

Федеральное государственное образовательное бюджетное учреждение
высшего образования
«Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации»

На правах рукописи

Колобов Александр Владимирович

СТРАТЕГИЧЕСКОЕ УПРАВЛЕНИЕ СТРУКТУРНЫМИ ИЗМЕНЕНИЯМИ МНОГОПРОФИЛЬНЫХ КОММЕРЧЕСКИХ ОРГАНИЗАЦИЙ В ПРОМЫШЛЕННОСТИ

5.2.3. Региональная и отраслевая экономика: экономика промышленности

ДИССЕРТАЦИЯ
на соискание ученой степени
доктора экономических наук

Научный консультант

Трачук Аркадий Владимирович,
доктор экономических наук, профессор

Москва – 2025

Оглавление

Введение	5
Глава 1 Понятие и ключевые особенности организационного развития многопрофильных коммерческих организаций в промышленности	27
1.1 Понятие многопрофильных коммерческих организаций в промышленности и основные направления их организационного развития.....	27
1.2 Особенности и тенденции в стратегии многопрофильных коммерческих организаций в промышленности	41
1.3 Корпоративный родительский стиль многопрофильных коммерческих организаций	49
1.4 Тенденции в развитии организационной структуры многопрофильных коммерческих организаций в промышленности	56
Глава 2 Стратегическое управление структурными изменениями и стратегическая адаптация многопрофильных коммерческих организаций в промышленности.....	68
2.1 Развитие концепции структурных изменений и стратегическая адаптация многопрофильных коммерческих организаций в промышленности	68
2.2 Методология исследования стратегического управления структурными изменениями в российских многопрофильных коммерческих организациях в промышленности	75
2.3 Формирование корпоративного родительского стиля для стратегического управления структурными изменениями многопрофильных коммерческих организаций в промышленности	85
2.4 Обеспечение хозяйственной близости бизнес-единиц многопрофильных коммерческих организаций в целях эффективного внедрения структурных изменений и достижения конкурентоспособности	95
2.5 Достижение организационной амбидекстрии как ключевой результат стратегического управления структурными изменениями многопрофильных коммерческих организаций в промышленности	111

Глава 3 Исследование моделей организационного развития многопрофильных коммерческих организаций и входящих в них бизнес-единиц в российской промышленности	125
3.1 Модели организационного развития бизнес-единицы и общая модель развития многопрофильной коммерческой организации в промышленности	125
3.2 Методика формирования модели организационного развития многопрофильных коммерческих организаций в промышленности	140
3.3 Эмпирическая оценка факторов организационного развития, организационной зрелости и эффективности моделей организационного развития многопрофильных коммерческих организаций в промышленности ...	147
3.4 Методика оценки успешности организационных преобразований в многопрофильной коммерческой организации	156
3.5 Методика организационной готовности к внедрению структурных изменений в многопрофильных коммерческих организациях в промышленности	164
Глава 4 Совершенствование стратегического управления структурными изменениями многопрофильных коммерческих организаций в промышленности для повышения их конкурентоспособности	176
4.1 Стратегическое управление структурными изменениями в целях обеспечения конкурентоспособности многопрофильных коммерческих организаций в промышленности	176
4.2 Методика амбициозного целеполагания при проведении структурных изменений для обеспечения конкурентного преимущества многопрофильных коммерческих организаций в промышленности	190
4.3 Обеспечение амбициозного предпринимательства бизнес-единиц многопрофильных коммерческих организаций.....	197
4.4 Организация трансфера знаний многопрофильных коммерческих организаций в промышленности	205
4.5 Создание инновационных платформ в многопрофильных коммерческих организациях с целью достижения устойчивой конкурентоспособности	214
Глава 5 Формирование механизма внедрения структурных изменений многопрофильных коммерческих организаций в промышленности	222

5.1 Формирование механизма проведения структурных изменений в многопрофильных коммерческих организациях в промышленности	222
5.2 Трансформация бизнес-процессов многопрофильных коммерческих организаций в промышленности при внедрении структурных изменений	229
5.3 Формирование организационной структуры для внедрения структурных изменений в многопрофильных коммерческих организациях в промышленности	244
5.4 Выбор форм и методов управления для проведения структурных изменений в многопрофильных коммерческих организациях в промышленности	254
5.5 Выбор и анализ эффективности инструментов проведения структурных изменений в многопрофильных коммерческих организациях в промышленности	264
5.6 Обеспечение организационной устойчивости и стабилизация достигнутых результатов в результате внедрения проектов структурных изменений	284
Заключение	295
Список сокращений и условных обозначений	303
Список литературы	304
Список иллюстративного материала	355
Приложение А Корпоративный родительский стиль многопрофильных коммерческих организаций	361
Приложение Б Организационная амбидекстрия	368
Приложение В Модели организационного развития МКОП	371
Приложение Г Оценка эффективности организационных преобразований	375
Приложение Д Оценка уровня зрелости бизнес-единиц	380
Приложение Е Критерии классификации организаций для внедрения инструментов бережливого производства	383
Приложение Ж Инструменты бережливого производства	385
Приложение И Подходы к определению организационной устойчивости	387

Введение

Актуальность темы исследования. В течение последних лет в мире происходят интенсивные процессы структурных трансформаций в промышленности и поиска новых эффективных решений в структурной политике промышленных компаний. Во всем мире растет интерес к изучению новых трендов структурных изменений в промышленности: изменения системы глобальных цепочек стоимости и возможности их репозиционирования, цифровой трансформации производственных процессов, преодоления ловушки средних доходов, ориентации производства на человека и его потребности, поиска баланса между устойчивостью и гибкостью, сфокусированностью и диверсификацией.

Российский контекст проведения структурных изменений в промышленности характеризуется низкими темпами роста производительности, неконкурентоспособной структурой российской экономики, присутствием российского бизнеса в обрабатывающих секторах в основном в фазах массового производства, и, как следствие, значимыми факторами становятся ловушка средних доходов, ограниченное следование трендам формирования новых секторов.

Кроме того, в российском промышленном секторе играют особую роль крупные многопрофильные организации, от эффективности управления структурными изменениями в которых в большой степени будет зависеть конкурентоспособность отечественной промышленности, расширение экспансии России на мировые рынки, повышение технологической восприимчивости и инновационной активности.

Современный этап развития характеризуется серьезными изменениями в корпоративных бизнес-стратегиях и организационном дизайне крупных многопрофильных коммерческих организаций в промышленности (далее – МКОП). Они связаны с фундаментальными изменениями, происходящими на промышленных рынках, предопределяющими поиск новых источников роста и повышения производительности, трансформацию бизнес-модели, цепочек добавленной стоимости и перестройку организационного дизайна, соответствующего ожиданиям бизнес-партнеров и институциональных агентов, с

целью реализации конкурентных преимуществ при осуществлении операций на российском и международном рынках. Кроме того, немаловажным является поиск путей адаптации к реализовавшимся геополитическим рискам: так, по данным исследования, проведенного ВШЭ [1], 65% компаний обрабатывающих отраслей промышленности пострадали от действия введенных санкций. Ключевыми проблемами для промышленных компаний стали: «рост цен на сырье, материалы и комплектующие на внутреннем рынке (для 41% компаний), затруднения с импортом необходимых товаров и услуг (для 31%), а также проблемы с логистикой (для 22%), с импортом и обслуживанием оборудования (для 19% компаний)». При этом «в разрезе отраслей негативные последствия санкций чаще отмечались в металлургии, фармацевтике, производстве электротехники, автомобилестроении, химической промышленности и производстве резиновых и пластмассовых изделий (70–80% предприятий)» [1].

Существует множество исследований, подтверждающих, что именно многопрофильные организации наиболее устойчивы и эффективны в условиях неопределенности и кризиса [2-4]. Эта устойчивость и эффективность обусловлена большей гибкостью многопрофильных организаций для реализации различных вариантов роста или сокращения от снижения возможностей из-за внутренних рынков для перераспределения ресурсов между предприятиями в своем портфеле. Таким образом, стратегическая устойчивость и эффективность вытекают из способности многопрофильных организаций использовать потенциал роста и/или снижать риски путем эффективного перераспределения ресурсов между всеми бизнес-единицами с целью максимального использования новых возможностей, то есть стратегического управления структурными изменениями.

Исследования большинства ведущих консультантов (McKinsey, BCG, Bersin by Deloitte, Bain) сходятся во мнении по поводу необходимых и уже существующих в современном бизнесе изменений в организационном дизайне, основанных на способности компаний к накоплению и созданию нового знания, превращения результатов исследований и разработок в высокотехнологичные продукты и услуги, то есть результативность инновационной деятельности становится условием устойчивого конкурентного преимущества.

Таким образом, актуальность настоящего диссертационного исследования обусловлена, с одной стороны, необходимостью дальнейшего поиска путей повышения конкурентоспособности и результативности многопрофильных промышленных организаций, а с другой – отсутствием эмпирических моделей внедрения структурных изменений российских многопрофильных коммерческих организаций в промышленности.

Степень разработанности темы исследования. Предложенная концепция стратегического управления структурными изменениями многопрофильных коммерческих организаций в промышленности охватывает взаимосвязанный комплекс теоретических и прикладных проблем, связанных с повышением эффективности МКОП и их бизнес-единиц, находящихся в центре внимания исследований многих отечественных и зарубежных ученых. Научные позиции автора основаны на изучении и анализе значительного количества трудов, посвященных формированию и развитию крупных диверсифицированных многопрофильных российских и зарубежных организаций.

Развитие теории многопрофильных коммерческих организаций исследовано в работах С. Авдашевой, П. Варададжана, Л. Вотчель, В. Грузенкина, М. Гулда, Т. Долгопятова, М. Кнехта, А. Кэмпбелла, Н. Лабынцева, Ф. Маринелли, С. Монтгомери, О. Осипенко, Я. Паппе, Р. Питтса, Р. Румельта, А. Снарской, Д. Тиса, А. Трачука, О. Третьяк, М. Фариона, И. Шиткина, М. Эскиндарова, А. Яковлева. В разработку теории диверсификации многопрофильных коммерческих организаций внесли вклад М. Акбари, С. Аллен, С. Григорьева, М. Гулд, В. Дементьева, Дж. Камп, С. Кидия, С. Маркидс, Д. Миллер, Л. Палих, А. Паришани, М. Штоммер, С. Эйвазинежад, М. Юи.

Роль центральной фирмы – ядра многопрофильной коммерческой организации обстоятельно исследовалась в работах Т. Амбоса, Ю. Доза, А. Колпана, Г. Миллера-Свенса, Т. Никко, К. Смита, Дж. Фана, Р. Хоскинсона, Дж. Чандлера.

Аспекты организационного развития многопрофильных коммерческих организаций исследованы в трудах Н. Абдикеева, М. Арасти, С. Вагина, В. Дементьева, Х. Ито, Р. Качалова, Г. Клейнера, А. Колпана, М. Кхаленги, Б. Леви, М. Литвиненко, Дж. Марча, Ж. Писаренко, Э. Романелли, А. Трачука, М. Тушмана, О. Уильямсона, Е. Устюжаниной, А. Шарковой, Т. Хикино, А. Хитенена; в том

числе вопросы организационной амбидекстрии как поиска баланса между достижением поисковой (инновационной) и текущей деятельности организации рассматривались в работах А. Амиада, Дж. Биркшоу, Дж. Брикса, С. Гибсон, О. Кассотаки, Дж. Пауля, О. Рейли, С. Рейча, А. Трачука, С. Титова, М. Тушмана.

Вопросы формирования корпоративной стратегии и корпоративного родительского стиля многопрофильных коммерческих организаций изучали К. Багбан, И. Гурков, А. Калдарт, И. Каналеса, М. Крухмелер, М. Морли, Дж. Рикарт, Х. Рубнер, Р. Филлинов, Р. Фогель, Д. Фрост.

Формирование стратегии развития многопрофильных коммерческих организаций разрабатывалось в трудах Р. Амита, Р. Беттиса, В. Говиндараджана, А. Гупта, А. Кене, М. Кожевникова, Т. Коно, Дж. Ливната, П. Линдгрена, А. Мейера, Р. Милеса, А. Олескина, Р. Павана, С. Парутиса, А. Петтигрю, Н. Попова, Дж. Ситратманна, С. Толмана, А. Трачука, О. Третьяк, У. Холла, Х. Хунгенберга, Дж. Чандрасекарана; в том числе вопросы хозяйственной близости бизнес-единиц многопрофильной организации изучали Р. Андерсон, Р. Белланд, Р. Бошма, С. Веркель, М. Вилласалеро, Н. Даниель, Дж. Джилли, Дж. Кнобен, М. Коломбо, Дж. Маттес, Л. Орлеманс, А. Раллет, А. Тори, А. Торре, А. Трачук, М. Тушман, О. Уильямсон, В. Эйгарвар, А. Юданова.

Вопросы инновационного и технологического развития, управления знаниями многопрофильных коммерческих организаций исследованы в работах У. Абернати, М. Арасти, Н. Венкатрамана, К. Визини, М. Вилласалеро, А. Димитровски, С. Кравченко, Я. Матковской, А. Мелчарека, Т. Меллерса, Дж. Нури, Х. Танриверди, И. Солнцева, А. Трачука, М. Халдимана, М. Халеги, А. Юданова.

Вопросы стратегического управления структурными изменениями рассматривались в трудах В. Дементьева, Р. Качалова, Г. Клейнера, Г. Широковой.

При этом существует значительный пробел в эмпирических исследованиях стратегии, механизма и наиболее эффективных инструментов развития многопрофильных коммерческих промышленных организаций с целью повышения их конкурентоспособности, устойчивости и адаптационных способностей за счет комплексного управления динамически изменяющимися амбициозными целями, реализуемыми бизнес-единицами, поставленными исходя из текущего и будущего уровней конкурентов, форм и методов стратегического управления структурными

изменениями и применения оптимального набора методов совершенствования бизнес-процессов в условиях ресурсных ограничений. Это, безусловно, актуализирует тему данного исследования, поставленные в нем цель и задачи, связанные с комплексным изучением вопроса стратегического управления структурными изменениями многопрофильных коммерческих организаций в промышленности в условиях ресурсных ограничений.

Цель и задачи исследования. Цель диссертационного исследования состоит в разработке концепции и методологии стратегического управления структурными изменениями многопрофильных промышленных организаций за счет внедрения инструментов и механизма согласования целей группы компаний (бизнес-единиц) и бизнесов (направлений деятельности), обеспечивающих необходимый для многопрофильной компании баланс между устойчивостью и адаптационными способностями, проявляющийся в повышении экономической эффективности.

В соответствии с поставленной целью в диссертационном исследовании решаются следующие задачи:

- на основе системно-исторического анализа определить понятие многопрофильной коммерческой организации в промышленности; определить особенности, функциональные характеристики и роль центральной фирмы – ядра МКОП;
- выявить и систематизировать принципиальные отличия организационного развития МКОП от развития других организаций в промышленности;
- выявить и верифицировать ключевые элементы стратегического управления структурными изменениями МКОП в целях повышения их экономической эффективности и конкурентоспособности;
- определить наиболее эффективный корпоративный родительский стиль как совокупность принципов, подходов и моделей поведения, определяющих отношения между корпоративным центром многопрофильной организации и входящими в нее бизнес-единицами, для стратегического управления структурными изменениями в промышленности;
- проанализировать влияние хозяйственной близости бизнес-единиц на повышение конкурентоспособности МКОП и разработать рекомендации по

обеспечению соответствующего уровня близости для успешного внедрения структурных изменений;

- выявить оптимальный набор инструментов, обеспечивающий достижение организационной амбидекстрии бизнес-единиц МКОП, и определить влияние организационной амбидекстрии на достижение экономической эффективности и конкурентоспособности МКОП;

- выявить и систематизировать модели организационного развития МКОП; описать функциональные комбинации управленческих способностей (компетенций), необходимых для реализации выделенных моделей организационного развития; разработать матрицы трансфера управленческих компетенций для каждой из них;

- на основе эмпирического анализа сформировать перечень факторов, влияющих на выбор моделей организационного развития МКОП;

- разработать методику формирования модели организационного развития многопрофильных коммерческих организаций в промышленности, направленную на достижение экономической эффективности;

- разработать методику оценки выбора модели организационных преобразований многопрофильных промышленных организаций; сформулировать схему оценки создания конкурентных преимуществ при реализации моделей «рост к пику» и «рост к ядру», включающей оценку экономической эффективности;

- разработать методику оценки организационной зрелости бизнес-единиц МКОП с целью выработки наиболее эффективного механизма и инструментов для внедрения структурных изменений с целью достижения экономической эффективности и конкурентоспособности;

- предложить механизм отбора и оценки эффективности портфеля инструментов для проведения структурных изменений с учетом достигнутого каждой бизнес-единицей уровня организационной зрелости;

- разработать эффективные инструменты для трансфера знаний между бизнес-единицами и организацию инновационных платформ МКОП;

- разработать механизм внедрения структурных изменений в многопрофильных коммерческих организациях в промышленности, состоящих из следующих элементов;

- сформировать рекомендации по совершенствованию стратегического управления структурными изменениями многопрофильных коммерческих организаций в промышленности, включающие амбициозное целеполагание, амбициозное предпринимательство бизнес-единиц МКОП, развитие зон стратегического хозяйствования.

Объектом исследования в работе являются российские многопрофильные коммерческие организации в промышленности, включающие в себя группы компаний и бизнесов.

Предметом исследования выступают отношения, возникающие вследствие разработки и реализации стратегических структурных изменений, обеспечивающих необходимый для многопрофильной компании баланс между устойчивостью и адаптационными способностями, проявляющийся в достижении экономической эффективности.

Область исследования диссертации соответствует п. 2.6. «Конкурентоспособность производителей промышленной продукции»; 2.15. «Структурные изменения в промышленности и управление ими»; п. 2.16. «Инструменты внутрифирменного и стратегического планирования на промышленных предприятиях, отраслях и комплексах» Паспорта научной специальности 5.2.3. Региональная и отраслевая экономика: экономика промышленности (экономические науки).

Методология и методы исследования. Исследование, проведенное в данной диссертационной работе, опирается на труды отечественных и зарубежных ученых, занимающихся проблемами теории организации, экономических теорий фирмы, теории стратегического управления, теории изменений, а также изучающих различные аспекты управления развитием многопрофильных коммерческих организаций в промышленности в современных экономических условиях.

Работа основана на использовании следующих методов исследования:

- системно-исторического анализа – для исследования развития многопрофильных промышленных структур, выявления особенностей промышленной фирмы-ядра и ключевых отличий организационного развития МКОП;

- качественных методов – для выявления специфических характеристик организационных моделей развития и наиболее эффективных моделей и

определения управленческих компетенций, необходимых для внедрения выбранной модели организационного развития;

- количественных методов: метода DEMATEL для определения факторов, влияющих на выбор организационной модели развития; имитационного моделирования для формирования методики отбора и оценки эффективности портфеля инструментов для проведения структурных изменений с учетом достигнутого каждой бизнес-единицей уровня организационной зрелости;

- стратегического анализа – для формулирования механизма и концепции стратегического управления структурными изменениями МКОП.

Эмпирическое исследование основано на анализе данных 27 многопрофильных коммерческих организаций в промышленности, включающих 57 субхолдингов и 2 864 предприятия различных отраслей. Сбор данных осуществлялся методом интервьюирования топ-менеджеров компаний с помощью специально разработанных анкет.

Информационно-эмпирическая база исследования формировалась на основе отчетных данных Министерства экономического развития Российской Федерации, отчетов консалтинговых компаний, отраслевых обзоров Аналитического центра при Правительстве Российской Федерации, данных, собранных в ходе проведения интервью и анкетирования участников исследования, материалов зарубежных и российских научных институтов, также проводились собственные расчеты на основе имеющейся статистической информации.

Положения, выносимые на защиту:

- 1) На основе системно-исторического анализа определено понятие многопрофильной коммерческой организации в промышленности как организации, которая объединяет несколько связанных между собой или несвязанных бизнесов, где центральная фирма-ядро является промышленной компанией. При этом центральная фирма-ядро определяется: функциями, которые она выполняет по отношению к другим бизнес-единицам; значением для многопрофильной организации в целом; прочностью взаимоотношений с другими бизнес-единицами многопрофильной коммерческой организации; стратегической уникальностью, когда историческое развитие многопрофильной организации происходило именно вокруг нее; способностью транслировать организационные ценности, знания,

информацию от одной бизнес-единицы к другой. При этом ключевой особенностью промышленной компании-ядра является зависимость от нее других бизнес-единиц, что делает невозможным их отделение от многопрофильной организации, поскольку тогда многопрофильная организация теряет свою уникальность (С. 31-38).

2) Выявлены ключевые отличия организационного развития многопрофильной коммерческой организации в промышленности: необходимость поиска баланса между устойчивостью и адаптационными способностями в промышленности, осложненные гиперстабильностью промышленного ядра; поиск индивидуальной оптимальной степени диверсификации; достижение связанности между производственными бизнес-единицами и одновременного соответствия динамике внешней среды (С. 40-55).

3) Эмпирически определены ключевые элементы комплексного стратегического управления структурными изменениями многопрофильных коммерческих организаций в промышленности, включающие: выбор модели организационного развития, соответствующей условиям наибольшей эффективности; формирование наиболее эффективного корпоративного родительского стиля, достижение организационной амбидекстрии МКОП и ее бизнес-единиц, достижение хозяйственной близости между бизнес-единицами и промышленной компанией-ядром, обеспечение трансфера знаний и компетенций; формирование инновационной платформы и механизма структурных преобразований (С. 69-84).

4) Выявлены факторы, оказывающие влияние на формирование корпоративного родительского стиля в многопрофильных коммерческих организациях в промышленности: финансовая помощь бизнес-единице; доля собственности промышленной фирмы-ядра в бизнес-единице более 50%; консультационная помощь бизнес-единицам в части формирования стратегии и встроенность бизнес-единицы в цепочку добавленной стоимости внутри промышленного производства. Эмпирически доказана наибольшая эффективность для стратегического управления структурными изменениями МКОП корпоративного родительского стиля, стремящегося к балансу между интересами промышленного центра и бизнес-единицами и предполагающего обмен ресурсами и компетенциями между центральной и дочерними компаниями. Показана

необходимость достижения баланса – организационной амбидекстрии – между устойчивостью и адаптационными способностями (С. 50-56; 86-97).

5) Доказано, что экономическая эффективность многопрофильных коммерческих организаций в промышленности зависит от обеспечения хозяйственной близости входящих в нее бизнес-единиц. Эмпирически подтверждено влияние хозяйственной близости (организационной, технологической и социальной) бизнес-единиц на конкурентоспособность многопрофильных организаций в промышленности: на чистую прибыль от реализации новых продуктов в большей степени влияют технологическая и социальная близость, на вывод новых продуктов на рынок – технологическая близость, на рост количества зарегистрированных патентов – организационная, технологическая и социальная. Определены профили различных типов хозяйственной близости бизнес-единиц многопрофильных коммерческих организаций в промышленности. Показано, что географическая близость не оказывает значимого влияния на показатели конкурентоспособности МКОП (С. 97-113).

6) Предложена классификация моделей организационного развития многопрофильных коммерческих организаций в промышленности по типу стратегии развития входящих в нее бизнес-единиц. Выделено три типа моделей: «рост к ядру», «рост к пику», «рост к оптимуму». Обосновано, что модель «рост к ядру» способствует устойчивости многопрофильной коммерческой организации в промышленности, в то время как модель «рост к пику» обеспечивает ей адаптивность. Описаны функциональные комбинации управленческих способностей, необходимых для реализации каждой модели. Показано, что внедрение моделей организационного развития предполагает их развитие как поступательное прохождение организацией через этапы жизненного цикла организации путем развития необходимых для следующего этапа управленческих компетенций (С. 127-142).

7) Доказано, что наибольшая экономическая эффективность российских многопрофильных коммерческих организаций в промышленности может быть достигнута при внедрении моделей организационного развития «рост к ядру» и «рост к пику». Впервые разработаны матрицы трансфера управленческих компетенций для каждой модели организационного развития. В отличие от

существующих исследований обосновано, что внедрение организационных моделей развития «рост к ядру» и «рост к пику» требует двух дополнительных управленческих компетенций: управления инкрементальными (модификационными) инновациями и управления радикальными инновациями (С. 143-149).

8) Разработана и предложена методика оценки экономических эффектов моделей организационных преобразований многопрофильных коммерческих организаций в промышленности. Сформирована новая принципиальная схема оценки создания конкурентных преимуществ при реализации моделей «рост к пику» и «рост к ядру», включающая оценку создания устойчивых конкурентных преимуществ в области финансовых, клиентских, операционных показателей и показателей развития. Выполнены пилотные разработки проектов оценки создания конкурентных преимуществ российскими многопрофильными коммерческими организациями в промышленности (С. 157-165).

9) Впервые выявлены факторы, определяющие выбор моделей организационного развития для многопрофильных коммерческих организаций в промышленности. Показано, что на выбор организационной модели «рост к пику» в наибольшей степени оказывают факторы: лидерство; уровень мотивации команды и агентов изменений; поступательность и устойчивость изменений; на выбор модели «рост к ядру»: обучение и наделение полномочиями; поступательность и устойчивость изменений; лидерство (С. 149-157).

10) Разработана авторская методика оценки организационной зрелости бизнес-единиц многопрофильных коммерческих организаций в промышленности, включающая оценку возможности успешного внедрения структурных изменений по таким критериям, как ценность, стратегия, целеполагание, вовлеченность, организационная структура, клиентоориентированность, система учета, возможность самостоятельного финансирования проектов стратегических изменений и достижение окупаемости проектов стратегических изменений, инфраструктура, роль генерального директора, риски стратегических изменений. В отличие от существующих методик впервые обосновано, что для промышленных многопрофильных коммерческих организаций важными являются критерии безопасности труда, производственной инфраструктуры, повышения эффективности операционной деятельности и снижения затрат (С. 166-175).

11) Доказано, что для достижения наибольшей экономической эффективности МКОП управление структурными изменениями должно обеспечивать необходимый баланс между устойчивостью и адаптационными способностями, то есть организационную амбидекстрию, основанную на оптимальном соотношении между двумя разнонаправленными векторами деятельности: повышением эффективности устоявшегося производства и формированием базы для новых видов деятельности. Эмпирически обосновано, что достижение организационной амбидекстрии бизнес-единицами влияет на эффективность ведения бизнеса многопрофильными коммерческими организациями, при этом достижение эффективности поисковой деятельности в наибольшей степени влияет на показатель производительности труда и количество новых компетенций, в то время как эффективность операционной деятельности – на долю сертифицированной по международным стандартам продукции в общем объеме производства компании и количество новых компетенций у организации за счет реализации проектов, направленных на достижение организационной амбидекстрии (С. 113-123; 281-287).

12) Доказано, что чем больше бизнес-единиц самостоятельно создают знания и технологии и передают их бизнес-единицам многопрофильных коммерческих организациях в промышленности, не создающим самостоятельно знания и технологии, тем выше эффективность бизнес-единиц, не инвестирующих в ИиР, поэтому для повышения результативности всей многопрофильной организации необходимо стимулирование создания знаний и технологий, а также эффективных механизмов их трансфера; наибольший эффект от передачи знаний и технологий, выраженный в темпе прироста прибыли от продаж инновационной продукции, будет наблюдаться у бизнес-единиц, встроенных в цепочку добавленной стоимости МКОП. Эмпирически обосновано, что бизнес-единицам следует стремиться к созданию инноваций в рамках инновационных платформ. Участие бизнес-единиц в открытых инновациях выгодно, поскольку оно ориентировано на внешнюю сеть для приобретения инноваций и поиска идей, а также на внутреннюю сеть – для продажи и раскрытия инноваций и идей (С. 204-217).

13) Доказано, что достижение экономической эффективности многопрофильными коммерческими организациями в промышленности зависит от портфеля инструментов для проведения структурных изменений с учетом

достигнутого каждой бизнес-единицей уровня организационной зрелости. С использованием имитационной модели эмпирически обосновано: если по большинству параметров бизнес-единица находится на начальном уровне зрелости, наиболее эффективными инструментальными группами являются «производительность оборудования», «вытягивание потока»; для развивающегося уровня наиболее эффективной инструментальной группой будет «производительность труда»; для продвинутого уровня – Lean Digital. Инструменты, входящие в такие инструментальные группы, как «диагностика и формирование целевого состояния», «планирование и генерация идей», «целеполагание», «качество», должны применяться последовательно и в соответствии с уровнем зрелости бизнес-единицы; инструменты, входящие в инструментальную группу «поддержка устойчивости», внедряются на начальном уровне зрелости и адаптируются в дальнейшем с учетом применяемых инструментов на следующих уровнях зрелости (С. 267-284; 286-287).

14) Разработан механизм внедрения структурных изменений в многопрофильных коммерческих организациях в промышленности, включающий: диагностику организационной готовности к проведению изменений и оценку потенциала повышения эффективности при внедрении структурных изменений; формирование организационной структуры проведения изменений; внедрение проектов структурных изменений, направленных на трансформацию операционной системы, системы управления и корпоративной культуры; выбор форм и методов управления структурными изменениями; выбор и оптимизацию инструментов повышения эффективности проведения структурных изменений для получения максимального эффекта; обеспечение стратегической устойчивости достигнутых результатов после внедрения структурных изменений (С. 225-231; 234-267).

Теоретическая значимость работы заключается в развитии и дополнении ряда концептуальных положений теории организации, теории жизненного цикла и инструментов стратегического управления изменениями многопрофильных коммерческих организаций в промышленности и обусловлена получением важных выводов, имеющих существенное значение для дальнейших исследований в этой области, которые состоят в следующем:

- предложено понятие многопрофильной коммерческой структуры в промышленности и сформулированы особенности и роль промышленной фирмы-ядра, определяемой: функциями, которые она выполняет по отношению к другим бизнес-единицам; значением для многопрофильной организации в целом; прочностью взаимоотношений с другими бизнес-единицами многопрофильной коммерческой организации; стратегической уникальностью, когда историческое развитие многопрофильной организации происходило вокруг нее; способностью транслировать организационные ценности, знания, информацию от одной бизнес-единицы к другой. При этом ключевой особенностью промышленной компании-ядра является зависимость от нее других бизнес-единиц многопрофильной организации, что делает невозможным ее отделение от многопрофильной организации, поскольку компания-ядро без окружения других бизнес-единиц теряет свою уникальность;

- разработана концепция организационного развития многопрофильных коммерческих организаций в промышленности. Показано, что различие в динамизме развития отраслей становится одним из самых важных условий, влияющих на перспективы многопрофильных коммерческих организаций в промышленности; предложен новый подход к формированию корпоративного родительского стиля управления многопрофильными организациями: успешные родительские стили носят ситуационный индивидуальный характер и базируются на учете многообразных факторов, воздействующих на конкретную корпорацию и ее бизнес-единицы;

- обоснованы ключевые отличия организационного развития многопрофильной коммерческой организации в промышленности: необходимость поиска баланса между сфокусированностью и диверсификацией; поиск индивидуальной оптимальной степени диверсификации; достижение связанности между бизнес-единицами и одновременно соответствия динамике внешней среды;

- предложена классификация моделей организационного развития многопрофильных коммерческих организаций в промышленности по типу стратегии развития входящих в нее бизнес-единиц. Выделено три типа моделей для МКОП: «рост к ядру», «рост к пику», «рост к оптимуму». Описаны функциональные комбинации управленческих способностей, необходимых для реализации каждой

модели. Показано, что внедрение моделей организационного развития предполагает их развитие как поступательное прохождение организации через этапы жизненного цикла организации путем развития необходимых для следующего этапа управленческих компетенций;

- разработана концептуальная модель методики оценки общей успешности организационных изменений многопрофильной компании, основанная на структуризации связей между эффектами от организационных изменений, конкурентными преимуществами и стратегиями организационного развития.

Практическая значимость работы заключается в разработке концепции комплексного стратегического управления структурными изменениями многопрофильных коммерческих организаций в промышленности, обеспечивающей достижение ими наибольшей экономической эффективности, а также необходимого для многопрофильной организации баланса между устойчивостью и адаптационными способностями.

Выделенные в диссертации модели организационного развития МКОП и описание необходимых компетенций для их внедрения могут быть использованы Правительством Российской Федерации, федеральными органами исполнительной власти при формировании государственной промышленной политики, стратегии развития отраслей и распределении субсидий на инвестиционные проекты по модернизации и развитию многопрофильных коммерческих организаций в промышленности, а также оценки экономической эффективности промышленных систем.

Разработанная методика оценки уровня готовности к организационным изменениям бизнес-единиц МКОП может быть использована руководителями и собственниками компаний для диагностики возможности внедрения выбранной модели организационного развития, формирования необходимых компетенций и выбора наиболее эффективных инструментов внедрения изменений.

Предложенная в диссертации методика оценки выбора модели организационных преобразований многопрофильных коммерческих организаций в промышленности и схема оценки создания конкурентных преимуществ при реализации моделей «рост к пику» и «рост к ядру» могут быть использованы при разработке многопрофильной коммерческой промышленной организаций стратегии

развития и определения целевой модели создания устойчивых конкурентных преимуществ в области финансовых, клиентских, операционных показателей и показателей развития, а также достижения ими экономической эффективности.

Разработанный автором диссертационной работы механизм внедрения структурных изменений позволит многопрофильным коммерческим организациям в промышленности организовать систематическую целенаправленную работу, направленную на:

- достижение экономической эффективности многопрофильных коммерческих организаций в промышленности;
- диагностику организационной готовности к проведению изменений и оценку потенциала повышения эффективности при внедрении структурных изменений;
- формирование организационной структуры проведения изменений;
- внедрение проектов структурных изменений, направленных на трансформацию операционной системы, системы управления и корпоративной культуры;
- выбор и оптимизацию инструментов повышения эффективности проведения структурных изменений для получения максимального эффекта;
- обеспечение организационной устойчивости достигнутых результатов после внедрения структурных изменений.

Тем самым МКОП смогут добиться экономической эффективности проводимых структурных изменений, повышения своей устойчивости, адаптивности и конкурентоспособности.

Предложенная концепция комплексного стратегического управления структурными изменениями многопрофильных коммерческих организаций в промышленности, позволяющая проводить выбор модели организационного развития, соответствующей условиям наибольшей эффективности, разрабатывать и внедрять коммуникационную стратегию МКОП, механизм структурных преобразований и управление рисками структурных преобразований, позволит МКОП повысить свою конкурентоспособность и оценить особенности и функциональность выбранной организационной модели развития.

Материалы диссертации могут быть использованы в программах подготовки бакалавров, магистров, аспирантов и программах МВА российских университетов в

рамках курсов «Управление изменениями», «Стратегия и управление развитием», «Операционный менеджмент и управление бизнес-процессами», «Теория организации», «Инновации и цифровая трансформация бизнеса».

Степень достоверности и апробация результатов исследования. Степень достоверности результатов исследования обеспечивается использованием научных трудов российских и зарубежных ученых, практического опыта, применением комплекса теоретических и эмпирических методов, полнотой анализа и адекватностью применяемых диагностических методик, репрезентативностью выборки, математико-статистической обработкой материалов исследования, проведенной экспертной оценкой полученных результатов.

Основные положения и результаты работы были представлены и получили одобрение на конференциях различного уровня, в том числе: на X Международной научно-практической конференции «Менеджмент в социальных и экономических системах» (г. Пенза, Пензенский государственный аграрный университет, 11-12 декабря 2018 года); на XX Международной очно-заочной научно-практической конференции «Научные исследования, открытия и развитие технологий в современной науке» (г. Пенза, Пензенский государственный аграрный университет, 7-8 апреля 2019 года); на Международной научной конференции Финансового университета «Развитие технологий операционного управления в отраслях национальной экономики в условиях перехода на цифровые технологии» (Москва, Финансовый университет, 9-10 апреля 2019 года); на VII Международной научно-практической конференции «Управленческие науки в современном мире» (Москва, Финансовый университет, 13-15 ноября 2019 года); на II Всероссийской научно-практической конференции «Стратегии бизнеса и их интернационализация» (Москва, Финансовый университет, 25 февраля 2020 года); на Международной научно-практической конференции «Операционный и проектный менеджмент: стратегии и тенденции» (Москва, Финансовый университет, 22 сентября 2020 года); на VIII Международной научно-практической конференции «Управленческие науки в современном мире» (Москва, Финансовый университет, 10-11 ноября 2020 года); на II Международной научно-практической конференции «Операционный и проектный менеджмент: стратегии и тенденции» (Москва, Финансовый университет, 19 мая 2021 года); на IX Международной научно-практической

конференция «Управленческие науки в современном мире» (Москва, Финансовый университет, 9-10 ноября 2021 года); на III Международной научно-практической конференции «Операционный и проектный менеджмент: стратегии и тенденции» (Москва, Финансовый университет, 19 апреля 2022 года); на X Международной научно-практической конференции «Управленческие науки в современном мире» (Москва, Финансовый университет, 29-30 ноября 2022 года); на Международной конференции «Лучшие бизнес-практики 2022 года» (Москва, Финансовый университет, 21 декабря 2022 года); на II Международной научно-практической конференции «Операционный и проектный менеджмент: стратегии и тенденции» (Москва, Финансовый университет, 12-13 апреля 2023 года).

Внедрение результатов исследования. Результаты исследования использованы в практической деятельности:

- Правительства Вологодской области – в целях стимулирования внедрения структурных изменений в промышленности региона, так как именно промышленное производство считается наиболее значимым сектором экономики Вологодской области. Разработанная в диссертации концепция комплексного стратегического управления структурными изменениями многопрофильных промышленных организаций, включающая четыре ключевых компонента: выбор модели организационного развития, соответствующих условиям наибольшей эффективности; внедрение коммуникационной стратегии; механизма структурных преобразований и модели управления инновационной деятельностью, была апробирована на ведущих многопрофильных коммерческих организациях в отраслях промышленности: металлургическое производство, производство химических веществ и химических продуктов, производство пищевых продуктов, производство машин и оборудования. Внедрение разработанного механизма структурных изменений позволило многопрофильным коммерческим организациям в металлургической отрасли – повысить эффективность развития производства высоких переделов; ориентировать потребителей на формирование долгосрочных партнерских отношений, что позволило производителям отладить производственный процесс и выйти на целевой уровень себестоимости продукции и требуемые показатели качества. Для многопрофильных коммерческих организаций в химической отрасли внедрить ресурсосберегающие технологии, призванные

реально компенсировать в значительной мере рост цен и тарифов на важнейшие виды сырья для химической индустрии (прежде всего природный газ, ШФЛУ, целлюлоза) и электроэнергию. А также существенно повысить глубину переработки углеводородного сырья, что существенно повысило рентабельность процесса замещения импортной химической продукции на внутреннем рынке. Выявленные в диссертации ситуационные факторы, оказывающие влияние на выбор модели организационного развития для многопрофильных коммерческих организаций в промышленности, учтены при проработке ряда нормативных правовых актов, направленных на развитие промышленных предприятий, особенно несырьевых производств. Выводы и основные положения диссертации используются в практической деятельности Правительства Вологодской области и направлены на развитие отечественных комплексных систем и технологий и обеспечение лидерства российских многопрофильных коммерческих организаций на новых высокотехнологичных рынках в ближайшие 15-20 лет;

- АО «Силовые машины» – в целях обеспечения перехода к динамичному, устойчивому и сбалансированному развитию на основе сохранения и укрепления конкурентных позиций на отечественном и зарубежном промышленных рынках за счет внедрения проектов структурных изменений. В практическую деятельность внедрены разработанные в диссертации рекомендации относительно совершенствования системы управления структурными изменениями за счет внедрения новых принципов системы управления организационной эффективностью, включающей развитие коммуникационной стратегии, развития связанности бизнес-единиц многопрофильных коммерческих организаций. В частности, в компании «Силовые машины» внедрены разработанные рекомендации относительно анализа хозяйственной близости бизнес-единиц; формирования компетенций по выстраиванию коммуникаций бизнес-единиц (сформированы компетенции в области конфигурации бизнес-процессов, компетенции в области коммуникаций с бизнес-единицами, прорабатываются мероприятия по формированию компетенций в области контроля, анализа и мониторинга взаимодействия с бизнес-единицами); внедрение стратегии управления взаимоотношениями с бизнес-единицами: Ленинградского Металлического завода, завода «Электросила», ООО «СМТТ. Высоковольтные решения». Так, ведется

проработка возможностей реализации совместных проектов в области продвижения высокотехнологичной продукции на международном рынке; взаимодействие в научно-технической сфере, разработки современных эффективных решений для тепловой, атомной, гидроэнергетики, электросетевого комплекса, промышленности и транспорта. Выводы и основные положения диссертации используются в практической деятельности АО «Силовые машины» с целью поддержания конкурентоспособного технологического уровня и внедрения гибких, быстрых и эффективных процессов;

- ООО «АИМ Менеджмент» – внедрены разработанные в диссертации инструменты проведения структурных изменений, что позволило расширить и диверсифицировать портфель продуктов – основы динамичного развития компании. Кроме того, за счет внедрения инструментов структурных изменений, ООО «АИМ Менеджмент» стимулирует внутренний спрос путем продвижения строительства с использованием металлоконструкций. В угольном сегменте «АИМ Менеджмент» за счет внедрения инструментов структурных изменений расширило объемы добычи и достижение полной самообеспеченности всеми марками коксующегося угля путем развития новых проектов, особенно связанных с добычей отошающих марок угля. Предложенная концепция комплексного стратегического управления структурными изменениями многопрофильных промышленных организаций позволила ООО «АИМ Менеджмент» обеспечить: эффективный подход к управлению бизнес-единицами; синергетическое развитие с учетом специфики бизнес-единиц; определить баланс автономии бизнес-единиц; сформулировать правила взаимодействия и организовать успешную коллаборацию между функциями и бизнес-единицами, а также обеспечить необходимые инструменты взаимодействия;

– АО «Стойленский ГОК» – внедрена разработанная в диссертации система управления организационной эффективностью многопрофильных коммерческих организаций в промышленности. Разработанные рекомендации относительно выбора модели организационного роста позволили добиться развития конкурентных преимуществ АО «Стойленский ГОК». За счет развития предложенных компетенций управления инкрементальными инновациями и управления радикальными инновациями АО «Стойленский ГОК» смогло добиться расшивки

узких мест сталеплавильного производства и повышения выпуска стали на липецкой площадке на 1 млн тонн в год. Рост производства стали стал на 100% обеспечен собственным железорудным сырьем Стойленского ГОКа. Разработанный в диссертации механизм структурных преобразований, включающий: подготовку к внедрению изменений, внедрение изменений, контроль и оценку, использован для внедрения структурных изменений, направленных на достижение лидерства по эффективности, роста низкзатратного производства стали, лидерства в области устойчивого развития и безопасности. Внедрение предложенной в диссертации стратегии управления взаимоотношениями позволило АО «Стойленский ГОК» понимать тенденции развития металлопотребляющих отраслей, так как разработка новых высококачественных видов продукции ведется совместно с партнерами, учитывая современные требования и ожидания. Также при внедрении механизма структурных преобразований использована разработанная методика управления рисками. Выводы и основные положения диссертации используются в практической деятельности АО «Стойленский ГОК» с целью обеспечения лидерства на локальных рынках и высокой эффективности продаж, использования преимуществ гибкой производственной цепочки, сбалансированного продуктового ряда, эффективной системы сбыта и обширной географии продаж, а также возможностью своевременно реагировать на постоянно изменяющиеся рыночные условия;

- АО «Северсталь Менеджмент» – в практическую деятельность внедрены разработанные в диссертации инструменты проведения структурных изменений. Кроме того, за счет внедрения инструментов структурных изменений, АО «Северсталь Менеджмент» стимулирует внутренний спрос путем продвижения строительства с использованием металлоконструкций. Чтобы укрепить свои позиции, АО «Северсталь Менеджмент» ставит амбициозные цели во всех основных сегментах, для достижения которых внедрена разработанная в диссертации организационная модель управления инновационной деятельностью. Внедрение данной организационной модели позволило улучшать ассортимент за счет увеличения доли готовой металлопродукции. Также в практической деятельности внедрена и используется методика оценки готовности к проведению структурных изменений. Выводы и основные положения диссертации используются в практической работе АО «Северсталь Менеджмент» для развития продуктового

портфеля и клиентской базы, сохранения низкой себестоимости и способствуют повышению результативности деятельности.

Материалы диссертации использовались Департаментом менеджмента и инноваций Факультета «Высшая школа управления» Финансового университета в преподавании учебных дисциплин: «Практикум по инновационной деятельности и предпринимательству» для студентов, обучающихся по направлению подготовки 27.03.05 «Инноватика», образовательная программа «Управление цифровыми инновациями», профиль «Управление цифровыми инновациями»; «Практикум по инновациями» для студентов, обучающихся по направлению подготовки 27.03.05 «Инноватика», образовательная программа «Управление цифровыми инновациями», профиль «Управление цифровыми инновациями»; «Практикум по предпринимательству» для студентов, обучающихся по направлению подготовки 28.03.05 «Инноватика», образовательная программа «Управление цифровыми инновациями», профиль «Управление цифровыми инновациями».

Апробация и внедрение результатов исследования подтверждены соответствующими документами.

Публикации. Основные положения диссертации отражены в 22 научных публикациях общим объемом 24,23 п.л. (авторский объем – 13,23 п.л.). В их числе 17 работ общим объемом 19,06 п.л. (авторский объем – 11,4 п.л.) опубликованы в рецензируемых научных изданиях, определенных ВАК при Минобрнауки России, из них одна статья – в издании категории К1, одна статья – в издании категории К2, две статьи общим объемом 2,32 п.л. (авторский объем – 0,92 п.л.) – в изданиях, входящих в цитатно-аналитическую базу RSCI, одна статья общим объемом 1,4 п.л. (авторский объем – 0,35 п.л.) – в издании, входящем в международную цитатно-аналитическую базу Scopus (Q2). Все публикации по теме диссертации.

Структура и объем диссертации определены целью, задачами и логикой исследования. Диссертация состоит из введения, пяти глав, заключения, списка сокращений и условных обозначений, списка литературы из 486 наименований, списка иллюстративного материала и 8 приложений. Текст диссертации изложен на 387 страницах, содержит 46 рисунков и 68 таблиц.

Глава 1

Понятие и ключевые особенности организационного развития многопрофильных коммерческих организаций в промышленности

1.1 Понятие многопрофильных коммерческих организаций в промышленности и основные направления их организационного развития

Под многопрофильными коммерческими организациями понимаются «организации, состоящие из других организаций, как правило, не связанных технологическими цепочками, производящих и/или реализующих различную продукцию или услуги на разных географических и клиентских сегментах рынка» [5]. В зависимости от особенностей организационной и правовой структуры, масштабов деятельности, стратегии развития и стиля управления [6] многопрофильные коммерческие организации в Российской Федерации могут именоваться холдингами [7], группами компаний [8], финансово-промышленными группами [9], конгломератами [10; 11]. В других странах они носят названия: бизнес-объединений (quiz jítuan) в Китае, бизнес-домов (business houses) в Индии, экономических групп (grupos economicos) в Латинской Америке, холдингов в Турции, чеболи в Южной Корее и т.п. [12]. Ключевой характеристикой многопрофильных организаций можно назвать включение в них организаций, производящих продукцию или предоставляющих услуги, относимые к различным отраслям экономики. Такого рода организации также называют диверсифицированными [13]. Исходя из этого, под многопрофильными организациями понимают диверсифицированные компании, конгломераты, для которых в научной литературе используются такие термины, как multi-business company, multi-industry company, diversified company, conglomerate.

Многопрофильные компании (далее также конгломераты и диверсифицированные компании) играют важную роль в современной экономике как развитых, так и развивающихся стран. Более того, в некоторых исследованиях утверждается, что большая часть компаний в экономике являются

многопрофильными, так как работают как минимум в двух отраслях (сферах) деятельности [14].

При условии, что «затраты на функционирование увеличиваются с увеличением объема деятельности (из-за возросшей сложности), совместное выполнение нескольких видов деятельности в общей корпоративной структуре должно быть обусловлено преимуществами, вытекающими из этого» [15].

К числу крупнейших конгломератов в развитых экономиках можно отнести такие известные корпорации, как General Electric (США), Siemens (Германия), ABB (Швейцария, Швеция), Philips (Нидерланды), Hitachi (Япония). По оценкам [16], конгломераты создают 50% производства в США. Большинство компаний из списка Fortune и Forbes Global являются многопрофильными компаниями [17; 18].

В развивающихся экономиках конгломераты играют еще более значимую роль. В общем списке конгломератов в «Википедии» большинство корпораций представляют отнюдь не развитые страны. При том что большинство конгломератов приходится на США, количество конгломератов в Индии не многим уступает их количеству в США и превышает их количество в таких странах, как Великобритания, Германия, Канада и Франция.

Крупнейший индийский конгломерат Reliance Industries имеет годовую выручку 94 млрд долл. при рыночной стоимости (на 25 мая 2022 года) 229 млрд долл. и численности сотрудников 236 тыс. чел.¹⁾ Мексиканский конгломерат Grupo Mexico имеет рыночную стоимость 40,5 млрд долл., выручку 10 млрд долл., численность – 30 тыс. чел. К числу конгломератов относится южноафриканская корпорация Remgro, входящая в 20 крупнейших компаний страны и имеющая рыночную стоимость 10 млрд долл. и выручку 2 млрд долл. Малазийский конгломерат Sime Darby Berhad имеет выручку 7 млрд долл. и численность более 20 тыс. чел. Выручка филиппинской корпорации Alliance Global Group, Inc. составляет 3 млрд долл. Крупнейший конгломерат Турции Koc Holding имеет оборот 47 млрд долл. и более 90 тыс. сотрудников. Саудовский конгломерат Tasneer имеет выручку 5 млрд долл. и активы 12,6 млрд долл.

¹⁾ Global 2021 E-commerce Report // Asendia : сайт. – 2021. – Текст : электронный. – URL: <https://www.asendia.com/resource/global-2021-e-commerce-report> (дата обращения: 23.12.2022).

История развития многопрофильных коммерческих структур началась в Соединенных Штатах и Европе в 1850-х годах с создания мультирегиональных компаний в железнодорожной и телеграфной отраслях.

Многопрофильные компании в промышленности стали создаваться гораздо позднее – с начала 1990-х годов. Внедрение технологий второй промышленной революции, «борьба за долю рынка, необходимость более быстрого выхода на расширяющиеся рынки и высокие прибыли привели к распространению новых форм многопрофильных компаний, которые росли, объединяясь с конкурентами (горизонтальная интеграция), ресурсными компаниями и торговыми предприятиями (вертикальная интеграция)» [18]. Для крупных компаний долгосрочной стратегией роста была экспансия на новые рынки – либо в новые географические районы, либо на рынки смежных товаров. В результате широкомасштабной диверсификации появилось множество многопрофильных коммерческих организаций.

Начиная с середины прошлого столетия в литературе появились первые теории, объясняющие развитие многопрофильных компаний. Так, с точки зрения теории роста фирмы Э. Пенроуз [19] компании представляют собой совокупность ресурсов, некоторые из которых могут быть использованы не в полной мере при существующем масштабе деятельности. В таких случаях эти «свободные ресурсы» могут быть использованы для других видов деятельности. Следовательно, фирмы могут получать дополнительную ренту за счет имеющихся ресурсов, расширяя сферу своей деятельности. Этот вариант «особенно привлекателен, когда фирмы не могут просто извлекать ренту из своих ресурсов, продавая их на рынке стратегических факторов производства, то есть в случае ресурсов, которые не обладают характеристиками редкости, не копируемости, невозможности замены» [15].

