной циркуляции потоков знания внутри компании на протяжении всего цикла разработки. С другой стороны – необходимы: определение четких временных рамок получения требуемого результата, контроль над ресурсами и права собственности на разработку.
2. Реализация новации – внедрение новационного продукта в рутинный бизнес-процесс. Особенностью рутинного бизнес-процесса является то, что его разрозненные элементы обладают локальным знанием, и «не видят» системы в целом². Не смотря на это, материальный ресурс компании должен быть готов к немедленному реагированию (перераспределению ресурсов) и передислокации при смене политики развития организации. В этом случае важность рутинного бизнес-процесса выражается в обеспеченности процесса внедрения новаций ресурсами, как материальными, так и лучшими нематериальными – например, удачным опытом (отработанные схемы, налаженные процессы).
3. Вывод инновации на рынок – здесь главная роль принадлежит системе маркетинговых разработок; нас интересует, прежде всего, считывание обратной связи от рынка (предпочтений потребителя, действий конкурентов) для улучшения предложения. Система мероприятий по выводу новации на рынок должна соответствовать параметрам системы интегрированных маркетинговых коммуникаций³ - отвечать правилам подачи информации (вид, язык, точность, доступность), исходить от уполномоченных лиц, и соответствовать факторам репутации, определенных для целевой аудитории.

Согласование временных параметров процесса коммерциализации новации крайне важно в условиях, когда разработка осуществляется при помощи внешних по отношению

¹ Лапин Н.И.//Теория и практика инноватики//,М:Логос,2008,с.49

² Исторически сложившаяся ситуация с делением организации по подразделениям, когда каждое исходит из своих возможностей и интересов.

³ План действий компании по продвижению продукции.

к данной организации структур, особенно, если задействовано некоторое количество экспертов или брокеров знания. Промежуточные сроки выполнения заказа здесь могут носить скорее регулирующий характер, важнее четкое соблюдение временных рамок окончания взаимодействия по данному проекту и определение прав собственности на него.

Ресурсное обеспечение инновационного проекта – внутренний вопрос организации и может быть решен за счет оптимизации своей структуры, перераспределения финансовых ресурсов и/или привлечения внешних источников финансирования.

Капитализация новаций.

При неизбежности потерь – при внедрении нового (продукта, технологии, менеджерской практики) всегда есть риск «распыления» ресурсов, просто в силу того, что процесс не отработан, необходимо уделить усиленное внимание повышению капитализации как каждого этапа бизнес-процесса, так и общего потока знаний. Например, организация может сдать знания в аренду, или продать ту интеллектуальную собственность, что уже не используется в новой бизнес-модели. Для снижения потерь при переходе от одного производственного цикла к другому можно воспользоваться опытом японских компаний по повышению продуктивности производства¹.

Наконец система сбалансированных показателей, отражающая полный спектр приложенных усилий при коммерциализации новации поможет оценить всю полезность или неудачу при внедрении новаций в производственный процесс.

Разработанная система показателей² отражает инновационную активность организации в направлении повышения ее адаптационных способностей и определении пределов чувствительности организации, как реакции сложной открытой системы на конъюнктуру рынка.

¹ Концепция «бережливого производства»: представители - Т.Оно, Дж.Лайкер, Дж.Вумек, Д.Джонс

² Для каждой организации разрабатывается индивидуальная система оценок в зависимости от ее бизнес-модели

Параметры контроля инновационной активности компании с точки зрения оценки произведенных и планируемых изменений.

Принцип	Параметры контроля.
Оптимизация	5 сил Портера. Доля на рынке. Лидерство инновационное. Деловая сеть. Мобильность структур. Гибкость процессов. Эффективность менеджерских практик. Структура затрат на исследования и разработки. Отработанные системы обратной связи. Бренд. Корпоративная культура. База интеллектуальной собственности. Заделы по новой продукции. Know-how.
Согласованность	Мобильность и гибкость рутинного процесса. Временные и ресурсные параметры принятия решений. Соотношение входящих/исходящих потоков знания. Структура патентного портфеля. Плотность разработок. Банк идей - наполняемость и соответствие нуждам компании; Точность прогнозного анализа. Соответствие технологической базы новым требованиям. Связанность предоставляемых Т и У.
Капитализация	Динамика рыночной стоимости компании. Структура дохода - рост доли новых Т в продажах. Рентабельность, рост. Рыночная стоимость бренда. Трансакционные издержки. Количество реализованных патентов. Динамика покрытия спроса на товар. Реализованные патенты/купленные патенты.

Адаптационный механизм организации должен соответствовать характеристикам саморазвивающейся системы – обладать способностью выбирать цели своего развития, критерии их достижения, изменяя свои параметры, структуру и другие характеристики в заданном направлении¹. Действия механизма должны основываться на системе оценок деятельности организации, главной из которых является динамика положения фирмы на

¹ Wikipedia.org

развивающемся рынке. Если ее доля относительно конкурентов не растет или падает – это серьезный сигнал для активизации механизма адаптации.

Итак, можно сказать, что адаптационный механизм организации ориентирован на выполнение стратегии инновационного развития компании, опирается на результаты деятельности когнитивной составляющей организации - считывание внешних условий и анализ внутреннего состояния организации, и представляет собой систему решений по оптимизации соотношения материальных и нематериальных ресурсов компании, и при необходимости, перестройку ее бизнес-модели.

Цепочку последовательного подключения основных параметров бизнес-модели организации в реализации изменений можно выразить следующим образом:

БМ=<нематериальная структура, логические связи между параметрами, схемы принятия решений, аналитика>, где

нематериальная структура задается как основа изменений; логические связи и соотношения параметров – наиболее весомый параметр реструктуризации, определяющий новый облик БМ; схемы принятия решений – правила вывода (формулы) – системы управления; аналитика основной задачей в данном случае имеет оценку соответствия результатов – целям.

Ориентация на согласованное управление разнородными (как материальными, так и нематериальными) параметрами инновационной активности фирмы при построении ее новой инновационной бизнес-модели, позволяет существенно сместить акцент на управление нематериальными активами организации, что в условиях Новой экономики крайне важно. На сегодняшний день, отечественный производитель продукции, воспринимаемой мировым рынком, как инновационной, не соответствует многим его требованиям (в основном в отношении охраноспособности интеллектуальной собственности и узнаваемого «экологического» бренда); решения, необходимые для выполнения этих требований, лежат в области управления несогласованными нематериальными параметрами организации.

Приведенный в данной статье механизм адаптации организации призван усилить ее гибкость и быстроту принятия решений за счет внутренних ресурсов для повышения ее рыночной капитализации и выполнения задач стратегического инновационного развития.

The modern innovative corporation: Mechanism of Adaptation.

Necessity of the innovation development of Russian corporation needs new schemes of decision-making and management systems, dealing with its adoption capabilities. In this

article we present the Mechanism of Adaptations, which has been worked out with seeing organization problems of Russian corporations, and the target of this mechanism – is to grow up the innovation activity of Russian corporation.

Key-words: business - environment, business - model, non-material structure of company, Mechanism of Adaptations, optimization, harmony, capitalization of innovations, changing calculation.