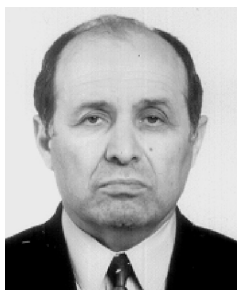


Место корпоративной интеграции и дезинтеграции в организационных инновациях



Е. М. Пакерманов,
генеральный директор
ЗАО «АЭМ-технологии»

e-mail: e.pakermanov@aemtech.ru



И. Р. Шегельман,
д. т. н., профессор,
проректор по инновационно-
производственной
деятельности, Петрозаводский
государственный университет
(ПетрГУ)

e-mail: shegelman@onego.ru



Д. Б. Одлис,
соискатель,
Петрозаводский
государственный
университет (ПетрГУ)

e-mail: odlis@pbm.onego.ru

Рассмотрена эффективность организационных инноваций для хозяйствующих субъектов реального сектора российской экономики и показано, что корпоративные дезинтеграция и интеграция относятся к организационным изменениям с высоким инновационным потенциалом.

Ключевые слова: инновации, организационные инновации, интеграция, дезинтеграция.

В прошлом году (26.07.2011 г.) вступил в силу Федеральный закон от 21 июля 2011 г. № 254-ФЗ «О внесении изменений в ФЗ «О науке и государственной научно-технической политике», формализовавший понятийный аппарат инновационного процесса, согласно которому: инновации — это введенный в употребление новый или значительно улучшенный продукт (товар, услуга) или процесс, новый метод продаж или новый организационный метод в деловой практике, организации рабочих мест или во внешних связях, а инновационная деятельность — это деятельность (включая научную, технологическую, организационную, финансовую и коммерческую деятельность), направленная на реализацию инновационных проектов, а также на создание инновационной инфраструктуры и обеспечение ее деятельности.

Ключевые понятия, сформулированные в тексте 254-ФЗ созвучны определениям, используемым в «Руководстве Осло», общепризнанным в мире справочным и методологическим изданием в области инноваций, над созданием которого долгие годы трудились эксперты из приблизительно 30 стран под эгидой Организации экономического сотрудничества и развития и которым удалось в итоге достичь согласия, несмотря на сложность задачи формализации инновационного процесса и различий в подходах [5, 6].

В рамках формализованных в новом законе понятий в России, наконец, узаконены организацион-

ные инновации («новый организационный метод в деловой практике, организации рабочих мест или во внешних связях»). Для российской практики легитимизация этого типа инноваций имеет особое значение, поскольку долгий и мучительный для всех участников процесс рыночной трансформации российской экономики сопровождается непрерывным потоком организационных инноваций. В отличие от продуктовых, процессных и маркетинговых инноваций, организационные инновации, как правило, не требуют существенных инвестиционных вливаний, которые для предприятий обрабатывающих отраслей, и в частности для предприятий машиностроения, если они не имеют отношения к государству, были и остаются практически недоступными. Так, на конец 2009 г. вся сумма накопленных прямых иностранных инвестиций в российские предприятия, относящиеся к ОКВЭД 29 «Производство машин и оборудования», составила \$1493 млн [7].

Для сравнения, компания «Volkswagen» (Германия) по состоянию на 1998 г. вложила в развитие трех автомобильных заводов чешской группы «Skoda» свыше \$2,6 млрд [8]. Что касается частных российских инвесторов, то они пока не исчерпали запаса проектов с меньшими рисками и сроками окупаемости в жилищном строительстве, торговле и сфере услуг. Поэтому организационные инновации являются реальным ответом большинства хозяйствующих субъектов

российской экономики на динамичные изменения внешней среды.