Основываясь на теории Э. Пенроуз, ряд исследователей попытались определить виды деятельности, которые могли бы расширить сферу деятельности фирмы таким образом, чтобы приносить прибыль. Теоретический и эмпирический акцент в литературе, посвященной диверсификации, как правило, делается на взаимосвязи между существующими и новыми видами деятельности. Уровень взаимосвязи между ними был определен как необходимый для того, чтобы

имеющиеся ресурсы приносили ренту [14; 20], но характер взаимосвязи мог варьироваться [21; 22].

Позже в исследовательской литературе стали появляться эмпирические доказательства эффективности связанных диверсифицированных многопрофильных организаций, а также того, что несвязанные многопрофильные организации или организации с одним бизнесом менее эффективны [14; 23-25]. В этой связи начиная с 1970-х годов количество многопрофильных компаний, придерживающихся стратегии несвязанной диверсификации, сократилось [26]. Распад крупных конгломератов на более мелкие специализированные структуры, (как правило, путем выкупа акций с привлечением заемных средств) стал важным этапом волны реструктуризации в США в 1980-х годах [27].

Вместе с тем исследователи обратили внимание на явные свидетельства того, что некоторые многопрофильные организации с несвязанным бизнесом демонстрируют очень высокие результаты. Например, французская компания Fimalac занимается целым рядом не связанных между собой бизнесов, от финансовых услуг до производства мебели, и за десять лет цена ее акций выросла более чем на 270%.

Поэтому исследователи попытались сформировать теорию, объясняющую существование и эффективность не связанных между собой компаний.

Многопрофильные организации используют специфическую форму создания стоимости, природа которой действительно сильно отличается от того типа создания стоимости, который определяет эффективность связанной диверсификации.

Ряд ученых объясняют этот феномен синергетическим эффектом, который используют для обозначения целого ряда преимуществ (связанных с затратами или доходами), возникающих в результате совместного осуществления нескольких видов деятельности, таких как экономия за счет масштаба, экономия от охвата, совместное обучение и другое [20], включая финансовые преимущества объединения некоррелированных денежных потоков, то есть так называемой финансовой синергией, которая возникает в результате сочетания некоррелированных денежных потоков различных подразделений в рамках одной компании.

Этот тип синергии не требует какого-либо взаимодействия или интеграции объединенных предприятий и может быть достигнут с помощью финансового

холдинга или фондов. С другой стороны, существует так называемая операционная синергия, основанная на широком спектре преимуществ, получаемых благодаря совместному выполнению взаимосвязанных операций [20]. В компаниях, реализующих операционную синергию, наблюдается интенсивное взаимодействие между различными бизнес-единицами многопрофильной организации.

Часто организационная интеграция различных подразделений является дополнительным требованием для достижения операционного синергизма [20].

В работах [28; 29] отмечается, что природа взаимосвязи, интеграции и взаимодействия может существенно различаться в зависимости от контекста, но синергетические эффекты всегда основаны на параллельных процессах, которые происходят между различными бизнес-единицами многопрофильной фирмы.

Поскольку несвязанные многопрофильные фирмы, как правило, характеризуются тем, что деятельность различных бизнес-единиц не связана по цепочке добавленной стоимости, а уровень взаимодействия и интеграции между бизнес-единицами несвязанной многопрофильной фирмы существенно ниже, чем у других компаний, то операционная синергия не может лежать в основе создания стоимости в таких организациях. Доминирующий тип взаимодействия в несвязанных многопрофильных фирмах осуществляется между штаб-квартирой корпорации (головной компанией) и отдельными бизнес-единицами [30]. Именно благодаря такому взаимодействию между штаб-квартирой корпорации и бизнес-единицами не связанные между собой многопрофильные фирмы могут создавать синергетические преимущества, выходящие за рамки финансовой синергии.

В данном исследовании будет предпринята попытка описать механизм управления структурными изменениями, при помощи которого взаимодействие в рамках многопрофильной организации станет источником создания ценности.

Впервые теория создания ценности в несвязанных многопрофильных организациях была описана в [31; 32], где утверждается, что организация коммерческой деятельности в несвязанных многопрофильных фирмах может быть экономически эффективной, когда корпоративный центр способен обеспечить некоторую форму «родительского преимущества» для своих бизнес-единиц, которое перевешивает затраты, связанные с дополнительной организационной сложностью в связи с несколькими видами деятельности в одной фирме [33]. Важно отметить,

что это «родительское преимущество» не зависит ни от взаимосвязи на уровне бизнес-единиц, ни от какой-либо интеграции или взаимодействия между различными бизнес-подразделениями. Напротив, это результат определенной формы влияния материнской компании на бизнес-единицы. М. Гулд, А. Кэмпбелл и М. Александер назвали этот эффект автономным влиянием. Как минимум, это влияние предполагает «участие в согласовании и мониторинге целевых показателей эффективности, в утверждении основных капитальных затрат, а также при выборе и замене руководителей бизнес-единиц» [31]. Это предполагает участие в «более широком круге вопросов, таких как стратегии продвижения продукции на рынок, решения о ценообразовании и развитие человеческих ресурсов» [31]. Операционная синергия и преимущества от участия в партнерстве на самом деле не обязательно взаимоисключают друг друга. В некоторых случаях материнская компания связанной с ней диверсифицирующей компании также может повысить ценность своих бизнес-подразделений. Однако суть в том, что взаимосвязь не является необходимым условием для этого типа создания ценности.

Материнские компании обладают специфическими управленческими навыками для развития конкретных продуктов и их вывода на новые товарные и географические рынки, эффективности операционного менеджмента, стратегического планирования и распределения ресурсов, мониторинга информации об изменяющихся технологиях и рынках, характере и темпах конкуренции на различных рынках и в различных отраслях. В дальнейшем появилось множество исследований, подтверждающих, что именно материнская компания, или центральная компания-ядро, обеспечивает многопрофильной организации долгосрочный рост (например, [29]). Анализируя роль центральной компании-ядра, исследователи подтверждали необходимость имплементации тех или иных функций для повышения эффективности и долгосрочного роста. Так, в работах [31; 34] подтверждается важность имплементации в центральную компанию-ядро функций финансового контроля, что позволяет избежать убытков за счет перераспределения прибыли между бизнес-единицами, финансировать в достаточной степени НИОКР тех бизнес-единиц, которые работают в технологически сложных, капиталоемких отраслях, осуществлять вложения в производственные мощности, объединять

портфели смежных продуктовых линеек, повышая тем самым привлекательность для клиентов и государственных заказчиков.

Кроме того, материнские компании могут помочь своим бизнес-единицам стать более прибыльными путем обучения, консультирования при определении стратегического направления, целевых показателей эффективности и разработке подробных бизнес-планов [20; 35], а также за счет финансовой экспертизы, улучшения структуры капитала и финансовой поддержки [35].

В исследованиях [31; 35] подчеркивается значимость внедрения в деятельность центральной компании-ядра таких функций, как стратегическое планирование и стратегический контроль, помимо предпринимательской функции и функции финансового контроля. Функция стратегического планирования создает ценность компании и ее продуктов для потребителей, в то время как функция стратегического контроля играет ключевую роль в объединении функций финансового контроля и системы стратегического планирования, а также распределения капитала между крупномасштабными проектами бизнес-единиц многопрофильной организации [36].

Таким образом, исследования роли материнской компании, или центральной компании-ядра, показали ее значение:

- в реализации ключевых стратегических функций, которые выполняет компания по отношению к другим бизнес-единицам [37];
- как драйвера создания ценности для многопрофильной организации в целом;
- в построении прочных взаимоотношений с другими компаниями [38-40];
- с точки зрения стратегической уникальности (термин введен Х. Хаканссоном и Я. Йохансоном) – историческое развитие многопрофильной компании вокруг данной компании-ядра; способность компании-ядра транслировать организационные ценности, знания, информацию от одной бизнес-единицы к другой.

В России процесс создания крупных многопрофильных коммерческих структур начался в начале 1990-х годов, после распада СССР. Этот этап характеризуется активным взаимодействием различных экономических агентов, среди которых можно выделить три ключевых типа: ведущие банки, крупные промышленные предприятия и специализированные финансовые, торговые или управленческие структуры.

Одним из первых примеров многопрофильной коммерческой организации стал консорциум «Интеррос-ОНЭКСИМ», который работал в 1992-1997 годах. Центральным элементом этой структуры был «ОНЭКСИМ-банк», а в ее состав входили такие весьма значимые игроки, как инвестиционная компания «Ренессанс Капитал» и страховые компании «Интеррос-Согласие» и «Ренессанс Страхование». Среди промышленных активов в этой группе можно отметить РАО «Норильский никель», нефтяную компанию «Сиданко» и различные судостроительные предприятия, а также ведущие средства массовой информации.

Другим важным примером является структура «ЮКОС – Менатеп – Роспром», которая изначально базировалась на компании-ядре – банке «Менатеп», однако со временем центральную роль в ней стала занимать нефтяная компания «ЮКОС». В состав этой организации, помимо других компаний, вошли Восточная нефтяная компания и Волжский трубный завод.

Не менее интересным примером является группа «СБС-Агро – Сибнефть – ЛогоВАЗ», где центральным звеном выступал банк «СБС-Агро». Ключевыми активами здесь стали «Сибнефть» и «Аэрофлот», что подчеркивает важность взаимодействия между банковскими и промышленными структурами.

Причины, способствующие созданию таких многопрофильных организаций, были достаточно разнообразны. В числе основных факторов выделяют высокую конкуренцию среди банков за обслуживание крупных промышленных предприятий, значительные риски, связанные с кредитованием, а также стремление противостоять иностранным финансовым институтам. Важно отметить наличие в отечественных банках высококвалифицированных аналитиков и менеджеров, которые могли успешно организовывать технологические цепочки и разрабатывать стратегии развития.

К числу многопрофильных организаций второго типа можно отнести группу «Сибирский алюминий», которая позже была переименована в «Базовый элемент». Эта структура включала в себя многочисленные предприятия обрабатывающей промышленности, в том числе высокотехнологичные, например производителя алюминиевого проката «Самеко» и самолетостроительный завод «Авиакор».

Таким образом, многопрофильные коммерческие структуры в России стали результатом сложного взаимодействия между банковской и промышленной

сферами, что позволило им эффективно адаптироваться к изменяющимся экономическим условиям и конкуренции на рынке.

В данном диссертационном исследовании под многопрофильной коммерческой организацией (multibusiness company) в промышленности будет пониматься организация, которая объединяет несколько связанных между собой или несвязанных бизнесов, где центральная фирма-ядро – промышленная компания.

Центральная фирма (компания-ядро) определяется: функциями, которые выполняет компания по отношению к другим бизнес-единицам; значением для многопрофильной организации в целом; прочностью взаимоотношений с другими компаниями; стратегической уникальностью компании – историческим развитием многопрофильной компании вокруг данной компании-ядра; способностью компании-ядра транслировать организационные ценности, знания и информацию от одной бизнес-единицы к другой.

Как показывает проведенный исторический анализ создания и развития многопрофильных коммерческих организаций, особенностью промышленной компании-ядра является ее зависимость от других бизнес-единиц многопрофильной организации, что делает невозможным ее отделение от многопрофильной организации, поскольку без окружения других бизнес-единиц она теряет свою уникальность.

В настоящее время к крупнейшим конгломератам России можно отнести «Ростех» (выручка 2,6 трлн руб., численность 589 тыс. чел.), «Росатом» (выручка 1,2 трлн руб., численность 276 тыс. чел.), АФК «Система» (выручка 691 млрд руб., численность 150 тыс. чел.). Многопрофильные корпорации составляют 45, 40 и 20% пятидесяти крупнейших компаний (исключая государственные) Индии, Южной Кореи и Китая соответственно [41]. Как исключительный случай следует отметить Южную Корею, крупные многоотраслевые конгломераты которой, такие как Samsung, Hyundai, LG Group, Daewoo и другие, формировали 40% выручки в стране [42]. Значительную роль играют диверсифицированные компании и в Китае. По мнению, высказанному в [43], экономика Китая характеризуется более высоким уровнем диверсификации компаний по сравнению с экономиками Бразилии, Великобритании, Германии, Индии, Италии, США, Франции и Японии.

Значительна роль многопрофильных компаний и в отраслевом разрезе экономики. Заметное количество таких компаний занимают лидирующие позиции в своих отраслях как на глобальном, так и на региональных и национальных рынках. Ряд конгломератов избирают стратегию сфокусированного присутствия в группе технологически или рыночно близких отраслей, в относительно небольшой степени реализуя деятельность в «отдаленных» отраслях. Например, ПАО «Сбербанк» можно назвать финансовым конгломератом, который предоставляет широкий спектр услуг частным и корпоративным клиентам, выступая ядром еще большего конгломерата, занимающего лидирующие позиции на рынке не только розничных банковских услуг, но и консалтинга, технологических решений и т.п. «Яндекс» также можно отнести к многопрофильным организациям с концентрацией на рынках услуг и решений, связанных с сетью Интернет, кроме того, «Яндекс» занимает ведущие позиции в сегментах поисковиков, транспортных агрегаторов, облачных решений. Глобальными лидерами со сходным профилем являются корпорации Alphabet, Amazon и Meta, которые можно назвать интернет-конгломератами. К числу лидеров на глобальных рынках можно отнести такие медиаконгломераты, как WarnerMedia, The Walt Disney Company, Paramount Global. Metallургический конгломерат «Севергрупп» контролирует предприятия не только в металлургии, где является лидером, но и в добыче полезных ископаемых, металлообработке, проектировании, транспорте, туризме, розничных продаж продуктов питания, образовательных услугах. Аналогичным сфокусированным горнодобывающим и металлургическим конгломератом – лидером на глобальных рынках является Rio Tinto. Пищевые многопрофильные корпорации, например Kraft Heinz Company, Mars, Mondelez International, Nestlé, PepsiCo Inc., Unilever, часто относят к категории FMCG-компаний, работающих на широком рынке товаров повседневного спроса. В этой «мегаотрасли» не последнюю роль играют также и более диверсифицированные конгломераты, такие как Colgate-Palmolive, Johnson & Johnson, Procter & Gamble, Reckitt Benckiser, включающие компании по производству лекарственных препаратов, санитарно-гигиенических товаров, медицинского оборудования, кормов для животных, бытовой химии, гигиенических средств и т.п. [44]. На рынках моды и предметов роскоши, где представлены продукты пищевой, легкой, ювелирной и иной промышленности, задают тон такие

конгломераты (устроенные как портфели брендов), как Kering (торговые марки Balenciaga, Boucheron, Gucci, Puma, Saint Laurent Paris и другие), LVMH (Dior, Hennessy, Kenzo, Louis Vuitton, Marc Jacobs, Moët & Chandon и другие), PVH corp (Tommy Hilfiger, Calvin Klein, Warner's и другие), Richemont (Alfred Dunhill, Azzedine Alaïa, Chloe, Shanghai Tang и другие) [40]. Менее сфокусированные конгломераты также добиваются лидирующих позиций в своих отраслях. Например, российский «Базовый элемент» включает в себя бизнес-единицы, являющиеся значимыми игроками в энергетике, цветной металлургии, машиностроении, строительстве. Корейские чеболи Samsung и Hyundai добились заметных успехов на глобальных рынках электроники и автомобилестроения [45].

Конечно, в большинстве своем многопрофильные компании являются крупными, очень часто – транснациональными корпорациями [46], но и средние и малые предприятия также могут быть многопрофильными [10]. Известность таких малых конгломератов небольшая, но тем не менее они не являются экзотическим явлением в развивающихся странах. Так, в России конца 1990-х годов Г. Клейнер, Р. Качалов и Я. Данилина [47] выявили феномен многопрофильных малых корпораций, которые сочетают характеристики многопрофильных корпораций и малых предприятий. В качестве примера можно привести российскую группу компаний (она предпочла остаться неизвестной) численностью в 300 чел., включающую бизнес-единицы на рынке продаж офисной и домашней мебели, молочного животноводства, розничных продаж бижутерии и девелопмента земли. Часто такого рода группы возникают в результате деятельности серийного предпринимателя [48].

Таким образом, под многопрофильной коммерческой организации в промышленности можно понимать организацию, которая объединяет несколько как связанных между собой, так и несвязанных бизнесов, где центральная фирма-ядро является промышленной компанией. При этом центральная фирма-ядро определяется: функциями, которые она выполняет по отношению к другим бизнес-единицам; своим значением для многопрофильной организации в целом; прочностью взаимоотношений с другими бизнес-единицами многопрофильной коммерческой организации; стратегической уникальностью, когда историческое развитие многопрофильной организации происходило вокруг данной компании-

ядра; способностью транслировать организационные ценности, знания, информацию от одной бизнес-единицы к другой. При этом ключевой особенностью промышленной компании-ядра является зависимость от нее других бизнес-единиц, что делает невозможным их отделение от многопрофильной организации, поскольку тогда многопрофильная организация теряет свою уникальность.

Далее рассмотрим вопросы организационного развития многопрофильных коммерческих организаций.

Приведенный выше обзор показывает важную роль, которую играют многопрофильные компании в современной экономике. Соответственно, их организационное развитие существенно влияет на состояние национальных экономик как развитых, так и развивающихся стран, в том числе в разрезе различных отраслей. Этот фактор обуславливает заметный научный интерес к феномену многопрофильной компании. Запрос на поиск ключевых терминов *conglomerate*, *multi-business company*, *multi-industry company*, *diversified company* в статьях, проиндексированных в базе Scopus, выявляет 2 264 источника, из которых на основе анализа названий и аннотаций 860 можно признать релевантными. Аналогичный запрос в Google Scholar (*conglomerate OR “multi-business company” OR “multi-industry company” OR “diversified company”*) позволил выявить около 1000 источников, из которых около 600 можно отнести к областям менеджмента и экономики.

Русскоязычные исследования по данному объекту представлены в ожидаемо меньших количествах. Так, запрос на поиск слова «конгломерат» в базе elibrary.ru в разрезе тем «Экономика. Экономические науки» и «Организация и управление» выявил 862 источника, из которых 433 имеют отношение к проблематике многопрофильных компаний (отобрано на основе анализа названия источников). Аналогичным образом было выявлено 96 (из 181) релевантных источников по термину «многопрофильная компания». Одновременно с заметным количеством найденных релевантных научных источников можно увидеть, что исследованию организационного развития многопрофильных компаний уделяется сравнительно мало внимания. В частности, добавление в запрос в базе Scopus условия (*organizational AND development*) привело к сокращению количества найденных источников до 106, из которых на основе анализа названий и аннотаций можно признать релевантными 24. Исходя из этого, проблематику организационного развития

многопрофильных компаний следует признать относительно мало исследованной. Общие показатели поиска и отбора источников приведены в таблице 1.1.

Таблица 1.1 – Результаты систематического поиска и отбора источников информации

Направление поиска / база поиска	По проблематике мультипрофильных компаний		По проблематике организационного развития мультипрофильных компаний	
	Найдено	Отобрано по результатам анализа названий и аннотаций	Найдено	Отобрано уникальных по результатам анализа названий и аннотаций
Scopus	2264	860	106	24
Google Scholar	986	592	54	18
elibrary.ru	1043	529	34	12
Электронная библиотека диссертаций rsl.diss.ru	54	37	8	2
Диссертации EBSCO	24	12	10	10
Аналитические отчеты консалтинговых компаний (BCG, McKinsey, Deloitte и других) в интернете	33	8	4	4
Добавлено в ходе работы с источниками	-	-	-	36
Всего	4404	2038	216	106

Источник: составлено автором.

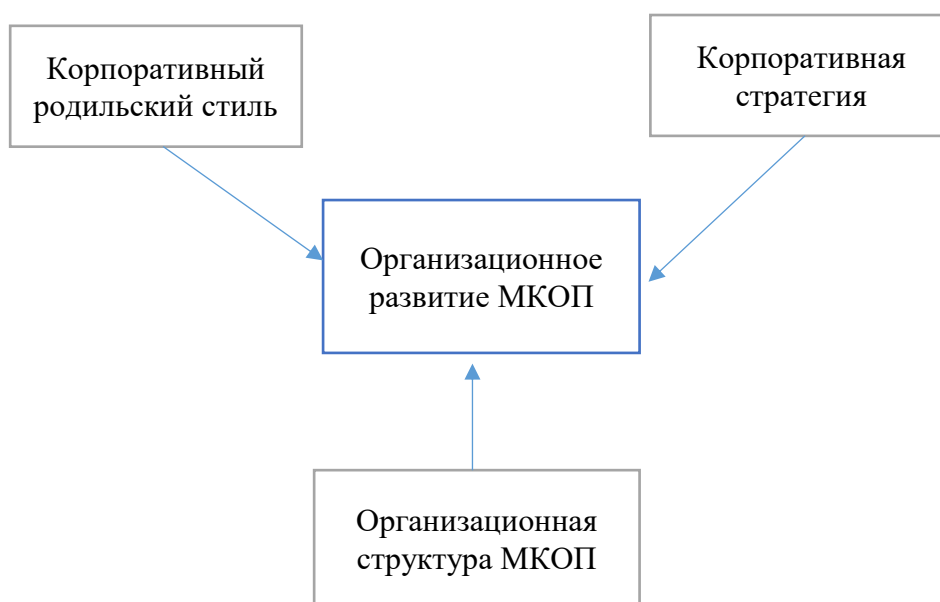
Особенно мало источников оказалось посвящено выявлению общих тенденций в развитии мультипрофильных компаний (18 источников). Это можно объяснить высоким разнообразием многопрофильных компаний как объекта исследования и многофакторностью условий их развития в разных странах и отраслях. Действительно, обзор, проведенный выше, подтверждает высокий полиморфизм многопрофильных компаний. Поэтому исследователи предпочитают сосредоточиться на отдельной группе таких компаний или вообще на одной компании, так как даже одна компания в ходе своего развития проходит достаточно извилистый путь. Так, в [49] рассматриваются только японские и корейские торговые бизнес-группы. В [50] изучается организационное развитие многопрофильных кинематографических компаний США. Если исследователи берутся за обобщение тенденций, то, как правило, это касается отдельного аспекта организационного развития многопрофильных компаний. Например, в [51]

обобщаются тренды в отношениях между степенью диверсификации и показателями деятельности корпораций. Выявление общих тенденций встречается весьма эпизодически и в основном в исследованиях консалтинговых компаний [52] или статьях в научных журналах [20]. Это делает исследовательскую задачу по выявлению и анализу перспективных направлений и трендов организационного развития многопрофильных компаний еще более актуальной.

Анализ отобранных источников позволил выявить три взаимосвязанных аспекта в развитии многопрофильных компаний:

- корпоративная стратегия, отражающая направления развития компаний, – количество отраслей, в которых работает или планирует работать компания, состав (портфель) бизнес-единиц МКОП, развитие бизнес-модели МКОП;
- корпоративный родительский стиль (corporate parenting style), отражающий характер взаимоотношений между центральной компанией-ядром и входящими в МКОП бизнес-единицами;
- организационная структура многопрофильной организации, отражающая взаимоподчинение и взаимодействие участников – бизнес-единиц и центральной компании-ядра, а также систему контроля в МКОП.

Общая схема данных аспектов, или направления организационного развития многопрофильных компаний, показана на рисунке 1.1.



Источник: составлено автором.

Рисунок 1.1 – Основные направления организационного развития многопрофильных компаний

Приведенная схема призвана подчеркнуть факт, что выявленные аспекты не следует рассматривать изолированно. Несмотря на то что их рассмотрение будет представлено последовательно, во всех трех аспектах прослеживаются весьма сходные тенденции, которые в ходе анализа автор постарается подчеркнуть.

Далее будут рассмотрены особенности и тенденции в стратегии многопрофильных коммерческих организаций.

1.2 Особенности и тенденции в стратегии многопрофильных коммерческих организаций в промышленности

Развитие многопрофильных компаний неразрывно связано со стратегией диверсификации, а рамках которой организация расширяет ассортимент выпускаемой продукции, выходит на новые рынки сбыта, проникает в новые отрасли, осваивает новые виды производства и сбыта продукции [53]. По сути, многопрофильная компания является результатом использования этой стратегии. Организационное развитие конгломератов определялось степенью и вариантами реализации стратегии корпоративной диверсификации (то есть диверсификации именно бизнес-единиц корпорации, а не просто типов продукции или услуг либо же географических рынков и клиентских сегментов).

Б. Леви предложил в [54] следующую классификацию стратегий корпоративной диверсификации: (1) связанную и несвязанную (по степени близости нового рынка/отрасли к текущему бизнесу), (2) горизонтальную, вертикальную, и конгломератную (по направлению относительно отраслевой цепи создания ценности) и (3) национальную и международную (по отношению к национальным границам). Данная классификация разделяется многими исследователями (например, [17]), является более простой, нежели известная классификация Р. Румельта [14], и представляется действительно удобной для анализа трендов в организационном развитии многопрофильных компаний.

Важным и одновременно достаточно сложным концептом в исследованиях многопрофильных компаний является понятие связанности (relatedness). Упрощенно связанность в контексте диверсификации можно понимать как сходство рыночных сегментов, используемых ресурсов (производственных активов,

материалов и других) и компетенций (в том числе производственных технологий и процессов, неявных знаний и ноу-хау, динамических компетенций, культуры и организационной структуры) [22; 55].

Диверсификация в пределах одной отрасли может быть признана как связанная. Например, формирование активов по производству меди и ферромolibдена в АО «УК Союзметаллресурс» внутри конгломерата «Базовый элемент», изначально специализировавшегося на производстве алюминия, «является проявлением связанной диверсификации, так как оба бизнеса функционируют в отрасли цветной металлургии, имеют сходные технологии, производственные мощности, отчасти похожие материалы» [274]. Здесь имеет место сходство как производственных, так и рыночных (сбытовых) ресурсов и компетенций. Корпорация Procter & Gamble, приобретая компанию Gillette, присоединяла производственные активы из других отраслей, но сбытовые, логистические и маркетинговые ресурсы и компетенции были достаточно сходными.

Но связанность может проявляться и в менее очевидных случаях. Например, The Walt Disney Company состоит из четырех основных дивизионов: кинопроизводство и звукозапись, парки развлечений и круизные лайнеры, производство брендованных игрушек и костюмов, телевидение и видеостриминг. При значительном различии производственных и сбытовых ресурсов и компетенций стратегия диверсификации может быть признана как связанная, так как базируется на использовании сходного интеллектуального капитала [56]. Создание фармацевтической компании «МираксБиоФарма» внутри «Миракс Групп», которая специализировалась на девелопменте объектов недвижимости, сложно признать как пример связанной диверсификации [57]. Различные исследователи предлагают различные трактовки и метрики для анализа связанности, например [58; 59], но для данного исследования трендов представляется достаточным обозначения примеров связанной и несвязанной диверсификации. Полный обзор различных типов связанности можно найти в работе Х. Танриверди [60].

Вертикальная диверсификация, часто называемая вертикальной интеграцией, представляет собой выход на другие звенья (уровни) отраслевой цепи создания ценности. Например, корпорация ПАО «Северсталь» контролирует

помимо непосредственно металлургических предприятий также и предприятия, добывающие сырье для производства стали, а также предприятия по металлообработке. В научной литературе компании, реализующие стратегию вертикальной интеграции, не часто называют многопрофильными. Чаще всего их относят к особому типу вертикально интегрированных корпораций [61]. Горизонтальная диверсификация предполагает проникновение в другие отрасли, находясь при этом на одном уровне цепи создания ценности. Например, конгломерат «Базовый элемент», концентрируя в корпорации «Русские машины» предприятия по автомобилестроению («Группа ГАЗ»), железнодорожному машиностроению (RM Rail) и самолетостроению («Авиакор»), осуществлял горизонтальную диверсификацию. Некоторые авторы отождествляют связанную и горизонтальную диверсификации [62]. Конгломератной диверсификацией называют стратегию выхода в другие отрасли и/или на другие уровни технологической цепи. Примером здесь может быть формирование так называемой экосистемы «Сбер», включающей не только корневые бизнес-единицы в банковском секторе, но и консалтинговые компании и компании, разрабатывающие цифровые решения и продукты. Различие между национальной и международной диверсификацией пояснения не требует.

При всем разнообразии реализуемых многопрофильными компаниями направлений диверсификации многие исследователи согласны в том, что в индустриально развитых странах активное формирование многопрофильных компаний пришлось на середину 1960-х годов [63]. Причем доминирующими направлениями были несвязанная, конгломератная, международная диверсификации [64] с вектором к максимизации степени диверсификации. Но в 1980-х годах начался, а к середине 1990-х достиг своего апогея тренд на общее сокращение диверсифицированных компаний [65], повышение уровня связанности в сложившихся конгломератах, тренд на дедиверсификацию и рефокусировку, которые действительно привели к общему улучшению показателей конгломератов [66]. Общее разочарование в стремлении к повышению диверсификации сопровождалось исследованиями, выявлявшими так называемый дисконт от диверсификации [67; 68] и Π -образную зависимость между диверсификацией и экономическими показателями компании [67; 70], которые представляют интерес и

для исследования текущих трендов развития конгломератов, в том числе на развивающихся рынках.

Дисконт от диверсификации (diversification discount) состоит в том, что на развитых рынках капитала стоимость диверсифицированной корпорации оценивается ниже, нежели сумма стоимостей входящих в нее компаний [71]. Согласно К. Маникандану и Дж. Рамачандрану [12] на американском фондовом рынке конгломераты оценивались в среднем на 6-12% ниже, нежели сумма входящих в них компаний. Дисконт от диверсификации не являлся исключительно теоретическим концептом. К концу 1980-х годов крупные конгломераты превратились в объекты приобретения финансовыми инвесторами, которые осуществляли их реструктуризацию и дальнейшую перепродажу бизнес-единиц в виде отдельных компаний с существенной прибылью [26]. Наиболее известная сделка такого рода произошла в 1989 году, когда частный инвестиционный фонд Kohlber Kravis Roberts приобрел RJR Nabisco за 25 млрд долл. [72].

Х. Ли объясняет динамику развития многопрофильных компаний и дисконт от диверсификации с позиций институциональной экономики [73]. В условиях неэффективных или неразвитых рыночных институтов менеджеры многопрофильных компаний способны принимать более эффективные решения о перераспределении ресурсов, введению систем мотивации и использованию новых возможностей, нежели рынок. В таких условиях возникает премия от диверсификации, то есть превышение стоимости конгломерата над стоимостью его частей. Конгломераты используют институциональные разрывы [74], разрывы в эффективности в рыночной инфраструктуре и создают собственные механизмы координации хозяйственной деятельности. Но в ситуации, когда координация при помощи рыночных институтов оказывается эффективнее внутренней координации деятельности в конгломератах, возникает дисконт от диверсификации [73]. Такой переход массово возник в западных странах в 1980-1990-х годах.

Взаимосвязь между степенью диверсификации конгломератов и их показателями начала исследоваться еще в работе А. Чандлера и Р. Тедлоу [36]. Результаты исследований, обобщенные в рамках различных метаанализов, достаточно противоречивы, так что и сегодня справедливо высказывание, что «очень мало можно сказать с определенностью о взаимосвязи между

диверсификацией и показателями деятельности» [55]. Тем не менее многие исследователи полагают, что между диверсификацией и экономическими показателями имеется П-образная зависимость, которая предполагает, что у организаций есть оптимальная степень диверсификации, при которой показатели достигают максимальных значений. Превышение этого уровня, как и снижение, означает ухудшение показателей деятельности. Оптимальная степень диверсификации достаточно индивидуальна для компаний и подвержена воздействию как внешних, так и внутренних факторов.

С точки зрения стратегии многопрофильных компаний общий тренд в развитых экономиках сегодня сводится к акценту на связанной диверсификации и балансировке между сфокусированностью и диверсификацией, поиску индивидуальной оптимальной степени диверсификации, достижению связанности между бизнес-единицами и одновременно соответствия динамике внешней среды, или новых типов связанности, например интеллектуальной и ИТ-связанности [60], связанности бизнес-моделей [75] или так называемой динамической связанности (dynamic-relatedness) [17], то есть сходству в динамике отраслей бизнес-единиц.

Организационное развитие многопрофильных компаний в развивающихся странах характеризуется движением в рамках трендов развитых стран, но с определенным запаздыванием. Причем это запаздывание сокращается, а в некоторых динамично развивающихся секторах экономики полностью исчезло. Авторы работы [72] отмечали, что в период 1997-2011 годов индийские конгломераты, акции которых торговались на Бомбейской фондовой бирже, имели показатели прибыльности на 60% выше, нежели сходные по составу портфели специализированных компаний. Иными словами, имела место премия за диверсификацию. Причем индийские конгломераты характеризовались (и продолжают характеризоваться) более высокой степенью диверсификации. Можно сказать, что индийские конгломераты и окружающая их институциональная среда соответствовали условиям 1970-х годов в США, когда многопрофильные корпорации уже сложились, но при этом не утратили окончательно премии за диверсификацию. Активное становление конгломератов в России [61] и Китае [58] также пришлось на 1990-е годы, и по состоянию на 2010-е годы они характеризовались столь же высокой степенью диверсификации, что индийские

многопрофильные организации. Но по состоянию на текущий момент есть основания считать, что развивающиеся страны вышли в фазу дисконта от диверсификации. Повышение эффективности рыночных институтов приводит к снижению эффективности внутренней координации в конгломератах и общему ухудшению их показателей. Так, С. Сулашкин и И. Колесник [64] провели анализ показателей крупнейших конгломератов мира в период 2006-2018 годов и обнаружили, что в рамках исследуемых пяти лет крупнейшие конгломераты США (без General Electric) улучшили выручку (в среднем на 5%), доходность (в среднем на 18%), стоимость активов (в среднем на 27%) и капитализацию (в среднем на 42%). В странах Европейского союза конгломераты снизили выручку (в среднем на 10%) и капитализацию (в среднем на 10%) и повысили доходность (в среднем на 8%) и стоимость активов (в среднем на 4%), но заметно скромнее американских аналогов. Азиатские конгломераты снизили и выручку (в среднем на 54%), и доход (в среднем на 8%), и капитализацию (в среднем на 41%). Конгломераты Южной Америки снизили доходность (в среднем на 9%) и капитализацию (в среднем на 16%), скромно повысив выручку (в среднем на 1%) и немного увеличив стоимость активов (в среднем на 9%). По России аналогичных исследований не обнаружено, но есть расчет дисконта от диверсификации для АФК «Системы», который составил 26%. Возникновение – особенно в высокотехнологических секторах – сфокусированных конгломератов, таких как «Яндекс», «ВКонтакте» и МТС в России, Alibaba Group и Huawei в Китае, свидетельствует о тренде к более связанной горизонтальной диверсификации. В России есть сведения о том, что крупные конгломераты приступили к рефокусировке и повышению связанности. На основе данных сигналов можно предположить, что многопрофильные компании в развивающихся странах, в том числе и в России, вошли в обозначенную выше тенденцию, сложившуюся в развитых странах еще в начале 2000-х годов и продолжающую действовать уже и в других странах [64].

Наличие общей тенденции в стратегии многопрофильных компаний как в развитых, так и в развивающихся экономиках подтверждается одним из последних метаанализов взаимосвязи между диверсификацией и показателями организаций. В работе [76] с помощью статистических методов обобщены результаты 267 исследований зависимостей между диверсификацией и показателями

деятельности с 1962 по 2016 год, включающих около 150 тыс. наблюдений в 28 странах. Авторы пришли к выводу, что в рамках изучаемого периода общий уровень диверсификации многопрофильных организаций снижается. Влияние несвязанной диверсификации на показатели (рыночная стоимость компании, доходность активов, рост выручки и другое) с 1970-х до 1990-х годов было значимым и отрицательным. Но с конца 1990-х годов это влияние хотя и осталось отрицательным, но уже не значительно отличается от нуля. При этом высокий уровень диверсификации совсем не обязательно означает отрицательное влияние на показатели, и высокодиверсифицированные конгломераты – не вымирающий и даже не сокращающийся вид компаний. Уровень связанной диверсификации заметно повышается с конца 1990-х годов, и его влияние на показатели значимые и положительные.

У. Пудин и соавторы [75], комментируя результаты метаанализа М. Шоммера [76], считают, что выявленные тренды являются общемировыми, и используют примеры как развитых, так и развивающихся стран (конгломерат Mahindra из Индии). Они подчеркивают, что в рамках сложившихся тенденций использование стратегии диверсификации многопрофильными компаниями проявляется не столько в том, чтобы активно развиваться в различных отраслях, сколько в том, чтобы умело добиваться положительных эффектов от широкого использования нематериальных активов, относящихся к технологиям, знаниям, управленческим компетенциям [75].

М. Шоммер и соавторы завершают свой метаанализ тем, что подчеркивают высокий уровень разнообразия влияния диверсификации на показатели компаний [76]. Учитывая данный фактор, авторы советуют лицам, принимающим решения, не пытаться использовать выявленные тренды как основания для выработки общих рецептов относительно степени диверсификации или рефокусировки стратегического портфеля многопрофильных компаний. Как было сказано выше, сложившиеся тенденции подчеркивают важность нахождения каждой компанией своего собственного оптимального уровня и типа диверсификации в контексте обеспечения баланса между стратегией, родительским стилем, организационной структурой многопрофильной компании и ее внешними факторами.

Стратегическое развитие многопрофильных компаний на текущем этапе также характеризуется тем, что страновые и региональные факторы играют свою роль, но заметно уступают по значимости отраслевым факторам. Именно динамизм отраслей, по мнению М. Кнехта [17], становится определяющим, что проявляется в том, что тенденции в развитии сложившихся конгломератов в развитых и развивающихся странах становятся весьма сходными. Это проявляется в том числе и по направлениям развития родительского стиля и организационной структуры.

Динамика различных секторов, стремительные технологии и неопределенные, сложные, а также неоднозначные обстоятельства, которые объединяются под понятием VUCA (неопределенность, изменчивость, сложность и неоднозначность), «требуют от многофункциональных коммерческих структур гибкости и способности адаптироваться к изменяющимся условиям окружающей среды» [176]. Это включает в себя «внедрение новых технологий и продуктов, а также поддержание операционной эффективности и стабильного ведения бизнеса» [176].

В этой связи многими исследователями и практиками подчеркивается значимость достижения организационной амбидекстрии, под которой понимают «умение находить баланс между развитием новых бизнесов и сохранением существующих конкурентных преимуществ и источников дохода» [177]. Организационная амбидекстрия показывает, как «компании могут развивать свою гибкость и адаптивность, осуществлять стратегическое развитие, вводить инновации и открывать новые ниши и рынки, одновременно удерживая непрерывность и эффективность текущих операций» [77-79].

Организационная амбидекстрия предполагает «одновременно ведение двух взаимосвязанных, но зачастую противоречивых процессов: поисковой (инновационной) и текущей деятельности» [80-82]. «Поисковая деятельность включает в себя исследования, разработку новых направлений, продуктов и рынков, эксперименты и риски, что в итоге связано с развитием стратегического мышления» [177]. В отличие от этого, «текущая деятельность сосредоточена на выполнении обязательств и поддержании стабильности и эффективности операционного процесса» [83; 84].

Таким образом, ключевыми отличиями организационного развития многопрофильной коммерческой организации в промышленности являются необходимость поиска баланса между устойчивостью и адаптационными способностями в промышленности, осложненные гиперстабильностью промышленного ядра; поиск индивидуальной оптимальной степени диверсификации; достижение связанности между производственными бизнес-единицами и одновременного соответствия динамике внешней среды. Кроме того, МКОП необходимо достижение баланса между устойчивостью и адаптационными способностями – организационной амбидекстрии.

Далее рассмотрим формирование корпоративного родительского стиля многопрофильных коммерческих организаций в промышленности.

1.3 Корпоративный родительский стиль многопрофильных коммерческих организаций

Под корпоративным родительским стилем понимается совокупность принципов, подходов и моделей поведения, определяющих отношения между корпоративным центром многопрофильной организации и входящими в нее бизнес-единицами [85]. Концепция стратегического родительского стиля (corporate parenting style) [86], иногда – корпоративная родительская стратегия (corporate parenting strategy) [87], хотя в большинстве случаев речь не идет о полноценной стратегии, а больше об общих принципах и подходах, базируется на аналогии между отношениями в семье, где есть родители и дети, и отношениями в многопрофильной организации, где есть штаб-квартира и дочерние компании [32]. Родители в семье могут поддерживать и развивать своих детей, но также и сдерживать их развитие или же направлять его в неоптимальные направления [32]. Причем существуют различные подходы к выстраиванию отношений между родителями и детьми [32]. Аналогичным образом (аналогию не следует понимать буквально, она больше используется как основание для использования ключевого термина) штаб-квартира или корпоративный центр в многопрофильной организации может различным образом выстраивать отношения в своей «семье», осуществляя деятельность по созданию добавленной ценности в ней или же по

разрушению ценности в ней, в конечном итоге преследуя цель максимизации чистой добавленной ценности (разницы между созданной и разрушенной ценностью в рамках корпоративных отношений) [32]. «Корпоративные родители» могут формировать преимущества финансового характера (предоставляя «дочкам» капитал на более выгодных по сравнению с рынком условиях, оптимизируя долговую и налоговую нагрузку и другое), стратегического характера (путем повышения обоснованности и согласованности стратегических планов «дочек», оказывая помощь в важных стратегических решений, например слияниях и поглощениях, предоставляя аналитическую поддержку и другое), функционального характера (предоставляя «дочкам» возможность пользоваться корпоративными функциями по управлению персоналом, информационными технологиями или корпоративными ресурсами – брендами, ИТ-инфраструктурой и другим), операционного характера (повышая эффективность текущей деятельности «дочек» в рамках прямого вовлечения в их процессы, например внедряя бережливое производство, системы ключевых показателей и другое), синергетического характера (стимулируя взаимодействие «дочек» друг с другом, совместное пользование различными ресурсами, например интегрируя ресурсы в области исследований и разработок). Но «родители» могут также и разрушать ценность – вольным или невольным образом – по причине недостаточной экспертизы в области стратегического управления (например, в связи с плохим пониманием специфики бизнеса «дочек»), развития неэффективных процессов (например, за счет избыточной бюрократизации процессов принятия решений), создания дополнительных затрат в связи со сложностью управления (излишние потери времени и ресурсов на внутреннюю координацию), ресурсных ограничений (недостаточности финансовых ресурсов или аналитических компетенций), конфликта целей развития дочерних компаний [87]. «Родительское» преимущество (parenting advantage) [88] возникает в тех случаях, когда штаб-квартира не только создает ценность и минимизирует ее потери лучше, нежели конкуренты, – корпоративный родительский стиль представляет собой комбинацию практик, направленных на максимизацию родительских преимуществ.

Исследователи выявили различные родительские стили, используемые в рамках многопрофильных компаний. Первая классификация была предложена М. Гулдом и А. Кэмпбеллом [32] и выделяла три стиля: финансовый контроль, стратегический контроль и стратегическое планирование. Содержание этих стилей приведено в таблице А.1 приложения А.

В дальнейшем стали выделяться и другие родительские стили [89]. В частности, М. Джонсон и соавторы [90] развили стили, предложенные М. Гулдом и А. Кэмпбеллом [32], и выделили (в терминологии М. Джонсона и соавторов) корпоративные роли (*corporate rationales/roles*) – портфельного менеджера, синергетического менеджера и корпоративного девелопера.

Портфельные менеджеры осуществляют перераспределение ресурсов между бизнес-единицами для повышения рентабельности деятельности всей их совокупности, приобретают недооцененные активы, повышают их эффективность, снижают затраты на корпоративный центр путем минимизации его услуг и предоставления широкой автономии дочерним компаниям, используя также прозрачную систему мотивации за достижение высоких финансовых показателей, могут управлять большим количеством несвязанных бизнес-единиц. В качестве примера приводится холдинговая компания известного инвестора У. Баффета Berkshire Hathaway (десятый по выручке конгломерат в мире), которая владеет такими разнообразными компаниями, как Dairy Queen, Duracell, NetJets, Helzberg Diamonds и другие, а также заметными долями в большом количестве других компаний (например, в American Express – 18,8%, в Bank of America – 11,9% и в The Coca-Cola Company – 9,3%).

Роль синергетического менеджера предполагает повышение эффективности за счет совместного использования ресурсов и компетенций (ИТ-инфраструктуры, логистики, брендов и других), но при этом может сопровождаться значительными затратами на содержание корпоративного центра. Данная роль предполагает высокую вовлеченность в бизнес дочерних компаний. В качестве примера приводится The Walt Disney Company.

Роль корпоративного девелопера предполагает развитие эффективных централизованных компетенций в области финансового менеджмента, исследований и разработок и т.п. Данная роль также предполагает большие затраты

на корпоративный центр, а также требует хорошего понимания потребностей бизнес-единиц. Роль предполагает периодическую рефокусировку состава бизнесов в рамках нескольких связанных отраслей. В качестве пример приводится группа Virgin Group Ltd., которая при всем разнообразии входящих в нее компаний все же сфокусирована вокруг путешествий, отдыха, транспорта [90].

Вслед за выделением отдельных родительских типов стали формироваться классификационные модели, выделяющие большее количество стилей и позволяющие сравнивать их по тем или иным характеристикам. В некоторых работах [12; 85] формируются такие модели, а также присутствуют соображения, какие из стилей соответствуют современным тенденциям в развитии МКОП.

В работе [86] было обнаружено, что в России преобладает авторитарный родительский стиль. Эксплуатационный стиль присутствовал в небольшом количестве корпораций, поверхностный – только в одной, поддерживающий обнаружен не был. Но в работе [91] уже говорится о том, что родительский стиль становится протеическим, то есть изменчивым, способным адаптироваться под изменения в сложных сочетаниях различных факторов, влияющих на многопрофильную компанию. Также И. Гурков [91] говорит о тенденциях к освоению стилей с низким уровнем изъятия ценностей – поддерживающим и поверхностным.

В работе [85] классификация И. Гуркова из [91] была преобразована в четыре родительских стиля, названных по именам греческих богов: стиль Кроноса (акцент на эксплуатации «дочек», жесткий финансовый контроль, но высокая автономия «дочек» в операционных вопросах, низкие взаимные терпимость и доверие), стиль Реи, супруги Кроноса (акцент на заботе, развитии, добавление ценности «дочкам», строгий контроль по всем вопросам, низкая автономия бизнес-единиц, высокая терпимость, но низкое доверие), стиль Зевса (акцент на достижениях, высокая финансовая поддержка со стороны центра, но и высокий уровень изъятия ценности, ограниченный контроль по всем вопросам, высокая автономия «дочек», высокие взаимные уважение и доверие, вплоть до почитания центра) и стиль Афины (акцент на знаниях и мудрости, сбалансированный обмен ресурсами между «родителем» и «дочками», самоограничение автономии бизнес-единицами, умеренная взаимная терпимость,

высокое доверие). Эмпирические наблюдения авторов в России говорят о преобладании стиля Зевса, который выглядит как аналог авторитарного стиля с высоким добавлением и изъятием ценности. Но при этом стиль Зевса также характеризуется стимулированием кооперации между бизнес-единицами по максимально большим направлениям, особенно высокотехнологическим. Данный стиль, как и стиль стратегического контроля в [32], рассматривает корпорацию как сетевую, органическую структуру, подвергаемую не административному контролю, а «оркестрации» (orchestration) [85], которая предполагает целенаправленное расширение автономии «дочек», даже сверх ожиданий их руководителей. Авторы отмечают и тенденцию к расширению использования стиля Афины, также построенного на встречном взаимодействии «родителя» и «дочек», а также «дочек» между собой, но при этом акцент делается на знаниях, интеллектуальных ресурсах и аналитике.

В недавнем исследовании [86] изучалось влияние на корпоративные родительские стили со стороны цифровизации. Авторы добавили к четырем стилям из [85] пятый стиль – стиль Гипноса, божества сна и сновидений. Это стиль является во многом аналогичным поверхностному стилю [32]. Отталкиваясь от концептуальных соображений, авторы полагают, что стиль Зевса получит дальнейшее развитие, так как цифровые технологии позволят повышать уровень связанности дочерних бизнес-единиц и осуществлять более обоснованную поддержку со стороны центра. Стиль Гипноса будет иметь тенденцию к превращению в стиль Зевса, а у стиля Афины возникает угроза перерождения в стиль Кроноса, поскольку цифровые технологии позволяют усилить контроль за дочерними компаниями.

В целом из работ И. Гуркова и его соавторов можно сделать вывод, что для России характерна тенденция к дальнейшему развитию корпоративного родительского стиля, построенного на тесном взаимодействии центра и бизнес-единиц, а также стимулировании развития бизнес-единиц между собой, расширении автономии «дочек» сверху и стимулировании их динамичного развития, что отражено в таблице А.2 приложения А.

В работе [12] проводится исследование системы отношений между центром и дочерними компаниями в развивающихся странах с фокусом на Индии и в

сравнении с развитыми странами и приводится схема четырех стилей, упорядоченных по двум измерениям, представленная в таблице 1.2.

Таблица 1.2 – Корпоративные родительские стили

Корпоративная роль	Акцент на общей стратегии	
Акцент на работе по созданию корпоративной идентичности	«Лидер клана» сосредоточен в основном на формировании общей корпоративной идентичности	«Евангелический архитектор» реализует сбалансированный комплекс усилий как по развитию идентичности, так и по стратегии
	«Отсутствующий собственник» не обращает внимания ни на корпоративную идентичность, ни на общую стратегию	«Венчурный капиталист» сконцентрирован по преимуществу на стратегическом управлении

Источник: составлено автором на основе: [12].

В качестве измерений используются два основных направления деятельности корпоративного центра: работа над развитием идентичности корпорации (общий бренд, организационная культура, PR и другое) и работа над общей стратегией. В схеме, представленной в таблице А.3 приложения А, выделяются такие стили, как «Отсутствующий собственник» (absentee landlord), «Венчурный капиталист», «Лидер клана» и «Евангелический архитектор» (evangelical architect). Как и в [91], авторы [12] говорят о ситуационном характере стилей корпоративных центров, но при этом на примере конгломерата Tata Group в развитии многопрофильных компаний в развивающихся странах ими обозначается линия перехода к стилю «Евангелического архитектора». Данный стиль характеризуется созданием единой корпоративной культуры, развитием отношений между дочерними компаниями, балансом между автономией и контролем, совместной выработкой гибкой корпоративной стратегии. Причем авторы работы [12] говорят о том, что данный стиль осваивается в развивающихся странах быстрее, нежели в развитых, где конгломераты во многом используют стили «Венчурный капиталист» или «Лидер клана». И только передовые многопрофильные корпорации Запада, такие как Fiat SpA, входящая ныне в корпорацию Stellantis N.V., активно занимаются формированием единой корпоративной идентичности и целостной стратегией.

В работе [87] выделяется шесть корпоративных стилей, упорядоченных в рамках одного измерения – степени вовлеченности центра в деятельность бизнес-единиц. Каждый стиль характеризуется различными сочетаниями практик создания ценности корпоративным центром. Схема характеризуется развитым измерительным аппаратом, позволяющим оценить родительские стили корпораций. Подчеркивая, что корпорации характеризуются уникальными стилями, эффективность которых зависит от сложной комбинации различных факторов и условий, авторы отчета [87] все же проводят анализ, какие из стилей являются более эффективным, а какие – менее. Их аналитические оценки, «принимавшие в расчет влияние стиля на дисконт от диверсификации и коэффициент Тобина, оказались аналогичны мнениям респондентов, которые оценивали чистую стоимость, создаваемую корпоративным центром (оценка создаваемой стоимости минус оценка разрушаемой стоимости)» [176], что продемонстрировано на рисунке А.1 приложения А.

Самым эффективным оказался стиль функционального лидерства. В число стилей, имеющих эффективность выше средней, также попали стили стратегического руководства и создания синергии. Таким образом, стили, характеризующиеся экстремальной – низкой или сверхвысокой – вовлеченностью, имеют низкую эффективность и привлекательность. Это выглядит аналогично описанной выше Π -образной зависимости между диверсификацией и экономическими показателями компании [69; 70].