Приказ Росстата № 373 от 25.08.2011 «Об утверждении статистического инструментария для организации федерального статистического наблюдения за деятельностью, осуществляемой в сфере науки и инноваций» [3] выделяет следующие виды организационных инноваций: разработка и реализация новой или значительно измененной корпоративной (акционерной) стратегии; внедрение современных (на основе информационных технологий) методов управления организацией; разработка и внедрение новых или значительно измененных организационных структур в организации; нововведения в использовании сменного режима рабочего времени; применение современных систем контроля качества, сертификации товаров, работ, услуг; внедрение современных систем логистики и поставок сырья, материалов, комплектующих («точно в срок» и т. п.); создание специализированных подразделений по проведению научных исследований и разработок, практической реализации научно-технических достижений (технологические и инжиниринговые центры, малые инновационные предприятия); внедрение корпоративных систем управления знаниями; реализация мер по развитию персонала (организация корпоративного и/или индивидуального обучения, создание/развитие структур по обучению и повышению квалификации персонала); реализация новых форм стратегических альянсов, партнерств и прочих видов кооперационных связей с потребителями продукции, поставщиками, российскими и зарубежными производителями; передача ряда функций и бизнес-процессов специализированному подрядчику (аутсорсинг). При этом данный перечень не является закрытым, в форме статистического наблюдения предусмотрено указывать также «прочие организационные инновации».

Нельзя не отметить, что в соответствии с «Руководством Осло» «...разработка управленческих стратегий сама по себе не является инновацией» и также не считается организационной инновацией «...слияние с другими предприятиями или приобретение других предприятий...», как известно, неизбежно и радикально меняющие организационные структуры интегрирующихся предприятий [6].

Однако, мы считаем необходимым акцентировать внимание на следующей оговорке в «Руководстве Осло»: «...организационные изменения, воплотившие новую управленческую стратегию, являются инновацией, если они представляют собою первое для данного предприятия использование нового организационного метода в деловой практике, организации рабочих мест или внешних связей» [6]. В реальных условиях фактически нет серьезных корпоративных стратегий, не предусматривающих инновации в деловой практике, логистике, организации рабочих мест, внешних связей и др. Также сложно найти на практике слияние или поглощение или другое значительное изменение организационной структуры, не повлекшее за собой никаких инновационных организационных изменений. Таким образом, критерии Росстата, как и рекомендации «Руководства Осло» могут использоваться для выявления

инновационности в тех или иных организационных изменениях.

В настоящей работе мы проанализируем инновационный потенциал процессов корпоративной интеграции и дезинтеграции, не обошедших стороной ни одно российское промышленное предприятие в период реформ.

Демонтаж структуры централизованного управления экономикой в середине 1980-х начался с упразднения всесоюзных промышленных объединений. Чуть позднее та же участь постигла республиканские промышленные объединения и большинство отраслевых министерств. В соответствии с «Законом о государственном предприятии (объединении)» от 30.06.1987 г. предприятия наделялись относительной самостоятельностью на основе полного хозяйственного расчета, самофинансирования и самоуправления трудового коллектива. Очевидно, что масштабные дезинтеграционные процессы обусловили расширение полномочий предприятий, сопровождавшееся многочисленными организационными изменениями, которые уже в силу своей беспрецедентности в условиях плановой экономики могут быть уверенно отнесены к организационным инновациям. Так, например, такие упоминаемые в «Руководстве Осло» организационные инновации, как внедрение новых способов организации взаимоотношений с другими предприятиями или государственными организациями в рассматриваемый период времени можно выявить на всех без исключения российских промышленных предприятиях. Кроме того, предприятия вынужденно в кратчайшие сроки осваивали функции и бизнес-процессы, ранее осуществляемые внешней средой, что также требовало внедрения масштабных организационных инноваций.

Приватизация и рыночная трансформация приватизированных промышленных предприятий запустили продолжающиеся до настоящего времени масштабные процессы дезинтеграции, связанные с преобладающим в российской практике выбором крупными предприятиями обрабатывающих отраслей (в первую очередь — машиностроения) стратегий реструктуризации, предусматривающих создание дочерних обществ на базе своих структурных подразделений (преимущественно горизонтальная дезинтеграция с выведением на самостоятельность подразделений социальной сферы, вспомогательных и обслуживающих производств). В частности в машиностроении такая дезинтеграция позволяет комплексным, технологически замкнутым, не вписывающимся в рынок предприятиям частично исправить диспропорции, унаследованные от плановой экономики: избавиться от непрофильных бизнесов и активов; повысить уровень специализации основного производства и выведенных на самостоятельность подразделений; несколько диверсифицировать производство в условиях неопределенности; разнести риски ведения бизнеса на несколько юридических лиц; создать второй эшелон топ-менеджеров и делегировать им ответственность [4]. Отдельные промышленные предприятия проводили масштабную дезинтеграцию, предоставляя юридическую самостоятельность в т. ч. структурным подразделениям основного и заготовительного производств. В этом случае возникали

смешанные вертикально и горизонтально интегрированные корпоративные образования.

Необходимо отметить, что в последние годы с появлением в стране современных высокоэффективных компаний, специализирующихся на ремонте оборудования, транспортных перевозках, производстве инструмента и технологической оснастки, обеспечении заводского питания и др. услугах, процессы дезинтеграции промышленных предприятий, сопровождающие их рыночную реструктуризацию, несколько трансформировались и теперь реструктурируемые промышленные предприятия все реже создают дочерние общества на базе ликвидируемых непрофильных и неэффективных подразделений и все чаще передают вспомогательные функции на аутсорсинг сторонним организациям.

Используя статистический инструментарий Росстата, отметим виды организационных инноваций, сопровождающих процессы корпоративной дезинтеграции при рассматриваемых структурных преобразованиях. Очевидно, что в ходе дезинтеграции происходят инновационные изменения в стратегии головной компании и, кроме того, разрабатываются и реализовываются инновационные стратегии для вновь созданных бизнес-единиц. Происходят многочисленные инновационные изменения в организационных структурах компании и ее подразделениях. Нередко возникает необходимость во внедрении современных методов управления на основе информационных технологий. Выведенные на самостоятельность подразделения устанавливают оптимальный для своих условий режим рабочего времени. В некоторых случаях в процессе дезинтеграции на базе структурных подразделений создаются специализированные научно-исследовательские организации. Во вновь созданных юридических лицах возникает потребность в организации обучения управленческого персонала (в частности директоров и главных бухгалтеров). Между головным предприятием и его бывшими структурными подразделениями возникают новые виды кооперационных связей. Заключаемые между самостоятельными бизнес-единицами договора формализуют передачу на аутсорсинг соответствующих функций и бизнес-процессов. Можно констатировать, что на дезинтегрируемых предприятиях внедряются и другие многочисленные организационные инновации, не описанные в документе Росстата.

Реализуемые организационные инновации позволяют промышленным предприятиям плановой экономики глубоко продвинуться в направлении рыночной трансформации, но для их превращения в полноценных субъектов рыночной экономики одних организационных изменений недостаточно. Требуются продуктовые, процессные, маркетинговые инновации. Нужно наверстывать измеряемое десятилетиями отставание по технологиям, оборудованию, по качеству выпускаемой продукции. Нужно вкладывать значительные средства в создание товаропроводящих сетей, формирование оборотных средств, рекламу. Можно долго перечислять, но очевидно, что для внедрения таких инноваций нужны колоссальные инвестиционные вливания, которых, как мы уже заметили, в российской

экономике не было. Более того, большинство новых предприятий, созданных в рамках дезинтеграции, не обладая ресурсами необходимыми даже для организации безубыточного производства традиционной продукции (услуг) и начав активную производственную деятельность, за несколько лет обрели убытками и прекращали работу [2]. Что касается головных предприятий, то потеряв вместе с государственным заказом до 90–98% спроса на свою продукцию, они не только оказывались не в состоянии помочь своим дочерним обществам, но и не могли самостоятельно обеспечивать для себя простое воспроизводство.