Эффективными и привлекательными, согласно исследованию [87], оказались стили, имеющие много сходного со стилем «Евангелический архитектор» из [12], стиля Зевса и Афины из [86], поддерживающего и авторитарного стилей из [91]. Все выявленные стили характеризуются «активным взаимодействием центра и «дочек», стимулированием развития отношений между дочерними компаниями, отказом от жесткой интеграции и административного контроля в пользу «оркестрации»» [85] и «пастырства» [12], целенаправленного повышения автономии бизнес-единиц сверху, совместной выработкой гибкой корпоративной стратегии, мотивацией поиска новых предпринимательских возможностей всеми участниками конгломерата, формированием целостной корпоративной идентичности. Эти характеристики можно признать в качестве определяющих для текущих тенденций

в развитии корпоративного родительского стиля многопрофильных компаний в развивающихся странах, включая Россию. Причем можно заключить, что тенденции в развитии родительского стиля в развивающихся экономиках несколько не отстают от тенденций в экономиках развитых.

Далее рассмотрим ключевые тенденции в развитии организационной структуры многопрофильных коммерческих организаций в промышленности.

1.4 Тенденции в развитии организационной структуры многопрофильных коммерческих организаций в промышленности

Под организационной структурой многопрофильной коммерческой организации в промышленности можно понимать состав подразделений организации и их взаимоотношения, касающиеся подчинения, распределения и выполнения задач, административных коммуникаций [92]. В отличие от родительского стиля, который также определяет отношения между участниками многопрофильной компании, организационная структура отражает отношения контроля – кто кого контролирует с помощью организационно-правовых, административно-управленческих и контрактных механизмов. К примеру, унитарная структура предполагает, что многопрофильная компания представляет собой единое юридическое лицо, в котором все активы структурных единиц принадлежат этому юридическому лицу, отдельные бизнес-единицы представляют собой его структурные подразделения. Руководители бизнес-единиц являются подчиненными тех или иных топ-менеджеров. Контрактные механизмы отсутствуют и заменены внутренней плановой и распорядительной системой, определяющей объемы, сроки, бюджеты и иные аспекты взаимных и внешних хозяйственных отношений. Унитарная структура встречается сегодня не часто, да и то в основном в малых и средних многопрофильных компаниях на начальных этапах их развития. Но при том, что такая организационная структура тяготеет к вовлеченному стилю по схеме [87], она допускает и другие близкие к нему стили. В то же время многопрофильная компания может быть организована как холдинг, в котором центральное юридическое лицо (или их совокупность) осуществляет контроль над бизнес-единицами на основе отношений владения всем или частью

капитала дочерних компаний, выступающих как отдельные юридические лица, практически не вмешиваясь в их текущую деятельность. Конечно, в рамках такой структуры сложно реализовать вовлеченный родительский стиль, но одновременно с этим в рамках холдинга возможны не только поверхностный стиль, но и поддерживающий (путем активного инвестирования в развитие «дочек») или же авторитарный (через назначение топ-менеджеров, которые будут подчиняться принятому центром стилю).

В современных организациях различают несколько ключевых структур, каждая из которых имеет свои особенности и преимущества. Простейшей из них является унитарная структура (U-форма), которая характеризуется централизованным контролем всех элементов системы. В этом случае вышестоящий орган управляет непосредственно каждой структурной единицей или через промежуточные уровни, что позволяет обеспечить четкую координацию действий и унификацию процессов.

Наиболее сложная и многоуровневая модель представлена холдинговой структурой (H-форма). Она включает в себя несколько бизнес-единиц, которые работают под контролем одного или нескольких взаимосвязанных собственников. В отличие от унитарной модели дочерние организации в холдинге обладают значительной финансово-хозяйственной самостоятельностью, что позволяет им адаптироваться к изменениям на рынке и эффективно реагировать на вызовы.

Также стоит отметить мультидивизиональную структуру (M-форма), которая объединяет в себе несколько полуавтономных подразделений, называемых дивизионами. Эти дивизионы функционируют под эгидой центральной компании-ядра, которая управляет стратегическими направлениями и оказывает существенное влияние на деятельность дочерних предприятий. Такой подход обеспечивает гибкость и возможность быстрого реагирования на изменения в бизнес-среде.

В зависимости от поставленных целей и задач компании могут выбирать наиболее подходящую структуру, оптимизируя свои внутренние процессы и усиливая конкурентные позиции на рынке. Каждая из навигаций — от унитарной до мультидивизиональной — предлагает уникальные возможности для роста и развития, позволяя организациям эффективно управлять своими ресурсами и достигать поставленных целей.

Данные три формы, выявленные еще в [93; 94], выделяют еще Z-форму, называемую в работе [95] также квазифедеративной. Z-форма, по сути, выступает модификацией М-формы, в которой автономность дивизионов существенно ограничена. «Квазифедеративная форма организации бизнеса (Z-форма) предполагает сочетание относительной хозяйственной самостоятельности дивизионов с передачей штаб-квартире прав принятия не только стратегических, но и ряда оперативных решений» [95].

Е. Устюжанина в [94] выделяет еще три типа организационных структур, которые применимы и для анализа текущего периода развития многопрофильных организаций. Адхократическая структура (А-форма) характеризуется нечеткостью организационных границ корпорации. Связи между бизнес-единицей и организацией в целом носят временный, проектный характер. Контроль со стороны центра выстраивается через контрактные отношения в рамках горизонтальной специализации участников организации. Контроль на основе владения носит частичный и совместный с партнерами характер. Корпоративный центр не стремится к полному владельческому контролю и допускает широкую автономию бизнес-единиц как по операционным, так и по стратегическим вопросам. Элементы адхократической структуры можно найти в деятельности конгломерата брендов Benetton Group S.r.l., «в хозяйственную сеть которого входит значительное количество малых и средних фирм, совладельцами которых являются бывшие и действующие сотрудники компаний конгломерата и которые специализируются на дизайне, производстве отдельных элементов одежды, мелкосерийном производстве, транспортных услугах, ИТ-разработках и т.п.» [94]. Аналогичные элементы адхократической структуры приводятся в описании компаний, входящих в бразильскую группу Semco Partners [94]. Адхократические сегменты можно обнаружить в высокотехнологичных конгломератах, которые «вовлекают в инновационную деятельность малые и средние предприятия, стартапы и команды на проектной основе, входя полностью или частично в их капитал, интегрируя их в рамках эквихайринга (acqui hiring)» [96] – приобретения стартапа с целью использования сложившихся команд на своих корпоративных проектах [96].

Модульная (концентрическая) структура (С-форма) предполагает компанию-интегратор, выступающую в качестве центрального звена, вокруг которого концентрическим образом выстраиваются хозяйственные отношения участников структуры. Компания-интегратор передает большую часть процессов самостоятельным фирмам и контролирует их деятельность посредством комплекса контрактных, организационно-правовых и административно-управленческих практик. Контроль со стороны интегратора может базироваться на владении уникальным и ценным ресурсом (например, брендом), компетенциями (передовыми исследованиями и разработками) или выходом на рынок (розничными каналами). Модульная структура предполагает активное использование аутсорсинга, концентрически координируемого интегратором с помощью уникальных процессов и практик. Типичным представителем такой структуры можно назвать хозяйственную сеть Toyota Group, в которой компания-интегратор Toyota Motors организует деятельность во владельческом плане зависимых, отчасти зависимых (в некоторых случаях имеет место символический обмен акциями в пределах не более 1% капитала) и независимых партнеров. Участники структуры, в том числе полностью независимые, подчиняются единым практикам, определяющим производственные процессы, управление качеством, финансовую дисциплину, перемещение кадров и их обучение. Участники связаны устойчивой сетью контрактных отношений, в рамках которых обязательства часто выходят за рамки формальных договорных обязательств, что рассматривается как проявление лояльности и признание идентичности структуры [97]. К модульной структуре В. Дементьев и соавторы [95] относят в определенной степени корпорацию Boeing.

Сетевые структуры (N-формы) отличаются отсутствием центральной компании-ядра, а взаимоотношения бизнес-единиц построены на долгосрочной кооперации, преследующей общие экономические интересы. В таких структурах обычно присутствует несколько самостоятельных центров принятия решения, которые на равноправной основе координируют стратегическое поведение и участвуют в собственности бизнес-единиц на основе кросс-владения. Часто такого рода конструкции возникают в результате слияний и объединений крупных конгломератов и корпораций. В [94] в качестве примера приводится Airbus Group на

начальных этапах развития, когда в ответ на конкурентное давление американских гигантов Boeing и MacDonnell Douglas европейские авиастроители стали объединяться в одну группу компаний. В [95] выводится ряд разновидностей сетевой структуры – сети-кластеры, сети-альянсы, сети-партнерства, сети с кольцевой конфигурацией, сети с цепной конфигурацией и т.п. К числу сетевых структур можно отнести Amazon.com Inc., Meta и Alphabet, отчасти «Яндекс», в которых ранее существовавшие интегрирующие центры (электронной коммерции в Amazon, социальной сети – в Meta Platforms Inc., поисков оптимизации и рекламы – в Alphabet и «Яндексе») утратили свое определяющее значение и возникло несколько сопоставимых по силе центров (например, электронная коммерция, облачные решения и цифровой контент в случае с Amazon, социальные сети, мессенджер и виртуальная реальность в Meta).

Р. Майлс и соавторы выделяют сети внутренние, стабильные и динамические [98]. Существует еще несколько типологий сетевых организационных структур [99; 100].

Упорядочение различных организационных структур часто осуществляется с помощью известной дихотомии О. Уильямсона «иерархия – рынок» [101], которая предполагает два противоположных механизма организации хозяйственной деятельности, это: сознательная плановая «видимая рука» руководителей компаний и коллективная стихийная «невидимая рука» свободных рыночных транзакций. Унитарная структура – это проявление иерархии. Рынок же предполагает использование только контрактных (причем совершенный рынок – краткосрочных) обязательств. Это, по сути, означает полное отсутствие структуры. Повышение автономии, «переход на большее использование контрактных форм контроля и координации, упорядочение взаимодействия по горизонтали между участниками организации можно рассматривать как создание квазирыночных, гибридных отношений внутри хозяйствующей системы» [95]. Движения от иерархии к рынку (и наоборот) обусловлены попытками выявления оптимальной формы организации деятельности. В случае снижения эффективности внутренней координации на основе иерархии менеджеров формируются избыточные административные затраты, приводящие к поиску более экономичных рыночных механизмов –

выделению бизнес-единиц в самостоятельные или отчасти самостоятельные с сохранением контроля на основе контрактных или управленческих механизмов.

Помимо типов структур важно принимать во внимание такую важную характеристику, как количество уровней структуризации (иногда – дивизионализации) [95]. Применительно к организационной структуре мультипрофильной компании количество уровней структуризации определяется количеством уровней контроля от корпоративного центра до юридического лица бизнес-единицы (самостоятельного, филиала или обособленного подразделения), осуществляющей производственно-хозяйственную деятельность. Так, в унитарной структуре уровней структуризации нет. Во всех остальных структурах они присутствуют, причем одна и та же структура в разных компаниях может быть реализована с помощью нескольких уровней. Например, группа компаний «Базовый элемент» (до санкций) возглавлялась корпоративным центром в лице компании Basic Element Ltd, которая, в свою очередь, принадлежит холдингу A-Finance. В состав «Базового элемента» входит крупный энергетический холдинг En+ Group, в него – объединенная компания «РУСАЛ», включающая АО «Русал Урал», внутри которого в качестве филиала действует Волгоградский алюминиевый завод («Объединенная компания РУСАЛ Волгоградский алюминиевый завод»). Если не выделять A-Finance, то имеется пять уровней структуризации. Тенденция к увеличению уровней структуризации обычно обозначается как иерархизация, а сокращение уровней обычно характеризуется как тенденция к плоским структурам.

Может показаться странным, но по сравнению со стратегией и родительским стилем проблематика организационной структуры в настоящее время мало интересует исследователей. Это можно объяснить тем, что организационная структура во многом является результатом реализации стратегии [38]. В [91] отмечается, что зависимости между участниками многопрофильной организации в настоящее время очень сложны. Их невозможно свести только к правовым и административным отношениям. Эти зависимости носят финансовый, информационный, поведенческий, а также эмоциональный и ментальный характер. Такие сложные отношения плохо описываются в терминах организационной структуры – более приемлемой становится концепция родительского стиля.

Тем не менее ряд исследований затрагивают современные тенденции в развитии организационных структур многопрофильных компаний. Одна тенденция является общей для организационных структур большинства современных компаний, как многопрофильных, так и специализированных. Организационные структуры становятся более гибкими, адаптивными и плоскими. Организационные структуры перестают выстраиваться иерархически на основе отношений контроля и во все в большей степени тяготеют к гибким сетевым структурам, формирующимся вдоль линий обмена знаниями и горизонтального сотрудничества. Координация базируется не на прямом административном воздействии, а «оркестрации» [87].

К. Маникандан и Дж. Рамачандран [12] в своем обзоре конгломератов в развивающихся странах полагают, что эти корпорации раньше своих «коллег по цеху» из западных стран стали переходить от мультидивизиональных структур к тому, что авторы назвали бизнес-группами. Под ними они понимали неиерархические структуры, в которых руководители бизнес-единиц обладают пакетами акций своих и других компаний, а часто и конгломерата в целом. Отношения собственности и управления достаточно сложно переплетаются, что создает целостную систему мотивации руководителей высшего и среднего звена. Взаимодействия между участниками бизнес-группы выстраиваются на коллегиальных и командных отношениях. По мнению председателя совета директоров индийской Mahindra Group, их бизнес-группа представляет собой «федерацию» компаний, многие из которых в правовом плане являются отдельными юридическими лицами. Это нисколько не мешает тому, что родительский стиль в конгломерате близок к стратегическому руководству в терминах [87] со свойственным ему наличием многих единых централизованных практик и важной ролью корпоративного центра. Некоторые азиатские конгломераты, например сфокусированный в области бытовой техники и электроники китайский конгломерат Haier, активно и успешно экспериментируют с плоскими организационными структурами как внутри отдельных бизнес-единиц, так и на корпоративном уровне [62]. Одной из первых многопрофильных компаний, успешно внедривших (лучше даже сказать – создавших) плоскую и гибкую структуру, построенную на принципах производственной демократии, является бразильский холдинг Semco Partners [102]. Можно допустить, что «федеративная» модель индийской Mahindra Group,

китайской Haier и бразильской Semco Partners близки сетевой структуре, причем в двух последних конгломератах присутствуют заметные адхократические сегменты.

Ю. Трифонов и А. Визгунов [103] выявили тенденцию перехода многопрофильных организаций к сетевым организационным структурам, в рамках которых участники конгломерата активно взаимодействуют друг с другом как по операционным, так и по стратегическим вопросам, а корпоративный центр активно стимулирует и структурирует данное взаимодействие. Участниками сетевой структуры становятся поставщики, подрядчики и партнеры, часть капитала которых приобретают корпоративный центр или бизнес-единицы, которые также могут передавать часть капитала отдельным участникам, формируя таким образом стабильную сеть совладения. Подобного рода сетевые структуры исторически характерны для японских корпораций [97; 104], но по мере развития аутсорсинговых отношений стремительно развиваются и в других странах.

Новые цифровые конгломераты используют связанность компетенций и ресурсов информационно-технологического характера и новые формы координации хозяйственной деятельности (различного рода платформы), крупные, связанные, саморазвивающиеся организационные структуры, получившие название экосистем [105]. Это характерно не только для развитых, но и для развивающихся стран, таких как Китай (Alibaba Group) и Россия («ВКонтакте», «Яндекс»). Экосистемные структуры начинают развиваться и в других отраслях, где цифровые технологии существенным образом меняют правила ведения бизнеса, в первую очередь в банковской сфере [106; 107]. Освоение цифровых технологий и новых цифровых инструментов координации деятельности создает тенденции к формированию экосистемных структур и в других отраслях, что сопровождается выявлением исследователями таких феноменов, как сетевая [108] или кластерно-сетевая [109] корпорация. Использование платформенных решений и развитие аутсорсинговых отношений стимулируют развитие экосистемных структур и в более консервативных отраслях, таких как металлургия, металлообработка и сельское хозяйство [107; 110]. Экосистемы с явно выраженным центром-интегратором (такие как «Сбер», «ВКонтакте», Ozon) можно отнести к проявлению С-формы, то есть модульных структур.

Таким образом, в качестве важной тенденции в организационном развитии многопрофильных компаний в развивающихся странах, как и в развитых, можно отметить движение к гибридным структурам с квазирыночными отношениями внутренней конкуренции, открытостью и динамизмом вхождения, то есть к структурам сетевым и модульным, что представлено в таблице А.4 приложения А. Особенно быстро движение в данном направлении идет в высокотехнологичном секторе экономики. Более медленный переход от классических М-форм происходит в конгломератах с государственным владением, что особенно характерно для России и Китая [111]. Н-формы сохраняют свою локальную востребованность, особенно в случае очень диверсифицированных конгломератов и предпочтений по использованию поверхностного родительского стиля [91]. Адхократические структуры используются фрагментарно, так как их более широкое применение характеризуется крайне слабым контролем над бизнес-единицами. В части уровней структуризации текущие тенденции характеризуются тяготением к плоским структурам.

Вторая тенденция в развитии организационных структур может быть обозначена как склонность к гетерогенности. В работе [94] и некоторых других исследованиях говорится об активном использовании на различных уровнях структуризации разных структурных решений. В качестве распространенных в настоящее время структурных конфигураций в [94] говорится о ЗНМ- и ЗМС-форме. ЗНМ-формы – это мультипрофильные организации с тремя уровнями структуризации. На первом уровне корпоративный центр использует холдинговую структуру, а на двух последующих – мультидивизиональные структуры. ЗМС-форма присуща конгломератам, в которых головная компания структурирует систему с помощью крупных дивизионов, которые могут также состоять из дивизионов, выступающих в качестве интеграторов в рамках модульных структур. А в [95] отмечается, что к разным отраслям и разным подгруппам бизнес-единиц применяются различные формы структуризации. В качестве примера подробно описывается современная структура The Boeing Company, в которой большая часть бизнес-единиц структурируется с помощью М-формы, но при этом другие подгруппы структурируются с помощью Н-формы, а еще одна группа (в основном научно-исследовательские и инновационно-активные виды бизнеса) организована как сетевая структура. Сегментированное использование адхократических структур

также можно отнести к проявлению данной тенденции. В силу того что различные отрасли характеризуются разными условиями ведения бизнеса, в первую очередь разной динамикой [87], конгломераты вынуждены либо выходить из отдельных отраслей, либо использовать различные структурные решения, делая всю структуру более разнородной, гетерогенной [112].

Выводы к главе 1

Проведенный анализ позволяет сформулировать следующие выводы, а также наиболее перспективные тенденции в организационном развитии многопрофильных коммерческих организаций в развивающихся странах и Российской Федерации.

1) Под многопрофильной коммерческой организацией в промышленности можно понимать организацию, которая объединяет несколько как связанных между собой, так и несвязанных бизнесов, где центральная фирма-ядро является промышленной компанией. Центральная фирма-ядро определяется: функциями, которые она выполняет по отношению к другим бизнес-единицам; значением для многопрофильной организации в целом; прочностью взаимоотношений с другими бизнес-единицами МКОП; стратегической уникальностью, когда историческое развитие многопрофильной организации происходило именно вокруг нее; способностью транслировать организационные ценности, знания, информацию от одной бизнес-единицы к другой. При этом ключевой особенностью промышленной компании-ядра является зависимость от нее других бизнес-единиц, что делает невозможным их отделение от многопрофильной организации, поскольку тогда многопрофильная организация теряет свою уникальность.

2) Многопрофильные компании используют различные стратегии диверсификации, включая связанную и горизонтальную. Они стремятся к увеличению концентрации в связанных отраслях, особенно в условиях широкой диверсификации. Компании также ищут новые типы связанности бизнес-единиц, такие как информационно-технологическая, на основе интеллектуальных ресурсов, бизнес-моделей и сходного динамизма отраслей. Многопрофильные компании находятся под влиянием множества внешних и внутренних факторов, поэтому они постоянно ищут

баланс между преимуществами диверсификации и сфокусированности. Они разрабатывают свои собственные стратегии развития, которые могут включать как связанную, так и несвязанную диверсификацию. Конгломераты в развитых странах прошли через периоды развития и сокращения в 1960-1970-х годах, но продолжают развиваться и играть важную роль в экономике. Они ищут оптимальные стратегии, которые обеспечивают премию за диверсификацию и преимущества перед специализированными компаниями. Тенденции в развитии многопрофильных компаний в развитых и развивающихся странах становятся все более схожими. Факторы, влияющие на развитие компаний, в большей степени связаны с отраслями, чем с национальными особенностями. Динамизм развития отраслей становится одним из самых важных условий, определяющих перспективы многопрофильных компаний.

3) Современные многопрофильные компании все чаще осознают важность достижения гармонии между стратегическими интересами центрального офиса и операционной эффективностью бизнес-единиц. В условиях динамично меняющегося рынка, где инновации и адаптивность играют ключевую роль, организации стремятся к созданию сред, способствующих активному обмену ресурсами и компетенциями между головной компанией и ее дочерними структурами. Одним из наиболее привлекательных подходов становится внедрение гибких управленческих стилей, которые не только учитывают потребности отдельных бизнес-единиц, но и создают платформы для коллективного использования знаний и опыта. Такой подход позволяет не только оптимизировать процессы, но и повышать конкурентоспособность всей группы компаний. Обмен информацией, технологиями и ресурсами между различными подразделениями способствует не только быстрому реагированию на изменения рынка, но и реализации синергетического эффекта, когда объединенные усилия приводят к более высоким результатам, чем у каждой единицы в отдельности. Таким образом, компании, фокусирующиеся на взаимовыгодном сотрудничестве и эффективном управлении ресурсами, могут не только повысить свою устойчивость, но и стать лидерами в своей отрасли, прокладывая путь к новым инновационным достижениям и рыночным возможностям. Последним предоставляется заметная, но не широкая автономия. Корпоративный центр в таких стилях вовлечен в совместную выработку общих стратегий, сознательное перераспределение ресурсов, поиск и реализацию синергетических эффектов,

стимулирование горизонтальной кооперации между бизнес-единицами и поиска ими новых рыночных возможностей, формирование единой корпоративной идентичности, развитие общекорпоративных функций, повышающих эффективность в дочерних компаниях. Как и в случае со стратегией, успешные родительские стили носят ситуационный, индивидуальный характер и базируются на учете многообразных факторов, воздействующих на конкретную корпорацию и ее бизнес-единицы.

4) Ключевые отличия организационного развития многопрофильной коммерческой организации в промышленности: необходимость поиска баланса между устойчивостью и адаптационными способностями в промышленности, осложненные гиперстабильностью промышленного ядра; поиск индивидуальной оптимальной степени диверсификации; достижение связанности между производственными бизнес-единицами и «одновременного соответствия динамике внешней среды. Показана наибольшая эффективность для МКОП корпоративного родительского стиля, стремящегося к балансу между интересами центра и бизнес-единиц» [176] и предполагающего обмен ресурсами и компетенциями между головной и дочерними компаниями, что является наиболее важными характеристиками производственной бизнес-единицы. Показана необходимость достижения баланса между устойчивостью и адаптационными способностями – организационной амбидекстрии.

5) Современные многопрофильные компании используют холдинговые и мультидивизиональные структуры, но все чаще переходят к структурам квазирыночного характера, основанным на контрактных отношениях, совместных проектах и владении уникальными и ценными ресурсами и компетенциями. В высокотехнологичных отраслях активно развиваются сетевые и модульные структуры, построенные на горизонтальной кооперации, аутсорсинге и открытой передаче знаний вокруг одного или нескольких центров интеграции. Владельческий и административный контроль все больше превращается в сложную «оркестрацию» отношений между бизнес-единицами с использованием широкого спектра контрактных, поведенческих, организационно-культурных и ментальных инструментов. Количество уровней структуризации сокращается. Организационные структуры конгломератов становятся более разнообразными и гетерогенными, предполагающими использование различных типов структур на разных уровнях и в разных отраслях и группах дочерних компаний.

Глава 2

Стратегическое управление структурными изменениями и стратегическая адаптация многопрофильных коммерческих организаций в промышленности

2.1 Развитие концепции структурных изменений и стратегическая адаптация многопрофильных коммерческих организаций в промышленности

В исследованиях по стратегическому управлению изменениями основное внимание уделяется выживанию отдельных коммерческих компаний и практически отсутствуют работы, посвященные многопрофильным коммерческим организациям. Вместе с тем устойчивое функционирование многопрофильной организации не может быть связано с развитием какого-либо одного из ее многочисленных подразделений. В многопрофильной организации акцент должен быть смещен от структурных изменений в отдельных бизнес-единицах к созданию системы управления, которая поможет многопрофильной коммерческой организации стать самоадаптирующейся.

В данном параграфе раскрыты развитие концепции структурных изменений, а также сущность стратегического управления ими в многопрофильной организации, в том числе концепции структурных изменений, основанной на концепции самоадаптации бизнес-единиц МКОП. Показано, что стратегическое управление структурными изменениями неразрывно связано со стратегической адаптацией, и представлены три варианта стратегического управления изменениями в целях формирования самоадаптирующейся многопрофильной организации и достижения ею стабильного функционирования.

Один из наиболее важных выводов, сделанных в литературе по стратегии и управлению развитием бизнеса, заключается в том, что развитие влечет за собой постоянные структурные изменения [98; 113-121]. Многопрофильные организации, которым удастся стать лидерами рынка, – как правило, те, которые способны диверсифицировать свою деятельность [116; 119; 120]. Скорость, с которой

происходят эти структурные преобразования, является ключевым фактором, отличающим успешные многопрофильные компании от неуспешных [115; 117; 120].

В литературе рождением концепции структурных изменений считают появление теории ресурсов и производственных мощностей в новаторской работе Б. Вернерфельта [122], развитие которой положило начало так называемой ресурсной концепции фирмы [123-125]. Согласно данной концепции каждая компания обладает особым запасом ресурсов и мощностей, исходя из которых она разрабатывает свою корпоративную стратегию и соответствующие конкурентные стратегии. Корпоративную и конкурентные стратегии относят к так называемым стратегиям роста и/или реконструкции бизнес-портфелей, так как разработка оптимального пути роста фирмы предполагает поддержание баланса за счет проведения структурных изменений между использованием имеющихся у компании ресурсов и мощностей и необходимым внедрением новых ресурсов и мощностей [122; 123]. Но для роста и поддержания этого баланса они вынуждены, с одной стороны, иметь точное представление о том, какие ресурсы у них есть в настоящее время и какие ресурсы им понадобятся в будущем, а с другой стороны, четко представлять, какие структурные изменения необходимы, чтобы достичь успеха и/или получить новые ресурсы [126]. Таким образом, существует взаимосвязь между ресурсами, корпоративной стратегией и структурными изменениями [127; 128], а компании должны разрабатывать стратегию структурных изменений (состав и структуру портфелей бизнеса), адаптированную к соответствующим стратегическим ресурсам, которыми они располагают, и в то же время стараться получить новые уникальные ресурсы и компетенции, чтобы поддерживать конкурентное преимущество [126].

Следующая веха в развитии теории структурных изменений – появление концепции стратегической адаптации. Стратегическая адаптация, согласно концепции Б. Чакраварти и П. Лоранжа [121], – это изменения, направленные на достижение трех показателей: 1) приверженности сотрудников миссии, ценностям и стратегии организации; 2) эффективности, под которой подразумевается соответствие продуктов и/или услуг организации потребительской ценности; 3) прибыльности.

При этом в работе У. Абернати и Дж.М. Уттербака [129] подчеркивается, что «фирма должна находить компромисс между ростом и прибыльностью, так как стремление к одному может нанести ущерб другому» [129]. Достижение такого баланса представляет собой достаточно трудную задачу не только для отдельной бизнес-единицы МКОП, но и для всей многопрофильной структуры, особенно по мере прохождения МКОП стадий жизненного цикла и достижения стадии зрелости, когда возможностей как для роста, так и повышения прибыльности становится значительно меньше.

Кроме того, в работе М. Тушмана и Э. Романелли [130] указывается, что стратегическая адаптация невозможна без проведения структурных изменений, в противном случае многопрофильная организация «проходит период конвергенции или распада» [130].

В большинстве существующих работ стратегическая адаптация рассматривается как реакция фирмы на изменение внешней и/или внутренней среды фирмы. Однако в некоторых затрагивается тема «проактивной» (в некоторых работах – «превентивной») стратегической адаптации, например в работах Р. Майлса и Ч. Сноу [98], У. Старбака [131]), цель которой для компании – быть готовой к наступающим переменам и активно искать новые возможности для роста. Именно такую адаптацию авторы называют стратегической [98].

Следующим этапом в развитии теории структурных изменений можно назвать появление теории самоадаптации Э. Петтигрю. В своей работе [132] он выделяет три ключевых элемента формирования и управления самоадаптацией: (1) содержание выбранной стратегии, или что изменяем, (2) процесс проведения изменений, или как изменяем, (3) контекст проведения изменений, или почему изменяем [132]. При этом контекст включает в себя как внешнюю среду (внешний контекст) проведения изменений, так и внутреннюю среду многопрофильной организации (внутренний контекст). Э. Петтигрю утверждает, что для становления бизнес-единицы как самоадаптирующейся необходимо формировать такую корпоративную культуру, в которой «структурные изменения будут восприниматься как необходимые и полезные для развития компании» [132].

В многопрофильной организации высшее руководство может в некоторой степени влиять на все вышеперечисленные элементы. Принимая решения о

диверсификации, приобретении и продаже активов, оно выбирает внешний контекст, в котором будет работать МКОП. Высшее руководство с помощью основных ценностей, которые оно устанавливает, и неформальной сети, которую оно поддерживает, формирует внутренний контекст МКОП. Оно управляет процессом структурных изменений с помощью используемых в компании систем управления и, наконец, благодаря своему влиянию на бизнес-стратегии определяет содержание структурных изменений. Вмешательства высшего руководства, описанные выше, отличаются своей универсальностью и инерционностью [131]. Структурные изменения являются универсальным, если они поддерживают стратегическую адаптацию в нескольких бизнес-единицах одновременно [131].

В работе [131] рассматривается вопрос так называемой инерционности вмешательства руководства многопрофильной организации в работу бизнес-единиц, что означает, что руководство должно лишь создавать предпосылки для трансформации поведения бизнес-единицы как самоадаптирующейся, то есть формировать внутренний контекст, принципы руководства и систему ценностей, стимулирующие проведение стратегических изменений бизнес-единицами МКОП. В работе Б. Хедберга и соавторов такое управление названо «управление высшего порядка», в то время как непосредственное руководство или вмешательство в деятельность бизнес-единицы – «управление низшего порядка» [133]. Также в этой работе доказано, что, несмотря на то что большинство исследований сосредоточены на эффективности «управления низшего порядка», «управление высшего порядка» более эффективно и имеет более продолжительные эффекты для результативности деятельности бизнес-единиц МКОП.

В работах [134-136] также показаны преимущества и недостатки как «управления высшего порядка», так и «управления низшего порядка». В работах [137; 138] утверждается, что управление бизнес-единицами должно заключаться в контроле за сбалансированностью эффективности операционной деятельности и расширения поисковой деятельности бизнес-единиц. То есть вмешательство в деятельность бизнес-единиц должно ограничиваться контролем за достижением ими организационной амбидекстрии, а структурные изменения должны быть направлены на повышение эффективности операционной деятельности и расширение поисковой.

Однако исследования [139-141] показали, что при «управлении высшего порядка» бизнес-единицы склонны отказываться от проектов, направленных на расширение поисковой деятельности, так как результаты таких проектов достаточно часто оказываются неуспешными.

Поэтому «управление высшего порядка» возможно только в случае формирования хозяйственной близости как самих бизнес-единиц, так и центральной фирмы-ядра и бизнес-единиц [142; 143]. Кроме того, авторы [142; 143] утверждают, что формирование хозяйственной близости не только позволит реализовать «управление высшего порядка», но и значительно увеличит скорость вывода новых продуктов на рынок и возможности самоадаптации бизнес-единиц, что существенно повысит их эффективность и конкурентоспособность всей МКОП.

Существующая литература рассматривает три варианта формирования самоадаптации многопрофильными коммерческими организациями:

- первый вариант – централизованное управление: получение прибыли и рост МКОП за счет приобретений новых бизнес-единиц центральной фирмой-ядром; внутренний рост не поддерживается;
- второй вариант – балансировка роста и прибыльности: управление, направленное на достижение баланса между ростом и прибыльностью путем оптимизации портфеля бизнесов (бизнес-единиц) МКОП;
- третий вариант – самоадаптация: управление каждой бизнес-единицей для обеспечения прибыльности и роста путем внедрения «управления высшего порядка».

В первом варианте управление бизнес-единицами МКОП осуществляется в первую очередь с целью обеспечения прибыльности и в долгосрочной перспективе – роста, соответствующего запросам из центральной фирмы-ядра МКОП. В этом случае рост не поддерживается внутри бизнес-единицы, а обеспечивается за счет покупки новых бизнес-единиц для устранения дисбалансов в бизнес-портфеле МКОП. Приобретения могут быстрее обеспечить необходимый баланс, в то время как внутреннее развитие может быть трудоемким и рискованным.

Во втором варианте управление бизнес-единицами осуществляется либо для роста, либо для прибыльности. Рост и возможность получения прибыли уравниваются выбором подходящего портфеля бизнес-единиц. Процесс

реализации стратегии адаптируется с учетом различных задач, возложенных на каждую бизнес-единицу.

В третьем варианте каждая бизнес-единица нацелена как на получение прибыли, так и на дальнейший рост [144].

Организационные структуры, используемые в трех вариантах, различаются:

- уровнем (уровнями) управления в организации, при котором рост и прибыльность сбалансированы;
- относительной автономией, которой обладает руководитель бизнес-единицы для достижения обеих целей.

«Руководители бизнес-единиц в варианте централизованного планирования несут основную ответственность за прибыльность своего бизнеса и обладают ограниченной автономией для достижения целей роста» [176]. В варианте балансирования портфеля руководители бизнес-единиц могут стремиться либо к росту, либо к прибыльности, но редко к тому и другому одновременно. Только в варианте самоадаптации руководители бизнес-единиц имеют возможность самостоятельно добиваться как прибыльности, так и роста.

В работах [145-147] показано, что эффективность проведения структурных изменений, формирование хозяйственной близости и достижение организационной амбидекстрии зависят от формирования эффективного корпоративного родительского стиля управления бизнес-единицами.

Внедрение структурных изменений зависит как от прибыльности бизнес-единиц МКОП, так и от выбранной ими стратегии роста (независимо от их успешности).

Структура портфеля бизнес-единиц обычно зависит от привлекательности отраслей, в которых работает МКОП, и интенсивности конкуренции в этих отраслях [148]. Ограничение ликвидности зависит от предполагаемой способности МКОП удовлетворить потребности своих бизнес-единиц [149].

Существует два варианта управления портфелем бизнес-единиц в зависимости от уровня ограничений ликвидности: если МКОП не испытывает ограничений ликвидности или испытывает их в мягкой форме [150], то у высшего руководства будет достаточно ресурсов для поддержки роста, по крайней мере в некоторых бизнес-единицах. Тогда управление ими будет преследовать цель – повышение прибыльности

этих бизнес-единиц. Следовательно, процесс реализации структурных изменений должен быть адаптирован к различным задачам, возложенным на каждую бизнес-единицу. Однако, учитывая связанную с этим высокую нагрузку на портфель, процесс выработки стратегии структурных изменений останется централизованным. Решения о балансировке портфеля бизнес-единиц, как правило, принимаются на корпоративном уровне, и приобретения по-прежнему являются важной альтернативой для устранения дисбалансов в портфеле бизнес-единиц.

Если МКОП испытывает ограничения ликвидности в жесткой форме [150], высшее руководство может принять решение о перераспределении ресурсов между подразделениями, чтобы обеспечить баланс портфеля бизнес-единиц. Это может включать продажу активов или отказ от инвестиций в некоторые бизнес-единицы. В этом случае «процесс выработки стратегии структурных изменений может быть децентрализован, чтобы позволить руководителям бизнес-единиц принимать решения, соответствующие их конкретным условиям» [176].

Когда МКОП сталкивается с ограничениями ликвидности (доступа к капиталу), она полагается в первую очередь на внутреннее развитие для создания возможностей роста во всех своих бизнес-единицах [151]. Тогда необходимо применение стратегии самоадаптации бизнес-единицы и, следовательно, трансформации организационной структуры. В таком случае МКОП часто прибегают к организации структурного подразделения, которое используется в качестве аналитического центра для разработки новых стратегических инициатив и структурных изменений и их реализации в бизнес-единицах.

Процесс внесения структурных изменений ориентирован как на повышение производительности и снижение затрат, так и на расширение возможностей бизнес-единицы.

Еще одним существенным аспектом для самоадаптирующейся системы многофункциональных коммерческих организаций является ее умение поддерживать деловую близость между различными бизнес-единицами, при этом сохранять гармонию между операционной эффективностью и стратегической деятельностью [152].

На основании проведенного обзора, можно сделать вывод, что управление структурными изменениями и стратегическая самоадаптация должны включать следующие элементы:

- достижение организационной амбидекстрии, направленной на одновременное достижение операционной эффективности и расширение поисковой деятельности;
- обеспечение хозяйственной близости бизнес-единиц;
- выбор наиболее эффективного стиля корпоративного управления.

Данные аспекты являются важными элементами управления структурных изменений для обеспечения устойчивого функционирования, однако необходима их эмпирическая проверка в условиях деятельности российских МКОП.

В этой связи далее будет рассмотрена методология исследования стратегического управления структурными изменениями в многопрофильных коммерческих организациях в промышленности для достижения ими конкурентоспособности.

2.2 Методология исследования стратегического управления структурными изменениями в российских многопрофильных коммерческих организациях в промышленности

Структурные изменения в промышленности и стратегическое управление структурными изменениями многопрофильных коммерческих организаций находится под влиянием широкого спектра факторов, включая структурные сдвиги на промышленных рынках, «технологические изменения, влияние нарастающих угроз внешней среды, накопление различий в перспективах роста промышленного потенциала между развитыми и развивающимися странами» [176] и другие. Поэтому те элементы структурных изменений, которые были выявлены в параграфе 2.1, необходимо эмпирически верифицировать на данных российских МКОП.

При функционировании сложной многопрофильной многоотраслевой организационной структуры процессы стратегического управления и планирования становятся более сложными и иерархическими, так как они затрагивают различные организационные уровни и множество бизнес-единиц. В результате многоуровневые

процессы стратегического управления и планирования с участием различных бизнес-единиц развиваются внутри МКОП. Цель данного параграфа – рассмотреть основные зоны стратегического управления структурными изменениями, на которые должны быть направлены структурные изменения в целях достижения стратегической устойчивости и конкурентоспособности МКОП.

Для верификации элементов структурных изменений, позволяющих достичь конкурентоспособности, автор посетил более 20 МКОП и более 140 промышленных предприятий – бизнес-единиц МКОП. Проведено глубинное интервьюирование 52 экспертов – руководителей, отвечающих за развитие МКОП в течение примерно пяти лет – с 2019 по 2023 год. Список МКОП, вошедших в выборку, и их характеристика представлены в таблице 2.1.

Таблица 2.1 – Характеристики многопрофильных коммерческих организаций, вошедших в выборку

Название МКО	Состав многопрофильных коммерческих организаций		Регионы присутствия	Субхолдинги	Выручка, в млрд рублей (2022 г.)
	Число отраслей	Число предприятий			
1	2	3	4	5	6
Севергрупп	30	121	28	Свеза Северсталь Силовые машины Лента Ава-Петер	22,5
Интеррос	33	98	9	Норильский никель Первовакс Росбанк	243
Газпром	70	898	71	Газпромнефть Славнефть Газпромбанк ТГК-1 Газстройпром Центрэнергохолдинг Газпроммежрегионгаз Центрэнергохолдинг Мосэнерго МОЭК СОГАЗ Газпромтеплоэнерго Стройтранснефтегаз	100
Роснефть	40	221	37	Славнефть	34
Новатек	13	36	11	-	21

Продолжение таблицы 2.1

1	2	3	4	5	6
Еврохим	15	47	10	-	209
Сибур	23	75	17	НКНХ КОС НИПИГАЗ	39
Русгидро	24	66	31	Якутскэнерго	206
Якутская топливно-энергетическая компания	7	8	2	-	3
Русал	15	66	10	-	3,3
Сафмар	20	43	6	A101 Девелопмент НК Нефтиса	99
USM Holding	19	150	12	Удоканская медь Металлоинвест Мегафон Аккерман цемент ИКС Холдинг	58
СИНХ	28	197	9	Татнефть КОС Татнефтехиминвест Татэнерго Таттелеком Татспритпром Центр трансфера технологий Инвестнефтехим	138
Уральская горно-металлургическая компания (УГМК)	42	148	17	Петропавловск Кузбассразрезуголь Восточный порт Уралэлектромедь Сусуманзолото Кабельный альянс	72
Трансмашхолдинг (ТМК)	10	61	13	Локомотивные технологии	19
Независимая нефтегазовая компания (ННК)	3	43	9	Alliance Oil	25
Эталон	14	148	11	YIT (Финляндия)	0,244
Новолипецкий металлургический комбинат (НЛМК)	12	43	8	-	95
Уралхим	11	33	7	Уралкалий ВМУ	17
АЕОН	31	107	28	АЕОН-Девелопмент Азот Новопорт АЕОН-Агро Геопромайнинг	1,5
Русская медная компания (РМК)	11	36	6	-	12

Продолжение таблицы 2.1

1	2	3	4	5	6
Магнитогорский металлургический комбинат (ММК)	13	44	6	-	0,481
Сибирский деловой союз (СДС)	14	53	5	СДС-Уголь	10
Евраз	21	47	5	-	54
Алроса	17	33	8	-	1,4
Объединенная металлургическая компания (ОМК)	11	20	6	-	39
Промышленно-металлургический холдинг (ПМХ)	8	22	4	-	2,8

Источник: составлено автором.

«Для анализа были отобраны 27 многопрофильных коммерческих организаций в промышленности, включающих 57 субхолдингов и 2864 предприятия различных отраслей. Количество предприятий, входящих в МКОП, имеет диапазон от 8 (ЯТЭК) до 898 («Газпром»). Регионы присутствия – от 2 (ЯТЭК) до 71 («Газпром»). Ряд МКОП, отобранных для анализа, включал в себя субхолдинги. У всех вошедших в выборку многопрофильных коммерческих организаций компания-ядро является промышленной. Отраслевая принадлежность предприятий МКОП, вошедших в выборку, следующая: производство и распределение электроэнергии – 11%, химическая и нефтехимическая – 15%, машиностроение – 18%, нефтегазовая – 21%, судостроительная промышленность – 6%, черная и цветная металлургия – 16%, прочие – 13%. Более половины опрошенных компаний работают на рынке свыше 20 лет, возраст МКОП выборки варьируется от 18 до 83 лет и в среднем составляет 39 лет» [177].

Вопросы, которые были заданы в ходе проведения глубинных интервью были сгруппированы в несколько блоков:

- первый блок – вопросы относительно структуры МКОП, методики формирования стратегии и достижения ключевых показателей;
- второй блок – вопросы относительно факторов внешней и внутренней среды, влияющих на необходимость проведения структурных изменений МКОП;
- третий блок – вопросы относительно факторов, влияющих на успешность стратегического управления структурными изменениями;

- четвертый блок – вопросы относительно ключевых элементов структурных изменений МКОП, позволяющих достичь конкурентоспособности и эффективности функционирования.

Под конкурентоспособностью понимаем рост доли рынков, на которых работает МКОП.

Частота упоминания выявленных элементов структурных изменений МКОП для обеспечения конкурентоспособности представлена в таблице 2.2.

Таблица 2.2 – Частота упоминаний ключевых элементов структурных изменений для достижения конкурентоспособности и эффективности МКОП

Вопросы о характеристиках наиболее эффективного корпоративного родительского стиля	Обозначение	В процентах
		Доля упоминаний
Достижение организационной амбидекстрии	КИ ₁	92,7
Совершенствование производственной и операционной системы	КИ ₂	89,5
Совершенствование инновационной деятельности бизнес-единиц	КИ ₃	89,6
Организация эффективного обмена ресурсами, в том числе персонала	КИ ₄	41,2
Обеспечение хозяйственной близости бизнес-единиц МКОП	КИ ₅	77,8
Выход бизнес-единиц МКОП на внешние рынки	КИ ₆	52,4
Наличие инновационной платформы МКОП	КИ ₇	63,9
Формирование зон стратегического хозяйствования	КИ ₈	54,7
Формирование общей модели организационного развития	КИ ₉	92,7
Формирование общего бренда бизнес-единицы	КИ ₁₀	54,5
Разработка проектов, направленных на рост и развития бизнес-единицы	КИ ₁₁	46,8
Формирование механизма трансфера знаний и компетенций	КИ ₁₂	95,3
Обеспечение амбициозного целеполагания и развития амбициозного предпринимательства бизнес-единиц	КИ ₁₃	79,8
Наличие механизма внедрения структурных элементов	КИ ₁₄	78,94
Наличие общей технологической стратегии	КИ ₁₅	76,59
Обеспечение амбициозного целеполагания и амбициозного предпринимательства бизнес-единиц МКОП	КИ ₁₆	72,96
Эффективный корпоративный родительский стиль	КИ ₁₇	88,69

Источник: составлено автором.

Таким образом, по результатам проведения глубинных интервью, кроме элементов структурных изменений, определенных по результатам исследования в параграфе 2.1: достижение организационной амбидекстрии, направленной на

одновременное достижение операционной и стратегической эффективности; обеспечение хозяйственной близости бизнес-единиц; выбор наиболее эффективного стиля корпоративного управления, – были выявлены дополнительные:

- внедрение системы управления знаниями и формирование инновационных платформ;
- внедрение проектов, направленных на рост и развития бизнес-единицы;
- выход бизнес-единиц МКОП на внешние рынки;
- совершенствование процессов производства и операционной деятельности;
- повышение эффективности инновационного процесса бизнес-единиц;
- формирование инновационной платформы МКОП;
- организация эффективного трансфера ресурсов, в том числе персонала;
- формирование общего бренда бизнес-единицы;
- наличие механизма проведения структурных изменений.

По результатам проведенного опроса была составлена анкета и разослана в бизнес-единицы и центральные фирмы-ядра МКОП, которые приведены в таблице 2.1. Всего было получено 386 откликов от респондентов.

Полученные значения использованы для анализа с использованием регрессионной модели (2.1)

$$Y_i = \beta_0 + \beta_1 KI_{ij} + \beta_5 COMP_i + \beta_6 SIZE + \beta_7 IND_i + \varepsilon_i, \quad (2.1),$$

где KI_i – компоненты структурных изменений;

$COMP_i$ – уровень конкуренции в отрасли;

$SIZE$ – размер МКОП;

IND_i – количество отраслей в которых работает МКОП.

Показатели уровня конкуренции в отрасли, размера МКОП и количества отраслей были использованы как контрольные переменные, так как, на наш взгляд, они могут повлиять на эффективность структурных изменений.

Среди компонентов структурных изменений исключены совершенствование производственной и операционной системы (KI_2) и совершенствование инновационной деятельности бизнес-единиц (KI_3), так как они коррелируют с элементом достижение организационной амбидекстрии (KI_1).

«Стандартизированные и нестандартизированные коэффициенты получены с помощью метода максимального правдоподобия, при этом стандартизированные коэффициенты использовались для определения силы влияния элементов структурных изменений МКОП на результирующий показатель – достижение конкурентоспособности, а нестандартизированные – для тестирования гипотез исследования» [177].

Анализ влияния различных элементов структурных изменений МКОП на достижение конкурентоспособности представлен в таблице 2.3.

Таблица 2.3 – Ключевые элементы структурных изменений с целью повышения конкурентоспособности МКОП

Независимые показатели	Нестандартизированные коэффициенты	Стандартизированные коэффициенты
1	2	3
Константа (β_0)	0,316 (0,095)	-
Достижение организационной амбидекстрии	0,548*** (0,052)	0,537***
Организация эффективного обмена ресурсами, в том числе персонала	0,525* (0,047)	0,534*
Обеспечение хозяйственной близости бизнес-единиц МКОП	0,224*** (0,019)	0,243***
Выход бизнес-единиц МКОП на внешние рынки	0,108** (0,019)	0,105**
Наличие инновационной платформы МКОП	0,373** (0,065)	0,382**
Формирование зон стратегического хозяйствования	0,131** (0,039)	0,138**
Формирование общей модели организационного развития	0,704* (0,036)	0,709*
Формирование общего бренда бизнес-единицы	0,060* (0,047)	0,069*
Разработка проектов, направленных на рост и развитие бизнес-единицы	0,119* (0,055)	0,112*
Формирование механизма трансфера знаний и компетенций	0,617** (0,074)	0,625**
Обеспечение амбициозного целеполагания и развития амбициозного предпринимательства бизнес-единиц	0,494** (0,021)	0,482**
Наличие механизма структурных изменений	0,469** (0,053)	0,483**

Продолжение таблицы 2.3

1	2	3
Общая технологическая стратегия	0,107** (0,037)	0,105**
Обеспечение амбициозного целеполагания и амбициозного предпринимательства бизнес-единиц МКОП	0,612** (0,051)	0,604**
Эффективный корпоративный родительский стиль	0,677** (0,049)	0,679**
Размер МКОП	0,062** (0,031)	0,058**
Скорректированный R ²	0,24	
Количество наблюдений	183	
* $p < 0,10$; ** $p < 0,05$; *** $p < 0,01$. В скобках даны стандартные ошибки.		

Источник: составлено автором.

При анализе ключевых элементов структурных изменений оказалось, что в наибольшей степени позитивно влияют на достижение конкурентоспособности такие элементы, как: формирование общей модели организационного развития ($\beta = 0,704$; $p < 0,01$); организация эффективного трансфера знаний и компетенций между бизнес-единицами ($\beta = 0,569$; $p < 0,01$); организация эффективного обмена ресурсами, в том числе персоналом ($\beta = 0,525$; $p < 0,01$); обеспечение хозяйственной близости бизнес-единиц МКОП ($\beta = 0,601$; $p < 0,01$); наличие инновационной платформы ($\beta = 0,373$; $p < 0,01$); наличие механизма проведения структурных изменений ($\beta = 0,469$; $p < 0,01$); наличие системы управления знаниями ($\beta = 0,507$; $p < 0,01$); обеспечение амбициозного целеполагания и амбициозного предпринимательства бизнес-единиц МКОП ($\beta = 0,612$; $p < 0,01$) и эффективный корпоративный родительский стиль ($\beta = 0,677$; $p < 0,01$). Вместе с тем финансирование проектов, направленных на рост и развития бизнес-единицы ($\beta = 0,06$; $p < 0,10$), и оказание консультационных услуг при выходе бизнес-единицы на внешние рынки ($\beta = 0,073$; $p < 0,05$) не оказывают существенного влияния на результаты внедрения проектов структурных изменений. Переменные количества отраслей, в которых работает МКОП ($\beta = 0,062$; $p < 0,05$), и размера МКОП ($\beta = 0,094$; $p < 0,05$) также не оказывают влияния на данный показатель. В то же время показатель уровня конкуренции ($\beta = 0,111$; $p < 0,05$) оказывает негативное влияние на результаты внедрения проектов структурных изменений.

Таким образом, эмпирический анализ на данных российских МКОП подтвердил следующие элементы структурных изменений: достижение сбалансированности интересов центральной компании-ядра и бизнес-единиц МКОП, организация эффективного трансфера знаний, компетенций и ресурсов между бизнес-единицами, обеспечение хозяйственной близости бизнес-единиц МКОП, наличие механизма внедрения структурных изменений, формирование общей модели организационного развития, обеспечение амбициозного предпринимательства бизнес-единиц МКОП, эффективный корпоративный родительский стиль, – являющиеся ключевыми в структурных изменениях для МКОП с целью достижения ими конкурентоспособности. Это отражено на рисунке 2.1.



Источник: составлено автором.

Рисунок 2.1 – Ключевые элементы стратегического управления структурными изменениями в российских многопрофильных коммерческих промышленных организаций

Таким образом, методология комплексного исследования стратегического управления структурными изменениями многопрофильных коммерческих организаций в промышленности должна иметь, на взгляд автора, логику и последовательность, представленные на рисунке 2.2.



Источник: составлено автором.

Рисунок 2.2 – Концептуальная модель методологии проведения диссертационного исследования

Методология исследования каждого из этапов исследования будет раскрыта в дальнейшем при описании того или иного этапа и его результатов.

Эмпирический анализ стратегического управления структурными изменениями МКОП проведен на основе анализа данных, собранных в период с января 2019 по декабрь 2023 года.

Согласно представленной на рисунке 2.2 логике исследования далее представлен анализ наиболее эффективного корпоративного родительского стиля для проведения структурных изменений и его характеристики.

2.3 Формирование корпоративного родительского стиля для стратегического управления структурными изменениями многопрофильных коммерческих организаций в промышленности

Как было показано ранее, успешность внедрения проектов структурных изменений зависит от выбранного корпоративного стиля, в связи с чем проведено эмпирическое исследование, целью которого стало определение видов родительских стилей, используемых многопрофильными коммерческими организациями в промышленности, и определение наиболее эффективного из них для успешного внедрения структурных изменений.

Сбор данных проходил в два этапа. На первом этапе (длвшемся с мая по октябрь 2022 года) были опрошены 14 руководителей МКОП, возглавляющих бизнес-единицы МКОП или подразделения по корпоративному управлению, стратегии, маркетингу головной компании МКОП. Среди компаний, пошедших в выборку: «Северсталь», «Норильский никель», «Силовые машины», «Газстройпром», «Лента», «АВА-Петер», «Газпроммежрегионгаз», «Якутскэнерго», «Свеза», «Первовакс», «Центрэнергохолдинг», «Центрэнергохолдинг», «Мосэнерго», «Уралкалий», принадлежащих к пяти МКОП.

Сбор данных представлял собой полуструктурированные интервью и дополнительные комментарии и объяснения, предложенные менеджерами.

Респонденты отвечали на следующие вопросы:

- какие факторы оказывают влияние на сложившейся корпоративный родительский стиль;

- какие особенности производственного процесса МКОП и бизнес-единиц;
- как формируются цепочки добавленной стоимости;
- какова характеристика сложившегося корпоративного родительского стиля;
- какие факторы влияют на трансформацию корпоративного родительского стиля;
- какой корпоративный стиль респондент считает наиболее эффективным при стратегическом управлении структурными изменениями и почему.

На втором этапе (с марта по июнь 2023 года) были составлены и разосланы анкеты представителям предприятий, входящих в 21 МКОП: «Севергрупп», «Уралхим», «Роснефть», «Новатек», «Сибур», «Еврохим», «Алроса», Объединенная металлургическая компания, Новолипецкий металлургический комбинат (НЛМК), «РУСАЛ», «Газпром», «Русгидро», Якутская топливно-энергетическая компания, Уральская горно-металлургическая компания (УГМК), «Трансмашхолдинг» (ТМК), «Интеррос», Магнитогорский металлургический комбинат (ММК), «Евраз», Русская медная компания (РМК), Промышленно-металлургический холдинг (ПМХ), Сибирский деловой союз (СДС), которые представлены в таблице 2.4.

Таблица 2.4 – Бизнес-единицы, количество респондентов и проектов, отобранных в выборку

Название МКО	Число отраслей и бизнес-единиц, представители которых были опрошены		Число респондентов
	Число отраслей	Число предприятий	
1	2	3	4
Севергрупп	11	19	27
Интерос	8	15	15
Газпром	5	16	17
Роснефть	7	18	21
Новатек	2	9	10
Еврохим	4	8	10
Сибур	3	12	12
Русгидро	5	8	8
Якутская топливно-энергетическая компания	1	3	5
РУСАЛ	2	7	9
Новолипецкий металлургический комбинат (НЛМК)	3	11	17

Продолжение таблицы 2.4

1	2	3	4
Уралхим	2	5	7
Уральская горно-металлургическая компания (УГМК)	3	7	8
Евраз	4	8	9
Алроса	1	7	8
Объединенная металлургическая компания (ОМК)	2	5	5
Трансмашхолдинг (ТМК)	1	3	3
Русская медная компания (РМК)	1	4	4
Магнитогорский металлургический комбинат (ММК)	2	8	12
Промышленно-металлургический холдинг (ПМХ)	2	4	5
Сибирский деловой союз (СДС)	2	6	9
Итого	11	183	221

Источник: составлено автором.

«Респондентам была предложена анкета из пяти основных блоков и семнадцати вопросов:

- 1) общее описание опроса и используемой терминологии;
- 2) характеристики сложившегося корпоративного родительского стиля;
- 3) вопросы о факторах, которые повлияли на сложившийся корпоративный родительский стиль;
- 4) вопросы, отражающие влияние факторов на трансформацию корпоративного родительского стиля;
- 5) вопросы, отражающие характеристики корпоративного родительского стиля для стратегического управления структурными изменениями МКОП» [176].

Описание исследования представлено в параграфе 1.4 главы 1 и приложении А.

Субъективное измерение результатов является допустимым в рамках настоящего исследования, поскольку есть работы [153; 154], статистически подтверждающие корреляцию между объективной и субъективной оценками результатов деятельности бизнеса, что позволяет рассматривать данный метод как надежный показатель работы бизнес-единицы многопрофильной коммерческой организации.

Данные оценены посредством меры адекватности выборки Кайзера – Мейера – Олкина (КМО) и представлены в таблице 2.5.

Таблица 2.5 – Характеристика сложившихся корпоративных стилей в современных МКОП
В процентах

Корпоративный родительский стиль	Характеристика	Доля ответов респондентов
Отстраненный собственник (hands-off owner)	Формирует портфель по преимуществу автономных, самодостаточных бизнес-единиц; создает добавленную ценность за счет экономии на головной компании и при активном контроле со стороны совета директоров	8
Финансовый спонсор	Предоставляет систематическую финансовую помощь для улучшения показателей бизнес-единиц	5
Создание синергии	Ищет и реализует синергетические эффекты за счет совместного использования ресурсов и компетенций, взаимного дополнения, распространения знаний по бизнес-единицам	14
Стратегическое руководство	Определяет стратегические планы для всего портфеля бизнес-единиц, инициирует ключевые проекты и программы, сделки по слияниям и поглощениям	36
Функциональное лидерство	Развивает централизованные функции и компетенции, реализуемые для бизнес-единиц в целях повышения их эффективности	31
Вовлеченный менеджер (hands-in manager)	Управляет деятельностью бизнес-единиц путем разработки детальных планов и контроля за их выполнением	5

Источник: составлено автором.

Таким образом, в большинстве МКОП сложился корпоративный родительский стиль «стратегическое руководство», характеризующееся формированием общих стратегических планов, инициацией ключевых проектов и программ; на втором месте – «функциональное лидерство», заключающееся в централизованном управлении и оказании консультационных услуг для бизнес-единиц в целях повышения их эффективности.

Частота упоминания факторов, влияющих на корпоративный родительский стиль, представлена в таблице 2.6.

Таблица 2.6 – Частота упоминания факторов, влияющих на сложившийся корпоративный родительский стиль и на его трансформацию

В процентах		
Вопросы факторах, влияющих на сложившийся корпоративный родительский стиль и его трансформацию	Обозначение	Доля упоминаний
1	2	3
<i>Факторы, оказывающие влияние на корпоративный родительский стиль</i>		

Продолжение таблицы 2.6

В процентах

1	2	3
Финансовые факторы		
Центральная фирма-ядро оказывает финансовую помощь бизнес-единицам	F ₁	94,1
Центральная фирма-ядро применяет различные формы риск-инвестирования, разделяет (уменьшает) риски бизнес-единиц МКОП	F ₂	88,9
Доля собственности центральной фирмы-ядра в бизнес-единице более 50%	F ₃	76,9
Факторы стратегического и инновационного консультирования		
Центральная фирма-ядро оказывает консультационную помощь бизнес-единицам при формировании стратегии	C1	87,3
Центральная фирма-ядро оказывает консультационную помощь бизнес-единицам в части повышения эффективности инновационной деятельности	C ₂	64,8
В МКОП организован эффективный трансфер знаний и компетенций	C ₃	62,5
В МКОП организован эффективный трансфер технологий и ноу-хау	C ₄	86,9
Рыночные факторы		
Бренд центральной фирмы-ядра и ее рыночные позиции сильные	M ₁	47,9
Бизнес-единица встроена в цепочку добавленной стоимости внутри МКОП	M ₂	39,7
Производственные процессы бизнес-единиц МКОП схожи	M ₃	24,9
<i>Факторы, оказывающие влияние на трансформацию корпоративного родительского стиля</i>		
Изменение макроэкономической ситуации	T ₁	87,9
Изменение ситуации в отрасли	T ₂	89,4
Ухудшение предпринимательского и/или инвестиционного климата	T ₃	78,1
Изменение портфеля бизнес-единиц	T ₄	55,3
Изменение правил финансирования бизнес-единиц центральной фирмой-ядром	T ₅	43,9
Уход с одних рынков и выход на другие	T ₆	88,9
Реорганизация МКОП	T ₇	76,4

Источник: составлено автором.

Как и ожидалось, ответы на вопросы о финансовых факторах, влияющих на сложившийся корпоративный родительский стиль, упоминаются наиболее часто. В то же время при ответах на вопросы о рыночных факторах предприятия указали на их низкую значимость для формирования корпоративного родительского стиля. Но при этом при ответах на вопросы о факторах, влияющих на трансформацию корпоративного родительского стиля, именно рыночные факторы были указаны как

ключевые. Пояснения респондентов следующие: ухудшение предпринимательского и/или инвестиционного климата часто требует высокой централизации ресурсов центральной компании-ядра, рационализации потенциала и выхода с непрофильных рынков.

Стагнация конкретных отраслей требует совместного стратегического планирования, рационального перераспределения и использования ресурсов, что также меняет стиль корпоративного управления.

Для дальнейшего анализа полученных значений факторов применена математическая модель (2.2)

$$Y_i = \beta_0 + \beta_1 F_{ij} + \beta_2 C_{ij} + \beta_3 M_{ij} + \beta_4 T_i + \beta_5 COMP_i + \beta_6 SIZE + \beta_7 IND_i + \varepsilon_i, (2.2)$$

где F_i – финансовые факторы;

C_i – факторы стратегического и инновационного консультирования;

M_i – рыночные факторы;

T_i – факторы, оказывающие влияние на трансформацию корпоративного родительского стиля;

$COMP_i$ – уровень конкуренции в отрасли;

$SIZE$ – размер МКОП;

IND_i – количество отраслей в которых работает МКОП.

Контрольные переменные: уровень конкуренции в отрасли, размер МКОП и количество отраслей – были введены для контроля характеристик, которые могут повлиять на корпоративный родительский стиль.

Анализ влияния различных факторов на корпоративный родительский стиль и его трансформацию представлен в таблице 2.7.

Таблица 2.7 – Анализ влияния факторов на формирование и трансформацию корпоративного родительского стиля

Независимые показатели	Нестандартизированные коэффициенты	Стандартизированные коэффициенты
1	2	3
Константа (β_0)	0,382 (0,073)	-
Финансовая помощь бизнес-единицам (F_{1i})	0,512*** (0,066)	0,514***

Продолжение таблицы 2.7

1	2	3
Применение различных форм риск-инвестирования, уменьшающих риски бизнес-единиц МКОП (F_{2i})	0,467* (0,034)	0,469*
Доля собственности центральной фирмы-ядра в бизнес-единице более 50% (F_{3i})	0,669* (0,034)	0,671*
Организован эффективный трансфер знаний и компетенций (C_{1i})	0,311* (0,058)	0,324*
Организован эффективный трансфер технологий и ноу-хау (C_{2i})	0,338* (0,027)	0,342*
Консультационная помощь бизнес-единицам в части формирования стратегии (C_{3i})	0,492** (0,106)	0,498**
Консультационная помощь бизнес-единицам в части повышения эффективности инновационной деятельности (C_{4i})	0,351* (0,052)	0,353*
Бренд центральной фирмы-ядра и ее рыночные позиции сильные (M_{1i})	0,106* (0,039)	0,109*
Бизнес-единица встроена в цепочку добавленной стоимости внутри МКОП (M_{2i})	0,504*** (0,035)	0,503***
Производственные процессы бизнес-единиц МКОП схожи (M_{3i})	0,118* (0,028)	0,129*
Изменение макроэкономической ситуации (T_{1i})	0,521* (0,059)	0,519*
Изменение ситуации в отрасли (T_{2i})	0,459* (0,092)	0,464*
Ухудшение предпринимательского и/или инвестиционного климата (T_{3i})	0,314* (0,022)	0,321*
Изменение портфеля бизнес-единиц (T_{4i})	0,388* (0,082)	0,389*
Изменение правил финансирования бизнес-единиц центральной фирмой-ядром (T_{5i})	0,172* (0,071)	0,174*
Уход с одних рынков и выход на другие (T_{6i})	0,199* (0,063)	0,193*
Реорганизация МКОП (T_{7i})	0,309* (0,059)	0,311*
Уровень конкуренции в отрасли ($COMP_i$)	0,112** (0,074)	0,115**
Размер МКОП ($SIZE$)	0,073** (0,029)	0,082**
Количество отраслей, в которых работает МКОП (IND_i)	0,061** (0,053)	0,058**
Скорректированный R ²	0,28	
Количество наблюдений	183	
* $p < 0,10$; ** $p < 0,05$; *** $p < 0,01$. В скобках даны стандартные ошибки.		

Источник: составлено автором.

В наибольшей степени позитивно на формирование корпоративного родительского стиля в МКОП влияют такие характеристики, как: финансовая помощь бизнес-единице ($\beta = 0,512$; $p < 0,01$); доля собственности центральной фирмы-ядра в бизнес-единице более 50% ($\beta = 0,667$; $p < 0,01$); консультационная помощь бизнес-единицам в части формирования стратегии ($\beta = 0,492$; $p < 0,01$) и встроенность бизнес-единиц в цепочку добавленной стоимости внутри МКОП ($\beta = 0,492$; $p < 0,01$). Вместе с тем сильный бренд центральной фирмы-ядра и ее рыночные позиции ($\beta = 0,106$; $p < 0,10$) и схожесть производственных процессов бизнес-единиц МКОП ($\beta = 0,118$; $p < 0,05$) не оказывают существенного влияния на формирование корпоративного родительского стиля. Переменные количества отраслей, в которых работает МКОП ($\beta = 0,061$; $p < 0,05$), и размера МКОП ($\beta = 0,073$; $p < 0,05$) также не оказывают влияния на этот показатель.

Что касается факторов трансформации корпоративного родительского стиля, то наибольшую значимость играют три фактора: изменение ситуации в отрасли и изменение макроэкономической ситуации и ухудшение предпринимательского и/или инвестиционного климата.

Для описания наиболее эффективного корпоративного родительского стиля респонденты давали следующие характеристики:

- достижение сбалансированности интересов центральной компании-ядра и бизнес-единиц многопрофильных коммерческих организаций;
- организация эффективного трансфера технологий и результатов инновационной деятельности между всеми бизнес-единицами МКОП;
- оказание консультационной помощи бизнес-единицам МКОП;
- организация эффективного трансфера знаний и компетенций между бизнес-единицами МКОП;
- организация эффективного обмена ресурсами, в том числе персоналом.

Влияние различных элементов на эффективность проведения структурных изменений МКОП отражено показателем достижения ключевой цели изменений (1 – если ключевой показатель достигнут и 0 – в противном случае).

Частота упоминания характеристик наиболее эффективного корпоративного родительского стиля при внедрении проектов структурных изменений представлена в таблице 2.8.

Таблица 2.8 – Частота упоминания характеристик корпоративного родительского стиля для успешного проведения структурных изменений

Вопросы о характеристиках наиболее эффективного корпоративного родительского стиля	Обозначение	В процентах
		Доля упоминаний
Достижение сбалансированности интересов центральной компании-ядра и бизнес-единиц многопрофильных коммерческих организаций	K1	92,7
Организация эффективного трансфера знаний и компетенций между бизнес-единицами МКОП	K2	89,5
Организация эффективного трансфера технологий и результатов инновационной деятельности между всеми бизнес-единицами МКОП	K3	79,6
Организация эффективного обмена ресурсами, в том числе персоналом	K4	91,2
Формирование корпоративной стратегии бизнес-единиц	K5	77,8
Формирование инновационной стратегии	K6	82,4
Оказание консультационных услуг при выходе бизнес-единицы на внешние рынки	K7	63,9
Финансирование проведения структурных изменений	K8	84,5
Оказание консультационной помощи при формировании бренда бизнес-единицы	K9	66,8
Финансирование проектов, направленных на рост и развитие бизнес-единицы	K10	69,8
Обеспечение хозяйственной близости бизнес-единиц МКОП	K11	95,3

Источник: составлено автором.

Полученные значения далее применены для регрессионного анализа с использованием математической модели (2.3)

$$Y_i = \beta_0 + \beta_1 K_{ij} + \beta_5 COMP_i + \beta_6 SIZE + \beta_7 IND_i + \varepsilon_i, \quad (2.3)$$

где K_i – характеристики корпоративного родительского стиля;

$COMP_i$ – уровень конкуренции в отрасли;

IND_i – количество отраслей в которых работает МКОП;

$SIZE$ – размер МКОП.

Анализ влияния различных факторов на корпоративный родительский стиль и его трансформацию представлен в таблице 2.9.

Таблица 2.9 – Характеристики наиболее эффективного корпоративного родительского стиля для проведения структурных изменений

Независимые показатели	Нестандартизированные коэффициенты	Стандартизированные коэффициенты
Константа (β_0)	0,316 (0,095)	-
Достижение сбалансированности интересов центральной компании-ядра и бизнес-единиц многопрофильных коммерческих организаций (K_{1i})	0,548*** (0,052)	0,537***
Организация эффективного трансфера знаний и компетенций между бизнес-единицами МКОП (K_{2i})	0,601*** (0,033)	0,604***
Организация эффективного трансфера технологий и результатов инновационной деятельности между всеми бизнес-единицами МКОП (K_{3i})	0,402** (0,107)	0,387**
Организация эффективного обмена ресурсами, в том числе персоналом (K_{4i})	0,525* (0,047)	0,534*
Формирование корпоративной стратегии бизнес-единиц (K_{5i})	0,224*** (0,019)	0,243***
Формирование инновационной стратегии (K_{6i})	0,248** (0,043)	0,235**
Оказание консультационных услуг при выходе бизнес-единицы на внешние рынки (K_{7i})	0,073** (0,029)	0,082**
Финансирование проведения структурных изменений (K_{8i})	0,361** (0,044)	0,358**
Оказание консультационной помощи при формировании бренда бизнес-единицы (K_{9i})	0,263* (0,022)	0,269*
Финансирование проектов, направленных на рост и развитие бизнес-единицы (K_{10i})	0,060* (0,047)	0,069*
Обеспечение хозяйственной близости бизнес-единиц МКОП (K_{10i})	0,569* (0,047)	0,572*
Уровень конкуренции в отрасли ($COMP_i$)	-0,111** (0,029)	-0,105**
Размер МКОП – ($SIZE$)	0,094** (0,021)	0,082**
Количество отраслей, в которых работает МКОП – (IND_i)	0,062** (0,031)	0,058**
Скорректированный R^2	0,24	
Количество наблюдений	183	
* $p < 0,10$; ** $p < 0,05$; *** $p < 0,01$. В скобках даны стандартные ошибки.		

Источник: составлено автором.

При анализе характеристик наиболее эффективного корпоративного родительского стиля оказалось, что в наибольшей степени позитивно влияют такие характеристики, как: достижение сбалансированности интересов центральной

компании-ядра и бизнес-единиц многопрофильных коммерческих организаций ($\beta = 0,548$; $p < 0,01$); организация эффективного трансфера знаний и компетенций между бизнес-единицами ($\beta = 0,569$; $p < 0,01$); организация эффективного обмена ресурсами, в том числе персоналом ($\beta = 0,525$; $p < 0,01$) и обеспечение хозяйственной близости бизнес-единиц МКОП ($\beta = 0,601$; $p < 0,01$). Вместе с тем финансирование проектов, направленных на рост и развитие бизнес-единицы ($\beta = 0,06$; $p < 0,10$), и оказание консультационных услуг при выходе бизнес-единицы на внешние рынки ($\beta = 0,073$; $p < 0,05$) не оказывают существенного влияния на результаты внедрения проектов структурных изменений. Переменные количества отраслей, в которых работает МКОП ($\beta = 0,062$; $p < 0,05$), и «размера МКОП ($\beta = 0,094$; $p < 0,05$) также не оказывают влияния на этот показатель. В то же время показатель уровня конкуренции ($\beta = 0,111$; $p < 0,05$) оказывает негативное влияние на результаты внедрения проектов структурных изменений» [176].

Таким образом, достижение сбалансированности интересов центральной компании-ядра и бизнес-единиц многопрофильных коммерческих организаций, организация эффективного трансфера знаний, компетенций и ресурсов между бизнес-единицами и обеспечение хозяйственной близости бизнес-единиц МКОП выступают ключевыми характеристиками наиболее эффективного корпоративного родительского стиля для проведения структурных изменений.

При этом для успешного стратегического управления структурными изменениями важен как корпоративный родительский стиль с одной стороны, так и хозяйственная близость бизнес-единиц МКОП – с другой.

Далее будут рассмотрены виды хозяйственной близости и их влияние на достижение эффективности и конкурентоспособности МКОП.

2.4 Обеспечение хозяйственной близости бизнес-единиц многопрофильных коммерческих организаций в целях эффективного внедрения структурных изменений и достижения конкурентоспособности

Конкурентоспособность многопрофильных организаций «в значительной степени определяется их инновационной эффективностью, которая, в свою очередь, зависит от успешности непрерывного создания и управления знаниями, а также

построения эффективной коммуникационной стратегии между бизнес-единицами» [176]. В работе М. Вилласалеро [155] показано, что «переток знаний оказывает положительное влияние на производительность» [155]. «Исследователи делают различие между многопрофильными организациями и транснациональными компаниями, указывая, что деление бизнес-единиц в многопрофильных организациях в основном соответствует отраслям, в то время как в транснациональных корпорациях – географическому расположению. Внутриорганизационная коммуникация и передача знаний осуществляются через внутреннюю сеть знаний, но в первом случае она представляет совокупность продуктовых подразделений, тогда как во втором – географических филиалов» [176].

Анализ хозяйственной близости, впервые предложенный в работе Р. Бошмы [156], «определяет эффективность процесса передачи знаний и создания новых знаний. Хозяйственная близость относится к типам межорганизационных отношений и, по сути, определяет эффективность процесса передачи знаний. В рамках анализа хозяйственной близости рассматриваются различные формы межорганизационных отношений, которые оказывают влияние на процесс передачи знаний и создание новых знаний» [156].

«В контексте многопрофильных организаций хозяйственная близость может проявляться в различных формах, таких как технологическая близость, когда бизнес-единицы работают в смежных или связанных технологических областях, или функциональная близость, когда подразделения выполняют схожие функции или процессы» [177]. «Эти формы близости способствуют более эффективному обмену знаниями и опытом между подразделениями, что, в свою очередь, ведет к повышению инновационной эффективности всей организации» [177].

Кроме того, важно отметить, что «для оптимального усвоения знаний бизнес-единицами уровни притока и оттока знаний и ресурсов должны быть одновременно высокими во всех бизнес-единицах многопрофильных организаций» [157]. Это связано с тем, что «рекомбинация ресурсов и знаний требует взаимного обмена знаниями между подразделениями. Если в бизнес-единице уровень притока знаний высок, а уровень оттока знаний низок, это означает, что подразделение, получающее знания, играет более пассивную роль в процессе обмена и результаты могут быть

ниже ожидаемых» [177]. Наконец, если в бизнес-единице «низкий уровень притока и оттока знаний, то это приводит к тому, что в подразделении практически не создается новых знаний, и оно перестает быть инновационно активным» [158].

«Для выстраивания эффективной коммуникационной стратегии и процесса передачи знаний между бизнес-единицами многопрофильной организации необходимо учитывать различные факторы, такие как технологическая и функциональная близость, а также уровни притока и оттока знаний и ресурсов» [176]. Важно «создавать условия для оптимального усвоения знаний бизнес-единицами, что включает в себя активное участие всех подразделений в обмене знаниями и опытом» [159].

Конкурентоспособность «многопрофильных организаций зависит от их инновационной эффективности, которая, в свою очередь, определяется успешностью непрерывного создания и управления знаниями, а также построения эффективной коммуникационной стратегии между бизнес-единицами» [176]. Анализ хозяйственной близости и учет различных форм межорганизационных отношений играют важную роль в этом процессе, позволяя оптимизировать процесс передачи знаний и создание новых знаний [160].

Технологическая близость (*technological proximity*) понимается как степень схождения между технологиями, используемыми различными бизнес-единицами [161]. Она может быть измерена через сходство продуктов, процессов, материалов или оборудования, используемых в производстве. Технологическая близость способствует обмену знаниями и опытом между бизнес-единицами, так как они работают в смежных или связанных технологических областях. Это может привести к более эффективному использованию ресурсов и созданию новых знаний [162].

Функциональная близость (*functional proximity*) определяется как степень схождения функций или процессов, выполняемых различными бизнес-единицами [152]. Она может включать в себя сходство в управленческих практиках, методах производства, логистических системах и т.д. «Функциональная близость способствует более эффективному обмену знаниями и опытом, так как бизнес-единицы могут учиться друг у друга и адаптировать лучшие практики» [163].

Организационная близость (*organizational proximity*) относится к степени схождения в структуре, культуре и целях различных бизнес-единиц [164]. Она может

включать в себя схожие ценности, миссии, стратегии и системы управления. Организационная близость способствует более тесному сотрудничеству и координации между бизнес-единицами, что может привести к более эффективному использованию ресурсов и созданию новых знаний [165].

Культурная близость (cultural proximity) определяется как степень сходства в культурных ценностях, обычаях и традициях различных бизнес-единиц [157]. Она может включать в себя сходство в языковых, религиозных, этических и социальных аспектах. Культурная близость способствует более глубокому взаимопониманию и доверию между бизнес-единицами, что может привести к более эффективному обмену знаниями и опытом.

Когнитивная близость играет важную роль в сотрудничестве между бизнес-единицами. Она определяется степенью сходства знаний и опыта партнеров [166] и включает понимание технического языка, владение специфическими навыками и глубину знаний в определенной области. Когда бизнес-единицы обладают когнитивной близостью, они могут эффективно обмениваться информацией и идеями, что способствует инновациям. Комбинирование знаний и опыта разных партнеров позволяет создавать новые продукты и услуги, улучшать существующие процессы и находить нестандартные решения проблем [156]. Таким образом, когнитивная близость становится основой для успешного сотрудничества и развития бизнеса.

Под географической близостью понимают географическое расстояние между бизнес-единицами МКОП. Однозначного ответа на вопрос о влиянии географической близости нет. В ряде исследований доказывается, что географическая близость важна для сотрудничества и обмена знаниями между бизнес-единицами МКОП [153; 154]. Другие авторы утверждают, что географическая близость сама по себе не является ни обязательным, ни достаточным условием для взаимодействия бизнес-единиц и обмена знаниями [156]. Проблемы, как правило, возникают из-за конфликта интересов или из-за разногласий, основанных на отсутствии институциональной близости [156].

Проведенный обзор позволил сформулировать первую гипотезу:

H1: «В многопрофильных коммерческих организациях в промышленности географическая близость между бизнес-единицами позитивно влияет на инновационную эффективность многопрофильной организации» [177].

«Взаимодействие между бизнес-единицами является ключевым фактором для успешного сотрудничества» [159]. «Исследования показывают, что географическая близость не всегда является определяющим фактором для эффективного взаимодействия» [167]. «Бизнес-единицы могут успешно сотрудничать даже при отсутствии физического контакта. Важными аспектами являются когнитивная, организационная, институциональная и социальная близость» [158]. Эти измерения позволяют бизнес-единицам лучше понимать друг друга, организовывать совместную работу и устанавливать прочные связи. Важно отметить, что «различные виды близости могут компенсировать или заменять друг друга, что позволяет компаниям адаптироваться к изменяющимся условиям рынка» [159; 166].

Организационная близость является ключевым элементом сотрудничества между бизнес-единицами. Она определяется степенью сходства организационных целей и стратегий партнеров [168]. Организационная близость может быть определена как наличие общих ценностей, правил и процедур, которые регулируют взаимодействие между участниками [164]. Это позволяет им легче понимать друг друга, координировать свои действия и достигать общих целей. Например, А. Торре и А. Раллет определяют организационную близость как «актеров, имеющих схожую систему ценностей и взаимодействие которых регламентировано одними и теми же правилами и процедурами» [169].

«Организационная близость также может включать в себя общие знания о процедурах и механизмах работы внутри организации» [170]. «Сотрудники, принадлежащие к одной и той же группе, разделяют эти знания, что облегчает взаимодействие и обмен информацией» [164]. «Это особенно важно для многопрофильных организаций, где сотрудничество и передача знаний играют ключевую роль в создании инноваций» [177].

«Организационная близость также способствует потоку знаний и ассимиляции» [171]. «Групповые связи между удаленными бизнес-единицами многопрофильной организации играют важную роль в передаче сложных и неявных знаний, которые характерны для наукоемких областей сотрудничества» [172]. «Эти связи помогают партнерам лучше понимать друг друга и совместно создавать инновации даже на больших расстояниях» [177].

«Существование групповых связей между удаленными бизнес-единицами многопрофильной организации представляется особенно важным для передачи сложных и неявных знаний, которые характеризуют наукоемкое сотрудничество, требующее прочных связей между организациями» [177].

Исследования организационной близости позволили сформулировать вторую гипотезу исследования:

Н2: «В многопрофильных коммерческих организациях в промышленности организационная близость позитивно влияет на инновационную результативность многопрофильной организации» [177].

«Когнитивная и организационная близость играют важную роль в стимулировании сотрудничества между бизнес-единицами, особенно в инновационной деятельности» [168]. «Однако помимо этих видов близости личная и социальная близость также оказывают значительное влияние на эффективность сотрудничества» [161].

«Личная близость отражает человеческий фактор в сотрудничестве и связана с индивидуальными предпочтениями и симпатиями. Сотрудники, которые лично близки и похожи друг на друга, с большей вероятностью будут работать вместе, удовлетворяясь этим процессом» [161]. «Личная близость влияет на сотрудничество на индивидуальном уровне, поскольку она основывается на личных отношениях и эмоциональной связи между людьми» [177].

«Социальная близость в то же время связана с принадлежностью к одним и тем же профессиональным или социальным сетям» [168]. «Партнеры, которые имеют общие неформальные правила, такие как общие привычки и процесс социализации, могут больше доверять друг другу и сотрудничать на основе этого доверия. Социальная близость обеспечивает взаимодействие между партнерами на основе общих интересов и ценностей» [177].

Исследования показывают, что «человеческий фактор на индивидуальном уровне, то есть личная близость, имеет решающее значение для сотрудничества и создания сетей знаний» [156; 161; 168; 173]. «Профессионалы предпочитают сотрудничать с (потенциальными) партнерами, которые им нравятся, даже если их компетентность не является основным критерием выбора» [168]. Это

поведение «наблюдается в разных организационных контекстах и для различных задач» [173].

Следовательно, можно сформулировать третью гипотезу исследования:

НЗ: *«В многопрофильных коммерческих организациях в промышленности социальная близость позитивно влияет на инновационную результативность многопрофильной организации»* [177].

«Технологическая близость играет важную роль в сотрудничестве между бизнес-единицами, особенно в контексте инновационной деятельности» [165]. «Она основана на общем технологическом опыте и базах знаний, которые позволяют партнерам эффективно обмениваться и использовать новые знания» [177].

Технологическая близость не относится непосредственно к самим технологиям, а скорее, к знаниям, которыми владеют владельцы этих технологий. Это позволяет бизнес-единицам приобретать и развивать технологические знания, а также создавать новые технологии [174].

Концепция относительной абсорбтивной способности подчеркивает важность технологической близости. Эта концепция утверждает, что «способность фирмы к обучению зависит не только от самой фирмы, но и от источника обмениваемых знаний» [163]. «Для эффективного и творческого использования новых знаний бизнес-единицы должны обладать сопоставимыми базами знаний» [177].

«База знаний фирмы обычно измеряется через продукты, которые она производит, или научные и технологические области, в которых она подает патенты» [177]. Это позволяет «оценить уровень технологической близости между партнерами и определить потенциал для успешного сотрудничества» [175].

Проведенные исследования позволяют сформулировать четвертую гипотезу исследования:

Н4: *«В многопрофильных коммерческих организациях в промышленности технологическая близость бизнес-единиц позитивно влияет на инновационную результативность многопрофильной организации»* [177].

Концептуальная модель исследования представлена на рисунке 2.3.



Источник: составлено автором.

Рисунок 2.3 – концептуальная модель исследования хозяйственной близости бизнес-единиц многопрофильных коммерческих организаций в промышленности

Анализ проводился на основе МКОП, характеристика которых приведена в таблице 2.1.

Эмпирическая проверка выдвинутых гипотез проведена на основе анализа данных, собранных в период с января 2022 по декабрь 2023 года.

«Предварительно вопросы анкеты протестированы в ходе проведения глубинного интервью с менеджерами 17 МКО, с целью уточнения неоднозначной трактовки вопросов анкеты. Сбор данных происходил путем комбинирования онлайн-анкетирования и телефонных переговоров, что позволило уточнить вопросы анкеты» [177].

«Далее в 57 субхолдингов, составляющих МКО, по электронной почте разосланы анкеты. Респондентами выступали высшее руководство и лица, отвечающие за развитие и инновационную деятельность холдингов. Всего в исследовании приняли участие 189 респондентов, представляющих 57 субхолдингов» [177].

«В качестве зависимой переменной (Y_i) использованы индикаторы инновационной результативности МКО, выраженные показателями: доля выручки

от продажи инновационной продукции в общей выручке МКО (Y_1); количество выведенных в течение года на рынок новых продуктов (Y_2); число зарегистрированных патентов (Y_3)» [177].

«Для измерения географической близости использовалось количество городов, в которых расположены бизнес-единицы каждой МКО» [177].

«Организационная близость измерялась при помощи трех вопросов, направленных на измерение способности компании выстраивать отлаженную систему взаимодействий в инновационном процессе МКО как между участниками инновационного процесса, так и внутри компаний МКО» [177].

«Социальная близость измерялась как способность МКО вовлечь сотрудников бизнес-единиц в прямое взаимодействие друг с другом и выстраивание социальных связей и отношений, а также умение наладить обратную связь с потребителем и вовлечь их в совместное создание ценности (Customer Active Paradigm)» [177].

«Технологическая близость измерена как уровень знаний и компетенций, которыми обладает бизнес-единица МКО. Чем ближе такой уровень, тем выше технологическая близость и тем большими абсорбционными способностями обладают бизнес-единицы» [177]. Вопросы для измерения уровня хозяйственной близости бизнес-единиц отражены в таблице 2.10.

Таблица 2.10 – Частота ответов респондентов об уровне хозяйственной близости

В процентах	
Переменные исследования	Доля упоминаний
1	2
Географическая близость	
МКО имеет несколько субхолдингов, расположенных в нескольких регионах	74,1
Бизнес-единицы МКО, расположенные в одном регионе, базируются в нескольких городах	67,3
Бизнес-единицы МКО расположены более, чем в одном регионе	99,8
Организационная близость	
Бизнес-единицы МКО имеют систему накопления базы знаний	64,8
Бизнес-единицы МКО имеют единую систему обмена знаниями	56,9
Бизнес-процессы инновационного процесса бизнес-единиц МКО адаптированы друг к другу	76,9

Продолжение таблицы 2.10

В процентах	
1	2
Бизнес-процессы инновационного процесса адаптированы друг к другу только для бизнес-единиц МКО, интегрированных по цепочке добавленной стоимости	64,8
Социальная близость	
МКО имеет корпоративный университет	29,7
В МКО проводятся программы обучения специалистов одной категории разных бизнес-единиц	24,9
Бизнес-единицы МКО имеют акселерационные программы	62,8
Бизнес-единицы МКО сотрудничают с потребителями при создании нового продукта	76,4
Технологическая близость	
Все бизнес-единицы МКО имеют собственные подразделения НИОКР	27,9
МКО имеет единый центр управления инновационной деятельностью	49,4
МКО перестраивает организационную структуру с целью лучшего соответствия имеющихся компетенций условиям освоения новых рынков или выпуска новой продукции	38,1

Источник: составлено автором.

«При ответах на вопросы о социальной и технологической близости МКО продемонстрировали низкую способность к сближению бизнес-единиц и формированию взаимодействия в рамках социальной и технологической близости.

Измерение основных результирующих показателей основывалось на трех вопросах для измерения каждого аспекта инновационной деятельности МКО, а также показателе общей результативности деятельности МКО: доле выручки от продажи инновационной продукции в общей выручке МКО; количестве выведенных в течение года на рынок новых продуктов; числе зарегистрированных патентов; количестве совместных исследовательских проектов между бизнес-единицами МКО; показателе общей эффективности деятельности, выраженном показателем производительности» [177].

Результаты инновационной деятельности МКО могут существенно различаться в зависимости от таких показателей, как размер компании, инвестиции в модернизацию оборудования, наличие научно-исследовательской лаборатории в МКО.

Оценка надежности и факторный анализ более подробно описаны в статье [176] и представлены в таблице 2.11.

Таблица 2.11 – Факторный анализ: вопросы анкеты, нагрузка факторов и проверка надежности (коэффициент Альфа Кронбаха)

Вопросы анкеты	Сумма квадратов нагрузок факторов	Модель 1 для фактора «географическая близость»	Модель 2 для фактора «социальная близость»	Модель 3 для фактора «организационная близость»	Модель 4 для фактора «технологическая близость»
1	2	3	4	5	6
Географическая близость (коэффициент Альфа Кронбаха = 0,89)					
МКО имеет несколько субхолдингов, расположенных в нескольких регионах	0,628	0,824	0,311	0,276	0,258
Бизнес-единицы МКО, расположенные в одном регионе, базируются в нескольких городах	0,534	0,728	0,254	0,196	0,221
Бизнес-единицы МКО расположены более чем в одном регионе	0,664	0,733	0,329	0,247	0,253
Организационная близость (коэффициент Альфа Кронбаха = 0,84)					
Бизнес-единицы МКО имеют систему накопления базы знаний	0,718	0,221	0,741	0,346	0,258
Бизнес-единицы МКО имеют единую систему обмена знаниями	0,639	0,198	0,824	0,298	0,221
Бизнес-процессы инновационного процесса бизнес-единиц МКО адаптированы друг к другу	0,784	0,237	0,889	0,307	0,253
Бизнес-процессы инновационного процесса адаптированы друг к другу только для бизнес-единиц МКО интегрированных по цепочке добавленной стоимости	0,639	0,273	0,914	0,193	0,242
Социальная близость (коэффициент Альфа Кронбаха = 0,77)					
МКО имеет корпоративный университет	0,548	0,414	0,271	0,761	0,398
В МКО проводятся программы обучения специалистов одной категории разных бизнес-единиц	0,671	0,363	0,259	0,695	0,401
Бизнес-единицы МКО имеют акселерационные программы	0,528	0,423	0,164	0,727	0,314

Продолжение таблицы 2.11

1	2	3	4	5	6
Бизнес-единицы МКО сотрудничают с потребителями при создании нового продукта					
Технологическая близость (коэффициент Альфа Кронбаха = 0,83)					
Все бизнес-единицы МКО имеют собственные подразделения НИОКР	0,618	0,184	0,241	0,406	0,831
МКО имеет единый центр управления инновационной деятельностью	0,522	0,215	0,262	0,321	0,779
МКО перестраивает организационную структуру с целью лучшего соответствия имеющихся компетенций условиям освоения новых рынков или выпуска новой продукции	0,563	0,173	0,309	0,307	0,693
Эффективность инновационной деятельности					
Чистая прибыль от продажи новых продуктов (коэффициент Альфа Кронбаха = 0,85)					
Рост относительного уровня чистой прибыли от продажи новых продуктов по сравнению со среднеотраслевыми показателями	0,768	0,804	0,451	0,166	0,632
Повышение рентабельности продаж новых продуктов	0,534	0,722	0,369	0,191	0,587
Рост доли рынка новых продуктов	0,664	0,463	0,581	0,287	0,713
Количество выведенных в течение года на рынок новых продуктов (коэффициент Альфа Кронбаха = 0,84)					
Выход на новые рынки сбыта	0,793	0,621	0,239	0,564	0,783
Расширение ассортимента новых продуктов	0,814	0,793	0,303	0,383	0,732
Число зарегистрированных патентов (коэффициент Альфа Кронбаха = 0,87)					
Число поданных патентов	0,748	0,824	0,311	0,676	0,258
Число зарегистрированных патентов	0,884	0,728	0,254	0,896	0,221

Источник: составлено автором.

Далее проведен регрессионный анализ с использованием модели (2.4)

$$Y_i = \beta_0 + \beta_1 GEOGR_i + \beta_2 TECHN_i + \beta_3 ORG_i + \beta_4 SOC_i + \beta_5 MODERN_i + \beta_6 SIZE + \beta_7 RD_i + \varepsilon_i, \quad (2.4)$$

где ORG_i – организационная близость;

$GEOGR_i$ – географическая близость;

SOC_i – социальная близость;

$MODERN_i$ – модернизация оборудования;

$TECHN_i$ – технологическая близость;

$SIZE$ – размер МКО;

RD_i – наличие собственного подразделения исследований и разработок.

Более подробно методология исследования и полученные результаты отражены в работе [177].

В таблицах 2.12-2.14 приведены результаты проведенного регрессионного анализа, отражающего «влияние различных типов хозяйственной близости (географической, социальной, организационной и технологической) на эффективность инновационной деятельности многопрофильных коммерческих организаций. В целом результаты регрессионного анализа подтвердили гипотезы исследования. Модели на основе уравнения (2.4) смогли объяснить 28% вариаций в прибыли МКО от новых продуктов, 17% – в количестве выведенных продуктов на рынок, 24% – в патентной деятельности.

При анализе роста чистой прибыли от новых продуктов оказалось, что наиболее позитивно влияют технологическая ($\beta = 0,437; p < 0,01$) и социальная близость ($\beta = 0,245; p < 0,01$). Вместе с тем организационная ($\beta = 0,167; p < 0,10$) и географическая близость ($\beta = 0,092; p < 0,05$) не оказывают существенного влияния на данный показатель. Переменные наличия собственного подразделения ИиР ($\beta = 0,061; p < 0,05$) и размера МКОП ($\beta = 0,073; p < 0,05$) также не оказывают влияния на данный показатель. В то же время показатель уровня модернизации оборудования ($\beta = 0,248; p < 0,05$) оказывает негативное влияние на размер чистой прибыли. Таким образом, технологическая и социальная близость выступают ключевыми факторами повышения чистой прибыли от продажи новых продуктов МКОП в исследованной выборке» [177].

Таблица 2.12 – Влияние различных типов хозяйственной близости на уровень чистой прибыли от продажи новых продуктов МКО

Независимые показатели	Нестандартизированные коэффициенты	Стандартизированные коэффициенты
Константа (β_0)	0,227 (0,117)	-
Географическая близость ($GEORG_i$)	0,092** (0,094)	0,098***
Технологическая близость ($TECHN_i$)	0,437*** (0, 022)	0,444 **
Организационная близость (ORG_i)	0,167* (0,026)	0,169*
Социальная близость (SOC_i)	0,245*** (0,019)	0,243***
Уровень вложений в модернизацию оборудования ($MODERN_i$)	-0,248** (0,069)	-0,235**
Размер МКО ($SIZE$)	0,129** (0,029)	0,122**
Наличие собственного подразделения ИиР (RD_i)	0,144** (0,053)	0,158**
Скорректированный R^2	0,28	
Количество наблюдений	189	
* $p < 0,10$; ** $p < 0,05$; *** $p < 0,01$. В скобках даны стандартные ошибки.		

Источник: составлено автором.

«Анализ количества новых продуктов, выведенных на рынок МКО в отчетном году, из таблицы 2.13 показал, что три вида хозяйственной близости оказывают положительное влияние: с наибольшей силой влияют технологическая ($\beta = 0,239$; $p < 0,05$), организационная ($\beta = 0,214$; $p < 0,05$) и социальная ($\beta = 0,131$; $p < 0,05$) близость. Показатель уровня вложений в модернизацию оборудования ($\beta = 0,125$; $p < 0,05$) оказывает негативное влияние на количество новых продуктов, а размер МКОП ($\beta = 0,129$; $p < 0,05$) и наличие собственного подразделения ИиР ($\beta = 0,144$; $p < 0,05$), наоборот, положительно влияют на вывод новых продуктов на рынок. Географическая близость ($\beta = 0,112$; $p < 0,05$) не оказывает значимого влияния на уровень чистой прибыли от продажи новой продукции» [177].

Таблица 2.13 – Влияние различных типов хозяйственной близости на количество новых продуктов МКО, выведенных на рынок в отчетном году

Независимые показатели	Нестандартизированные коэффициенты	Стандартизированные коэффициенты
1	2	3
Константа (β_0)	0,384 (0,093)	-

Продолжение таблицы 2.13

1	2	3
Географическая близость ($GEORG_i$)	0,112** (0,011)	0,118**
Технологическая близость ($TECHN_i$)	0,239** (0,028)	0,233**
Организационная близость (ORG_i)	0,214** (0,051)	0,209**
Социальная близость (SOC_i)	0,131** (0,072)	0,139**
Уровень вложений в модернизацию оборудования ($MODERN_i$)	- 0,125** (0,069)	- 0,131**
Размер МКО ($SIZE$)	0,119** (0,039)	0,122**
Наличие собственного подразделения ИиР (RD_i)	0,268** (0,067)	0,268**
Скорректированный R^2	0,17	
Количество наблюдений	189	
* $p < 0,10$; ** $p < 0,05$; *** $p < 0,01$. В скобках даны стандартные ошибки.		

Источник: составлено автором.

И, наконец, «анализ количества зарегистрированных патентов из таблицы 2.14 показал, что организационная ($\beta = 0,218$; $p < 0,01$) и технологическая ($\beta = 0,282$; $p < 0,01$) близость и наличие собственного подразделения ИиР ($\beta = 0,71$ $p < 0,67$) позитивно влияют на количество зарегистрированных патентов. Вместе с тем социальная ($\beta = 0,084$; $p < 0,05$) и географическая ($\beta = 0,112$; $p < 0,10$) близость, размер МКО ($\beta = 0,063$; $p < 0,05$), уровень вложения в модернизацию оборудования ($\beta = 0,071$; $p < 0,05$) не оказывают значимого влияния на данный показатель эффективности инновационной деятельности МКОП» [177].

Таблица 2.14 – Влияние различных типов хозяйственной близости на количество зарегистрированных МКО патентов в отчетном году

Независимые показатели	Нестандартизированные коэффициенты	Стандартизированные коэффициенты
1	2	3
Константа (β_0)	-0,424* (0,066)	-
Географическая близость ($GEORG_i$)	0,065 *** (0,171)	0,079 ***
Технологическая близость ($TECHN_i$)	0,282*** (0,127)	0,288***
Организационная близость (ORG_i)	0,218*** (0,048)	0,324***

Продолжение таблицы 2.14

1	2	3
Социальная близость (SOC_i)	0,084** (0,064)	0,079**
Уровень вложений в модернизацию оборудования ($MODERN_i$)	0,063** (0,009)	0,067**
Размер МКО ($SIZE$)	0,055** (0,013)	0,052**
Наличие собственного подразделения ИиР (RD_i)	0,271** (0,067)	0,268**
Скорректированный R^2	0,24	
Количество наблюдений	189	
* $p < 0,10$; ** $p < 0,05$; *** $p < 0,01$. В скобках даны стандартные ошибки.		

Источник: составлено автором.

«Анализ тестирования первой гипотезы относительно взаимосвязи географической близости и результативности инновационной деятельности МКОП позволяет сделать вывод о том, что гипотеза 1 не подтверждена: географическая близость не оказывает влияния на анализируемые показатели эффективности инновационной деятельности: количество новых выведенных продуктов на рынок и число зарегистрированных патентов» [177].

Вторая гипотеза, «описывающая влияние организационной близости на инновационную эффективность МКОП, подтверждена частично для результирующих показателей – количества новых выведенных продуктов на рынок и числа зарегистрированных патентов» [177].

«Интервью с представителями МКОП показали ассоциативную связь (ассоциации) между организационной и социальными видами близости ($\rho_s = 0,57$) и обеспечили обоснование для подтверждения того, что социальная близость ведет к повышению уровня организационной близости» [177].

Третья гипотеза – «о влиянии социальной близости – подтверждена частично для результирующих показателей: размера чистой прибыли от продажи новых продуктов и количества выведенных новых продуктов на рынок» [177].

И наконец, четвертая гипотеза – «о влиянии технологической близости – подтверждена полностью: в наибольшей степени технологическая близость влияет на прибыль от продажи новых продуктов, далее – на число зарегистрированных патентов и количество выведенных новых продуктов на рынок» [177].

Таким образом, модель, «описывающая влияние различных типов хозяйственной близости на эффективность инновационной деятельности бизнес-единиц многопрофильных корпоративных организаций, продемонстрировала свою значимость. Результаты моделирования показали, что различные типы хозяйственной близости оказывают различное влияние на показатели эффективности инновационной деятельности» [177].

«При моделировании чистой прибыли от продажи новых продуктов МКОП ключевыми факторами роста чистой прибыли оказались технологическая и социальная близость. Географическая близость не оказала существенного влияния на этот показатель.

При моделировании количества выведенных новых продуктов на рынок ключевыми факторами стали географическая и технологическая близость, за которыми следовали социальная и организационная близость» [177].

«При моделировании повышения количества зарегистрированных МКОП патентов значимыми факторами стали организационная, технологическая и организационная близость. Социальная близость оказалась наименее значимым фактором» [177].

Далее рассмотрим еще один ключевой элемент стратегического управления структурными изменениями МКОП – достижение организационной амбидекстрии.

2.5 Достижение организационной амбидекстрии как ключевой результат стратегического управления структурными изменениями многопрофильных коммерческих организаций в промышленности

Первым кто исследовал и описал термин «организационной амбидекстрии» и возможности ее достижения стал Р. Дункан [178]. В дальнейшем данная концепция была расширена Дж. Марчем [179], определив более точно понятия поисковой и текущей деятельности, а также необходимости постоянного поиска баланса между ними. Так, в работе Дж. Марча [179] доказана гипотеза о более эффективном для фирмы одновременном ведении поисковой и текущей деятельности, чем концентрация на одном из видов [179].

В более поздней работе М. Тушмана и Ч. О'Рейли [180] эмпирически подтверждено исследование Дж. Марча, с указанием на то, что компании, добившиеся эффективности текущей (операционной) деятельности, обеспечивают предсказуемый устойчивый результат, но попадают в так называемую «ловушку компетенций», проявляющуюся как невозможность быстрого реагирования на изменяющиеся условия внешней среды. Напротив, способность фирм успешно конкурировать в долгосрочной перспективе зависит от эффективности поисковой деятельности: внедрения инноваций, поиска новых бизнес-моделей, при этом амбидекстрия представляет собой основу долгосрочной производительности и конкурентоспособности. Поэтому фирмы должны стремиться к оптимальному сочетанию поисковой и текущей деятельности, чтобы оставаться конкурентоспособными и в краткосрочной, и в долгосрочной перспективе» [83; 181-183].