Интеграция в крупные холдинговые структуры позволяет предприятиям стабилизировать спрос на продукцию, восстановить масштабы производства, оптимизировать производственный процесс, выстроить эффективные логистические цепочки, снизить удельный вес постоянных затрат, аккумулировать финансовые ресурсы для реинвестиции их в собственное развитие. Не заостряя внимание на многочисленных формах и особенностях корпоративной интеграции [1], выделим основные сопровождающие этот процесс виды организационных инноваций. Как и в случае с дезинтеграционными процессами на интегрируемых предприятиях происходят такие инновационные организационные изменения, как пересмотр стратегии, организационной структуры, внедрение современных методов управления на основе информационных технологий (в соответствии со стандартами холдинговой компании), передача ряда функций и бизнес-процессов на аутсорсинг (в т. ч. специализированным подрядчикам в составе холдинга), внедрение оптимального с точки зрения холдинга режима сменности, установление кооперационных связей с научно-исследовательскими организациями в составе холдинга и за его пределами, формирование новых кооперационных связей, реализация мер по развитию персонала.

Кроме того, в составе холдинга нередко применяются современные системы контроля качества, внедряются современные системы логистики, корпоративные системы управления знаниями, что не всегда по силам отдельному предприятию. Однако главное отличие инновационных потенциалов холдинга и отдельного предприятия, как уже было отмечено, состоит в финансовой возможности внедрения в холдинге других видов инноваций (продуктовых, процессных, маркетинговых), которые, в свою очередь, приводят к появлению еще большего количества новых масштабных организационных инноваций.

Таким образом, процессы корпоративной дезинтеграции и интеграции неизбежно сопровождаются организационными инновациями, а значит и их самих можно отнести к организационным изменениям с высоким инновационным потенциалом.

Список использованных источников

1. А. В. Воронин, И. Р. Шегельман. Лесопромышленная интеграция: теория и. Петрозаводск: ПетрГУ, 2009.
2. А. Е. Карлик. Экономика предприятия/Под ред. А. Е. Карлика, М. Л. Шухгальтера. СПб.: Питер, 2009.
3. Об утверждении статистического инструментария для организации федерального статистического наблюдения за деятель-

ИННОВАЦИОННАЯ ЭКОНОМИКА

ностью, осуществляемой в сфере науки и инноваций. Приказ Росстата № 373 от 25.08.2011 г. <http://www.kodeks-luks.ru/ciws/site?tid=0&nd=902298678&nh=0>.

4. *Д. Б. Одлис*. Инновационные решения проблем развития регионального машиностроительного комплекса в условиях трансформации//Теория и практика общественного развития, № 4, 2011.
5. *Е. М. Пакерманов, И. Р. Шегельман, Д. Б. Одлис*. Оценка инновационного процесса в отечественном законодательстве и в «Руководстве Осло»//Микроэкономика, № 4, 2011.
6. Руководство по сбору и анализу данных по инновациям (Руководство Осло)/ОСЭР. Пер. на русск. яз. ЦИСН. М., 2010. <http://mon.gov.ru/files/materials/7766/ruk.oslo.pdf>.
7. Финансы России. 2010: Статистический сборник. М.: Росстат, 2010.
8. *Т. Н. Чеклина*. Внешняя торговля и прямые иностранные инвестиции стран Центральноевропейского соглашения о свободной торговле//БИКИ, № 133, 10.11.98.

Place of corporate integration and decomposition in organizational innovations

E. M. Pakermanov, general director, AEM-technologies JSC.

I. R. Shegel'man, professor, doctor of sciences, Petrozavodsk state university.

D. B. Odlis, Petrozavodsk state university.

Considered the efficiency of organizational innovations for managing subjects of real sector of the Russian economy is considered and is shown that corporate decomposition and integration concern organizational changes with high innovative potential.

Keywords: innovations, organizational innovations, integration, decomposition.