В своей более поздней работе М. Тушман и Ч. О'Рейли [184] ввели понятие эволюционных и революционных изменений для достижения организационной амбидекстрии. Согласно проведенным ими исследованиям, «эволюционные изменения в компаниях способствуют достижению амбидекстрии в краткосрочном периоде, в то время как достижение организационной амбидекстрии в долгосрочном периоде невозможно без радикальных (революционных) изменений» [176]. Дальнейшие исследования были направлены на определение условий, факторов, эффектов и микрооснований для достижения организационной амбидекстрии [82; 83; 181].

Достижение организационной амбидекстрии – более сложная задача для многопрофильных коммерческих организаций [185; 186], бизнес-единицы которых зачастую имеют разнонаправленные цели.

«Практическая реализация концепции организационной амбидекстрии рассматривается исследователями с точки зрения организационной адаптации» [187]; «внедрения технологических инноваций» [188; 189]; «организационного обучения» [190]; «стратегического управления» [191-193]; «проектированием организационных структур» [181; 194].

«Организационная адаптация предполагает соответствие организационной структуры, типа поведения и лидерства динамике внешней среды» [78; 83; 182; 195]. «При этом динамизм внешней среды является определяющим для получения

эффектов амбидекстрии. По мере роста сложности, неоднозначности и высокой конкуренции во внешней среде организации все больше нуждаются в инструментах, способных решать противоречивые требования внутренней среды» [196].

Экономическая эффективность организационной амбидекстрии наиболее значима для динамичных рынков, которые характерны для высокотехнологичных секторов, так как компаниям этих секторов приходится постоянно внедрять инновации, перестраивать организационные структуры, при этом сроки сформированного ими конкурентного преимущества не определены [185; 197]. То есть компании высокотехнологичных секторов для достижения конкурентоспособности вынуждены постоянно заниматься поисковой деятельностью и в то же время поддерживать эффективность текущей. Компании средне- и низкотехнологичных секторов, работающие на более стабильных рынках, могут более длительное время заниматься повышением эффективности текущей операционной деятельности и относительно небольшие промежутки времени уделять поисковой работе [83; 182].

Другим направлением исследований организационной амбидекстрии является анализ факторов и условий организационной среды, влияющих на ее достижение. В литературе выделяют две группы факторов и условий:

- социальный контекст, отражающий наличие корпоративной культуры и социальной ответственности организации [182; 198]. В работах [77; 182; 199; 200] также показана важность формирования видения и ценностей для достижения организационной амбидекстрии; а работы [201; 202] указывают на важность амбициозного целеполагания и управленческой команды, обладающей компетенциями для управления амбидекстрией;

- контекст управления эффективностью, предполагающий ресурсную обеспеченность и достаточный объем инвестиций в текущую деятельность [78; 188]; ориентацию на потребности клиентов и возможности предоставления лучшего ценностного предложения [203]. Исследования [204; 205] показывают важность построения взаимоотношений компании с клиентами и партнерами для достижения амбидекстрии, а в работах [78; 83; 206] говорится об эффективности построения стратегических альянсов.

В данном исследовании под организационной амбидекстрией понимается оптимальное соотношение между двумя разнонаправленными векторами деятельности: повышением эффективности устоявшегося производства и формированием базы для новых видов деятельности.

Составляющие организационной амбидекстрии представлены в таблице 2.15.

Таблица 2.15 – Элементы организационной амбидекстрии

Эффективность текущей (операционной) деятельности	Эффективность поисковой (стратегической) деятельности
Конкуренция на сложившихся рынках	Выход и/или формирование новых рынков или сегментов
Сокращение затрат и достижение экономической эффективности	Исследования и разработки, экспериментирование
Внедрение инкрементальных инноваций	Внедрение радикальных инноваций
Внедрение инструментов бережливого производства	Внедрение новых технологий

Источник: составлено автором по материалам [77; 80].

Таким образом, «организационная амбидекстрия направлена на одновременное внедрение радикальных и инкрементальных инноваций» [207] и «достижение одновременной эффективности операционной и стратегической деятельности» [176].

В имеющихся исследованиях предложено несколько общих механизмов для достижения организационной амбидекстрии.

Первый – «циклическая амбидекстрия» [176] – заключается «в чередовании периодов фокусирования на поисковой и текущей деятельности в рамках одного и того же бизнес-подразделения» [77]. В работах [193; 196] показано, что циклическая амбидекстрия включает в себя достаточно длительные периоды повышения эффективности текущей деятельности (относительная стабильность) и относительно небольшие короткие всплески поисковой деятельности в рамках одного и того же бизнес-подразделения. Такие всплески «требуют проведения изменений в организационной структуре и бизнес-процессах, процедурах вознаграждения и контроля, а также распределения ресурсов» [176]. Такой подход наиболее часто встречается в организациях с сильной технологической и/или научно-исследовательской ориентацией, таких как биотехнологические или ИТ-компании [208; 209]. Эти организации следуют S-образной кривой, где они

сначала проводят исследования, затем формируют новые направления развития или производят новшества, а затем концентрируются на текущей деятельности, связанной с коммерциализацией разработанного новшества. Этот подход способствует повышению эффективности инновационной и коммерческой деятельности организаций за счет внедрения инноваций [209].

Второй подход – «структурная амбидекстрия» [176] – основан на организационном разделении этих двух типов деятельности и выделении автономных подразделений, одно из которых предназначено для ведения поисковой деятельности, другое – для совершенствования текущей [188; 210], при этом каждое из них имеет свои собственные стратегии, организационные структуры, корпоративные культуры и системы стимулирования сотрудников [83; 211]. «Деятельность подразделений может быть как независимой, так и взаимозависимой, но необходимо внедрение общей координации командой высшего руководства» [184; 211]. Структурная амбидекстрия, как правило, используется в организациях, входящих в стратегические альянсы и межфирменные сети. Объединение поисковых подразделений и подразделений, осуществляющих текущую деятельность, осуществляется путем формирования общих стратегии и видения [188; 212], координации высшего руководства [213] и формирования систем объединения знаний. В работе [214] показано, что такая организация поисковой и текущей деятельности позволяет организациям повысить инновационную активность и достичь высоких финансовых показателей за счет концентрации сотрудников на определенном виде деятельности и специализации.

Третий подход – «контекстуальная амбидекстрия» [83; 214] – предполагает решение противоречивых задач достижения эффективности «текущей и поисковой деятельности в рамках одного бизнес-подразделения на уровне конкретных сотрудников» [181]. Контекстуальная (в некоторых работах – гармоничная) амбидекстрия предполагает, что сотрудники самостоятельно определяют формат сочетания текущей и поисковой деятельности и решения противоречивых задач в рамках этих двух видов деятельности [181]. С точки зрения ресурсной концепции «контекстная амбидекстрия является потенциальным источником конкурентного преимущества, поскольку она ценна,

редка и дорогостояща для подражания, что формирует не копируемые конкурентные преимущества» [181]. Вместе с тем «реализация такого подхода более затратна» [181; 209]. Этот тип амбидекстрии используется в подразделениях, занимающихся корпоративным предпринимательством или созданием новых продуктов [190; 215]. Такие подразделения способны одновременно создавать новые возможности при использовании существующих и обладают более высоким уровнем эффективности [209]. Их организационные структуры позволяют быстро передавать знания между поисковыми и текущими направлениями деятельности, что является залогом разработки инновационных решений.

Четвертый подход – «взаимная амбидекстрия» [176] – предполагает, что «результаты поисковой деятельности одних выделенных подразделений будут входами для совершенствования текущей деятельности других подразделений организации» [209]. «Взаимная амбидекстрия применяется в организациях, которые участвуют в стратегических альянсах, являются многопрофильными или международными компаниями, поскольку работают в сложных средах, требующих высокого уровня интеграции между партнерами или бизнес-единицами» [209].

«Рассмотренные подходы не являются альтернативными [83; 193], и большинство организаций используют их как различные комбинации для достижения организационной амбидекстрии. Например, в работе [216], показано, что компании сочетают элементы структурной и контекстуальной амбидекстрии для адаптации к условиям неопределенной внешней среды; в работе [217] показано, что объединение трех типов амбидекстрии: цикличной, структурной и контекстуальной – позволило внедрять инкрементальные и радикальные инновации» [176].

«Поскольку многопрофильные коммерческие организации стали достаточно распространенной формой ведения бизнеса, это повлияло на рост числа исследований, посвященных достижению организационной амбидекстрии многопрофильными коммерческими организациями» [176]. К. Гибсон и Дж. Биркиншоу [181] были первыми, кто предоставил эмпирические доказательства того, что амбидекстрия бизнес-единиц повышает производительность всей многопрофильной организации, в работе А. Трачука и соавторов [176] также

показано, что амбидекстрия «делает ее более инновационной и гибкой, не теряя преимущества накопленного опыта и эффективности текущей деятельности» [176].

Относительно того, как должно осуществляться управление многопрофильными коммерческими организациями для достижения организационной амбидекстрии, единой точки зрения нет. Ряд авторов, в частности [190], считают, что необходима централизация принятия решений, так как сами бизнес-единицы не могут принимать самостоятельных решений. В других работах [218; 219], напротив, говорится о необходимости децентрализации и самостоятельного принятия решений бизнес-единицами МКОП.

В работе [220] утверждается, что совместное стремление бизнес-единиц к достижению организационной амбидекстрии по своей сути является сложной задачей. Поэтому бизнес-единицы должны самостоятельно менять и адаптировать существующие продукты и/или постоянно работать над созданием новых продуктов, чтобы расширить свое присутствие на новых рынках или увеличить свою долю на уже существующем рынке. Это позволит ей получить дополнительные источники дохода и в итоге стать лидером на рынке [221].

Кроме структурной конфигурации исследователи анализировали наличие и взаимозависимость ресурсов внутри многопрофильной организации и пришли к выводу, что взаимозависимость ресурсов между бизнес-единицами увеличивает потребность во взаимной корректировке стратегий и может привести к конфликту, который усилит сложность и неопределенность, с которыми сталкиваются бизнес-единицы многопрофильной организации.

В этой связи дальнейшие исследования фокусировались на поиске оптимального соотношения между уровнями централизации и дифференциации бизнес-единиц для достижения организационной амбидекстрии.

Вместе с тем, на взгляд автора диссертационной работы, «организационная амбидекстрия бизнес-единиц может повлиять на достижение организационной амбидекстрии всей многопрофильной коммерческой организации при выполнении следующих условий» [176]:

- «выстраивании единой системы управления и трансфера знаний, так как именно знания «позволяют бизнес-единицам создавать преимущества и возможности для достижения стратегических целей» [222]. «Обмен знаниями между

различными бизнес-единицами позволяет им получить доступ к внешним знаниям, что способствует обнаружению новых производственных возможностей» [223], «стимулировать развитие инкрементальных и радикальных инноваций» [234], доступных всем бизнес-единицам многопрофильной организации. Кроме того, «обмен информацией между бизнес-единицами будет способствовать генерации новых идей, что, в свою очередь, является отправной точкой для создания как инкрементальных, так и радикальных инноваций» [235], «для разработки новых и/или улучшения существующих продуктов или процессов» [236];

- «развитии компетенций к абсорбции знаний в бизнес-единицах МКОП» [176], так как именно эти компетенции у бизнес-единиц «будут способствовать успешному преобразованию внутренней базы знаний и поглощенных знаний других бизнес-единиц в новые и улучшенные продукты и услуги, тем самым способствуя появлению инкрементальных и радикальных инноваций в рамках всей многопрофильной организации» [222]. Таким образом, «многоуровневое организационное обучение бизнес-единиц как на стратегическом, так и на операционном уровне является ключевым для развития амбидекстрии многопрофильных коммерческих организаций» [237];

- «совместное использование ресурсов и возможностей бизнес-единицами» [176]. Согласно исследованию [77] компании, которые «смогли внедрить систему совместного использования ресурсов, гораздо быстрее адаптировались к изменяющимся условиям и противостояли финансовому и экономическому кризису» [238]. «Бизнес-единицы многопрофильной организации имеют больше возможностей в «оркестрации» ресурсов, так как могут обладать комплементарными ресурсами, мобилизации финансовых и информационных ресурсов, а также распределении ресурсов между альтернативными проектами» [238]. Кроме того, «индивидуальные навыки, знания и возможности являются значительными источниками и ключевым источником экономических результатов» [239]. «Обмен сотрудниками, их опытом и знаниями между бизнес-единицами также будет способствовать достижению организационной амбидекстрии» [240].

«В литературе существуют противоположные взгляды на влияние амбидекстрии на эффективность. Например, М. Портер [241] пишет о

необходимости концентрации либо на стратегии дифференциации, либо на стратегии низких затрат, так как их одновременная комбинация ставит под угрозу потенциальную эффективность и приводит к тому, что организации «застряли в середине» [193]. В работе [78] показано, что организации, сконцентрировавшиеся на поисковой деятельности, более успешны, чем те, кто сфокусирован на повышении эффективности текущей работы» [176].

В то же время Дж. Марч [179] на основе эмпирического исследования показал, что «организации, реализующие поисковую и текущую деятельность одновременно, с большей вероятностью смогут достичь большей эффективности» [176]. Эти результаты соответствуют полученным в работе [184] о том, что организации, «добившиеся успеха в поисковой деятельности, но не уделяющие внимания эффективности текущей деятельности, имеют показатели эффективности (выраженной производительностью) ниже, чем организации, сконцентрировавшиеся на той и другой деятельности одновременно» [176].

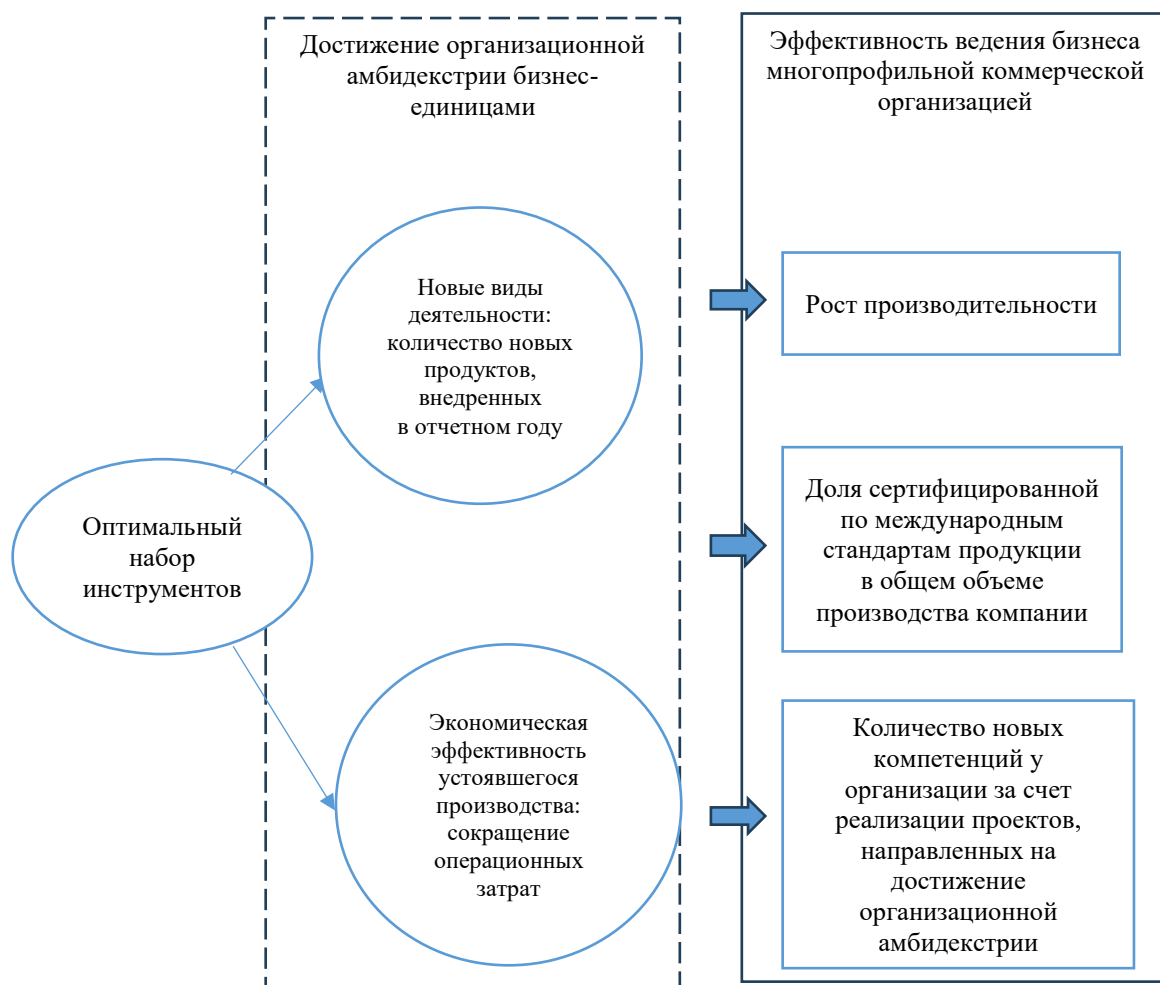
Влияние организационной амбидекстрии на экономическую эффективность компаний было эмпирически подтверждено многими исследователями, например в работах [221; 242] – на эффективность деятельности высокотехнологичных компаний, в работах [213; 223; 243] – на эффективность деятельности малых и средних фирм, в работах [206; 181; 212] – на эффективность многопрофильных организаций, в работах [212; 244] – на эффективность проектных команд.

В таблице Б.1 приложения Б приведены результаты исследований влияния организационной амбидекстрии на эффективность.

Достижение организационной амбидекстрии способствует «росту продаж и повышению рыночной доли» [221], «росту прибыли» [176; 186], повышению производительности [176; 213; 245], конкурентоспособности [176; 214], стратегической устойчивости [176; 234].

Далее в главе 4 проведен эмпирический анализ влияния организационной амбидекстрии на конкурентоспособность МКОП согласно разработанной модели, приведенной на рисунке 2.4. Разработанная модель позволяет осуществить выбор оптимального портфеля инструментов, направленных на повышение эффективности текущей и поисковой деятельности в бизнес-единицах МКОП, а также провести

анализ влияния достижения организационной амбидекстрии на конкурентоспособность МКОП.



Источник: составлено автором.

Рисунок 2.4 – Концептуальная модель взаимосвязи сбалансированного набора инструментов, достижения организационной амбидекстрии бизнес-единицами и эффективности ведения

«Новизна предлагаемой модели заключается в объединении нескольких направлений исследований взаимосвязи организационной амбидекстрии и результативности. Представленная комплексная модель позволяет анализировать решение компании об использовании оптимального набора инструментов, позволяющих совершенствовать устоявшееся производство и формировать базу для развития новых видов деятельности, достижения организационной эффективности, и экономический результат компании, выраженный уровнем производительности, долей

сертифицированной по международным стандартам продукции и количеством компетенций у организации» [176].

«Первое уравнение состоит из двух подсистем, первая из которых оценивает влияние каждого инструмента на показатели организационной амбидекстрии, а вторая позволяет определить их оптимальный набор исходя из показателей численности сотрудников, занятых в проекте, трудозатрат, необходимых при использовании того или иного инструмента, и времени, отведенного для реализации того или проекта изменений» [176].

«Второе уравнение описывает влияние найденного оптимального набора инструментов на достижение организационной амбидекстрии в бизнес-единице многопрофильной коммерческой организации. В качестве показателей достижения организационной амбидекстрии были выбраны два показателя:

- результаты эффективности поисковой деятельности: количество новых продуктов, внедренных в отчетном году;
- результаты эффективности текущей деятельности: сокращение операционных затрат» [176].

«Третье уравнение показывает зависимость эффективности деятельности многопрофильной коммерческой организации (выраженной тремя показателями) от результатов достижения организационной амбидекстрии ее бизнес-единицами» [176].

Таким образом, достижение организационной амбидекстрии является ключевым результатом внедрения структурных изменений в МКОП.

Выводы к главе 2

Стратегическое управление структурными изменениями является неотъемлемой частью управления развитием бизнеса. При этом, как показал проведенный обзор литературы, скорость, с которой происходят эти структурные преобразования, является ключевым фактором, отличающим успешные многопрофильные компании от неуспешных. Проведенное во второй главе исследование особенностей управления структурными изменениями многопрофильных коммерческих организаций в промышленности позволяет сделать следующие выводы.

1) Существует взаимосвязь между ресурсами, корпоративной стратегией и структурными изменениями, а компании должны разрабатывать стратегию структурных изменений (состав и структуру портфелей бизнеса), адаптированную к соответствующим стратегическим ресурсам, которыми они располагают, и в то же время стараться получить новые уникальные ресурсы и компетенции, чтобы поддерживать конкурентное преимущество.

2) Наиболее эффективной стратегией управления постоянными структурными изменениями является формирование самоадаптации, включающей: (а) управление содержанием выбранной стратегии развития МКОП, (б) построение и повышение эффективности процесса проведения изменений, (в) обязательный учет контекста проведения изменений. При этом контекст включает в себя как внешнюю среду (внешний контекст) проведения изменений, так и внутреннюю среду (внутренний контекст). Формирование внутреннего контекста включает принципы руководства и систему ценностей, стимулирующих проведение стратегических изменений бизнес-единицами МКОП.

3) Необходимо создавать предпосылки для трансформации поведения бизнес-единицы как самоадаптирующейся, основанной на «управлении высшего порядка», поскольку такое управление более эффективно и имеет более продолжительные эффекты для результативности деятельности бизнес-единиц МКОП.

4) Управление структурными изменениями и стратегическая самоадаптация должны включать такие элементы, как достижение организационной амбидекстрии, направленной на одновременное достижение операционной эффективности и расширение поисковой деятельности; обеспечение хозяйственной близости бизнес-единиц; выбор наиболее эффективного стиля корпоративного управления.

5) На основе проведенного эмпирического анализа на данных российских МКОП подтверждены следующие элементы структурных изменений: достижение сбалансированности интересов центральной компании-ядра и бизнес-единиц многопрофильных коммерческих организаций, организация эффективного трансфера знаний, компетенций и ресурсов между бизнес-единицами, обеспечение хозяйственной близости бизнес-единиц МКОП, наличие механизма внедрения структурных изменений, формирование общей модели организационного развития,

формирование общей технологической стратегии, обеспечение амбициозного предпринимательства бизнес-единиц МКОП, эффективный корпоративный родительский стиль – которые являются ключевыми в структурных изменениях МКОП с целью достижения ими конкурентоспособности.

Эмпирической базой для проведения диссертационного исследования являются данные 27 МКОП, включающие 57 субхолдингов и 2864 предприятия различных отраслей.

6) Эмпирический анализ позволил выделить ключевые характеристики наиболее эффективного корпоративного родительского стиля для проведения структурных изменений: достижение сбалансированности интересов центральной компании-ядра и бизнес-единиц многопрофильных коммерческих организаций, организация эффективного трансфера знаний, компетенций и ресурсов между бизнес-единицами и обеспечение хозяйственной близости бизнес-единиц МКОП.

7) В рамках исследования «выделены четыре типа хозяйственной близости бизнес-единиц МКОП: географическая, технологическая, организационная и социальная, – которые были измерены в результате анкетирования выборки из 83 холдингов, входящих в МКОП (189 респондентов), и использованы для анализа эффективности инновационной деятельности МКОП. Анкетирование подтвердило, что большинство опрошенных компаний связывают повышение эффективности инновационной деятельности с организационной и технологической близостью, в то время как географическая и социальная близость существенно недооцениваются респондентами» [177].

«Результаты количественного анализа подтвердили большинство поставленных гипотез. Также удалось выделить отдельные профили различных типов хозяйственной близости бизнес-единиц МКОП выборки. Так, на чистую прибыль от реализации новых продуктов в большей степени влияют технологическая и социальная близость, на вывод новых продуктов на рынок – технологическая и географическая близость, на рост количества зарегистрированных патентов – организационная, технологическая и социальная близость» [177].

Таким образом, в зависимости от тех целей, которые ставит перед собой МКОП, можно комбинировать инвестиции в те или иные виды хозяйственной близости и тем самым добиваться достижения поставленных задач.

8) Организационная адаптация предполагает «соответствие организационной структуры, типа поведения и лидерства динамике внешней среды. При этом динамизм внешней среды является определяющим для получения эффектов амбидекстрии» [176]. По мере «роста сложности, неоднозначности и высокой конкуренции во внешней среде организации все больше нуждаются в инструментах, способных решать противоречивые требования внутренней среды» [176]. Показано, что, организационная амбидекстрия бизнес-единиц может «повлиять на достижение организационной амбидекстрии всей многопрофильной коммерческой организации при выполнении следующих условий: выстраивании единой системы управления и трансфера знаний, так как именно знания позволяют бизнес-единицам создавать преимущества и возможности для достижения стратегических целей; развитии компетенций к абсорбции знаний в бизнес-единицах МКОП, так как именно эти компетенции у бизнес-единиц будут способствовать успешному преобразованию внутренней базы знаний и поглощенных знаний других бизнес-единиц в новые и улучшенные продукты и услуги, тем самым способствуя появлению инкрементальных и радикальных инноваций в рамках всей многопрофильной организации; совместное использование ресурсов и возможностей бизнес-единицами» [176]. Представлена комплексная модель достижения организационной амбидекстрии, которая «позволяет анализировать решение компании об использовании оптимального набора инструментов, позволяющих совершенствовать устоявшееся производство и формировать базу для развития новых видов деятельности, достижения организационной эффективности, и экономический результат компании, выраженный уровнем производительности, долей сертифицированной по международным стандартам продукции и количеством компетенций у организации» [176].

Глава 3

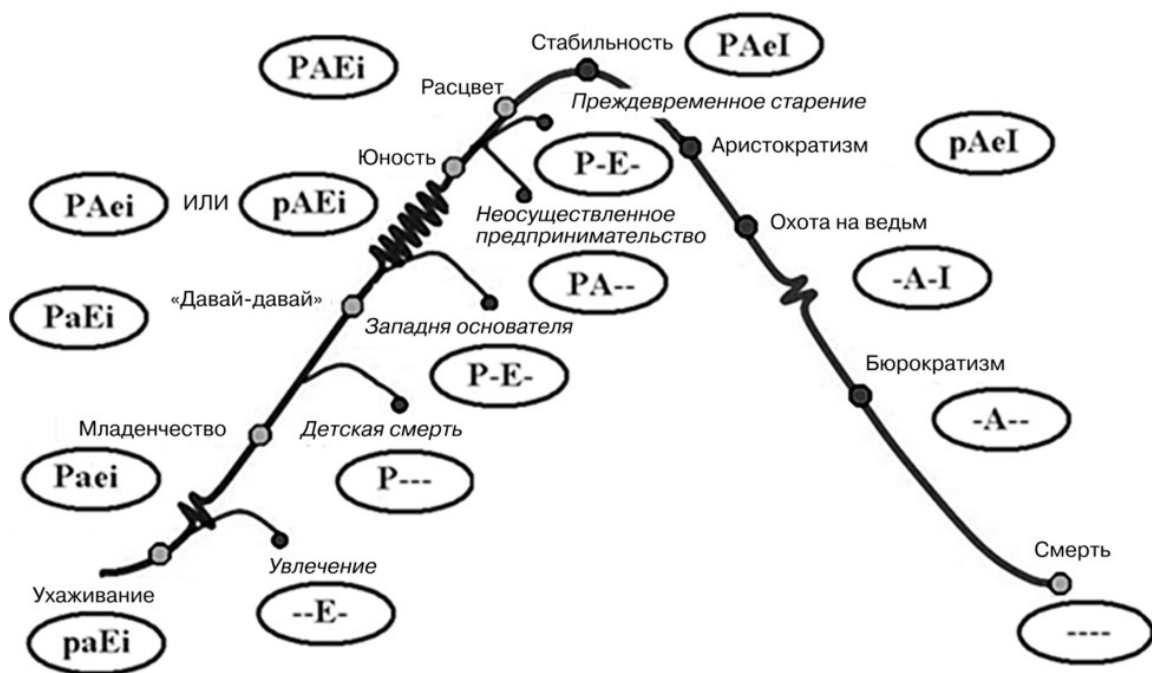
Исследование моделей организационного развития многопрофильных коммерческих организаций и входящих в них бизнес-единиц в российской промышленности

3.1 Модели организационного развития бизнес-единицы и общая модель развития многопрофильной коммерческой организации в промышленности

Одной из популярных концептуальных моделей, которая помогает структурировать современные представления о развитии организаций, является модель жизненного цикла организации (далее – ЖЦО) [246]. Г. Широкова и О. Серова [247] выявляют 13 различных ЖЦО, которые можно признать за сложившиеся и принятые в науке концептуальные модели, а также упоминают еще более 10 менее значимых ЖЦО. К числу одной из самых распространенных ЖЦО можно отнести модель И. Адизеса [248]. Эта модель особенно популярна в России, причем не только среди консультантов по управлению и практикующих менеджеров, но и в академической среде. В системе РИНЦ обнаруживаются 53 научные статьи, найденные по запросу «Адизес», в то время как в системе Scopus таких статей всего 20 (запрос TITLE-ABS-KEY (Adizes)), причем 10 из них написаны авторами из России, а следующие по количеству публикаций страны – США и Китай – представлены только 2 статьями. Несмотря на имеющуюся справедливую критику, модель ЖЦО И. Адизеса и прилегающие к ней схемы ролей менеджмента и управления [249], управления изменениями [250], организационного проектирования [251], управления кризисами [252] и прочие [253] уже давно рассматриваются как научно обоснованные концепции и инструменты научного познания и практической оптимизации деятельности организаций [254].

Одним из важных аспектов модели И. Адизеса является то, что стадии ЖЦО связываются с развитостью четырех стилей управления. Он предлагает выделять четыре стиля: производитель (Р – от английского production), администратор (А – от administration), предприниматель (Е – от entrepreneurship), интегратор (І – от integration). Они отличаются по временной перспективе (краткосрочная характерна

для производителя и администратора, долгосрочная – для двух других) и по ориентации (интегратор и администратор ориентированы на оптимизацию процесса, предприниматель и производитель – на создание дополнительного результата/ценности). Все четыре стиля присутствуют в большинстве организаций в управленческой деятельности, но на разных этапах на различные стили выходят на первый план, становятся более развитыми, доминирующими, формируя так называемый управленческий код организации [249]. Так, на стадии младенчества доминирует стиль производителя, а остальные три присутствуют в значительно меньшей степени, что отражено на рисунке 3.1.



Источник: [255].

Рисунок 3.1 – ЖЦО и изменение сочетания стилей управления по И. Адизесу

На стадии расцвета хорошо развиты три стиля – производитель, администратор, предприниматель, а на стадии стабильности – производитель, администратор и интегратор. Деградация или вырождение двух или более стилей управления в компании чреваты нарастанием дисфункциональности и переходом в кризис. Так, «умирание» организации после стадии стабильности характеризуется постепенным ослаблением и потерей стилей производителя и предпринимателя, а затем и интегратора, после чего теряется и стиль администратора. Здоровое организационное развитие предполагает активное развитие стиля, свойственного

следующей за текущей стадии, без деградации имеющихся стилей. Например, для перехода со стадии младенчества к стадии «давай-давай» компания должна активно развивать стиль предпринимательства, поддерживая другие стили на сложившемся уровне.

Исследователи трактуют стили управления И. Адизеса по-разному. О. Нариманова [256] рассматривает их как стили лидерства, присущие личности лидера. Также они могут пониматься как функции менеджмента [257], свойственные уже не столько отдельным руководителям, сколько организации как таковой. Г. Широкова [258] понимает сочетание стилей управления И. Адизеса как устойчивые модели управления. Она предлагает сблизить «управленческий код» компании, предложенный И. Адизесом, с концепцией управленческих стереотипов, предложенной Д. Суллом [259] и понимаемой как устойчивое сочетание управленческих способностей, представлений, схем, отношений и ценностей, которые определяют поведение менеджеров. Д. Сулл [259] связывает трансформацию управленческих стереотипов с организационным развитием, но при этом не привязывает их к какой-либо модели ЖЦО. Г. Широкова [258] показала хорошую согласованность представлений об управленческих стереотипах и их смене с моделью И. Адизеса.

Также можно заметить, что и «управленческий код», и управленческие стереотипы весьма близки концепции доминантной логики развития бизнеса – концепции, предложенной Р. Беттисом и К. Прахаладом [260]. Конечно, доминантная логика имеет отношение к развитию компании и поэтому представляет собой концепцию более широкую, нежели доминантная логика управления. Но с позиций формирования доминантной логики сверху вниз именно менеджеры проецируют свою логику ведения бизнеса на его развитие, естественно, адаптируя ее под внешние условия [261]. Большинство исследователей доминантной логики, включая и авторов самой этой концепции [260; 262-264], придерживаются именно такого взгляда: менеджеры определяют базовые конструкты, представления, точки зрения и модели причинно-следственных связей, которые формируют целостную картину развития бизнеса [261].

Таким образом, ученые-исследователи согласны с тем, что организациям, находящимся на различных стадиях организационного развития, свойственны

различные, устойчивые в пределах стадии развития, компании управленческих способностей.

Примечание – Для простоты изложения в работе будет использоваться именно этот термин, хотя если обобщить представления об «управленческом коде», стереотипах или доминантной логике, то в него надо включить и ментальные схемы, и взаимоотношения, и ценности.

И. Адизес описывает такие сочетания в терминах комбинации четырех сопричастующих и взаимодополняющих стилей управления. Предыдущая дискуссия позволяет понимать стили управления И. Адизеса как укрупненные управленческие способности в организации. Отсюда модель И. Адизеса позволяет определить, на какой стадии ЖЦО какое сочетание управленческих способностей требуется, какое сочетание способностей характеризует угрожающую развитию компании на этой стадии дисфункциональность, а также какие из способностей следует развивать, чтобы переходить на более высокие уровни функциональности организации, учитывая невозможность перескакивать через стадии развития, и т.п.

Признавая модель ЖЦО И. Адизеса в качестве обоснованного инструмента для формирования организационных моделей развития организации, следует все же обратить внимание на ограниченный состав выделяемых ее автором способностей (стилей управления). Обращает на себя внимание отсутствие в «управленческом коде» И. Адизеса измерения, связанного с инновационным поведением. Конечно, стиль предпринимателя в определенной степени характеризуется поиском новых возможностей, склонностью к новаторству, проактивностью. Но, с другой стороны, все эти интенции можно реализовывать с различной степенью инновационности. Предприниматель может предпочесть новаторство типовое, на уровне псевдоинноваций [265] или инноваций «metoo» [266].

Примечание - Термины «псевдоинновации» и «инновации / проекты metoo» (дословно с английского «я тоже») не следует рассматривать как уничижительные: ими обозначают результаты инновационной деятельности, которая построена на масштабировании уже имеющихся решений в других сферах деятельности, на других рынках в основном путем их незначительной модификации.

Предприниматель не обязательно должен быть инновационным. Он может искать хоть и новые, но достаточно типовые возможности. Предприниматель как стиль управления или управленческая способность может быть ориентирован на инкрементальные или же революционные изменения. В то же время можно сказать, что и интегратор, и производитель как управленческие способности могут иметь различные инновационные проявления. Например, интеграционный стиль

сосредотачивается на объединении людей, укреплении конструктивных взаимоотношений для достижения общих целей. Но эти цели могут быть либо инновационными, либо нет. Сам подход к интеграции может предполагать либо постепенные изменения, либо радикальные. Нельзя исключать и проявления инновационности в администрировании как управленческой способности. М. Теодоро [267] формирует концепции бюрократического предпринимательства и инновационного администратора, в первую очередь в контексте государственного и муниципального управления, но также и как более широкий феномен.

Для эмпирической проверки необходимых для МКОП компетенций был проведен опрос представителей МКОП и их бизнес-единиц, представленных в таблице 2.1. Всего было опрошено 429 респондентов, из которых представители центральных фирм составляют около 19%. Для определения тех компетенций, которые, возможно, не были упомянуты в концепции И. Адизеса, опросный лист включал свободную строку: «Прочие компетенции, важные, на Ваш взгляд, для управления организационной эффективностью многопрофильных коммерческих организаций в промышленности». Результаты опроса представлены в таблице 3.1.

Таблица 3.1 – Частота упоминания компетенций, необходимых для управления жизненным циклом организации

Необходимые компетенции	Обозначение	В процентах
		Упоминания
1	2	3
На стадии зарождения (младенчества)		
Предпринимательская	Е	92,7
Административная	А	21,5
Производительная	Р	39,6
Интегративная	І	11,2
На стадии роста		
Предпринимательская	Е	97,5
Предпринимательская	А	82,5
Производительная	Р	73,3
Интегративная	І	84,3
На стадии стабильности		
Предпринимательская	Е	69,8
Предпринимательская	А	95,3
Производительная	Р	86,1
Интегративная	І	24,8
На стадии упадка		
Предпринимательская	Е	27,8
Предпринимательская	А	89,9
Производительная	Р	64,2
Интегративная	І	97,4

Продолжение таблицы 3.1

		В процентах
1	2	3
Другие необходимые компетенции		
Компетенция управления радикальными инновациями	R	84,3
Компетенция управления инкрементальными, имитационными, адаптивными, модифицирующими инновациям	M	93,9

Источник: составлено автором.

Таким образом, результаты опроса позволили выявить две новые компетенции для перехода от одной стадии жизненного цикла к другой: компетенцию управления радикальными инновациями (ее отметили 84,3% респондентов) и компетенцию управления инкрементальными, имитационными, адаптивными, модифицирующими инновациям (93,9% респондентов).

Это можно объяснить тем, что инновационная деятельности сегодня все чаще и чаще рассматривается не просто как обособленная сфера, а как универсальная перспектива для всех элементов организации, где можно говорить о необходимости включения в состав «управленческого кода» способностей (стилей), непосредственно связанных с инновационным компонентом. Учитывая современный темп изменений, сложно себе представить управленческую способность, которая была бы направлена против инноваций. Можно говорить об отсутствии или утрате неких ориентированных на инновации управленческих способностей. Целесообразно выделить две управленческие способности с точки зрения степени инновационности: «способность к радикальным инновациям (обозначим буквой R) и способность к инкрементальным, имитационным, адаптивным, модифицирующим инновациям (обозначим буквой M)» [274], что отражено в таблице 3.2.

Таблица 3.2 – Характеристика ключевых компетенций перехода к моделям «рост к ядру» и «рост к пику»

Управление инкрементальными инновациями (M)	Управление радикальными инновациями (R)
1	2
Совершенствование существующих продуктов и процессов	Внедрение принципиально новых технологий
Продуктовые характеристики четко заданы, потребности потребителей заранее определены	Исследование и разработка принципиально новых продуктов и технологий проводятся группами исследователей в отделах НИОКР

Продолжение таблицы 3.2

1	2
Основа конкурентного преимущества – низкая стоимость производства	Полное превосходство над старыми технологиями
Специфические рынки – первостепенное внимание	Специфические рынки – второстепенное внимание
«Втягивание» потребителей (pull strategy)	Технологическое давление (push– strategy)

Источник: составлено автором.

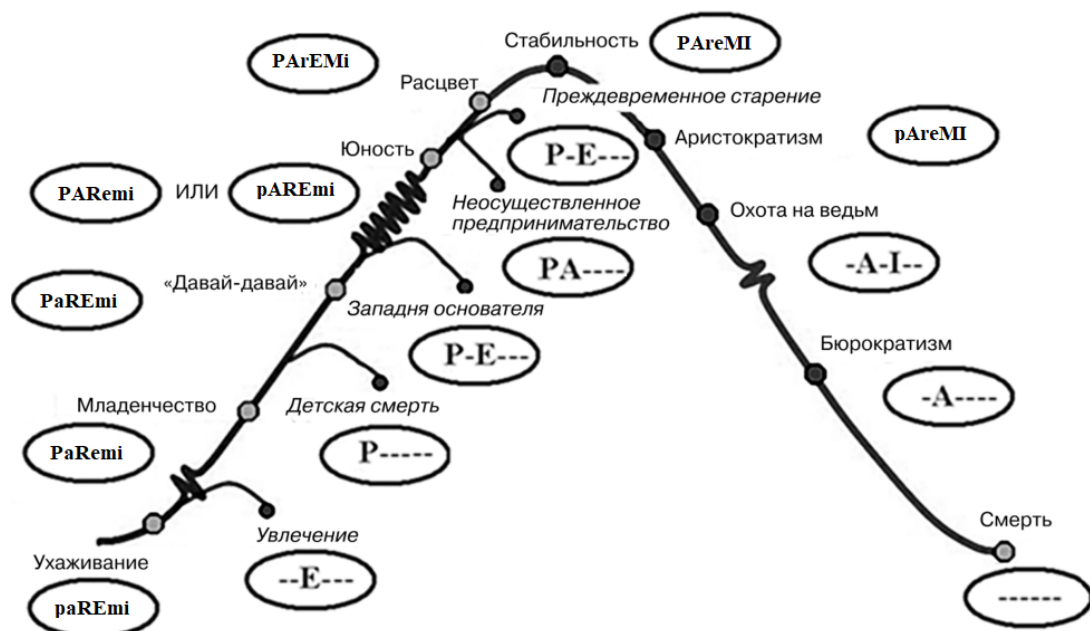
Радикальная инновационная способность связана с комплексом компетенций, ресурсов, процессов, отношений и установок, касающихся создания нового знания (exploration) в понимании Дж. Марча [84]. Данная укрупненная способность предполагает проведение экспериментов, разработку и вывод на рынок товаров и услуг, существенно отличающихся от имеющихся аналогов, в условиях высокой неопределенности. Инкрементальная, или модификационная, инновационная способность больше касается использования имеющегося знания, улучшения имеющихся товаров и услуг, небольших поступательных улучшений на основе уже имеющихся базовых решений, практического претворения, реализации инновационных проектов. Несмотря на очевидные различия, эти способности не являются в полной мере взаимоисключающими. Любая радикальная инновация содержит в себе хоть незначительные элементы модификации уже имеющихся решений. В то же время инкрементальная инновация при всем практическом прагматизме предполагает создание нового знания и неопределенность в ходе реализации. Как это предполагается И. Адизесом применительно к четырем базовым стилями, оба стиля инновационной деятельности должны в компании сосуществовать, но в зависимости от стадии развития – в различной степени. Устойчивость развития компании определяется организационной амбидекстрией, соединением способностей как создания, так и использования нового знания [268], баланс которых на различных стадиях жизненного цикла разный. Исследование содержания стадий ЖЦО в модели И. Адизеса, да и многих других моделей [247], позволяет заключить, что:

- начиная с самой ранней стадии (ухаживание) и вплоть до стадии расцвета необходимо сочетание инвестиционных способностей (обозначим как R_m). На этих этапах организация больше познает мир вокруг себя, больше экспериментирует с

новым (для нее), больше берет на себя риски, занимается более радикальными для себя инновациями и новшествами. По сути, само рождение организации является достаточно радикальной инновацией: организации не было, ее услуг или продукции не было – и теперь она совершила метафизический скачок из небытия в бытие;

- на стадиях стабильности и аристократизма, двух последних функциональных стадиях ЖЦО И. Адизеса, доминирующей становится инкрементальная (модификационная) способность. Организация характеризуется сложившимися процессами, услугами/продукцией, клиентской базой и отношениями с клиентами. Организации есть чем рисковать, и она более сдержанно идет на риски. Организация уже накопила серьезный багаж знаний и компетенций, позволяющий на стабильной основе генерировать прибыль. У компании есть база уже сформировавшегося успеха, который предполагает планомерную, но не радикальную модификацию имеющихся товаров, процессов, компетенций.

Модернизированная за счет привнесения двух инновационных управленческих способностей – радикальной и модифицирующей – модель организационного развития приведена на рисунке 3.2.



Источник: составлено автором.

Рисунок 3.2 – Модель организационного развития отдельной бизнес-единицы на основе модернизации модели ЖЦО И. Адизеса

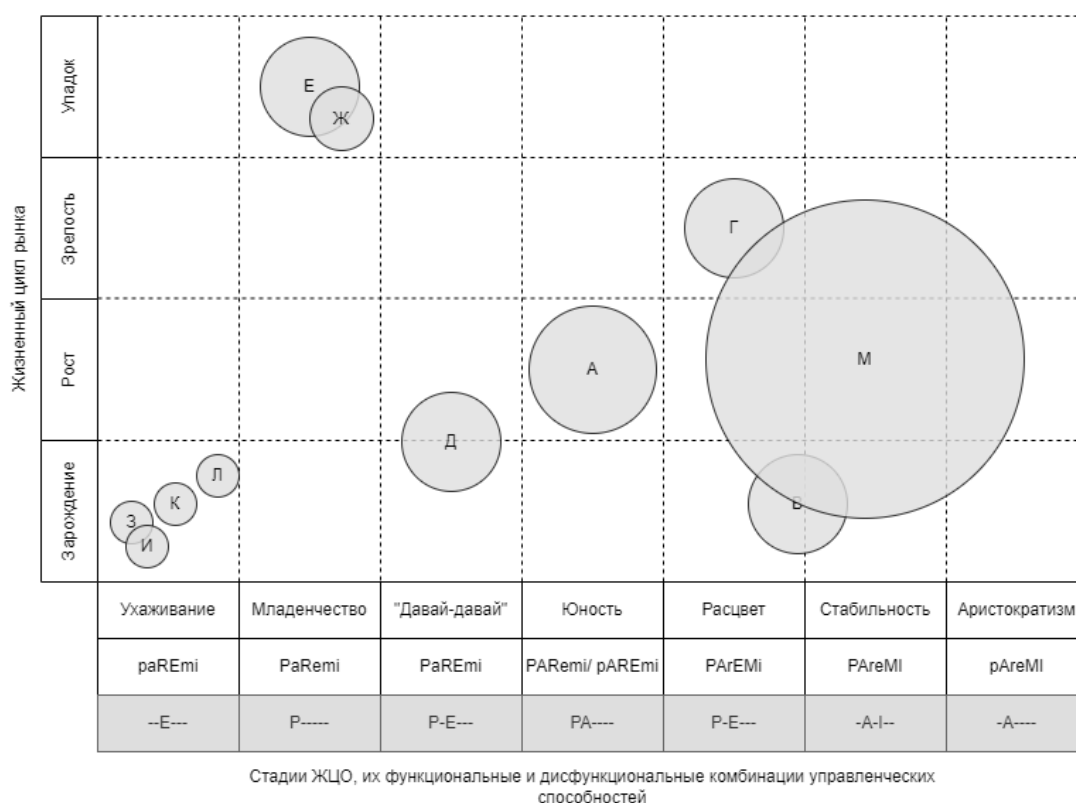
Как и в случае с базовой моделью И. Адизеса, стадии, характеризующиеся максимальной функциональностью (расцвет и стабильность), предполагают высокий уровень владения четырьмя укрупненными способностями. На менее функциональных стадиях доминирующих способностей две-три. Дисфункциональные ветви развития характеризуются дисбалансом в «управленческом коде» – вырождением четырех и более управленческих способностей при избыточном развитии одной-двух других. Организационное развитие бизнес-единицы предполагает последовательное прохождение стадий ЖЦО с повышением функциональности путем усиленного развития требуемых для последующей стадии управленческих способностей. Таким образом, общая цель организационного развития, согласно предлагаемой на рисунке 3.2 общей модели, состоит в развитии требуемых для следующего, более функционального этапа управленческих способностей.

В настоящее время наиболее часто для изучения и моделирования организационного развития МКОП используют матричные модели стратегического портфеля корпорации [269; 270]. В качестве изображения бизнес-единиц используют круги, диаметры которых соответствуют объему деятельности (выручку) по каждой бизнес-единице. Организационное развитие подразумевает изменение параметров бизнес-моделей бизнес-единиц и их позиций в рамках матрицы, так чтобы общие параметры портфеля бизнес-единиц улучшались. В самой известной модели такого типа – матрице Бостонской консалтинговой группы – используются измерения темпа роста рынка и относительной доли рынка бизнес-единицы [271]. Матрица McKinsey/«Дженерал Электрик» основана на измерениях привлекательности отрасли и конкурентоспособности фирмы [272]. Матрица компании Arthur D. Little базируется на измерениях жизненного цикла рынка и конкурентного положения компании [273]. Также используются матрицы технологий с двумя измерениями: текущей конкурентной позицией и стадией жизненного цикла технологии (или в других вариантах – скоростью развития технологии); матрицы технологий с измерениями характера рынка (существующего, взаимосвязанного или нового) и характера технологии (существующей, взаимосвязанной и новой) и т.п. В большинстве случаев в таких матричных моделях одно измерение отражает обобщенную характеристику бизнес-единиц, второе – рынка/отрасли/технологий, с которыми связаны бизнес-единицы.

В статье [274] для анализа организационного развития МКОП предложено два измерения: стадия жизненного цикла бизнес-единицы МКОП и параметры внешней среды – стадия жизненного цикла отрасли (ЖЦО), что отражено на рисунке 3.2. В настоящее время существует достаточно большое количество работ, описывающих как саму концепцию ЖЦО [275; 276], так и методики для определения стадий [277]. Аналогичное объединение ЖЦО и жизненного цикла бизнес-единицы использовано в работе В. Дресвянникова [278].

Гипотеза о том, что стадии жизненного цикла организации и жизненного цикла бизнес-единицы совпадают, не находит своего подтверждения в исследованиях [279]. Так, например, и молодые, и зрелые компании могут выходить на новые зарождающиеся рынок, «причем более зрелые компании могут доминировать» [280]. И, наоборот, на зрелых рынках могут работать как зрелые компании, так и молодые.

Таким образом, предлагается матрица для анализа организационного развития, представленная на рисунке 3.3.



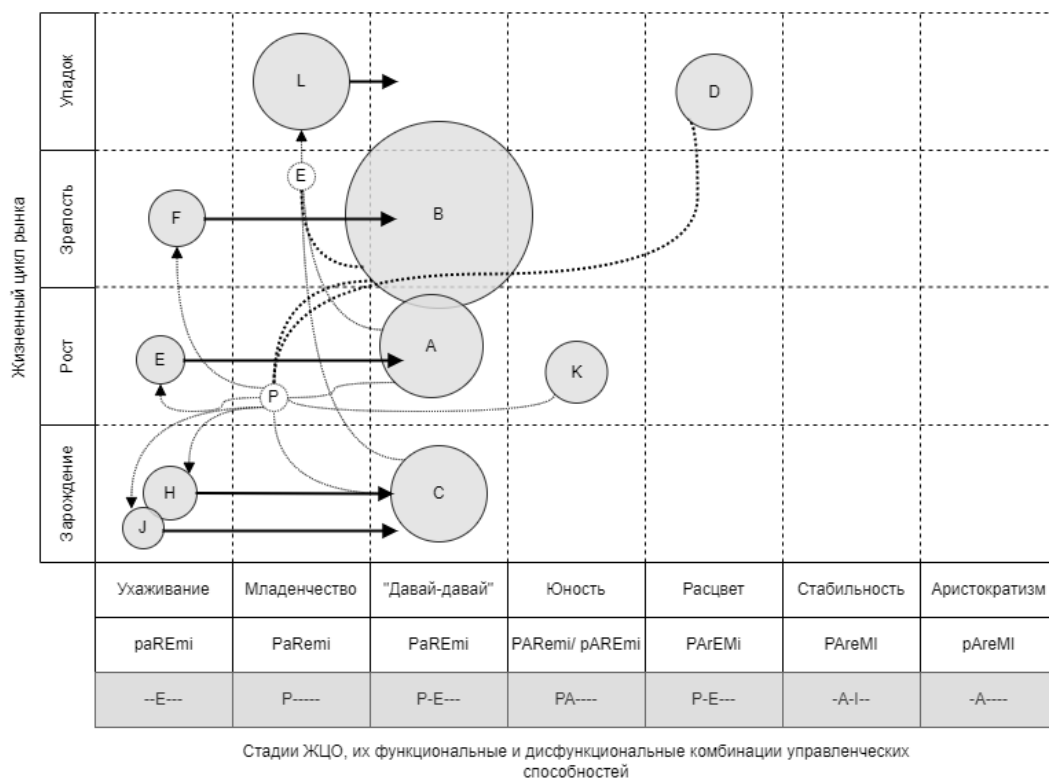
Источник: составлено автором.

Рисунок 3.3 – Модель организационного развития многопрофильной компании

Имеется несколько подходов к определению стадии ЖЦО: например, в работе С. Баканова [281] используются определения «ускорение роста» и «замедление роста». Также используют оценку совокупной выручки или объемов производства, но такой метод признают ненадежным. В последнее время в научных работах авторы сходятся во мнении об экспертном методе определения стадии ЖЦО.

Для определения ЖЦО используют показатели ее возраста, темпа роста выручки, прибыли. Однако такой метод не соответствует концепции жизненного цикла И. Адизеса, имеющей свою форму опроса для определения стадии ЖЦ. Согласно данной концепции опросы должны проходить три-пять экспертов, обладающих наиболее полной информацией о деятельности компании.

В статье [274] предлагаются три варианта организационного развития МКОП и ее бизнес-единиц. Первый вариант – когда развитие бизнес-единиц осуществляется при помощи компетенций, которые уже хорошо развиты в центральной компании-ядре, то есть все бизнес-единицы «подтягиваются» к центральной компании-ядру, что проиллюстрировано на рисунке 3.4.



Источник: составлено автором.

Рисунок 3.4 – Модель организационного развития многопрофильной организации, предполагающая вариант движения к основной бизнес-единице (развитие управленческих способностей)

Например, как показано на рисунке 3.4, «для компании L требуется усиленное развитие предпринимательской способности (Е), что можно достичь за счет использования данной способности из компаний ядра и компаний К и D. Компании Е, Н, F и J необходимо вывести на стадию младенчества, активно развивая компетенцию производителя Р, в чем могут помочь все остальные бизнес-единицы, так как у них у всех способность Р развита в высокой степени. После перехода на стадию младенчества компании Е, Н, F и J должны быть переведены на стадию “давай-давай” за счет развития способности Е» [274].

Методы развития необходимых компетенций могут включать в себя: «перевод менеджеров и управленческих команд в компании-реципиенты, обучение менеджеров компаний-реципиентов, формирование неформальных экспертных сообществ по передаче лучшего опыта, наставничество/кураторство над менеджерами компаний-реципиентов со стороны компаний-доноров или управляющей компании, масштабирование бизнес-процессов, процедур, стандартов, задокументированных или алгоритмизированных практик, масштабирование информационных систем, регламентирующих переносимые практики, формирование баз знаний или центров лучших практик, имеющих отношение к соответствующим способностям, и т.п.» [274].

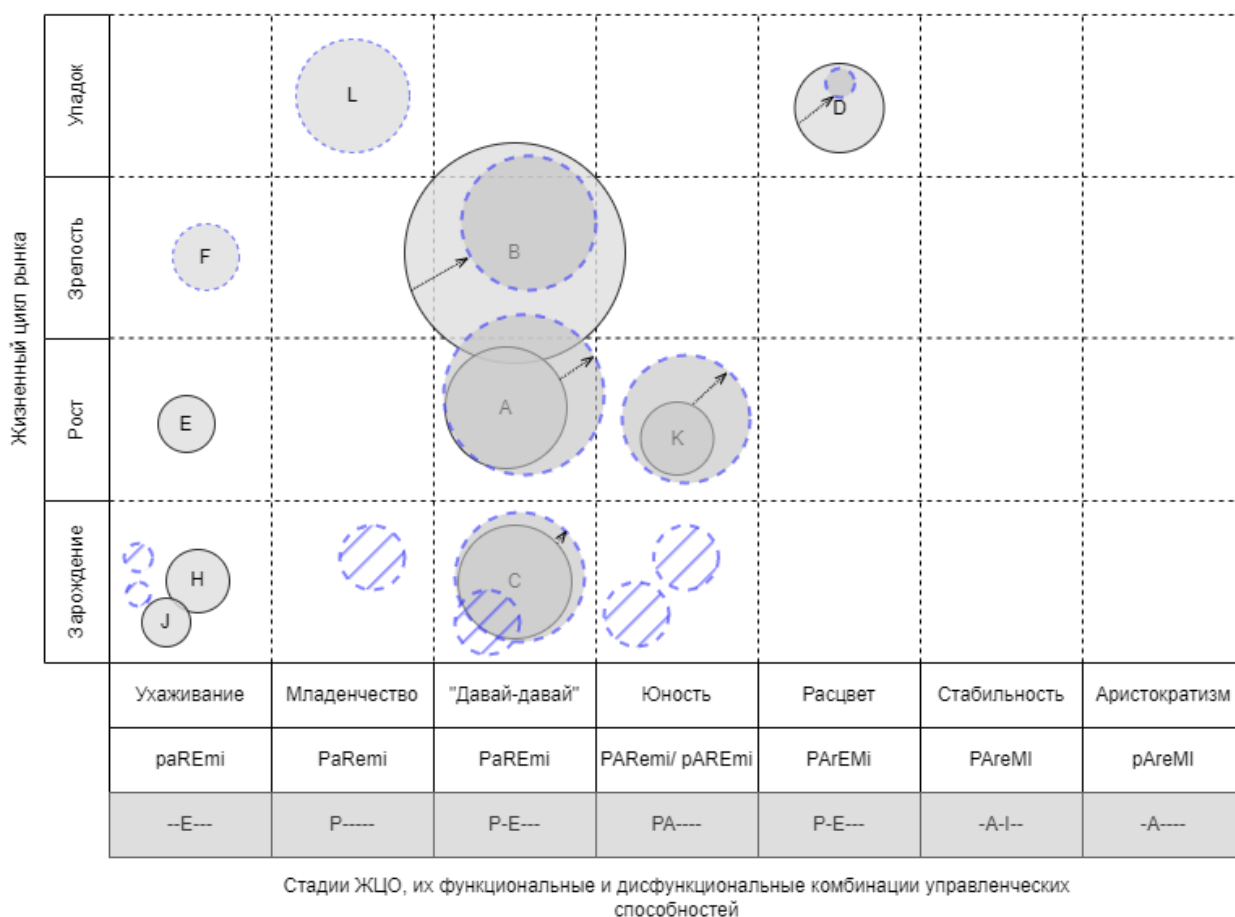
Таким образом, при «подтягивании» бизнес-единицы к стадии ЖЦО компании-ядра происходит «выравнивание» компетенций бизнес-единиц и центральной компании-ядра, а сама МКОП развивается более планомерно от одной стадии ЖЦО к другой [274].

Если говорить о дальнейшем развитии МКОП, то, исходя из представленной матрицы на рисунке 3.4, бизнес-единицам L и D не следует расширять свою деятельность, так как они находятся на стадии упадка. Их деятельность следует сокращать, а ресурсы перемещать в те бизнес-единицы, которые находятся на растущих рынках [274]. Кроме того, сама центральная компания-ядро В является самой крупной и работает на стадии зрелости. Это может привести МКОП к излишней консервативности в принятии решений и низким темпам роста на стадии зрелости. Следовательно, можно рекомендовать перемещать ресурсы из компании В в более перспективные [274].

Аналогичны и рекомендации по изменению объемов деятельности бизнес-единиц МКОП. Необходимо сокращать объемы деятельности бизнес-единиц, находящихся на стадиях упадка и зрелости и увеличивать у бизнес-единиц, находящихся на стадиях зарождения и роста. Однако данный процесс не должен быть слишком интенсивным, чтобы избежать рисков «смерти» бизнес-единиц, сопровождающих их на ранних стадиях развития.

Кроме того, если МКОП принимает решение расширять свою деятельность за счет приобретения бизнес-единиц, то это должны быть компании, находящиеся на стадиях младенчества, «давай-давай» и юности, чтобы они «были более устойчивыми, но при этом имели потенциал внутреннего развития» [274].

Предложения по изменению объемов деятельности представлены на рисунке 3.5. Покупка новых бизнес-единиц отражена кругами с пунктирной линией.



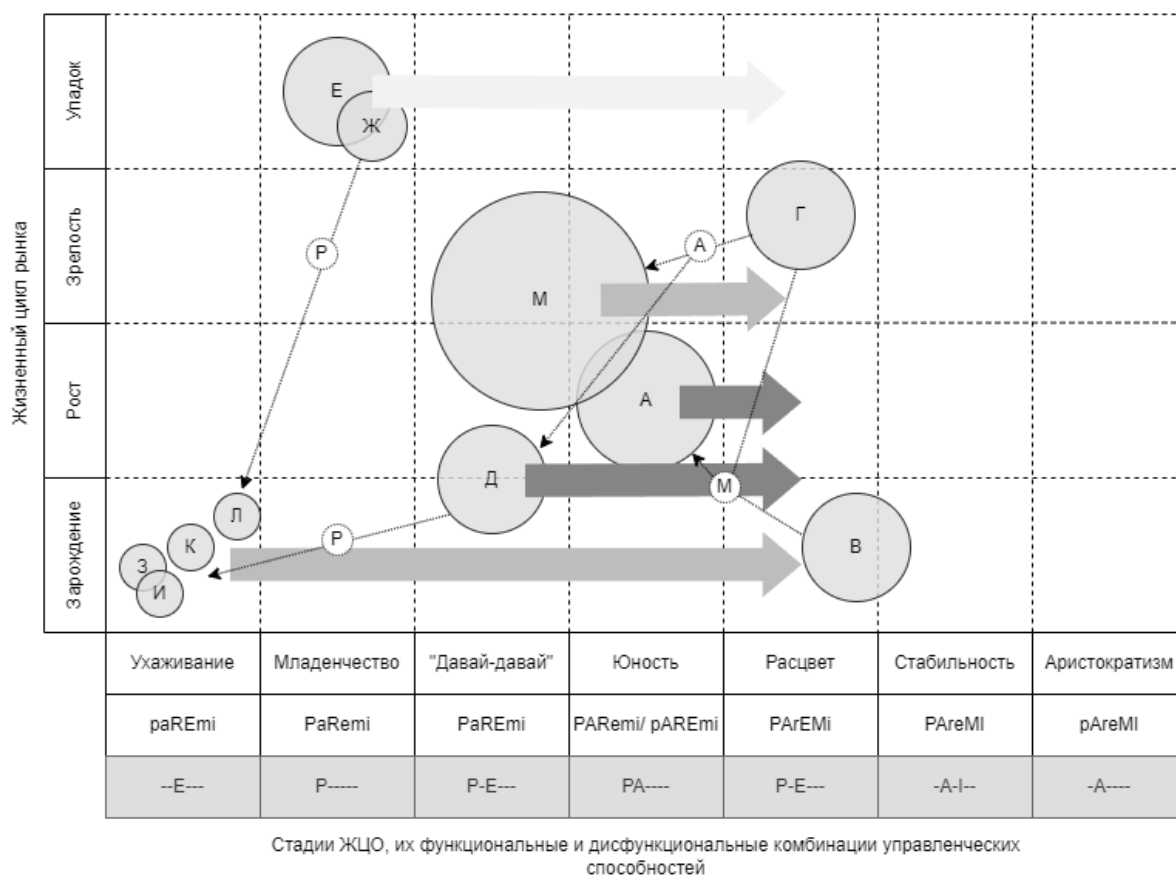
Источник: составлено автором.

Рисунок 3.5 – Модель организационного развития многопрофильной организации в части изменения объемов деятельности и количества бизнес-единиц

Также следует уделять внимание и количеству компаний на каждой стадии ЖЦО. Более перспективным было бы увеличение количества бизнес-единиц на стадиях младенчества, «давай-давай» и юности. Это позволит МКОП заложить основы своего дальнейшего развития.

Для многопрофильных коммерческих структур в промышленности характерно, что при подталкивании всех бизнес-единиц к передовой (или нескольким передовым) бизнес-единице, эти передовые бизнес-единицы будут промышленными компаниями, так как у МКОП именно производственные компетенции являются наиболее развитыми и именно эти компетенции будут передаваться за счет трансфера.

Например, на рисунке 3.6 показано общее направление развития бизнес-единиц и отдельные варианты трансфера и масштабирования управленческих компетенций.



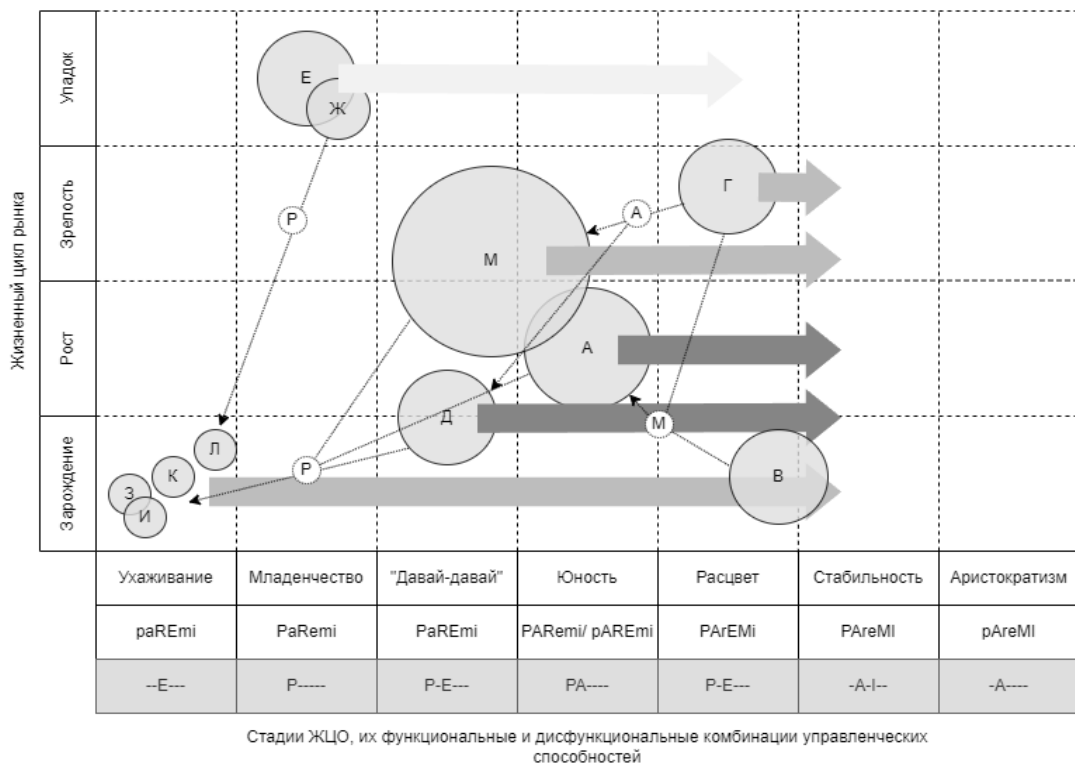
Источник: составлено автором.

Рисунок 3.6 – Модель организационного развития многопрофильной организации, предполагающая вариант движения к передовой бизнес-единице, являющейся промышленной компанией

Интенсивность окраски широких горизонтальных стрелок отражает приоритеты в развитии бизнес-единиц. Светлая стрелка от компаний Е и Ж говорит о целесообразности не самого активного развития этих компаний, поскольку они находятся на стадии упадка их рынков. Максимально интенсивное развитие уместно для компаний, находящихся на стадии роста и поздних стадиях зарождения рынка.

По сравнению с траекторией движения к основной бизнес-единице движение к передовой бизнес-единице характеризуется потенциально более быстрым выходом на более функциональные стадии ЖЦО. Однако согласованность и, соответственно, синергетический потенциал несколько ниже. Бизнес-единицам потребуется больше времени, чтобы прийти в выравненное по стадии ЖЦО и набору способностей состояние. Но при этом в своем развитии они нацелены на более функциональные стадии [274].

Еще выше скорость выхода на самые функциональные стадии ЖЦО, но при этом и заметно более низкий синергетический потенциал у движения к оптимуму. Эта траектория заключается в том, что все бизнес-единицы развивают свои способности сразу по направлению к оптимальным стадиям – расцвету или стабильности, проходя последовательно предшествующие стадии. Визуально это представлено на рисунке 3.7, где все бизнес-единицы развиваются сразу по направлению к стадии стабильности.



Источник: составлено автором.

Рисунок 3.7 – Модель организационного развития многопрофильной организации, предполагающая вариант движения к оптимальным стадиям ЖЦО

Как и на предыдущих траекториях, необходимо с осторожностью относиться к перспективам развития компаний на стадии упадка рынка и на ранних стадиях ЖЦО одновременно. Высока вероятность, что они уже не успеют выйти на стадию стабильности, но, возможно, достигнут расцвета. Бизнес-единицы обмениваются и поддерживают друг друга по управленческим способностям. Однако каждая бизнес-единица имеет свою уникальную последовательность прохождения по стадиям ЖЦО, что приводит к тому, что в целом весь стратегический портфель корпорации только на последних этапах развития становится выровненным по набору управленческих способностей.

3.2 Методика формирования модели организационного развития многопрофильных коммерческих организаций в промышленности

Цель данного параграфа – разработать методику формирования модели организационного развития для многопрофильных коммерческих организаций в промышленности. Апробация разработанной методологии проведена на примере МКОП «Севергрупп».

Для построения моделей организационного развития МКОП выделяются укрупненные бизнес-единицы, работающие в различных отраслях и объединяющие несколько юридических лиц.

На первом шаге определяется объем деятельности МКОП на основе данных о годовом обороте (выручке). Доля деятельности бизнес-единиц в общем объеме деятельности МКОП определяется исходя из тех же данных.

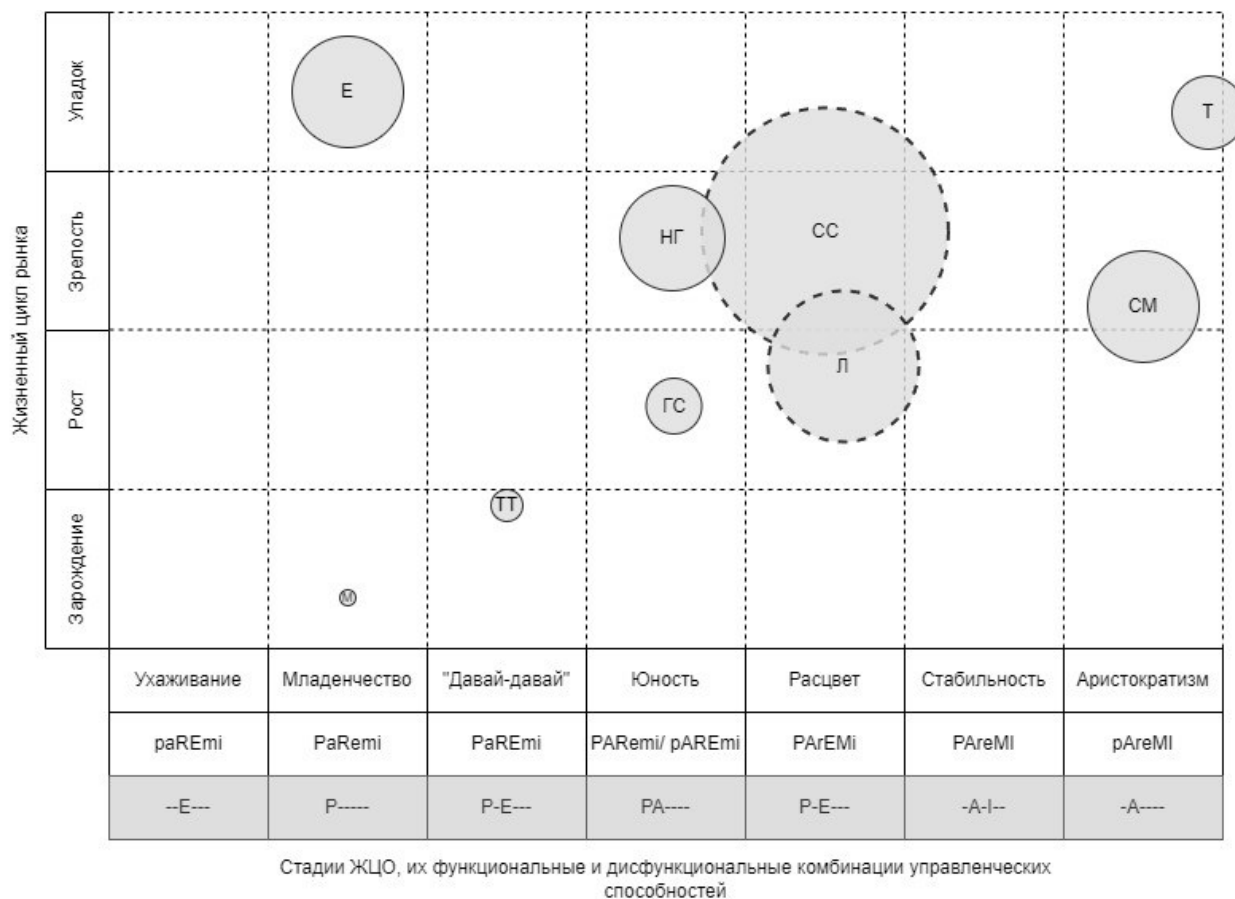
На втором шаге определяется стадия ЖЦО применительно к бизнес-единице в целом с использованием опросного инструмента, который представлен в приложении А, и экспертных суждений представителей компании.

Третий шаг предполагает определение стадии жизненного цикла отрасли на основе показателей, указанных в [282], и данных по ним из открытых источников.

Полученные оценки на примере МКОП «Севергрупп» приведены в таблице В.1 приложения В.

Четвертый шаг методологии предполагает формирование модели стратегического портфеля МКОП.

Отталкиваясь от сформулированных оценок в таблице В.1 приложения В и предложенной общей модели, на рисунке 3.8 представлена практическая модель стратегического портфеля бизнес-единиц многопрофильной организации «Севергрупп». В качестве центральной фирмы-ядра две бизнес-«Северсталь». Они охватывает 55,21% общей деятельности организации и находятся на стадии расцвета. На рисунке 3.8 бизнес-единицы выделены пунктиром.



Источник: составлено автором.

Рисунок 3.8 – Модель стратегического портфеля бизнес-единиц «Севергрупп»

Пятый шаг направлен на формирование альтернативных моделей организационного развития на основе анализа стратегического портфеля бизнес-единиц МКОП.

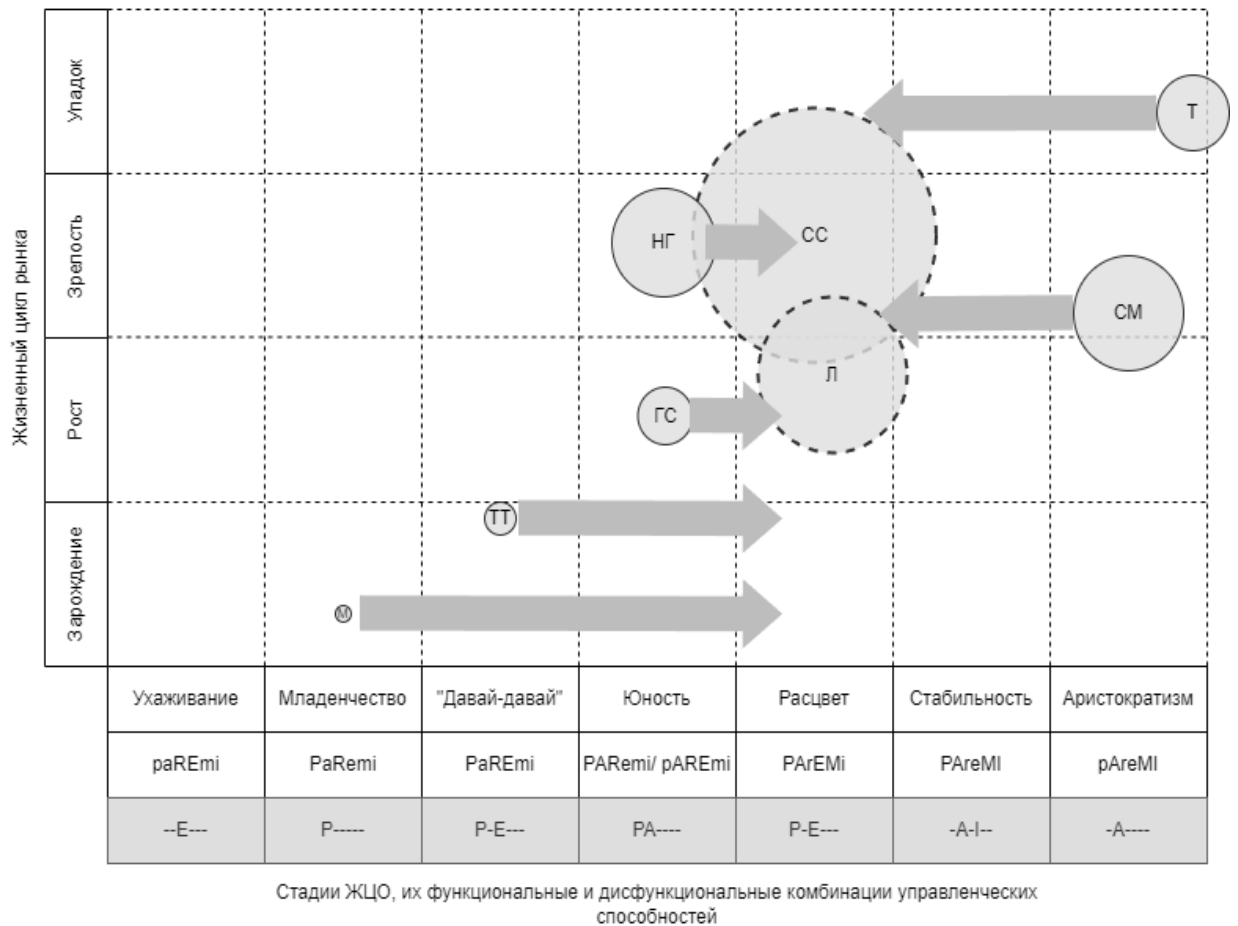
Исходя из состава стратегического портфеля бизнес-единиц МКОП «Севергрупп» можно сформулировать две альтернативные модели организационного развития МКОП в целом и ее отдельных бизнес-единиц. Первая стратегия предполагает приближение всех бизнес-единиц к стадии ЖЦО компании-

ядра, то есть к стадии расцвета. Вторая стратегия направлена на достижение пика функциональности всех бизнес-единиц, которая характеризуется высокой развитостью всех шести управленческих компетенций. Поскольку ядро находится на стадии, близкой к пику функциональности и отличается слабым развитием всего лишь одной компетенции – R (компетенции по управлению радикальными инновациями), то различие между двумя стратегиями не является кардинальным.

Шестой шаг направлен на определение управленческих компетенций, необходимых для выхода на новый целевой уровень организационного развития бизнес-единиц МКОП.

Для определения содержания и направления переноса управленческих компетенций в разрезе двух моделей были определены текущие композиции управленческих компетенций на основе модели на рисунке 3.2, являющейся модификацией модели И. Адизеса. На основе той же модели были определены компетенции, которые нужны для выхода на целевой уровень жизненного цикла. Это те компетенции, которые требуется приобрести для соответствующей стадии ЖЦО. Промежуточные стадии ЖЦО для упрощения изложения не описываются. На основе той же модели и соображений, изложенных в контексте рассмотрения рисунка 3.5, сформулированы предложения по расширению или сокращению объемов деятельности бизнес-единиц. Эти предложения отталкиваются от оценки ЖЦ отрасли бизнес-единицы. Предложения по развитию требуемых для выхода на целевые стадии ЖЦО компетенций и рекомендации по объемам деятельности бизнес-единиц обобщены в таблице В.2 приложения В.

Модель «роста к ядру» в части развития компетенций показана на рисунке 3.9. Как видно из рисунка 3.9, бизнес-единицы Nordgold, «Свеза», «Севергрупп ТТ» и «Севергрупп Медицина» должны пройти путь в поступательном повышательном развитии от текущих стадий к более функциональным. Бизнес-единицы «Северсталь» и «Лента» существенной трансформации не подвергаются. Они выступают в качестве источников востребованных в других бизнес-единицах управленческих компетенций. Бизнес-единицы «Силовые машины» и TUI Group (принадлежность организации полностью не выяснена) сейчас находятся на дисфункциональных этапах ЖЦО, что предполагает их обновление путем развития управленческих компетенций, необходимых для условного «возврата» к более функциональным стадиям ЖЦО.



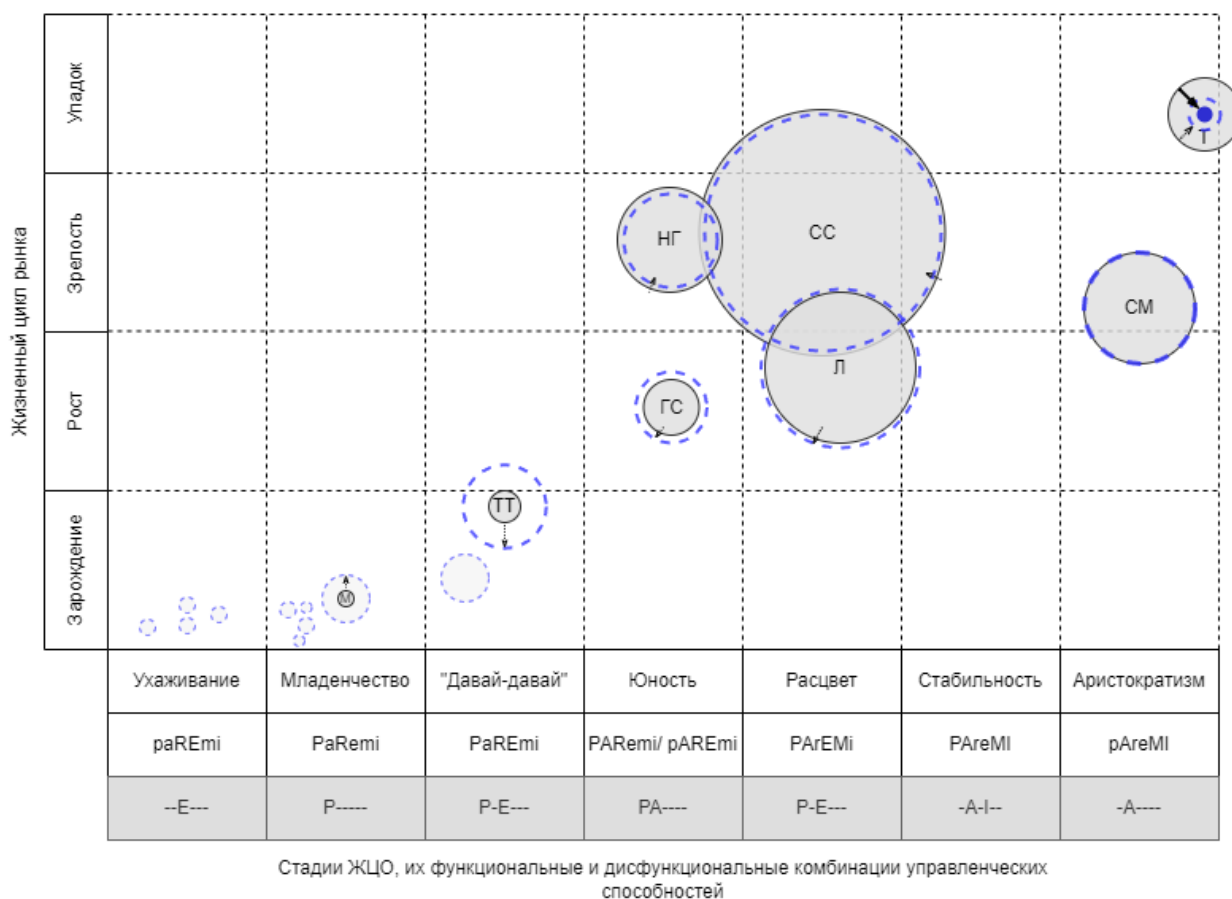
Источник: составлено автором.

Рисунок 3.9 – Графическое представление модели организационного развития «рост к ядру» для многопрофильной корпорации «Севергрупп»

Направления трансфера управленческих компетенций в рамках стратегии организационного развития корпорации «рост к ядру» показаны в таблице В.2 приложения В. Эта таблица представляет собой матрицу, состоящую из бизнес-единиц организации. Во втором столбце и второй строке показана комбинация имеющихся управленческих компетенций. В третьей строке приведены компетенции, необходимые для выхода бизнес-единицы на целевую стадию ЖЦО. Так, например, «Силовым машинам» для перехода на стадию расцвета требуется усиление компетенциями Р (производитель) и Е (предприниматель), в то время как бизнес-единице «Северсталь ТТ» для перехода на ту же стадию требуются управленческие компетенции А (администратор), М (модифицирующий инноватор) и I (интегратор). На пересечении строк и столбцов показаны управленческие компетенции, которые целесообразно переносить от бизнес-единиц, указанных в строках, в бизнес-единицы, указанные в столбцах. Так, «Силовые

машины» могут укрепиться компетенциями Р (производитель) и Е (предприниматель) от «Северстали» или же «Ленты». Компетенция Р может быть также усилена за счет трансфера со стороны Nordgold, «Северстали ТТ» или «Северстали Медицина». Компетенция Е может быть также усилена со стороны «Свезы». А бизнес-единица «Северсталь ТТ» может быть усилена со стороны «Северстали», «Ленты» и «Силовых машин» (компетенции А, М и I у которых находятся на высоком уровне развития), а также Nordgold, TUI и «Свезы» (компетенция А) [274].

Следует учесть, что трансфер управленческих компетенций от бизнес-единиц целесообразно увязать с организационным развитием в части увеличения или уменьшения объемов деятельности бизнес-единиц. На рисунке 3.10 графически изображены рекомендации по изменению объемов деятельности бизнес-единиц корпорации.



Источник: составлено автором.

Рисунок 3.10 – Графическое представление рекомендаций по изменению объемов деятельности бизнес-единиц «Севергрупп»

Деятельность бизнес-единиц, находящихся на стадии упадка (TUI), целесообразно заметно сокращать либо полностью выходить из них. «Северсталь» и Nordgold функционируют на уже зрелых рынках. Объемы их деятельности следует с осторожностью сокращать. В «Силовых машинах» можно поддерживать имеющийся объем деятельности. Деятельность «Ленты», «Свезы», «Севергрупп ТТ» и «Севергрупп Медицина» надо расширять с различной степенью интенсивности. При этом имеет смысл создать несколько компаний, находящихся на ранних стадиях ЖЦО – ухаживания и младенчества, и, возможно, приобрести более зрелую компанию на стадии «давай-давай». В целом стратегический портфель организации характеризуется недостатком компаний на ранних стадиях ЖЦО и ранних стадиях ЖЦ отрасли. Причем эти компании не обязательно создавать в тех же отраслях, что и «Северсталь Медицина» или «Северсталь ТТ».

Исходя из рекомендаций по изменению объемов деятельности бизнес-единиц, представляется целесообразным осуществлять активный трансфер управленческих компетенций из компаний, сокращающих свою деятельности, и не рекомендуется переносить их из компаний, в которых предлагается расширение деятельности. Данный аспект показан в таблице В.3 приложения В с помощью заливки и жирности. Заливка показывает нецелесообразных «доноров» управленческих компетенций. Чем темнее заливка, тем менее целесообразно использовать бизнес-единицу в качестве «донора» компетенций. Так, «Свезу», «Северсталь ТТ» и «Северсталь Медицину» не рекомендуется использовать как «донора» компетенций для большинства компаний. Также не самый лучший вариант – переносить компетенции из «Ленты» (но степень нецелесообразности ниже, соответственно, и заливка бледнее). В наибольшей степени целесообразен перенос компетенций из TUI, Nordgold и «Северстали».

Но следует обратить внимание и на исключение. Например, в «Северсталь Медицину» представляется целесообразным переносить компетенции из «Свезы» и в некоторой степени из «Северстали ТТ». Это обусловлено тем, что между уже сложившейся «Северсталью» (или TUI, или Nordgold) и молодой «Северсталью Медицина» могут возникнуть существенные различия в организационной культуре. Эти различия будут меньше, нежели между «Северсталью Медицина» и

достижимо. В качестве целевого состояния выделение данной стадии ЖЦО выглядит вполне допустимым.

Интерпретация приведенных моделей стратегии «роста к пику» аналогична моделям стратегии «роста к ядру». На рисунке 3.11 показаны общие направления организационного развития бизнес-единиц с точки зрения стадий ЖЦО. Рекомендации по изменению объемов деятельности бизнес-единиц остаются прежними, как и в описании к рисунку 3.10, так как они определяются динамикой развития отраслей, а не бизнес-единиц. В таблице В.4 приложения В показаны направление и содержание трансфера управленческих компетенций от бизнес-единиц, указанных в строках, в бизнес-единицы, указанные в столбцах. Жирным выделены варианты трансфера, представляющиеся наиболее целесообразными. Заливкой отмечены варианты, выглядящие менее целесообразными.

Сравнивая модели организационного развития «роста к ядру» и «роста к пику» между собой, можно отметить, что последняя представляется как более сложная и продолжительная по времени реализации стратегия. Требуется трансформировать большее количество бизнес-единиц. Организационное развитие бизнес-единиц предполагает прохождение большего количества стадий ЖЦО. Количество переносимых компетенций между бизнес-единицами большее, направления их переноса более комплексные [274].

Далее будут рассмотрены конкурентные преимущества, потенциально возникающие в результате осуществления каждой из стратегий, а также факторы, способные оказать влияние на внедрение моделей организационного развития в рамках предложенных стратегий.

3.3 Эмпирическая оценка факторов организационного развития, организационной зрелости и эффективности моделей организационного развития многопрофильных коммерческих организаций в промышленности

Результативность предлагаемых стратегий организационного развития обуславливается различными факторами, влияющими на внедрение предлагаемых в рамках стратегий организационных моделей. По сути, внедрение организационных

моделей в этих стратегиях можно рассматривать как организационные изменения, а ключевые факторы, влияющие на их внедрение в рассматриваемой компании, представляют собой факторы организационных изменений. В работе [283] проведен систематический обзор более 90 научных статей, посвященных выявлению факторов и детерминантов организационных изменений. По результатам систематизации авторы выявили 73 детальных факторов, которые сгруппировали в 12 укрупненных. Естественно, производить анализ влияния факторов на внедрение организационных моделей удобнее не с 73 детальными, а с 12 укрупненными. Ниже представлен их перечень:

- наличие, структурность и принятие сотрудниками стратегического видения изменений (ВИД);
- готовность и способность к изменению (ГОТ);
- наличие и компетентность команды организационных изменений (КМД);
- эффективность и стабильность коммуникаций (КММ);
- уровень мотивации команды и агентов изменений (МОТ);
- вовлеченность стейкхолдеров (СТК);
- обучение и наделение полномочиями (ОБУ);
- управление организационным сопротивлением (СОП);
- лидерство (ЛИД);
- структурный подход к управлению изменениями (СТР);
- мониторинг и измерение результатов изменений (ИЗМ);
- поступательность и устойчивость изменений (УСТ).

Для определения значимости каждого из факторов внедрения организационных моделей в группе компаний «Севергрупп» в разрезе каждой из предложенных стратегий был проведен анализ с использованием метода DEMATEL. Он предполагает попарное сравнение факторов друг с другом путем экспертных суждений. В ходе сравнения определяется, в какой степени один фактор может повлиять на другой. Степень влияния оценивается от 0 (минимальное влияние) до 4 (максимальное влияние). Влияние фактора на самого себя оценивается как 0. После получения первичной матрицы взаимных непосредственных влияний производится нормализация значений путем их деления на максимальную сумму по строкам матрицы. Затем рассчитывается полная матрица влияний, которая учитывает не только непосредственные влияния, отраженные экспертами, но и

опосредованные (если фактор А влияет на В, а он, в свою очередь, влияет на С, то оценивается влияние фактора А на С). Эта полная матрица находится по формуле (3.1)

$$T = Y(I - Y) - 1, \quad (3.1)$$

где Т – полная матрица влияний,

Y – матрица нормализованных значений первичной матрица,

I – единичная матрица.

В полной матрице Т сумма значений по строке обычно трактуется как сила влияния фактора в строке на все другие факторы. Данный показатель, обозначаемый как R_i , можно рассматривать значимый фактор для внедрения определенной организационной модели. Расчет полной матрицы влияния производился с использованием пакета DEMATEL (версия 0.1.0) в среде RStudio¹⁾.

В таблицах 3.3 и 3.4 показаны первичные матрицы сравнительной оценки факторов внедрения организационных моделей в рамках стратегий «рост к ядру» и «рост к пику» соответственно. В таблицах 3.5 и 3.6 приведены полные матрицы факторов с расчетом показателя R_i и ранга фактора.

Таблица 3.3 – Первичная матрица оценки факторов внедрения организационных моделей в рамках стратегии «рост к ядру»

Факторы	ВИД	ГОТ	КМД	КММ	МОТ	СТК	ОБУ	СОП	ЛИД	СТР	ИЗМ	УСТ
ВИД	0	2	1	2	3	2	0	2	2	1	0	3
ГОТ	3	0	2	2	3	1	1	2	2	0	1	3
КМД	2	1	0	3	4	2	2	2	1	1	1	2
КММ	4	2	2	0	3	3	1	4	2	0	1	4
МОТ	2	4	2	3	0	2	1	3	2	0	0	4
СТК	3	3	1	0	2	0	2	3	4	0	3	4
ОБУ	2	2	4	3	2	1	0	3	2	4	3	3
СОП	2	3	1	2	3	0	0	0	2	0	2	3
ЛИД	3	2	2	2	3	2	1	3	0	0	1	4
СТР	2	0	0	1	1	1	3	3	1	0	4	3
ИЗМ	0	1	1	2	1	2	2	0	1	4	0	3
УСТ	2	2	1	2	1	2	2	4	2	3	3	0

Источник: составлено автором.

¹⁾ dematel: Decision Making Trial and Evaluation Laboratory Technique in R // cran.r.org : сайт. – 2021. – Текст : электронный. – URL: <https://cran.r-project.org/web/packages/dematel/index.html> (дата обращения: 23.09.2022).

Таблица 3.4 – Первичная матрица оценки факторов внедрения организационных моделей в рамках стратегии «рост к пику»

Факторы	ВИД	ГОТ	КМД	КММ	МОТ	СТК	ОБУ	СОП	ЛИД	СТР	ИЗМ	УСТ
ВИД	0	3	1	3	4	2	2	2	3	1	1	4
ГОТ	3	0	2	2	3	3	2	2	2	1	2	3
КМД	1	2	0	3	3	2	3	2	2	1	1	3
КММ	3	2	1	0	2	3	2	3	2	0	2	3
МОТ	2	2	2	2	0	2	2	3	2	0	0	2
СТК	4	4	2	0	3	0	3	4	4	0	3	4
ОБУ	3	2	4	3	2	3	0	4	2	4	3	3
СОП	2	2	2	2	3	0	0	0	2	1	2	2
ЛИД	4	4	3	3	3	4	1	3	0	0	3	4
СТР	2	0	0	1	1	1	3	3	1	0	4	3
ИЗМ	3	2	3	3	2	2	3	0	1	2	0	3
УСТ	2	3	4	3	3	4	3	4	2	3	3	0

Источник: составлено автором.

Таблица 3.5 – Полная матрица (Т) оценки факторов внедрения организационных моделей в рамках стратегии «рост к ядру»

Факторы	ВИД	ГОТ	КМД	КММ	МОТ	СТК	ОБУ	СОП	ЛИД	СТР	ИЗМ	УСТ	Ri	Ранг
ВИД	0,08	0,13	0,08	0,12	0,16	0,11	0,04	0,15	0,12	0,06	0,06	0,19	1,29	10
ГОТ	0,16	0,08	0,11	0,13	0,17	0,09	0,07	0,15	0,13	0,04	0,08	0,20	1,42	8
КМД	0,15	0,12	0,06	0,16	0,20	0,12	0,10	0,16	0,11	0,07	0,09	0,18	1,51	7
КММ	0,21	0,16	0,12	0,10	0,19	0,16	0,08	0,23	0,15	0,05	0,10	0,25	1,82	2
МОТ	0,16	0,20	0,12	0,17	0,11	0,12	0,08	0,20	0,14	0,04	0,07	0,24	1,64	5
СТК	0,18	0,18	0,10	0,10	0,16	0,07	0,11	0,20	0,19	0,06	0,15	0,25	1,74	3
ОБУ	0,17	0,16	0,18	0,19	0,18	0,11	0,07	0,22	0,15	0,17	0,17	0,24	2,00	1
СОП	0,13	0,15	0,08	0,12	0,16	0,06	0,04	0,09	0,12	0,04	0,10	0,18	1,27	11
ЛИД	0,18	0,15	0,12	0,14	0,18	0,12	0,08	0,19	0,09	0,05	0,09	0,24	1,62	6
СТР	0,13	0,07	0,05	0,10	0,10	0,08	0,13	0,17	0,09	0,05	0,17	0,19	1,34	9
ИЗМ	0,08	0,09	0,08	0,12	0,10	0,11	0,10	0,09	0,09	0,15	0,06	0,18	1,24	12
УСТ	0,15	0,14	0,09	0,14	0,13	0,12	0,11	0,22	0,14	0,13	0,15	0,14	1,66	4

Источник: составлено автором.

Таблица 3.6 – Полная матрица (Т) оценки факторов внедрения организационных моделей в рамках стратегии «рост к пику»

Факторы	ВИД	ГОТ	КМД	КММ	МОТ	СТК	ОБУ	СОП	ЛИД	СТР	ИЗМ	УСТ	Ri	Ранг
ВИД	0,23	0,30	0,23	0,29	0,35	0,27	0,24	0,30	0,27	0,13	0,21	0,37	3,20	5
ГОТ	0,30	0,21	0,25	0,25	0,31	0,29	0,24	0,29	0,24	0,13	0,23	0,34	3,08	6
КМД	0,23	0,25	0,18	0,26	0,29	0,25	0,25	0,27	0,23	0,13	0,19	0,32	2,85	9
КММ	0,29	0,25	0,21	0,18	0,27	0,27	0,22	0,30	0,23	0,10	0,22	0,32	2,88	8
МОТ	0,23	0,22	0,20	0,21	0,18	0,21	0,19	0,26	0,20	0,08	0,14	0,25	2,37	10
СТК	0,38	0,37	0,30	0,25	0,37	0,25	0,30	0,39	0,34	0,13	0,30	0,42	3,81	4
ОБУ	0,36	0,31	0,35	0,33	0,34	0,33	0,23	0,40	0,28	0,24	0,31	0,40	3,88	3
СОП	0,21	0,20	0,19	0,20	0,24	0,15	0,13	0,16	0,18	0,10	0,18	0,23	2,15	12
ЛИД	0,39	0,38	0,33	0,33	0,38	0,37	0,26	0,37	0,23	0,13	0,30	0,43	3,88	2
СТР	0,22	0,16	0,15	0,18	0,20	0,18	0,22	0,26	0,17	0,09	0,25	0,28	2,36	11
ИЗМ	0,29	0,26	0,27	0,27	0,28	0,26	0,26	0,23	0,21	0,16	0,17	0,33	2,99	7
УСТ	0,34	0,35	0,36	0,33	0,38	0,37	0,32	0,41	0,29	0,22	0,31	0,33	4,00	1

Источник: составлено автором.

Как видно из таблиц 3.5 и 3.6, значимость факторов внедрения организационных моделей развития при разных стратегиях заметно различается. Так, в рамках стратегии «рост к ядру» наиболее значимыми оказались факторы ОБУ (обучение и наделение полномочиями), КММ (эффективность и стабильность коммуникаций), СТК (вовлеченность стейкхолдеров), УСТ (поступательность и устойчивость изменений) и МОТ (уровень мотивации команды и агентов изменений). Наименее значимыми выглядят факторы ВИД (видение изменений), СОП (управление организационным сопротивлением) и ИЗМ (мониторинг и измерение результатов). В рамках стратегии «рост к пику» самыми весомыми оказались факторы УСТ, ЛИД (лидерство), ОБУ, СТК, ВИД. Наименее значимые факторы – МОТ, СТР (структурный подход к управлению изменениями) и СОП.

Таким образом, несмотря на сходство в стратегиях, их чувствительность к факторам внедрения моделей организационного развития существенно различается. При разных стратегиях эти факторы имеют различную значимость. Это свидетельствует об их ситуационной природе и о необходимости их учета при реализации стратегий организационного развития многопрофильных компаний.

Далее остановимся на конкурентных преимуществах стратегий организационного развития многопрофильных компаний. Под конкурентными

преимуществами предприятия сегодня понимается совокупность характеристик продукции или услуг, технологий их производства, дистрибуции или внутренних ресурсов и организационных компетенций компаний, корпоративных ориентаций, структур или культур, обеспечивающих превосходство над конкурентами [284; 285]. Конкурентные преимущества коммерческих организаций характеризуются весьма различной природой. У М. Селюкова и соавторов [286] только одних признаков для классификации приводится 10, в том числе по времени реализации, жизненному циклу, характеру динамики, «сфере проявления, виду получаемого конечного результата, а разновидностей конкурентных преимуществ выделяется 30: например, по виду получаемого конечного результата выделяются научно-техническое, экономическое, социальное и экологическое преимущества; по характеру динамики – устойчивые и неустойчивые и т.п» [286]. У Х. Гумбы и М. Мамаева [287] приводится еще больше признаков – 12 и еще больше классификационных групп – 39. У С. Головихина [288] выявлено 13 признаков и 35 классификационных групп. Сходные универсальные классификации предлагаются в исследованиях М. Агаповой [289], А. Семченко [290] и др.

Одновременно с формированием универсальных классификаций конкурентных преимуществ ученые обращают внимание на различные конкурентные преимущества в разных отраслях и сферах деятельности. Так, Н. Морозова [291] выявила 21 вид конкурентного преимущества в туризме. У А. Тихонова [292] приводятся 29 типов конкурентных преимуществ для сельскохозяйственных предприятий. С. Головихин и С. Шпилова [293] предлагают классификацию с 26 преимуществами для машиностроительных компаний. В работе Е. Лысенко [285] исследуются конкурентные преимущества строительных предприятий, в работе И. Емельяненко [294] – торгово-розничных предприятий. Анализ классификаций конкурентных преимуществ предприятий различных отраслей не позволяет выявить существенных их отличий от универсальных классификаций, но само разнообразие преимуществ свидетельствует о том, что разные компании, работающие в различных отраслях, находящиеся на разных стадиях ЖЦО и реализующие различные стратегии, могут стремиться к созданию разных наборов конкурентных преимуществ.

В силу того что многопрофильные коммерческие организации включают в себя разные бизнес-единицы, работающие на разных рынках, можно говорить о том, что конкурентные преимущества у многопрофильных организаций имеют несколько иную природу, нежели у однопрофильных компаний. Данный аспект привлек внимание немногих исследователей. Тем не менее исследования А. Визгунова [295], а также Ю. Трифонова и А. Визгунова [103] подтверждают это положение. Исследовав конкурентные преимущества многопрофильных компаний, они выявили конкурентные преимущества иной природы, нежели отдельных бизнес-единиц. К числу таких конкурентных преимуществ они относят:

- обмен знаниями, навыками, опытом в сфере производства, маркетинга, инноваций и т.п.;
- совместное использование производственных ресурсов, инновационных технологий, торговых марок и т.п.;
- возникновение экономии от масштаба и/или разнообразия;
- снижение рисков, обусловленных поведением смежных участников цепочки создания ценности, и транзакционных издержек;
- более полный контроль над качеством продукции;
- возможность оптимального распределения ресурсов и максимизации прибыли применительно ко всей цепочке создания ценности;
- вход в прибыльную сферу бизнеса (например, связанную с предоставлением вспомогательных услуг);
- компенсацию убытков, обусловленных проблемами в одном из направлений деятельности (сезонными спадами, изменением законодательных ограничений, налоговой политики и других) за счет других направлений;
- обеспечение комплексного подхода и масштабирование при внедрении новых технологий;
- оптимизацию внутреннего учета.

По сути, здесь речь идет о конкурентных преимуществах, создаваемых за счет того или иного синергетического эффекта от совмещения деятельности различных бизнес-единиц в рамках одной корпорации. В работе А. Визгунова [295] во многих выражениях подчеркивается связь конкурентных преимуществ

многопрофильных компаний и различного рода «эффектов синергизма» или «источников синергизма». Список А. Визгунова [295] представляется достаточно исчерпывающим, тем не менее из обобщения синергетических эффектов в [296] к нему можно добавить:

- сокращение финансовых затрат за счет улучшения условий доступа к финансовым ресурсам;
- снижение имитируемости продукции, технологий, компетенций и прочего за счет повышения комплексности деятельности.

В качестве потенциальных эффектов от реализации организационных преобразований традиционно выделяются финансовые результаты, такие как увеличение выручки, увеличение операционной прибыли, повышение рентабельности продаж, повышение рентабельности вложенного капитала, чистый дисконтированный доход, создаваемый в рамках проектов организационного развития, а также стратегические результаты в виде увеличения доли рынка, роста клиентской базы, повышения удовлетворенности и лояльности клиентов, выпуска инновационной продукции, повышения эффективности внутренних процессов, роста удовлетворенности сотрудников и т.п. [297]. Структурно упорядоченной и целостной системой целевых эффектов, возникающих в рамках той или иной стратегии, выглядит система сбалансированных показателей (Balanced ScoreCards, BSC), позволяющая определять и отслеживать результаты реализации стратегии на операционном, проектном и корпоративном уровнях на основе целостной системы целевых показателей [298]. Возможность использования данной системы применительно к стратегическим организационным изменениям обоснована в [299]. Применительно к российской экономике использование BSC для стратегий организационного развития показано у В. Сутягина и М. Турлачевой [300]. Учитывая широту применения и популярность системы BSC в России [301], наличие проработанных методических и информационных решений для практического применения BSC, эта система может быть легко имплементирована в деятельность многих российских компаний применительно к структуризации эффектов от внедрения организационных моделей в рамках различных стратегических инициатив.

Отталкиваясь от общей структуры показателей BSC и многих примеров использования данной системы в целях определения стратегических показателей, в качестве потенциальных эффектов от внедрения организационных моделей развития многопрофильной компании и входящих в нее бизнес-единиц можно предложить показатели, представленные в таблице 3.7.

Таблица 3.7 – Показатели потенциальных эффектов от внедрения организационных моделей развития многопрофильной компании и входящих в нее бизнес-единиц

Группа показателей	Показатели
Финансовые показатели	Рост выручки Повышение операционной прибыли Рост рентабельности продаж Рост рентабельности используемого капитала Снижение себестоимости продукции/ услуг Рост рыночной стоимости (капитализация) Клиентские показатели: - Рост выручки новым клиентам - Рост выручки на новых рынках (сегментах) сбыта - Увеличение доли рынка - Повышение лояльности клиентов - Увеличение количества клиентов/ улучшение удержания клиентов - Повышение стоимости бренда - Повышение удовлетворенности клиентов
Операционные показатели	Повышение общей эффективности оборудования (OEE – Overall Equipment Effectiveness) Повышение фондоотдачи и производительности труда Повышение качества процессов и конечной продукции Повышение экологичности и безаварийности производства Повышение гибкости производства (сокращение затрат ресурсов и времени на реагирование на изменения)
Показатели развития	Увеличение выпуска новой продукции в период времени Повышение выручки от продажи от новой продукции Сокращение времени выход на рынок новой продукции Освоение новых навыков сотрудниками Рентабельность вложений в исследования и разработки

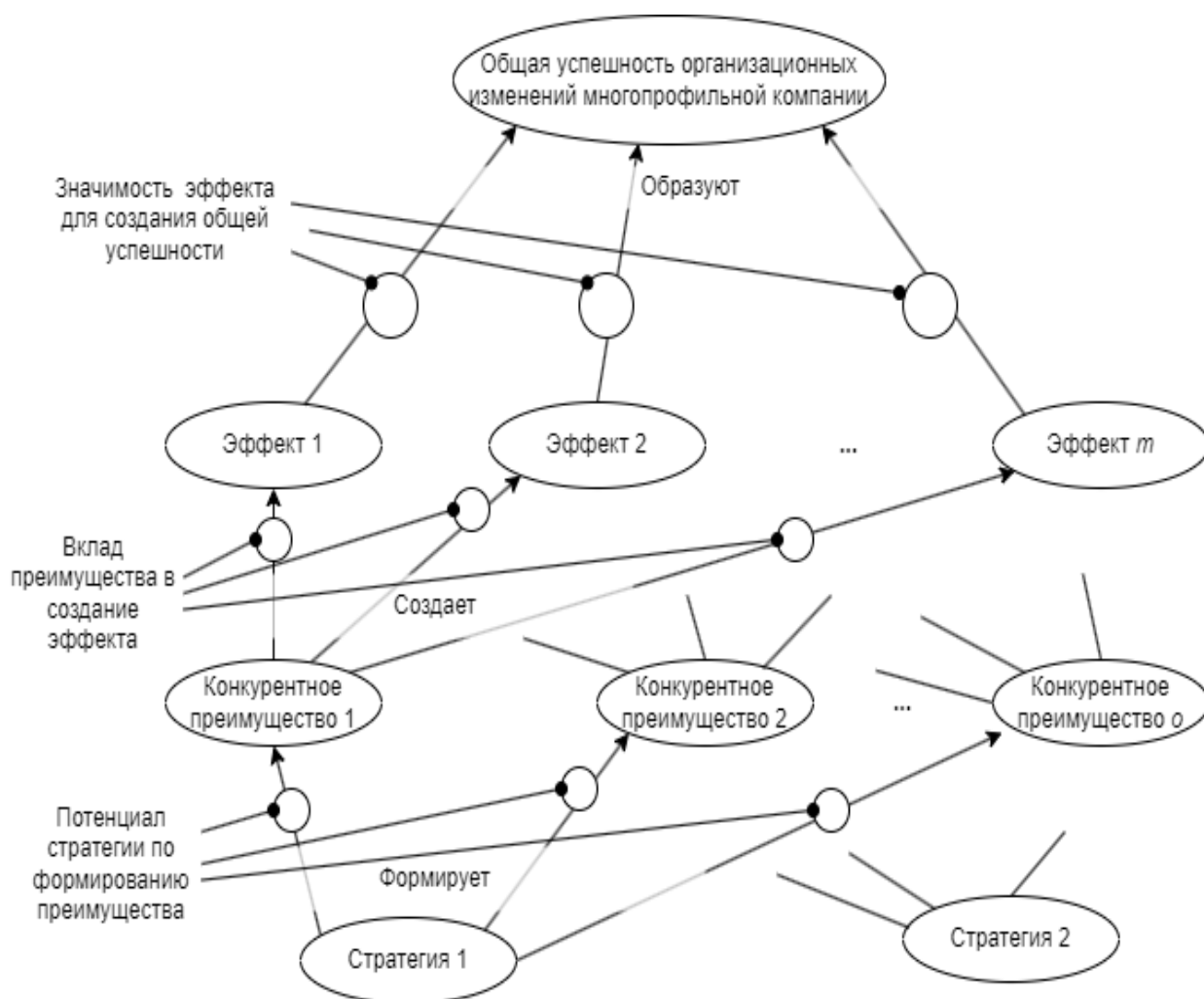
Источник: составлено автором.

Эти показатели целесообразно определять как для отдельных бизнес-единиц, так и для многопрофильной организации в целом.

Далее будет рассмотрена методика оценки успешности организационных преобразований в многопрофильной коммерческой организации в промышленности на основе предложенных показателей.

3.4 Методика оценки успешности организационных преобразований в многопрофильной коммерческой организации

Выявленные эффекты от организационных изменений и конкурентные преимущества от реализации стратегий организационного развития находятся во взаимосвязи. Структуризация их взаимодействия представляется важным усилием для решения задачи построения методики оценки общей успешности организационных изменений. Результаты данной структуризации показаны в виде концептуальной модели оценки общей успешности организационных изменений многопрофильных компаний на рисунке 3.12.



Источник: составлено автором.

Рисунок 3.12 – Концептуальная модель оценки общей успешности организационных изменений многопрофильных компаний

Общая успешность организационного развития многопрофильной компании может быть оценена как интегральная оценка всех возникающих эффектов в рамках отдельных стратегий. При этом различные эффекты имеют различный вклад в общую успешность или различную значимость, приоритет для общей успешности. Это делает необходимым определение данной значимости в контексте конкретной организации.

Эффекты от организационного развития можно рассматривать как результаты, возникающие от формирования и использования выявленных конкурентных преимуществ, а эти преимущества формируются и используются в рамках стратегий организационного развития.

Отталкиваясь от данной структуризации взаимосвязей, методика оценки общей успешности будет в себя включать также и оценку вклада конкурентных преимуществ в эффекты от организационного развития, оценку потенциала стратегий по созданию конкурентных преимуществ, а также расчет оценки общей успешности стратегий организационных изменений, интегрирующих значимость эффектов, вклад конкурентных преимуществ в создание эффектов, потенциал создания конкурентных преимуществ в рамках стратегий.

Естественно предположить, что на общую успешность организационных изменений влияют факторы внедрения моделей организационных изменений (Ф1 «Наличие, структурность и принятие сотрудниками стратегического видения изменений» и далее до Ф12). Но природа их влияния на другие компоненты модели на рисунке 3.1 по причине их комплексного, ситуационного характера требует дополнительного изучения. В текущей модели оценки успешности организационных изменений многопрофильных компаний эти факторы не используются.

Учитывая то, что выявленные эффекты от организационного развития имеют разную природу, взаимоотношения между эффектами и конкурентными преимуществами, как и между преимуществами и стратегиями, носят комплексный характер, предлагается использовать единую 10-балльную шкалу оценок, формируемых на основе сбора и обработки экспертных мнений. Ниже приводится описание формального аппарата предлагаемой методики.

Эффекты от внедрения организационных моделей имеют различные приоритеты для многопрофильной компании. Например, повышение стоимости бренда (КЛ6) может быть не столь важно, нежели рост рыночной стоимости компании (ФП6). Для определения приоритетов экспертным путем оценивается важность этих эффектов для компании по 10-балльной шкале. При оценке эффектов несколькими экспертами находится среднее значение по формуле (3.2)

$$\bar{\mathcal{E}}_i = \frac{\sum_{j=1}^n \mathcal{E}_{ij}}{n}, \quad (3.2)$$

где i – индекс эффекта от внедрения организационных моделей, от 1 до 23, эффекты включают от ФП1 до ПР5;

j – индекс индивидуального эксперта, оценивающего эффект, от 1 до n ;

$\mathcal{E}_{ij}$ – оценка i -го эффекта j -м экспертом;

n – количество экспертов;

$\mathcal{E}_i$ – экспертная оценка i -го эффекта.

Для того чтобы избежать работы со слишком малыми десятичными дробями и улучшить восприятие полученных оценок, осуществляется нормализация оценок эффектов, так чтобы они в сумме давали определенное значение, например 10 (исходные оценки делятся на сумму всех оценок и умножаются на 10). Для этого используется формула (3.3)

$$\mathcal{E}_i^H = \frac{\mathcal{E}_i}{\sum_{i=1}^m \mathcal{E}_i} \times H^{\mathcal{E}}, \quad (3.3)$$

где $\mathcal{E}_i^H$ – нормализованная экспертная оценка i -го эффекта;

m – количество эффектов, в текущем варианте методики оценки $m = 23$;

$H^{\mathcal{E}}$ – число, к которому нормализуется (приводится) сумма оценок эффектов, в текущем варианте $H^{\mathcal{E}} = 10$.

Эффекты от реализации организационных моделей возникают в силу формирования конкурентных преимуществ стратегий организационного развития корпораций (от КП1 до КП16). Различные конкурентные преимущества способны сформировать разные эффекты в различной степени, реализовать разный вклад в

создание эффектов. Оценка вклада конкурентного преимущества в создание эффекта оценивается экспертным путем. В случае участия нескольких экспертов рассчитывается среднее значение по формуле (3.4)

$$КП_{ik} = \frac{\sum_{j=1}^n КП_{ikj}}{n}, \quad (3.4)$$

где i – индекс эффекта от внедрения организационных моделей, от 1 до 23, эффекты включают от ФП1 до ПР5;

k – индекс конкурентного преимущества, от 1 до 16, конкурентные преимущества включают от КП1 до КП16;

j – индекс индивидуального эксперта, оценивающего эффект, от 1 до n ;

$КП_{ikj}$ – оценка вклада k -го конкурентного преимущества в i -й эффект j -м индивидуальным экспертом;

n – количество экспертов;

$КП_{ik}$ – экспертная оценка вклада k -го конкурентного преимущества в создание i -го эффекта.

Полученные экспертные оценки нормализуются по формуле (3.5)

$$КП_{ik}^H = \frac{КП_{ik}}{\sum_{i=1}^m \sum_{k=1}^o КП_{ik}} \times H^{КП}, \quad (3.5)$$

где $КП_{ik}^H$ – нормализованная экспертная оценка i -го эффекта;

o – количество конкурентных преимуществ, в текущем варианте методики оценки $o = 16$;

$H^{КП}$ – число, к которому нормализуется (приводится) сумма оценок эффектов, в текущем варианте $H^{КП} = 100$.

Конкурентные преимущества формируются в ходе реализации стратегий организационного развития. Причем разные стратегии способные создавать различные преимущества в разной степени. Оценка потенциала создания преимущества в рамках стратегии определяется экспертным путем. В случае участия нескольких экспертов находится среднее значение по формуле (3.6)

$$ПС_{ks} = \frac{\sum_{j=1}^n пс_{ksj}}{n}, \quad (3.6)$$

где k – индекс конкурентного преимущества, от 1 до 16, конкурентные преимущества включают от КП1 до КП16;

s – индекс стратегии организационного развития, от 1 до 2, стратегии включают «рост к ядру» (РКЯ1) и «рост к пику» (РКП2);

j – индекс индивидуального эксперта, оценивающего эффект, от 1 до n ;

$ПС_{ksj}$ – оценка потенциала s -й стратегии по формированию k -го конкурентного преимущества j -м индивидуальным экспертом;

n – количество экспертов;

$ПС_{ks}$ – экспертная оценка потенциала s -й стратегии по формированию k -го конкурентного преимущества.

Оценка потенциала стратегии по формированию преимущества нормализации не подвергается.

Для определения «общей успешности организационных изменений в многопрофильной компании в рамках той или иной стратегии необходимо учесть и потенциал стратегии по формированию конкурентного преимущества, и вклад конкурентного преимущества в создание эффекта, и важность эффекта для общей успешности организационного развития» [274]. Общая успешность организационного развития в рамках отдельной стратегии может быть оценена как сумма произведений важности эффекта, умноженная на вклад преимущества на создание эффекта и умноженная на потенциал стратегии по формированию конкурентного преимущества по формуле (3.7)

$$УС_s = \sum_{i=1}^m \sum_{k=1}^o \mathcal{E}_i^H \times КП_{ik}^H \times ПС_{ks}, \quad (3.7)$$

где s – индекс стратегии организационного развития, от 1 до 2, стратегии включают «рост к ядру» (РКЯ1) и «рост к пику» (РКП2);

i – индекс эффекта от внедрения организационных моделей, от 1 до 23, эффекты включают от ФП1 до ПР5;

m – количество эффектов, в текущем варианте методики оценки $m = 23$;

k – индекс конкурентного преимущества, от 1 до 16, конкурентные преимущества включают от КП1 до КП16;

o – количество конкурентных преимуществ, в текущем варианте методики оценки $o = 16$;

Ξ_i^H – нормализованная экспертная оценка i -го эффекта;

КП_{ik}^H – нормализованная экспертная оценка i -го эффекта;

ПС_{ks} – экспертная оценка потенциала s -й стратегии по формированию k -го конкурентного преимущества;

УС_s – оценка общей успешности организационного развития в рамках s -й стратегии.

Сопоставляя оценки общей успешности в рамках различных стратегий организационного развития, можно определять, какой из вариантов стратегий выглядит предпочтительным сразу в разрезе всех эффектов от реализации моделей организационных изменений. Оценку УС_s можно рассматривать как интегральный показатель общей успешности.

Учитывая экспертный характер исходных оценок, следует рекомендовать не подходить к выбору наилучшей стратегии излишне формально. В частности, если общая оценка успешности у одной стратегии на несколько баллов превышает оценку другой, это не должно свидетельствовать об однозначном преимуществе первой стратегии. Имеет смысл опираться на количественные показатели оценок общей успешности, в случае если различие между оценками составляет 10% и более от меньшего. В остальных случаях рекомендуется принимать во внимание также и другие факторы, в том числе и неформального характера, а также дополнительные оценки.

Ниже проводится оценка успешности организационных преобразований в рамках двух предлагаемых стратегий развития АО «Севергрупп», АО «Трансмашхолдинг», ПАО «НЛМК», ПАО «ММК», ГМК «Норильский никель», ПАО «Татнефть», ПАО «Сургутнефтегаз», ПАО «Русгидро» и входящих в них бизнес-единиц с использованием разработанной методики. Экспертные оценки сформированы 21 экспертом и представлены в таблице 3.8 на основе информации о деятельности АО «Севергрупп», АО «Трансмашхолдинг», ПАО «НЛМК», ПАО «ММК», ГМК «Норильский никель», ПАО «Татнефть»,

ПАО «Сургутнефтегаз» ПАО «Русгидро» и от представителей данных компаний, привлеченных как экспертов, а также на основе параметров разработанных стратегий. Небольшое количество экспертов обусловлено экспериментальным характером использования предложенной методики.

Таблица 3.8 – Характеристика экспертов

Характеристика экспертов	Количество экспертов
Представители компании-ядра МКОП, отвечающие за проведение структурных изменений	5
Представители менеджмента бизнес-единиц, отвечающие за проведение структурных изменений	12
Представители консалтинговых компаний, руководящие проектами структурных изменений в МКОП	4
Всего	21

Источник: составлено автором.

С помощью формул (3.2) и (3.3) произведена оценка важности эффектов от внедрения организационных моделей. Оценка важности сформирована в разрезе 23 эффектов, определяющих общую успешность организационного развития на примере многопрофильной организации «Севергрупп». Результаты приведены в таблице Г.1 приложения Г. Оценка производилась по 10-балльной шкале с дальнейшей нормализацией и отражена в таблицах Г.2 и Г.3 приложения Г. Аналогично были сформированы оценки ГМК «Норильский никель», ПАО «Русгидро», ПАО «Сургутнефтегаз», ПАО «ММК», ПАО «НЛМК», ПАО «Татнефть», АО «Трансмашхолдинг».

Вклад конкурентного преимущества в создание того или иного эффекта оценивается также экспертным путем по 10-балльной шкале. Полученные оценки нормализуются по общей сумме всех баллов с приведением суммы к 100. Использовались формулы (3.4) и (3.5).

Потенциал формирования двумя рассматриваемыми стратегиями («рост к ядру» – РКЯ1 и «рост к пику» – РКП2) оценивается также экспертным путем по 10-балльной шкале, без нормализации. Результаты экспертной оценки представлены в таблице 3.9.

Таблица 3.9 – Результаты экспертной оценки потенциала стратегий организационного развития компании «Севергрупп» в части создания конкурентных преимуществ

Конкурентное преимущество	РКЯ1	РКП2	Конкурентное преимущество	РКЯ1	РКП2
КП1	6	8	КП9	7	5
КП2	7	9	КП10	6	9
КП3	7	6	КП11	5	9
КП4	8	4	КП12	5	8
КП5	4	6	КП13	6	10
КП6	7	5	КП14	5	8
КП7	8	5	КП15	5	8
КП8	8	6	КП16	5	9

Источник: составлено автором.

Для определения общей успешности стратегии организационного развития находится произведение оценки потенциала стратегии по созданию конкурентных преимуществ из таблицы 3.8 и оценки вклада конкурентных преимуществ в создание эффектов из таблицы 3.6 с использованием формулы (3.2). Данные произведения показаны в таблицах Г.5 и Г.6 приложения Г для стратегий «рост к ядру» и «рост к пику» соответственно. В последней строке приводится сумма по столбцам.

Расчет предполагал использование формулы (3.7) в части нахождения произведений $\mathcal{E}_i^H \times \text{КП}_{ik}^H \times \text{ПС}_{ks}$. Для пояснения расчетов приведем два примера. В таблице Г.6 приложения Г серой заливкой выделена клетка на пересечении конкурентного преимущества КП9 (компенсация убытков, обусловленных проблемами в одном из направлений деятельности за счет других направлений) и эффекта КЛ5 (увеличение количества клиентов / улучшение удержания клиентов). Ее значение получено как произведение значений из аналогичным образом залитых клеток в таблице Г.6, приложения Г: $0,448718 \times 0,25 \times 7 = 0,78$. Сходным образом, но более темной заливкой выделена клетка на пересечении конкурентного преимущества КП10 (расширение профессиональных компетенций персонала) и эффекта ФП5 (снижение себестоимости продукции/

услуг). Значение этой клетки найдено как произведение значений таким же цветом залитых клеток в таблицах Г.6 приложения Г: $0,192308 \times 0,3 \times 9 = 0,52$.

Наконец, для оценки общей успешности стратегий находится общая сумма по нижней, суммарной строке. Таким образом, находится сумма всех баллов с использованием формулы (3.7) в части суммирования. Для стратегии «рост к ядру» (РКЯ1) общая сумма равна 271 баллу, а для стратегии «рост к пику» (РКП2) – 293 баллам. Различие в общих оценках успешности стратегий составляет 8%. Таким образом, стратегия «рост к пику» характеризуется бóльшим успехом в части создания совокупного эффекта от внедрения организационных моделей. Но для принятия окончательного решения рекомендуется рассмотрение дополнительных факторов, критический анализ начальных оценок и допущений.

3.5 Методика организационной готовности к внедрению структурных изменений в многопрофильных коммерческих организациях в промышленности

Успешное проведение структурных изменений в многопрофильных коммерческих организациях в промышленности невозможно без проведения диагностики уровня организационной готовности к проведению изменений. Инструментом проведения диагностики МКОП должна стать методика, учитывающая наиболее значимые факторы организационного развития.

Для оценки организационной готовности бизнес-единиц МКОП к проведению структурных изменений актуальной представляется разработка системы оценки уровня организационной готовности бизнес-единиц МКОП, которая учитывает различные факторы.

Если обратиться к экспертизе мировых консалтинговых компаний, то они также используют систему оценки зрелости (развитости) МКОП [302]. Например, компания Toyota Engineering Corporation (далее – ТЕС) применяет в своем подходе 12 направлений оценки, представленных на рисунке 3.13.

Критерии оценки	Баллы	1.0 – 2.0		2.0 – 3.0		3.0 – 4.0		4.0 – 5.0	
- Активизация рабочих мест; - Стандартизированная документация; - Действия сотрудников; - Материалы и логистика; - Оборудование; - Качество; - Охрана труда и техника безопасности; - Предотвращение критичных поломок оборудования; - Ежедневное управление; - Развертывание корпоративного курса; - Кружки качества; - Взаимодействие руководства и операторов в рамках производственных подразделений;	Уровень	D-2	D-1	C-2	C-1	B-2	B-1	A-2	A-1
	5.0								
	4.0								
	3.0								
	2.0								
	1.0								
	США	Большая часть предприятий	Производство, мотоциклы, эл. компоненты	Частично производство	Авиастроение				
	Юж. Корея	Большая часть предприятий	Автоком-ты	Частично производство	Автоком-ты				
	Китай	Большая часть предприятий	Частично электро-оборудование						
	Япония	Большая часть предприятий	Электро-оборудование	Частично производство	Электро-оборудование автомобилей	Частично производство	Автоком-ты	Предприятия группы «Тойота»	Тойота

Источник: составлено автором.

Рисунок 3.13 – Критерии оценки организационной зрелости бизнес-единиц по методике ТЕС

Данный подход позволяет определить места компании по мировому сравнительному анализу (GMB) на основе принципов всеобщей производственной системы Toyota (Т-TPS). Существенным ограничением этого подхода является то, что проводится оценка уже сформированной организационной и операционной модели МКОП. Это не позволяет оценить степень готовности компании к предстоящим изменениям, что в условиях ограниченности ресурсов, на взгляд автора, может привести к неоправданному росту затрат и стагнации проводимых преобразований.

В имеющейся литературе по оценке готовности компаний к проведению структурных изменений предлагаются разные метрики. Например, в работе [303] предлагаются такие показатели, как «длительность производственного цикла, производственная мощность, брак в процессе производства, процент возврата потребителями готовой продукции в связи с браком, оборачиваемость запасов, упущенные продажи/продукция или услуги, поставленные не в срок, рентабельность собственного капитала относительно отрасли, материалоемкость» [303]. Для каждого показателя задан определенный вес, который и определяет итоговую оценку. На взгляд автора диссертационной работы, такие показатели могут говорить об эффективности производственного процесса промышленной компании, но они не в полной мере отражают готовность к проведению структурных изменений.

Работы [304; 305] выделяют три уже более широких направления: взаимодействие, анализ и ответственность, – определяющие готовность к проведению изменений. Однако, на взгляд автора, эти направления требуют операционализации и выделения более узких «поднаправлений» для оценки.

В диссертационной работе предлагается операционализация указанных направлений на 10 элементов для оценки, что представлено в таблице 3.10.

Таблица 3.10 – Направления оценки готовности бизнес-единиц к проведению структурных изменений

Анализ	Ответственность	Взаимодействие
Система учета Клиентоориентированность Возможность самостоятельного финансирования проектов стратегических изменений и достижение их окупаемости	Ценности компании Вовлеченность Роль генерального директора Риски структурных изменений	Стратегия Целеполагание Организационная структура

Источник: составлено автором.

Оценка каждого из представленных элементов производится по 7-балльной шкале исходя из трехступенчатой шкалы:

- начальный уровень (1-2 балла);
- развивающийся уровень (3-5 баллов);
- продвинутый уровень (5-7 баллов).

Для определения уровня готовности бизнес-единицы к проведению изменений проводится оценка пятью-семью экспертами и выставляются средние баллы по каждой позиции. От достигнутого уровня организационной готовности к проведению структурных изменений зависит выбор того или иного механизма структурных изменений (который более подробно описан в главе 4 настоящей работы) и выбор определенного пакета внедряемых инструментов проведения изменений.

Оценка каждого элемента в соответствии с данной шкалой представлена в таблице Д.1 приложения Д.

В первом блоке «Анализ» были выявлены три составляющих элемента.

1) Система учета – здесь оценка должна производиться исходя из выстроенной системы управленческого учета, позволяющего достоверно оценить

эффекты от внедрения структурных изменений. Стоит отметить, что в ряде компаний присутствуют сложности с отслеживанием различных показателей. Это связано как с техническими проблемами из-за недостаточного количества измерительных приборов, так и с человеческим фактором, который влияет на качество вводимых вручную данных. Первый уровень готовности – начальный (1-2 балла), возможность учета следующих показателей: производительность, расходы материалов и энергоресурсов, а также паузы и простои в работе. Отслеживание этих показателей позволит оперативно выявлять операционную эффективность. Второй уровень готовности – развивающийся (3-5 баллов): эффект использования новых технологий, учет готовой продукции по всем переделам. Это позволит отслеживать качество готовой продукции и эффективность поисковой деятельности. Третий уровень – продвинутый (6-7 баллов): планирование затрат, их эффективность, эффекты инновационной деятельности.

2) Клиентоориентированность – отражает необходимость для бизнес-единиц иметь единую систему учета потребностей своих клиентов. На начальном уровне предполагается фиксация всех потребностей клиентов, на развивающемся уровне должна быть выстроена система обратной связи с клиентами; на продвинутом – совместное создание инноваций как в части улучшения имеющихся продуктов, так и создания новых.

3) Возможность самостоятельного финансирования проектов стратегических изменений и достижение окупаемости проектов стратегических изменений – важные составляющие для проведения структурных изменений, так как нехватка ресурсов является барьером для проведения изменений. На начальном уровне бизнес-единицы должны располагать хотя бы частью средств для финансирования проектов стратегических изменений и/или иметь планы снижения издержек за счет внедрения проектов стратегических изменений. На втором уровне бизнес-единица полностью или частично должна иметь возможность финансировать проекты стратегических изменений и проводить оценку финансовой эффективности новой модели со стороны налогообложения. На третьем предусматривается полное финансирование и обеспечение быстрой окупаемости затрат проектов.

Во втором блоке «Ответственность» выделены четыре ключевых элемента.

1) Ценности – отражают необходимость построения системы представлений и ценностей у персонала бизнес-единиц, соответствующей необходимости готовности к постоянным изменениям. На начальном уровне необходимо наличие сформулированных ценностей, о которых сотрудники знают. На втором уровне сотрудники не просто знают, но и разделяют имеющиеся ценности. На третьем уровне все сотрудники руководствуются данными ценностями в своей повседневной работе.

2) Вовлеченность – неразрывно связана с формированием ценностей у сотрудников и отражает их заинтересованность в постоянном улучшении результатов работы. Начальный уровень характеризуется разработкой и внедрением стимулирующих вовлеченность механизмов, на втором уровне анализируется уровень вовлеченности и выявляются ключевые проблемы, разрабатывается и внедряется план по их устранению. На третьем уровне проводится систематическая работа по анализу уровня вовлеченности и эффективности реализуемых мероприятий.

3) Роль генерального директора – отражает участие и заинтересованность генерального директора в проведении и результатах структурных изменений. На начальном уровне – наличие запроса генерального директора на проведение изменений. На втором уровне в результатах внедрения изменений заинтересованы не только генеральный директор, но его функциональные заместители. На третьем уровне генеральный директор демонстрирует вовлекающее лидерство, характеризующее открытость постоянным изменениям, личный вклад в решение проблем, постоянное развитие самого себя и своей команды [305].

4) Риски структурных изменений – характеризуют наличие системы выявления и учета рисков у бизнес-единицы МКОП, так как работа над снижением рисков является важной частью достижения целей структурных изменений. На начальном уровне бизнес-единица МКОП должна уметь управлять рисками по мере реализации стратегических изменений. Второй уровень – выявление рисков и обеспечение безопасности при их реализации. На третьем, продвинутом уровне бизнес-единица должна уметь выявлять новые появляющиеся риски, предотвращать их и снижать уровень остаточных рисков.

Третий блок показателей «Взаимодействие» предлагается разбить на следующие составляющие.

1) Целеполагание – постулирует необходимость не только ставить цели, но и увязывать их целями конкретных сотрудников и их вознаграждением. На первом уровне в бизнес-единице должны быть установлены ключевые показатели эффективности (далее – КПЭ) в соответствии с поставленными целями, на втором уровне показатели каскадированы до каждого конкретного сотрудника, на третьем уровне внедрена система достижения КПЭ и присутствует положительный тренд повышения КПЭ.

2) Стратегия – если бизнес-единица ставит своей целью постоянное развитие, ей необходимо стратегическое планирование. На первом уровне стратегия должна описывать продукты бизнес-единицы и ключевые рынки сбыта. На втором уровне бизнес-единица должна уметь планировать не только продукты и рынки, но технологические, маркетинговые, продуктовые изменения, способные увеличить долю бизнес-единицы на рынке. На третьем уровне стратегия затрагивает не только существующие, но и перспективные рынки и продукты.

3) Организационная структура – внедрение структурных изменений требует адекватной структуры управления [306]. На базовом уровне должны быть определены уровни управления и подчиненности структурных подразделений. На втором уровне определены не только вертикальные, но и горизонтальные взаимосвязи. На третьем уровне – исключено дублирование функций, а сама организационная структура имеет гибкость и способна изменяться в соответствии с изменениями рынка.

Далее предложенная методика была верифицирована при помощи экспертной сессии. Состав экспертов представлен в таблице 3.7. Экспертная сессия проходила в онлайн-формате в течение часа. На сессии обсуждались представленные критерии и методика их оценки. Также были выдвинуты мнения о необходимости изменения критериев для промышленных бизнес-единиц МКОП. В результате проведения экспертной панели разработанная на первом этапе методика была дополнена еще тремя показателями: безопасность труда, производственная инфраструктура и повышение эффективности операционной деятельности и

снижение затрат, – отражающими особенности проведения структурных изменений в промышленных бизнес-единицах МКОП; они представлены в таблице 3.11.

Таблица 3.11 – Дополненная методика оценки уровня зрелости для промышленных бизнес-единиц МКОП

Критерии уровня организационной готовности	Этапы зрелости предприятия		
	Начальный уровень	Развивающийся уровень	Продвинутый уровень
Балльная оценка	1-2	3-5	6-7
«Безопасность труда Лидерство руководителей в области безопасности труда» [485]	«Принципы лидерства в области безопасности труда сформулированы. Разработаны корпоративные инструменты по безопасности труда» [485]	«Проведено обучение руководителей корпоративным требованиям по безопасности труда. Руководители знают принципы лидерства и корпоративные требования по безопасности труда» [485]	«Руководители демонстрируют принципы лидерства в работе, выполняют корпоративные требования по безопасности труда» [485]
Производственная инфраструктура	Достижение баланса между уровнем запасов и материальными потоками	Гибкая адаптивная структура учета запасов на основе прогнозирования ремонтов	Отсутствие ограничений для повышения оборачиваемости материальных запасов
Повышение эффективности операционной деятельности и снижение затрат	Автоматизированные операции и повышение эффективности и производительности за счет этих действий	Быстрые и гибкие отдельные операции	Гибкость операционной деятельности, снижение капитальных затрат

Источник: составлено автором.

Ключевым мнением экспертов стал тезис о необходимости дополнения предложенной методики показателями, характеризующими готовность производственной базы бизнес-единицы МКОП к внедрению структурных изменений. Для промышленных бизнес-единиц МКОП наиболее важными являются производственные бизнес-процессы, поэтому оценка их готовности также оказывает влияние на оценку организационной готовности. В результате проведения интервью с экспертами были выявлены три ключевых показателя, которыми была дополнена система оценки организационной зрелости.

1) Производственная инфраструктура – структурные изменения могут потребовать внедрения новых технологий, цифровизации бизнес-процессов, расшивки узких мест в производственных бизнес-процессах, следовательно,

необходимо выстроить соответствующую инфраструктуру. На первом уровне необходимо достижение баланса между уровнем запасов и материальными потоками. На втором уровне необходима гибкая адаптивная структура учета запасов на основе прогнозирования ремонтов. На третьем уровне должна быть построена гибкая адаптивная структура учета запасов на основе прогнозирования ремонтов.

2) Безопасность труда – важная характеристика производственных бизнес-единиц. «На базовом уровне необходимо обеспечить, чтобы руководители всех уровней соблюдали требования безопасности труда» [309]. После достижения ролевой модели в области безопасности труда «у руководителей на втором уровне от них требуется корректировка поведения сотрудников» [310]. На третьем уровне «руководители всех уровней участвуют в разработке и реализации инициатив по безопасности труда» [309]. Они должны быть в курсе того, какие инициативы разрабатываются и реализуются, а также понимать ожидаемый результат и свою роль в его достижении [310].

Чтобы обеспечить устойчивость изменений в условиях недостаточной вовлеченности персонала компании, необходимо «создание проектного офиса развития МКОП» [451]. Основными функциями данного подразделения является «воспитание лидеров изменений и расшивка узких мест бизнес-процессов через личный пример применения инструментов постоянного совершенствования» [55].

Запуск трансформационных проектов «в большинстве случаев стоит начинать с помощью внешних ресурсов, но к окончанию проекта руководство компании должно быть готово сформировать выделенную службу развития с конкретными целями и задачами» [462]. Это является необходимым условием дальнейшего формирования условий, которые обеспечивают устойчивость изменений. На втором уровне развитости инфраструктуры МКОП «должен быть определен руководитель проектного офиса, который соответствует ролевой модели лидерства и обладает достаточными компетенциями» [462]. На третьем уровне развитости «руководитель проектного офиса должен обладать достаточными полномочиями для принятия решений» [462].

3) Повышение эффективности операционной деятельности бизнес-единицы МКОП. Данный элемент заключается «в формировании единого видения конфигурации и наполнения бизнес-единицы МКОП у ключевых руководителей»

[451]. Бизнес-единица МКОП «является одним из ключевых инфраструктурных элементов, обеспечивающих устойчивость преобразований, происходящих в компании» [462]. Поэтому критически важно, «чтобы она была правильно сфокусирована. Для этого на первом уровне должны быть определены ее цели, а на втором – ключевые принципы формирования» [462]. Под ключевыми принципами формирования в данном случае понимается «набор основных элементов из десяти перечисленных выше, на которые должны быть в первую очередь направлены ресурсы проектного офиса» [451]. Правильно определенный набор элементов, на которые необходимо сделать акцент, «позволяет более эффективно распределить ресурсы, сфокусировавшись на основных западающие зоны, снижающие устойчивость результатов изменений» [451].

Каждое направление оценивается на основе суммы баллов по ряду вопросов (7-балльная шкала). Предложенная методика оценивает организационную готовность каждой бизнес-единицы МКОП. Методика была апробирована в одной из бизнес-единиц «Севергрупп». Результаты апробации представлены в таблице 3.12.

Таблица 3.12 – Оценка организационной готовности к внедрению структурных изменений бизнес-единицы МКОП

Критерии уровня организационной готовности	Этапы зрелости предприятия		
	Начальный уровень	Развивающийся уровень	Продвинутый уровень
Балльная оценка	1-2	3-5	6-7
Ценности компании	-	✓	-
Стратегия	✓	-	-
Целеполагание	✓	-	-
Вовлеченность	✓	-	-
Организационная структура	-	✓	-
Клиентоориентированность	-	✓	-
Система учета	-	-	✓
Финансирование	-	✓	-
Инфраструктура	-	-	✓
Роль генерального директора	-	-	✓
Риски стратегических изменений	✓	-	-
Безопасность труда	-	-	✓
Производственная инфраструктура	-	✓	-
Повышение эффективности операционной деятельности и снижение затрат	✓	-	-

Источник: составлено автором.

На заключительном этапе в соответствии с уровнем организационной зрелости разрабатывается набор инструментов для успешного проведения структурных изменений.

Таким образом, предложенная методика оценки организационной зрелости для проведения структурных элементов включает 14 элементов оценки: «ценности компании, стратегия, целеполагание, вовлеченность, организационная структура, клиентоориентированность, система учета, финансирование, инфраструктура, роль генерального директора, риски стратегических изменений, безопасность труда, производственная инфраструктура, повышение эффективности операционной деятельности и снижение затрат» [485]. В зависимости от того, к какой группе организационной зрелости будет отнесена бизнес-единица, будет разрабатываться механизм и соответствующий набор инструментов для успешного внедрения структурных изменений.

Выводы к главе 3

В третьей главе разработаны общие модели организационного развития МКОП и входящих в них бизнес-единиц. Модель организационного развития бизнес-единицы базируется на модели ЖЦО Адизеса, при этом она дополнена двумя укрупненными управленческими компетенциями – управлением инкрементальными (модификационными) инновациями и управлением радикальными инновациями. Предлагаемая модель бизнес-единицы предполагает, что ее развитие структурируется как поступательное прохождение организацией через этапы ЖЦО путем развития необходимых для следующего этапа управленческих компетенций.

Модель организационного развития МКОП сформулирована как двумерная матрица, одно из измерений которой представляется собой ЖЦО, а второе – ЖЦ отрасли. Каждая из бизнес-единиц отражается с помощью круга, размер которого обозначает долю деятельности в общем объеме деятельности корпорации. Рассмотрение модели развития многопрофильной компании позволило выявить ряд доступных моделей организационного развития: развитие к основной бизнес-единице, развитие к передовой бизнес-единице, развитие к оптимальной стадии.

Разработанные общие модели были использованы для формирования моделей организационного развития для нескольких многопрофильных коммерческих организаций в промышленности: ООО «Севергрупп», ГМК «Норильский никель», ПАО «Русгидро», ПАО «Сургутнефтегаз», ПАО «ММК», ПАО «НЛМК», ПАО «Татнефть», АО «Трансмашхолдинг» и входящих в них бизнес-единиц. Определен стратегический портфель бизнес-единиц, его параметры и позиция в рамках матрицы ЖЦО – ЖЦ отрасли. По результатам рассмотрения вариантов развития сформулированы две стратегии: «рост к ядру» и «рост к пику». Для каждой стратегии разработаны модели организационного развития корпорации (изменение состава и характеристик портфеля бизнес-единиц) и модели трансфера управленческих компетенций.

Кроме того, выявлены факторы внедрения моделей организационных изменений, формируемые в рамках организационных изменений конкурентные преимущества для многопрофильных компаний, а также потенциальные эффекты от реализации изменений. На основе имеющихся систематических обзоров научной литературы выявлено 12 укрупненных факторов внедрения моделей изменений. С помощью метода DEMATEL определена значимость данных факторов в рамках двух ранее доступных для «Севергрупп» стратегий («рост к ядру» и «рост к пику»). Показаны существенные различия в значимости факторов в рамках разных стратегий. Это говорит о ситуационном характере данных факторов.

Обосновано, что конкурентные преимущества многопрофильных компаний отличаются от конкурентных преимуществ монопрофильных компаний. Путем обобщения имеющихся научных исследований выявлено 16 конкурентных преимуществ многопрофильных организаций.

В качестве методики, позволяющей выявить и структурировать стратегические эффекты (результаты) от организационных изменений, обоснована методика BSC (Balanced ScoreCards). Отталкиваясь от нее, выявлено 23 эффекта, сгруппированных в 4 категории: финансовые показатели, клиентские показатели, операционные показатели и показатели развития.

На основе рассмотрения и структуризации связей между эффектами от организационных изменений, конкурентными преимуществами и стратегиями организационного развития разработана концептуальная модель методики оценки

общей успешности организационных изменений многопрофильной компании. Затем данная модель формализована путем описания необходимого математического аппарата.

Предложенная модель использована для оценки общей успешности двух стратегий организационных изменений в многопрофильной корпорации «Севергрупп». Стратегия «рост к пику» оказалась более предпочтительной, нежели стратегия «рост к ядру». Но преимущества не выглядят однозначными, поэтому рекомендуется проведение дополнительных изысканий для обоснования выбора.

Глава 4

Совершенствование стратегического управления структурными изменениями многопрофильных коммерческих организаций в промышленности для повышения их конкурентоспособности

4.1 Стратегическое управление структурными изменениями в целях обеспечения конкурентоспособности многопрофильных коммерческих организаций в промышленности

Как было указано ранее, ключевая цель стратегического управления структурными изменениями – повышение конкурентоспособности и эффективности деятельности многопрофильных коммерческих организаций в промышленности.

Конкурентоспособность на уровне фирмы «определяют как ее способность разрабатывать, производить и/или выводить на рынок продукцию, превосходящую ту, что предлагают конкуренты, с учетом ценовых и неценовых факторов» [149]. Согласно исследованиям [149] источниками конкурентоспособности являются те активы и процессы внутри организации, которые обеспечивают конкурентное преимущество. Эти источники могут быть материальными или нематериальными.

М. Портер пишет о преимуществе для компаний на рынке, которое базируется на одной или комбинации стратегий: фокусировке, дифференциации продукта или лидерства по издержкам, что позволяет им получать более высокую прибыль на рынке [307]. Особое внимание уделяется формированию стратегических конкурентных преимуществ.

В качестве конкурентных сил формирующих организационную составляющую развития предприятия, М. Портер выделяет пять структурных единиц, которые позволяют сформировать и удерживать долгосрочное конкурентное преимущество в отрасли. К ним относятся: 1-2 – рыночная власть покупателей, 3 – рыночная власть поставщиков, 4 – угроза вторжения новых участников, 5 – опасность появления товаров-заменителей. Они определяют уровень конкурентной борьбы или внутриотраслевую конкуренцию [288]. Однако все эти

составляющие будут работать лишь при наличии достаточности финансового и человеческого капитала, то есть при наличии денег и подготовленного персонала.

Для каждой конкурентной силы М. Портер выделяет параметры их оценки, с помощью которых могут быть определены ключевые угрозы конкурентоспособности компании. Каждый параметр оценивается по 3-балльной шкале, которая представлена в таблице 4.1, методом экспертных оценок.

Таблица 4.1 – Параметры оценки конкурентных сил

Конкурентная сила	Параметр	Оценка эксперта 0-3
Товары-заменители	Товары-заменители «цена – качество»	0-3
«Оценка уровня внутриотраслевой конкуренции» [486]	«Количество игроков» [486] «Темп роста рынка» [486] «Уровень дифференциации продукта на рынке» [486] «Ограничение в повышении цен» [486]	0-3
«Оценка угрозы входа новых игроков» [486]	«Экономия на масштабе при производстве товара или услуги» [486] «Сильные марки с высоким уровнем знания и лояльности» [486] «Дифференциация продукта» [486] «Уровень инвестиций и затрат для входа в отрасль» [486] «Доступ к каналам распределения» [486] «Политика правительства» [486] «Готовность существующих игроков к снижению цен» [486] «Темп роста отрасли» [486]	0-3
«Рыночная власть покупателей» [486]	«Доля покупателей с большим объемом продаж» [486] «Склонность к переключению на товары-субституты» [486] «Чувствительность к цене» [486] «Потребители не удовлетворены качеством» [486]	0-3
«Рыночная власть поставщиков» [486]	«Количество поставщиков» [486] «Ограниченность ресурсов поставщиков» [486] «Издержки переключения» [486] «Приоритетность направления для поставщика» [486]	0-3
Итого		0-15

Источник: составлено автором по материалам [486].

Описание шкалы для каждого параметра более подробно освещено в работе [288]. Конкурентные силы, которые имеют самую высокую оценку, являются основными, и по ним в первую очередь необходимо вырабатывать мероприятия, направленные на снижение выявленных угроз потери конкурентоспособности.

Для бизнес-единиц МКОП для повышения конкурентоспособности можно предложить подход, основанный на развитии зон стратегического хозяйствования в соответствии с концепцией конкурентоспособности М. Портера.

Для противодействия пяти конкурентным силам и достижения лучших показателей по сравнению с другими фирмами отрасли бизнес-единицам МКОП необходимо выделить следующие три потенциально успешных базовых стратегических подхода, что отражено на рисунке 4.1.



Источник: [149].

Рисунок 4.1 – Три базовых варианта стратегии М. Портера

Эффективная реализация любого из этих базовых вариантов стратегии, как правило, требует всеобщих усилий бизнес-единиц и соответствующих целенаправленных организационных мер МКОП. В целом можно говорить, что для стратегии «лидерство по издержкам» основные зоны стратегического хозяйствования лежат в направлении затрат и в направлении производительности, если рынок позволяет, а в случае стратегии «дифференциация» – в направлении качества и в направлении производительности, если рынок позволяет. Бизнес-единицы МКОП, выбирающие для себя путь «фокусирование», будут работать концентрировано в том или ином направлении [295].

Очень часто значения амбициозных целей компании определяются относительно конкурентов. Такой подход видится логичным, так как ориентирован на повышение конкурентоспособности компании на рынке [305]. На рисунке 4.2 показаны ключевые драйверы, влияющие на акционерную стоимость МКОП (TSR) [308].



Источник: [302].

Рисунок 4.2 – Пример структуры дерева стоимости продукта

В силу того что при постановке целей с помощью данного подхода оцениваются внешние факторы (текущий уровень конкурентов, который необходимо достичь), после формулировки амбициозной цели необходимо определить, с помощью улучшения каких внутренних факторов этот показатель будет достигаться. Это необходимо для того, чтобы правильно сфокусировать ресурсы и тем самым обеспечить их максимальную эффективность. По этой причине разработка подхода по определению основных рычагов, направленных на достижение амбициозной цели компании, является актуальной.

Одним из ключевых драйверов акционерной стоимости (TSR) является изменение маржи EBITDA, на которую можно прямо влиять, снижая себестоимость продукции.

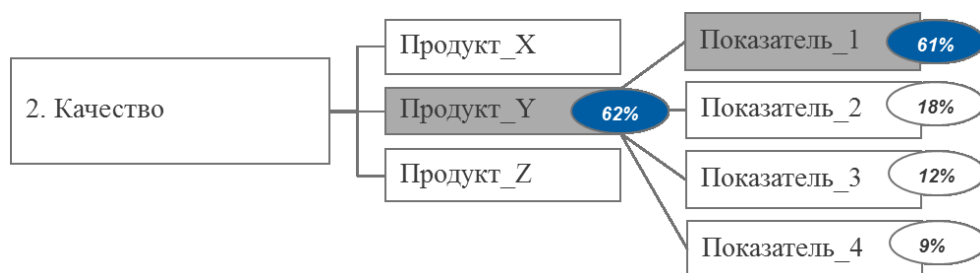
Предлагаемый подход развития зон стратегического хозяйствования для бизнес-единиц МКОП включает в себя шесть последовательных этапов, которые позволяют определить амбициозный уровень целеполагания в конкретных условиях бизнес-единицы в сравнении с лучшими практиками и наилучшими теоретически возможными вариантами [308].

Первый этап – построение дерева стоимости продукции. Определение и визуализация основных статей структуры себестоимости продукции производственного подразделения с целью дальнейшего выявления ключевых рычагов влияния является основной задачей данного этапа, пример исполнения которого представлен на рисунке 4.2.

Для определения наиболее значимых показателей структуры производственного процесса, используются статистические данные за последние 3-5 лет. Как правило, для алгоритма анализа берутся такие направления как,

- а) структура затрат (сырье, предельные затраты, административные затраты и т.д.);
- б) структура потерь качества по диаграмме Исикавы (оборудование, материалы, человеческий фактор, технологии);
- в) потери по производительности по классификации шести видов потерь (перепроизводство, запасы, излишние перемещения, излишняя транспортировка, излишняя обработка, ожидание) [302; 308].

Второй этап – выявление ключевых рычагов повышения эффективности. Главной задачей данного этапа является выявление в определенных ранее структурах производственного процесса ключевых рычагов, которые имеют потенциал к улучшению. Для этого нужно с помощью принципа Паретто (20/80) определить наиболее значимые показатели [309]. Пример выявления ключевых рычагов представлен на рисунке 4.3.



Источник: составлено автором.

Рисунок 4.3 – Фрагмент приоритизации рычагов дерева стоимости продукта

Следующим шагом данного этапа будет определение наиболее влияющих условий на изменение приоритетного показателя. Для этого необходимо использовать следующие данные: цену, объемы использования материала или услуг, альтернативные виды материалов, применяемых для производства продукции, мнение экспертов [309].

Заключительным этапом будет выделение рычагов, на которые возможно повлиять и которые имеют потенциал к улучшению.

Третий этап – выявление лучших достигнутых показателей в прошлом. Задачей этого этапа является определение условий, позволивших достичь

наилучшего результата по каждому ключевому рычагу. Для начала необходимо собрать достоверную статистику на доступном горизонте анализа (3-5 лет) по ключевым рычагам влияния [309].

Далее требуется проанализировать влияние сезонности на рычаги (проверить, есть ли повторяющиеся изменения результатов в зависимости от времени года). После этого необходимо выделить лучший исторический результат с учетом сезонности, если влияние времени года выявлено, и занести его в дерево. На финальной стадии нужно проанализировать условия, позволившие достичь наилучшего исторического результата (выявить все условия, влияющие на рычаг; оценить и зафиксировать их состояние (значение) на момент получения наилучшего результата). Для реализации данного шага может потребоваться детальный учет затрат, качества и производительности по отдельным узлам производственного процесса [308].

Четвертый этап – определение наилучшего теоретического результата. На данном этапе определяется наилучший возможный результат в условиях текущей технологии и сравнивается с текущими значениями по каждому ключевому рычагу. Определить наилучший теоретический результат можно одним из нескольких способов:

- согласно паспортным данным на технические и технологические характеристики оборудования;
- расчетным способом, например математическим моделированием идеальных условий работы оборудования при текущих технологических условиях;
- выявив теоретически обоснованные пределы значений в идеальных технологических условиях – из научно-исследовательской литературы или через запрос в профильные НИИ;
- с помощью экспертного мнения – оценок на основе опыта работы, понимания технического состояния и реальных возможностей оборудования [308].

Вышеперечисленными способами определяются технический предел при действующей технологии, а также теоретически лучший результат при альтернативной технологии.

Пятый этап – сравнение с конкурентами и лучшими практиками. На данном этапе происходит сравнение текущих показателей ключевых рычагов с лучшими результатами в отрасли и сравнение технологических условий, позволяющих достигать данного уровня. Для этого необходимо сделать следующие шаги:

- при наличии аналогичного производства внутри компании необходимо запросить и проанализировать данные по ключевым драйверам (внутренний бенчмаркинг);

- получить данные по внешнему бенчмаркингу (с конкурентами или лучшими практиками) возможно несколькими способами: запросить информацию у экспертов, исследовать открытые источники информации (отраслевые журналы, интернет), заказать исследование бенчмаркинга у консалтинговой компании;

- сравнить технологии своего и сравниваемого производства. Наилучшие данные бенчмаркинга с предприятиями со схожей технологией занести в дерево затрат в соответствующую таблицу.

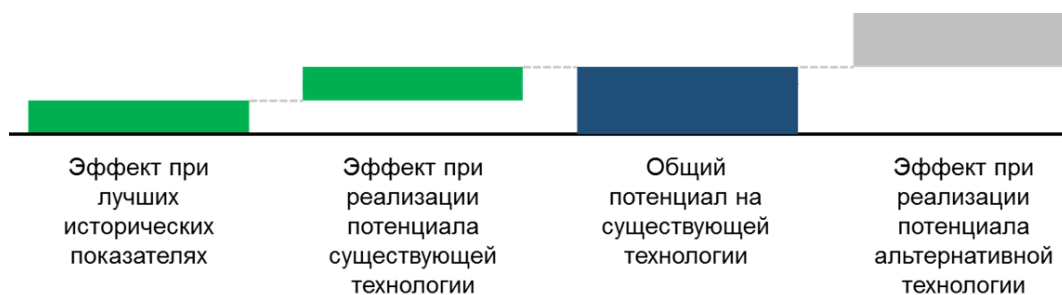
Наилучшие данные бенчмаркинга с производствами, работающими по иной технологии, зафиксировать как возможное направление дальнейшего технологического развития. По возможности выявить все условия, влияющие на рычаг в сравниваемых производствах.

6-й этап – расчет потенциального финансового эффекта. На данном этапе происходит выявление краткосрочных и долгосрочных целей по снижению затрат, улучшению качества и производительности с учетом найденного потенциала по ключевым рычагам.

Важной процедурой является предварительная проверка цели на реализуемость по следующим критериям:

- а) возможно при существующих технологиях;
- б) приемлемый уровень качества;
- в) приемлемый уровень безопасности;
- г) приемлемый уровень износа оборудования;
- д) приемлемый уровень дисциплины поставок.

Для каждого показателя производится предварительная оценка реализуемости для определения краткосрочной и долгосрочной целей, при этом бенчмарки с лучшими практиками также используются индикативно для проверки корректности расчетов общего потенциала: показатели лучших практик не могут быть выше общего выявленного потенциала [310-312]. Фрагмент оценки экономического потенциала представлен на рисунке 4.4. Выполнив последовательно все действия, получаем полную оценку экономического потенциала подразделения.



Источник: составлено автором.

Рисунок 4.4 – Фрагмент оценки экономического потенциала по результатам детального анализа

В качестве значения краткосрочной цели может быть взят потенциал на существующей технологии, а долгосрочной – потенциал с учетом использования альтернативной технологии.

Следующим шагом в развитии теории конкурентоспособности на уровне фирм стали исследования стратегий конкурентоспособности на международных рынках, чему способствовали специфические характеристики динамики мирового рынка: одновременная конкурентная борьба и сотрудничество конкурирующих компаний для повышения конкурентоспособности; изменение потребительского поведения, когда на одних рынках потребители чаще предпочитает качественные и дорогостоящие товары, в то время как на других – недорогие, игнорируя товары среднего качества; гомогенизация спроса, выражающаяся в постоянном росте числа клиентов и торговых агентов, работающих по всему миру.

В дальнейших исследованиях ключевой становится концепция устойчивого конкурентного преимущества, поскольку предполагаемым результатом устойчивого конкурентного преимущества являются устойчиво высокие экономические показатели [313]. При этом исследователи выявляют все новые факторы обеспечения устойчивого конкурентного преимущества. Так, для достижения устойчивого конкурентного преимущества компании должны фокусироваться на создании или изменении ключевых компетенций, определении стратегий производства дифференцированных продуктов, внедрении уникальных технологий – всего того, что может быть использовано для достижения успеха компании на высококонкурентном рынке.

В частности, в работе [314] доказывается на примере фирм Сингапура и Китая, что компании, сосредоточившие свои усилия на внедрении новых технологий, показывают более высокие темпы роста в долгосрочной перспективе.

Таким образом, понимание источников устойчивого конкурентного преимущества фирм стало важной областью исследований конкурентоспособности.

При этом исследователи до сих пор дискутируют о том, что составляет ключевые не копируемые преимущества. Исходя из ресурсной концепции фирмы (RBV), компании для поддержания конкурентоспособности должны формировать уникальные ресурсы, которые не могут быть легко скопированы конкурентами [315].

Однако есть и сторонники мнения о том, что создание таких уникальных ресурсов возможно не для всех фирм, особенно новых, у которых недостаточно ресурсов для такой деятельности. Сторонники этой точки зрения считают, что не следует пренебрегать имитацией, особенно если это не бездумное копирование оригинального продукта или низкое качество. Можно имитировать продукцию более высокого качества и по более низкой цене, чем оригинальные продукты или бренд [316].

Х.-Ч. Мун сравнивает ресурсную концепцию с преимуществами первопроходца [315], и такое преимущество достигается за счет обладания превосходящими ресурсами или возможностями по сравнению с конкурентами. Однако он указывает, что преимущества первопроходцев не являются ни устойчивыми, ни долговременными и в нестабильных и динамичных отраслях очень быстро перестают быть преимуществами. Таким образом, конкурентоспособность преимуществ первопроходцев ограничена стабильными отраслями с низкой конкуренцией и длительными жизненными циклами.

В этой связи дальнейшие исследования были сосредоточены на объяснении того, как фирмы могут оставаться конкурентоспособными в быстро меняющейся среде: работы [316-319] представили новый подход, названный концепцией динамических способностей фирмы (DCV), как расширение ресурсной концепции фирмы.

В отличие от ресурсов динамические способности – это организационные процессы, внедряемые в компанию. Это означает, что эти возможности «могут быть

созданы только внутри фирмы и не могут быть куплены или проданы на рынке» [319].

Однако современные тенденции усиления конкуренции и более быстрых темпов технологических изменений приводят к необходимости сокращения времени для адаптации компаний к внешней среде [320]. Исследования, посвященные организационной динамике, доказывают, что организационная адаптация встречается реже, чем инерция [321]. Они приписывают инерцию негибкости в компаниях, которая ухудшается по мере увеличения размера фирм [320]. В результате, прежде чем крупные компании смогут адаптироваться, они уходят с рынка, уступая свои позиции более молодым и более адаптивным конкурентам [320; 323].

В этой связи пионерская работа Ч. О'Рейли и М. Тушмана [188] вводит понятие амбидекстрии (ambidexterity) как важного фактора конкурентоспособности крупных устоявшихся компаний – «достижения баланса между противоречивыми целями и способности крупных устоявшихся компаний заниматься новым бизнесом, не подрывая при этом свои имеющиеся преимущества (и источники дохода)» [176]. То есть амбидекстрия «отражает способность формирования гибкости и адаптивности» [77] крупных устоявшихся организаций и их усилия по стратегическому развитию, использованию новых возможностей и даже формированию бизнес-среды [77; 323].

Существует множество исследований, подтверждающих важность амбидекстрии для достижения конкурентоспособности за счет более высоких финансовых показателей [185-188] и повышения организационной устойчивости [193]. Кейсы компаний разных отраслей и географических мест подтверждают преимущества амбидекстрии на уровне многопрофильной коммерческой организации в промышленности: канадские международные промышленные предприятия [194], европейские высокотехнологичные фирмы [191], индийские фармацевтические фирмы [198], немецкие высокотехнологичные стартапы [194] и европейские предприятия в области оптометрии и телекоммуникаций [195].

Инновации – еще один признанный во многих исследованиях источник конкурентоспособности [318; 319]. Впервые Й. Шумпетер показал, что конкурентное преимущество получают те предприниматели, которые инвестируют

в исследования и разработки, что в конечном итоге приводит к запуску радикально новых продуктов и отраслей промышленности [355]. Если М. Портер [307] считал, что устойчивого конкурентного преимущества можно достичь либо за счет получения такой же прибыли с меньшими издержками, чем у ее конкурентов (преимущество в издержках), либо при получении более высокой прибыли по сравнению с конкурентами, но за счет большего числа конкурентных продуктов (преимущество в дифференциации), то дальнейшие исследования показали, что источником конкурентного преимущества может стать создание более высокой ценности для потребителей, что также позволяет получать более высокую прибыль. Кроме того, результаты инновационной деятельности позволяют компаниям производить больше при том же количестве ресурсов или производить столько же при меньшем количестве ресурсов, что также создает устойчивое конкурентное преимущество. Таким образом, компания занимает лидирующие позиции на рынке за счет создания наибольшей ценности для клиентов и/или за счет использования результатов инновационной деятельности в продуктах/процессах (патентов, товарных знаков, ноу-хау и т.д.).

Конкурентные преимущества основываются на модели стратегического управления, основанного на инновационной деятельности, которую необходимо поощрять, поддерживать и развивать с помощью различных бизнес-стратегий [324].

Таким образом, стратегия компании должна быть нацелена на переход от конкурентоспособности, основанной на затратах, к конкурентоспособности, основанной на инновациях. Это предполагает развитие у компаний компетенций осваивать и внедрять новейшие технологии, адаптировать их к потребностям рынка и самостоятельно разрабатывать новые технологии, продукты и услуги, которые поддерживают прогресс в производственно-сбытовых цепочках. Такую стратегию поведения компании называют предпринимательской ориентацией [319; 325].

В ряде исследований, например в [325; 326], утверждается, что источником конкурентоспособности является не просто инновационная деятельность, предпринимательская ориентация, а сочетание инновационной активности и амбициозного предпринимательства. Эмпирические исследования показывают, что амбиции предпринимателей в отношении роста и развития компании действительно определяют успех и более высокие результаты деятельности по

сравнению с менее амбициозными предпринимателями [327; 328]. Кроме того, в ряде работ доказано, что амбициозное предпринимательство вносит гораздо больший вклад в экономический рост страны, чем просто предпринимательство [319; 329]. Однако, раскрывая сущность амбициозного предпринимательства, исследователи разделяют такие понятия, как «предпринимательство с высокими устремлениями», «предпринимательство с высокими ожиданиями намерения роста, установкой на рост, предпочтением роста», «предпринимательство с высоким потенциалом», «предпринимательство с высокой отдачей» или «стратегическое предпринимательство» [330; 331]. Более того, исследователи различают предпринимательство с высокими и низкими предпринимательскими амбициями [332].

Еще одно направление исследований относительно конкурентоспособности многопрофильных коммерческих организаций в промышленности – обеспечение устойчивой конкурентоспособности на основе формирования «бизнес-экосистем», которые изучают и выстраивают отношения между бизнес-единицами, например в работах [333-336].

При этом, на взгляд автора, в многопрофильных коммерческих организациях в промышленности цепочка создания стоимости в промышленном производстве будет служить платформой для взаимодействия различных бизнес-единиц. В конечном итоге это сформирует бизнес-экосистему, в которой промышленная компания-ядро станет лидером экосистемы [334; 335; 337].

Концепция бизнес-экосистемы берет свое начало в 1990-х годах в трудах Дж. Фостера [338] и Л. Хэннона [339] как подражание природным экосистемам, однако дальнейшего развития концепция не получила. Новый интерес к ней возник в связи с появлением интернет-компаний и их сотрудничеством при помощи платформ (например, в работах [336; 340]). В дальнейших исследованиях именно формирование платформ и взаимодействие компаний стали называть бизнес-экосистемой. В работе [341] бизнес-экосистема описана как «связанное бизнес-сообщество, состоящее из промышленных компаний, ассоциаций, регулятора и других заинтересованных сторон, разделяющих общую цель и развивающихся совместно с целью преодоления неопределенных условий ведения бизнеса». Таким образом, «платформа – сеть фирм – является ключевым способом организации

партнерств в рамках бизнес-экосистемы для борьбы с рыночной неопределенностью» [342].

В рамках многопрофильных организаций формирование бизнес-экосистем предполагает установление взаимоотношений как внутри МКОП между бизнес-единицами, так и за ее пределами.

Бизнес-экосистема – это новая концепция, которая вышла за рамки рыночного позиционирования и промышленной структуры, делая акцент на симбиозе, платформах и коэволюции. Экосистема предоставляет формирующийся ландшафт для ведения бизнеса, отличающийся от промышленных альянсов или пулов патентов [343]. Первой характеристикой экосистемы является наличие разветвленной сети поставщиков, дистрибьюторов, аутсорсинговых фирм и множества других организаций, влияющих на создание и реализацию предложений компании [343]. Свободные связи в этой сети обеспечивают гибкость при выборе партнеров и проектировании системы [344]. Таким образом, авторы [344] утверждают, что для МКОП необходимо формирование внешних партнерств для выхода за рамки традиционной цепочки создания стоимости.

Вторая характеристика бизнес-экосистемы – это платформа услуг, инструментов или технологий, которые другие участники экосистемы могут использовать для повышения собственной эффективности [342]. Это также подразумевает, что конкуренция ведется не только между компаниями, но и между бизнес-экосистемами [75]. Это привело к формированию различных ролей и лидерства в бизнес-экосистеме. Исследованиям ролей и лидерства в бизнес-экосистемах посвящены работы [345-347].

При этом отмечается, что центральные бизнес-единицы играют важную роль в бизнес-экосистеме, способствуя инновациям и производительности. Кроме того, авторы [345] указывают, что именно от характеристик лидерства центральных компаний (в их работе также – компании-хабы) зависит жизнеспособность и существование бизнес-единиц.

Эта точка зрения привела к обсуждению вопроса о переносе акцента на формирование общей ценности в бизнес-экосистеме и продвижение совместного продукта сети [348].

Третья особенность бизнес-экосистем – это концепция совместной эволюции, которая позволяет участникам прийти к пику и трансформирует их в новый бизнес-ландшафт, о чем более подробно шла речь в третьей главе диссертационной работы.

Позже Дж. Мур [342] отметил, что сегодняшние лидеры перестают воспринимать свой бизнес как иерархическую организацию и начинают видеть себя участниками мира сложных эволюционирующих систем. Аналогичным образом Р. Аднер [349] указал, что бизнес-экосистемы позволяют фирмам создавать ценность, которую ни одна из них не смогла бы создать в одиночку. Благодаря видению, выходящему за рамки их текущих бизнес-операций или технических спецификаций одного продукта, синергетическая ценность совместной работы в отраслевой экосистеме превосходит сумму составляющих [346; 349].

Бизнес-единицы МКОП, сосредоточенные в первую очередь на своих внутренних возможностях, придерживаются стратегий, способствующих повышению собственной эффективности за счет общедоступных технологий и инструментов [341; 343].

Аналогично в работе [344] подчеркивается важность стратегии совместной разработки продуктов, которая особенно актуальна для высокотехнологичных компаний.

Согласно исследованию Дж.-Р. Ли [350], который рассматривал технологическую дорожную карту бизнес-экосистемы Cisco, успех этой бизнес-экосистемы в условиях жесткой конкуренции заключался в возможности создавать ценность в рамках бизнес-экосистемы. Успешные инновации также обычно зависят от сотрудничества между бизнес-единицами и потенциальными потребителями в рамках бизнес-экосистемы.

Таким образом, ключевыми факторами устойчивой конкурентоспособности многопрофильных коммерческих организаций в промышленности являются: развитие зон стратегического хозяйствования бизнес-единиц МКОП, амбициозное целеполагание и обеспечение амбициозного предпринимательства бизнес-единиц МКОП, обеспечение обмена знаниями между бизнес-единицами МКОП и формирование инновационных платформ.

Далее будут рассмотрены выявленные компоненты обеспечения устойчивой конкурентоспособности.

4.2 Методика амбициозного целеполагания при проведении структурных изменений для обеспечения конкурентного преимущества многопрофильных коммерческих организаций в промышленности

Компании могут использовать различные инструменты достижения конкурентного преимущества, такие как лидерство по издержкам, лучшие характеристики и качество товаров, высокий уровень сервиса клиентов, увеличенные гарантийные сроки, новые виды услуг и товаров и т.д. В этой связи важным компонентом стратегического управления структурными изменениями является построение эффективной системы целеполагания, обеспечивающей фокус сотрудников компании на результативной работе по выбранным направлениям.

Амбициозное целеполагание необходимо для того, чтобы ввести персонал в состояние легкого стресса, обеспечивающего постоянный фокус на новых верхнеуровневых трансформационных целях. Это позволяет вовлечь людей в процесс изменений, что в итоге приводит к повышению устойчивости внедренных результатов [278]. На основе полученных значений целей в дальнейшем определяются ключевые драйверы для их достижения, по каждому из которых вырабатываются мероприятия и выбираются инструменты МКОП для реализации.

Определение и постановка целей – один из важнейших этапов бизнес-планирования, который дает четкое представление о требуемом результате и является базой, которой подчинено функционирование систем управления. Правильно поставленная цель задает критерии для ее идентификации и позволяет обоснованно ответить на вопрос, достигнута ли цель. Чаще всего в рамках процесса целеполагания сначала формируется главная цель нулевого уровня, которая в дальнейшем декомпозируется на более низкие уровни целей [284].

Наиболее распространенным способом постановки целей является подход SMART. Амбициозной является цель, достижение которой является крайне желательным, но на данный момент невозможно. Достижение таких целей

позволяет сотрудникам компании понять, что они способны на большее. Самым популярным типом амбициозных целей являются тактические, нацеленные на итерационное постоянное улучшение показателей. Также часто возникают ситуации, когда достижение поставленных целей требует от сотрудников радикально нового и прорывного подхода к работе. Амбициозная цель представляет собой вызов и мотивирует сотрудников компании к развитию. В то же время амбициозные цели показывают свою эффективность только в тех случаях, когда они достижимы.

При этом стоит отметить, что при постановке целей должна учитываться бимодальная модель, включающая разные подходы для change-функции и run-функции. Под run-функцией в данном случае понимается поддержание текущего бизнеса, а под change – внедрение изменений, поиск точек роста и инновации [286].

Для постановки и отслеживания выполнения целей для run-функций больше подходит использование KPI (Key Performance Indicator, ключевой показатель производительности). Использование KPI позволяет оценить успешность выполняемых мероприятий и, по сути, представляет собой измеримый индикатор фактически достигнутых результатов. Использование KPI делает прозрачной систему мотивации за счет фиксации плановых и фактических значений [287].

Для change-функций большую эффективность показывает подход с использованием OKR (Objectives and Key Results, цели и ключевые результаты). Суть данного метода заключается в том, что описываются не только цели компании или команды, но и измеримые ключевые результаты, которые показывают, насколько выполняется цель [288; 289]. В результате постановки целей с помощью OKR получают амбициозную цель и несколько измеримых действий, которые необходимо предпринять для ее достижения.

В общем цели, которые устанавливаются с помощью OKR, более амбициозные. Несмотря на это, они также должны быть достижимы [290].

В компании Google при постановке амбициозных целей используют OKR двух типов, которые называют Moonshot и Roofshot. В таблице 4.2 представлено сравнение этих двух типов OKR [290].

Таблица 4.2 – Описание амбициозных типов OKR

Тип цели Moonshot	Тип цели Roofshots
Цель как ориентир куда двигаться, которая может быть достигнута только в долгосрочной перспективе Значения цели ставятся выше порога, который кажется реальным (соответствует потенциалу, который понятно как достигать) Цель считается закрытой, если она выполнена на 60-70%	Цели достаточно сложные, но достижимые Закрытие цели означает ее выполнение на 100%

Источник: составлено автором.

Стоит отметить, что Moonshots являются основой системы OKR компании Google. Тем не менее их широкое применение возможно только в организациях с высоким уровнем зрелости и развитой культурой. Это связано с тем, что такой тип целей может демотивировать команду, так как люди любят и привыкли закрывать цели. Достижение уровня в 60% является сильным демотиватором, особенно в начале проекта. В компании со слабой лидерской позицией и низкой амбициозностью руководителей может возникнуть ситуация, когда достижение цели на 60% станет нормой для всех процессов. Также возможны ситуации, когда результаты какого-то подразделения, которому был установлен тип цели Moonshot, необходимы для работы другой команды. В этом случае достижения цели на 60% может быть недостаточно. По этой причине стоит уделять пристальное внимание синхронизации работы таких команд. Таким образом, для компании с недостаточным уровнем зрелости рекомендуется постановка исключительно целей типа Roofshot. При этом нет четкого описания методики определения количественных значений таких целей.

Как было описано ранее, согласно методологии SMART любая цель должна быть достижимой (achievable). При этом цель должна быть достаточно амбициозной, чтобы мотивировать персонал на достижение значимых результатов. В этих условиях актуальной представляется задача определения таких значений целей, которые будут достаточно амбициозными, но при этом достижимыми.

Согласно разработанной методике постановка целей происходит как снизу вверх, так и сверху вниз. При этом целеполагание сверху вниз происходит

относительно конкурентов, находящихся в одной зоне присутствия, и нацелено на получение конкурентного преимущества относительно них. Целеполагание снизу вверх ориентировано на максимально точную оценку и достижение внутреннего потенциала.

Для целеполагания снизу вверх необходимо оценить теоретически достижимый потенциал. При оценке потенциала в качестве ориентиров должны учитываться минимально возможные затраты, максимально доступная производительность агрегатов, отсутствие потерь качества, отсутствие потерь дисциплины поставок. Кроме того, необходимо провести бенчмаркинг с внешними конкурентами и лучшими практиками [30].

В результате оценки потенциала определяются два показателя: потенциал в краткосрочной перспективе (до 2 лет) и потенциал в долгосрочной перспективе (более 2 лет).

Оценка потенциала состоит из следующих шагов.

Шаг 1. Построение структуры влияния на затраты, качество и производительность и выявление ключевых драйверов снижения затрат, повышения качества и производительности.

Шаг 2. Выявление наилучших достигнутых показателей ключевых драйверов за предыдущие периоды.

Шаг 3. Определение наилучшего теоретического результата и технического предела.

Шаг 4. Сравнение с конкурентами и лучшими практиками.

Шаг 5. Расчет кумулятивного потенциального эффекта.

Рассмотрим применение данных шагов на примере задачи снижения затрат на производство продукции.

На шаге 1 определение и визуализация основных статей структуры затрат подразделения осуществляются с целью дальнейшего выявления ключевых драйверов влияния. Наиболее значимые показатели определяются на основе данных за последние 3-5 лет. Из полученного списка выбираются ключевые драйверы, которые имеют потенциал к улучшению и которыми можно управлять [292].

На шаге 2 для отобранных ключевых драйверов определяются условия, которые позволили добиться наилучших результатов.

Для этого необходимо:

- собрать статистику на доступном горизонте анализа (3-5 лет) по ключевым драйверам влияния;
- проанализировать влияние сезонности на драйверы;
- выделить лучший исторический результат с учетом сезонности;
- проанализировать условия, позволившие достичь наилучшего исторического результата;
- выявить все условия, влияющие на драйвер;
- оценить и зафиксировать их состояние на момент получения наилучшего результата.

На шаге 3 определяется наилучший возможный результат в условиях текущей технологии. Для этого может быть использовано несколько способов:

- на основе паспортных данных на технические и технологические характеристики оборудования;
- расчет или математическое моделирование идеальных условий работы оборудования при текущих технологических условиях;
- оценка на основе научной литературы или через профильные НИИ теоретически обоснованных пределов значений в идеальных технологических условиях;
- оценка на основе опыта работы, понимания технического состояния и реальных возможностей оборудования.

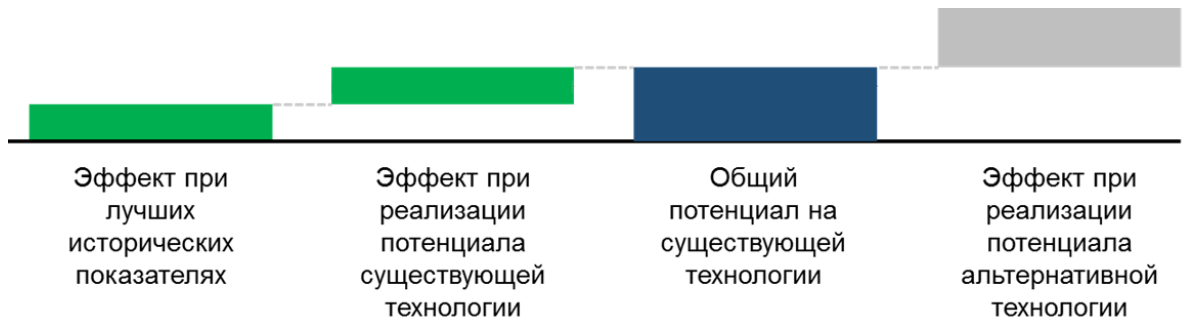
В результате получают два показателя: технический предел при действующей технологии и теоретический лучший результат при альтернативной технологии.

На шаге 4 осуществляется сравнение текущих показателей ключевых драйверов с лучшими результатами по отрасли и технологическим условиям, позволяющим достигать данного уровня. Для этого могут быть использованы инструменты внутреннего и внешнего бенчмаркинга. При этом необходимо обязательно учитывать различия в технологии [293].

На шаге 5 для каждого показателя производится предварительная оценка реализуемости для определения краткосрочной и долгосрочной целей, при этом бенчмарки с лучшими практиками также используются индикативно для проверки

корректности расчетов общего потенциала – показатели лучших практик не могут быть выше общего выявленного потенциала. При этом стоит отметить, что теоретически достижимый потенциал необходимо периодически пересматривать.

Таким образом, на основе оценки теоретически достижимого потенциала для каждого подразделения определяется цель при использовании существующей технологии и альтернативной (прорывной) технологии, что отражено на рисунке 4.5.



Источник: составлено автором.

Рисунок 4.5 – Оценка значений целей при существующей и альтернативной технологиях

Далее осуществляется оценка достаточности найденного потенциала для достижения конкурентного преимущества с помощью целеполагания сверху вниз. Постановка целей сверху вниз базируется на достижении максимального на рынке значения показателя TSR (Total Shareholder Return, совокупный доход акционеров), который отражает, насколько успешно компания обеспечивает доход акционерам и делает себя привлекательной для инвесторов. Из-за высокой конкуренции на металлургическом рынке целевые значения TSR необходимо определять относительно конкурентов. Этот показатель также был выбран по той причине, что по нему можно получить данные и аналитику от крупных инвестиционных банков, например Goldman Sachs. Это позволяет моделировать и прогнозировать данный показатель.

Сначала осуществляется оценка и прогнозирование данного показателя и его динамики у конкурентов. При этом учитываются проекты по снижению затрат, рост мультипликатора, снижение долга, дополнительная плановая EBITDA от CAPEX-проектов, макротренды на рассматриваемых рынках продукции и сырья, курсы валют.

Для достижения требуемого значения TSR компании необходимо повышать EBITDA и Multiple (мультипликатор). Для выбора оптимальных целевых значений этих показателей строится таблица чувствительности TSR, проиллюстрированная на рисунке 4.6.

		Мультипликатор						
		3	4	5	6	7	8	9
EBITDA	1000	73%	82%	91%	100%	109%	118%	127%
	1100	84%	93%	102%	111%	120%	129%	138%
	1200	95%	104%	113%	122%	131%	140%	149%
	1300	106%	115%	124%	133%	142%	151%	160%
	1400	117%	126%	135%	144%	153%	162%	171%
	1500	128%	137%	146%	155%	164%	173%	182%
	1600	139%	148%	157%	166%	175%	184%	193%
	1700	150%	159%	168%	177%	186%	195%	204%
	1800	161%	170%	179%	188%	197%	206%	215%
	1900	172%	181%	190%	199%	208%	217%	226%
	2000	183%	192%	201%	210%	219%	228%	237%

XX Значение показателя TSR лучше, чем у Конкурента 1

XX Значение показателя TSR лучше, чем у Конкурента 2

Источник: составлено автором по материалам [486].

Рисунок 4.6 – Таблица чувствительности TSR (иллюстративно)

Цель считается амбициозной, если она позволяет обогнать конкурентов по показателю TSR. Целевое значение мультипликатора целесообразно брать на основе прироста прошлого периода. В зависимости от текущего уровня EBITDA компании и найденного теоретически достижимого потенциала возможны три варианта.

1) Если компания и так является лидером рынка и ей не требуется опережать конкурентов, то в качестве амбициозной цели по EBITDA используется теоретически достижимый потенциал на базе существующей технологии.

2) Если найденного теоретически достижимого потенциала на базе существующей технологии достаточно, для того чтобы опередить конкурентов, то его значение используется в качестве амбициозной цели по EBITDA. При этом

в качестве цели берется весь теоретически достижимый потенциал, даже если для того, чтобы обогнать конкурентов, не требуется достигать его полностью.

3) Если найденного теоретически достижимого потенциала на базе существующей технологии недостаточно, для того, чтобы опередить конкурентов, то в значение амбициозной цели по EBITDA включают и эффект от использования альтернативных (прорывных технологий).

Полученная амбициозная цель декомпозируется для каждого подразделения пропорционально значению теоретического потенциала.

Таким образом, важнейшей составляющей стратегического управления структурными изменениями является создание эффективной системы целеполагания, направляющей усилия сотрудников на достижение конкретных задач. Амбициозный подход к целеполаганию необходим для введения персонала в состояние умеренного стресса, что стимулирует постоянную концентрацию на достижении новых стратегических целей. Это позволяет вовлекать сотрудников в процесс изменений и повышает устойчивость достигнутых результатов.

Постановка амбициозных и измеримых целей помогает МКОП и их бизнес-единицам достигать высоких уровней производительности и устойчивости, улучшая их положение на рынке.

4.3 Обеспечение амбициозного предпринимательства бизнес-единиц многопрофильных коммерческих организаций

Исследования в области предпринимательства все чаще показывают, что некоторые предприниматели имеют более высокие амбиции, чем другие, и что эти предпринимательские амбиции являются важным драйвером фактических результатов деятельности компании. Эмпирические исследования показали, что намерения роста являются важными предикторами последующего роста компании [328]. Кроме того, исследования показывают, что предпринимательство с высокими амбициями, то есть доля предпринимателей, ожидающих значительного роста своих компаний в плане создания рабочих мест, вносит больший вклад в макроэкономический рост, чем предпринимательская деятельность в целом [330; 331]. Следовательно, стратегическое управление изменениями должно

включать стимулирование амбициозного предпринимательства бизнес-единиц МКОП.

В диссертационной работе будет использоваться определение амбициозного предпринимателя, предложенное Э. Стемом и соавторами [330]: «Амбициозный предприниматель – это человек, который занимается предпринимательским процессом с целью создания максимальной ценности. Он идентифицирует и использует возможности для создания новых продуктов, услуг, процессов и организаций с высокими устремлениями к достижению предпринимательского успеха, то есть максимизации создания ценности». Это определение близко к определению «порога производительности» [351], которое квалифицировало амбициозных предпринимателей. Такой порог может быть самоопределенным, что отражает разнообразие устремлений среди предпринимателей [352]. Создание ценности может также выражаться в терминах прибыли, роста, инноваций или других показателей производительности.

В рамках первых исследований, использующих термин «амбициозное предпринимательство» [353; 354], их авторы были сосредоточены на предпринимателях, владеющих устоявшимися фирмами. Оба исследования основаны на предыдущих работах о компаниях-«газелях», где проводится различие между амбициозными предпринимателями и их статус-кво-конкурентами на основе достигнутых результатов. Интересно, что эта точка зрения контрастирует с определением амбициозной фирмы У. Киркли [355]. Здесь амбициозная фирма – это предприятие, созданное на основе крупного новшества, которое продолжает эксплуатироваться на протяжении всего жизненного цикла предприятия. Таким образом, в отличие от шумпетерианского взгляда, который призывает к новым инновациям, У. Киркли [355] не выступает за переизобретение фирмы. Авторы работы [356] следуют более шумпетерианскому взгляду на инновации в своем исследовании амбициозных предпринимателей. Они проводят различие между высокими и низкими амбициями на основе степени новизны инновационного проекта (радикального или инкрементального) фирмы.

Следующий этап в изучении амбициозного предпринимательства характеризуется переключением фокусирования с фирм, демонстрирующих высокий рост, на предпринимательство с высокими ожиданиями [330; 331; 357; 358].

Стимулируемые инициативой Глобального мониторинга предпринимательства (GEM), эти исследователи сосредотачиваются не на устоявшихся, а на начинающих предпринимателях. В таких исследованиях амбициозные предприниматели – это люди, находящиеся в начале процесса создания предприятия и проявляющие высокие амбиции в отношении ожидаемого создания рабочих мест с самого начала своего предприятия. Также в Панельном исследовании динамики предпринимательства (PSED) ожидаемая производительность через пять лет была использована для операционализации предпринимательских амбиций [359; 360]. Важно отметить, что данные PSED, которые фокусируются на ожиданиях роста, не используют «пороговые значения» (например, создание 20 рабочих мест в течение пяти лет). Например, Дж. Ляо и Х. Уэлш [361], А. Кассар [362], Д. Эдельман [363] используют данные PSED, чтобы изучить механизмы, стоящие за предпринимательскими амбициями роста. Они измеряют амбиции роста в терминах «предполагаемого масштаба предприятия» либо в терминах будущих продаж или создания рабочих мест, используя непрерывную шкалу без конкретных порогов.

В отличие от этих вопросов PSED исследователи, использующие данные GEM, отличают амбициозных предпринимателей от их менее амбициозных коллег, применяя порог в отношении ожидаемого создания рабочих мест. К сожалению, этот порог не является постоянным во всех исследованиях, связанных с GEM. В [364], например, предприниматели с высокими ожиданиями ассоциируются с ожиданием создания 20 или более рабочих мест в течение пяти лет. В [365] авторы различают высокий ожидаемый рост (более 20 созданных рабочих мест) и средний ожидаемый рост (более 6 созданных рабочих мест). В [330] амбициозные предприниматели ожидают, что их фирма вырастет как минимум с 6 сотрудниками в течение пяти лет. Наконец, в [354] порог составляет 10 или более созданных рабочих мест в течение пяти лет.

Кроме вопросов о ожидаемом росте PSED также спрашивает начинающих предпринимателей, «хотят ли они, чтобы их компания выросла настолько большой, насколько это возможно, или предпочитают оставить ее небольшой и управляемой ими самими или с помощью нескольких ключевых сотрудников» [362; 363]. Такая мера, как утверждается, схватывает намерение роста [362] или предпочтение роста [363]. Следуя этим идеям, авторы работы [332] используют одноэлементный

показатель PSED для разграничения между амбициозными и неамбициозными предпринимателями. Они утверждают, что амбициозного предпринимателя следует определять не на основе того, что он ожидает, а, скорее, на основе того, что он внутренне желает, то есть через стремление к росту, измеренное [362; 363].

Таким образом, анализ существующей литературы показывает, что рост является преобладающим измерением для эмпирического захвата амбициозного предпринимательства. Интересно, что анализ различных измерительных инструментов (и их концептуализаций) также раскрывает отсутствие консенсуса относительно операционализации понятия «амбициозное предпринимательство». Некоторые исследования операционализируют различие между амбициозными и менее амбициозными предпринимателями с помощью меры стремления к росту (например, [362]) или ожидаемой производительности роста с различными порогами (например, [330; 357]). Панельное исследование динамики предпринимательства (PSED) использует вопрос о том, хотят ли предприниматели расширять свой бизнес настолько, насколько это возможно, или предпочитают держать его в управляемом и контролируемом размере. В опросе взрослого населения Глобального мониторинга предпринимательства (GEM) задавался вопрос: «Сколько людей будет работать на этом предприятии через пять лет?» Различные пороговые уровни (чаще всего 20 человек, иногда – 6 человек) использовались для разграничения амбициозных и неамбициозных предпринимателей.

Хотя использование индикатора роста предоставляет информацию о намерении предпринимателя создавать ценность сверх самодостаточности, нельзя утверждать, что рост всегда является прямым измерением амбициозного предпринимательства. Использование ожидаемого будущего роста или стремления к росту в качестве единственного показателя амбициозного предпринимательства классифицирует предпринимателей, которые не хотят расти дальше, как неамбициозных. Кроме того, для дальнейшего развития исследований амбициозного предпринимательства ключевым является четкая концептуализация и операционализация данного понятия. Автором диссертационной работы выявлено четыре разных критерия роста: намерения расширить продажи или количество занятых [366], стремления к росту в терминах «идеального» размера бизнеса [367], ожидания роста [354; 361; 368] и предпочтения роста.

Для П. Дэвидсона и его соавторов [327] стремление к росту связано с разницей между текущим размером и идеальным размером предприятия через пять лет. Другими словами, амбициозное предпринимательство имеет отношение к тому, чего хочет предприниматель, а не обязательно к тому, что он считает возможным исходя из своих способностей или имеющихся возможностей. Стоит согласиться с Ф. Делмаром и Дж. Виклундом [367] и предложить использовать ярлык «стремление», который отражает установки и субъективные нормы в теории запланированного поведения, разработанной А. Айзенем [369].

Ожидания роста должны сочетать стремления того, чего хочет предприниматель, с возможностями и ограничениями, которые предприниматель воспринимает в своей личной, организационной и внешней среде. Как уже говорилось выше, эти две концепции действительно разные, хотя и тесно связанные.

Как стремление к росту, так и ожидание роста важны для изучения амбициозного предпринимательства. Они являются ключевыми для понимания причин, по которым некоторые предприниматели могут просто иметь стремления, но не действовать в соответствии с ними, в то время как другие переводят свои стремления в ожидания. Это различие является первым шагом к пониманию того, как личная, организационная и институциональная среда предпринимателя формирует его действия. С этой точки зрения амбициозные предприниматели – это предприниматели с высокими стремлениями, которые стремятся создать ценность, превышающую их собственные потребности, и предприниматели, которые создают ценность, превышающую потребности самодостаточности.

Г. Кассар [366] демонстрирует, что предпочтения роста (или, скорее, стремления) оказывают влияние на ожидания роста. В своем исследовании стремление к росту он измеряет готовностью предпринимателя максимизировать размер предприятия, а не ограничивать его до управляемого и контролируемого размера. На основе работы [366] И. Верхул и Л. ван Мил [332] проводят дальнейшее различие между стремлениями к росту и ожиданиями роста. Интересно, что они обнаруживают, что, несмотря на высокую корреляцию между стремлением и ожиданием, существуют также предприниматели, которые сообщают о стремлении к росту без ожиданий роста, или наоборот.

Формальные институты (например, правила рынка труда), как и неформальные (например, культуры, ценящие финансовый успех), оказывают влияние на распространенность амбициозных предпринимателей. Одним из наиболее всеобъемлющих исследований влияния институтов является статья [370]. В ней исследуется влияние когнитивных, нормативных и регулятивных эффектов на общую предпринимательскую активность и высококачественную предпринимательскую деятельность (в терминах новизны продукта и технологии, интернационализации, высоких амбиций роста и финансирования). Результаты поразительны: авторы отмечают, что, в частности, регулирование способствует общей предпринимательской активности, но не находят значительной связи между различиями в регулировании и качеством предпринимательской деятельности. Интересным является то, что они обнаруживают, что благоприятная среда особенно важна для высококачественной предпринимательской деятельности. В такой среде предприниматели имеют доступ к высококачественным университетам, квалифицированной рабочей силе, поставщикам, клиентам и внешнему финансированию.

Хотя П. Стенхольм и соавторы [370], таким образом, показывают, что благоприятная среда имеет первостепенное значение для высококачественных предпринимателей, именно влияние формальных институтов чаще всего рассматривается в исследованиях амбициозного предпринимательства. Помимо институциональных аспектов, таких как правовая защита и социальные гарантии, в литературе также подчеркивается роль социальных сетей и социальных норм. Дж. Хессельс с соавторами [365], например, показывают, что социальные сети и нормы могут играть важную роль в стимулировании предпринимательской деятельности. В частности, они отмечают, что предприниматели, которые имеют доступ к обширным социальным сетям, имеют более высокие шансы стать предпринимателями с высокими ожиданиями.

Кроме таких аспектов, как воспринимаемые возможности, также изучается влияние социального статуса успешных предпринимателей. П. Стенхольм с соавторами [370] исследуют влияние высокого статуса, приписываемого успешным предпринимателям. Удивительно, но они показывают, что эта неофициальная институциональная характеристика «не оказывает никакого влияния ни на общую,

ни на амбициозную предпринимательскую деятельность» [370]. Дж. Хессельс с соавторами [365] обнаруживают, что «культуры, в которых финансовый успех является важным мотивом для начала бизнеса, положительно связаны с показателями предпринимательской деятельности» [365] со средними ожиданиями роста, но не с показателями предпринимательства с высокими ожиданиями. В работе [365] также утверждается, что уровень автономии в конкретной культуре не связан с распространенностью ожиданий роста, даже когда мотив независимости влияет на рост амбиций на микроуровне. Они также исследуют влияние таких мотивов на показатель инновационной предпринимательской деятельности, но не подтверждают, что инновационная предпринимательская деятельность связана с мотивами независимости и увеличения благосостояния на макроуровне.

Личные характеристики амбициозного предпринимателя. Личные характеристики, изучаемые в исследованиях амбициозного предпринимательства, варьируются от индивидуальных способностей к росту и развитию до установок и мотивов. Под первой группой также можно классифицировать более статичные характеристики, такие как пол и уровень образования. Различные исследования изучают, оказывают ли такие параметры, как пол [332], образование, семейное положение и опыт [370], прямое влияние на рост амбиций предпринимателя. Например, Г. Кассар [366] показывает, что доход предпринимателя, образование и управленческий опыт имеют значительное положительное влияние на ожидаемый рост предприятия. Г. Кассар подтверждает важность финансовых ресурсов [366], показывая, что финансовый успех является важным детерминантом стремления к росту, ожидания роста и реализации роста. Интересно, что он также исследует роль стремления к росту (готовность максимально увеличить размер предприятия, а не держать фирму в управляемом и контролируемом размере) в прямом влиянии семейного дохода, образования и управленческого опыта. Он показывает, что, хотя стремление к росту также влияет на ожидаемый рост, связь между затратами на возможность и масштабом предприятия все еще сохраняется и дополняет заявленные стремления [366].

Организационные характеристики. Стремление к росту может быть недостаточным для реализации последующего роста фирмы. Аналогичным образом рост можно ожидать и реализовать даже без первоначального стремления к

высокому росту (см. [332]). Для «достижения реального роста необходимо предпринять такие действия, как стратегическое планирование, внедрение инновационных практик, экспорт, фактическое сотрудничество и обучение сотрудников» [370].

И. Верхул и Л. ван Мил [332] обнаружили, что интернационализация фирмы положительно связана со стремлением к росту. Это указывает на то, что стратегии экспорта предоставляют предпринимателям средства для осуществления своих амбиций роста. Важно отметить, что, хотя инновационная деятельность, по-видимому, оказывает влияние на размер фирмы, нет единого мнения относительно фактической роли инноваций в отношении стремления к росту, ожидания роста или реализации роста.

Таким образом, проведенный анализ литературы позволяет сформулировать концептуальную модель стимулирования амбициозного предпринимательства бизнес-единиц МКОП.

Стремление к росту формируется под влиянием установок и субъективных норм. Установка определяется как «психологическая тенденция, выражаемая оценкой определенного объекта с некоторой степенью предпочтения или неприязни» [371]. Поскольку положительный (и отрицательный) опыт роста может положительно (или отрицательно) повлиять на отношение предпринимателя к росту, модель должна учитывать потенциальные обратные связи от реализованного роста к установке на рост, тем самым положительная установка на рост может быть чем-то, что предприниматель развивает со временем (то есть предприниматель испытывает положительный рост и, следовательно, меняет свое отношение к росту). Субъективные нормы относятся к оценке поведения предпринимателя (то есть роста фирмы). Таким образом, это нормативные влияния, которые являются частью более широкого понятия неформальных институтов (например, [357; 368]). Важно отметить, что, хотя воспринимаемые возможности и навыки, в некоторых исследованиях не имеют значительной связи с амбициозной предпринимательской деятельностью (например, [368]), это можно объяснить тем, что стремление к росту и ожидание роста обусловлены разными факторами [332].

Кроме того, модель стимулирования амбициозного предпринимательства должна учитывать внешнюю (рыночную) среду, ресурсы бизнес-единицы, доступ к внешним ресурсам (или ресурсам МКОП) и внешние возможности. В теории

запланированного поведения [369] воспринимаемый поведенческий контроль относится к восприятию людьми своей способности вести себя определенным образом. Он включает в себя воспринимаемый контроль над рядом факторов окружающей среды, которые могут облегчить или затруднить выполнение поведения, таких как возможности, предлагаемые на новых рынках, и ресурсы, которые предприниматель может получить из окружающей среды. Доступные ресурсы могут представлять собой: личные компетенции и навыки, такие как технические компетенции [356], управленческие навыки [366], и организационные, такие как инновационные возможности. Доступность ресурсов зависит от взаимодействия бизнес-единицы с другими бизнес-единицами или партнерами во внешней среде [368].

Важно отметить, что ожидания роста автоматически не приводят к росту бизнес-единицы, так как предприниматели могут быть излишне уверены в своих способностях [353] или чрезмерно оптимистичны в отношении своих возможностей [356]. В результате они формируют чрезмерно оптимистичные ожидания, например в отношении возможностей, предлагаемых новыми рынками, или наличия необходимых ресурсов.

В подавляющем большинстве исследований, рассмотренных в данном параграфе, используется кросс-секционный количественный подход, в основном с данными GEM, иногда в сочетании с дополнительными базами данных. Амбициозное предпринимательство имеет последствия как на микроуровне фирмы, так и на макроэкономическом уровне. Важно отметить, что большинство исследований сосредоточено на макроэкономических результатах [330; 331].

4.4 Организация трансфера знаний многопрофильных коммерческих организаций в промышленности

Инновации и знания приобретают все большее значение для конкурентоспособности как моно-, так и многопрофильных организаций в глобальной экономике [372; 373].

Как было показано в параграфе 2.1, важным компонентом стратегического управления структурными изменениями МКОП является организация трансфера знаний и компетенций между бизнес-единицами МКОП, что обусловлено

критической зависимостью эффективности и конкурентоспособности МКОП от возможности передавать и транслировать знания внутри бизнес-единиц организации и за ее пределы [374]. В последние годы формирование коммуникационной стратегии привлекло значительное внимание исследователей и практиков [373; 375; 376]. Существует множество исследований, подтверждающих, что такая стратегия зарекомендовала себя как эффективную в рамках стратегических альянсов [377] и слияний и поглощений [378], а также в рамках многопрофильных организаций [379] и транснациональных корпораций [380].

Диссертационное исследование фокусируется на внутриорганизационных процессах организации трансфера знаний и компетенций в рамках многопрофильных организаций.

Цель трансфера знаний и компетенций – внутренняя передача знаний, обеспечение мобильности ценных, редких, неповторимых и не подлежащих замене ресурсов знаний в рамках МКОП исключительно за счет внутренней адаптации передаваемых знаний.

В работе М. Вилласалеро [155] показано, что «выстроенная коммуникационная стратегия и переток знаний оказывают положительное влияние на производительность» [155]. К аналогичным выводам приходят авторы работ [381; 382], «где эмпирической базой выступают транснациональные корпорации, и работ» [155; 379], где «в качестве эмпирической базы взяты многопрофильные компании» [379]. При этом «исследователи различают многопрофильные организации и транснациональные компании, указывая, что деление бизнес-единиц в многопрофильных организациях в основном соответствует отраслям, в то время как в транснациональных корпорациях – географическому расположению» [176]. Таким образом, «построение трансфера знаний и компетенций между бизнес-единицами будет заметно различаться: в многопрофильных компаниях ключевой является проблема пересечения технологических границ, а в многонациональных корпорациях – проблема пересечения географических границ» [383]. В обоих случаях «внутриорганизационная передача знаний осуществляется через внутреннюю сеть знаний, но в первом случае она представляет совокупность продуктовых подразделений, тогда как во втором – географических филиалов» [176].

Также в исследованиях отмечается, что «если бизнес-единица активно участвует в оттоке знаний, то это указывает на наличие богатой ресурсной базы в границах подразделения» [176]. Напротив, тот факт, что «бизнес-единица активно занимается притоком знаний, свидетельствует об отсутствии ключевых ресурсов и слабой ресурсной базе» [384]. Авторы работы [385] доказывают это «на данных транснациональных корпораций и утверждают, что иностранные дочерние компании, которые активно участвуют в передаче знаний остальным подразделениям корпорации, обладают более высокими компетенциями и ценным потенциалом» [176]. Аналогичные выводы делают авторы [386], подтверждая, что «иностранные дочерние компании с высоким уровнем оттока знаний обладают более высокими относительными возможностями, чем зарубежные дочерние компании с высоким притоком знаний» [386]. Дж. Уотсон [387] приходит к аналогичному выводу: «чем больше конкурентное преимущество иностранной бизнес-единицы, тем большими возможностями для получения новых знаний она обладает, то есть тем больше возможностей для создания новых знаний путем их совместного использования или рекомбинации знаний, находящихся в пределах подразделений многонациональной корпорации» [387].

Для того чтобы «усвоение знаний было оптимальным, уровни притока и оттока знаний и ресурсов должен быть одновременно высокими во всех бизнес-единицах многопрофильных организаций, поскольку рекомбинация ресурсов и знаний требует взаимного обмена знаниями между подразделениями» [176].

Если в бизнес-единице «уровень притока знаний высок, а уровень оттока знаний низок, это означает, что подразделение, получающее знания, играет более пассивную роль в процессе обмена, а результаты несопоставимы с теми, которые наблюдаются при оптимальном сценарии» [388]. Наконец, если в бизнес-единице «низкий уровень притока и оттока знаний, то это приводит к тому, что в подразделении практически не создается новых знаний, то есть бизнес-единица перестает быть инновационно активной» [176].

Последствия обесценивания знаний также симметричны. Те подразделения или бизнес-единицы, которые обладают стратегическими ресурсами, обычно неохотно раскрывают свои более ценные знания другим получающим подразделениям, защищая таким образом ключевые знания от побочных (спилловер)

эффектов [389], реализуя стратегию накопления знаний [390]. Таким образом, подразделения-получатели обычно являются бенефициарами обесценившихся ресурсов знаний, которые, вероятно, могут быть переданы конкурентам [391].

Для моделирования эффективности передачи знаний внутри МКОП будет применен методический подход, описанный в работе [392], с использованием нелинейных производственных функций Кобба – Дугласа. При помощи данной модели построены «иерархические модели обмена знаниями и результатами НИОКР для производственных и непроизводственных бизнес-единиц» [392]. На основе данной модели «проанализированы различные схемы построения модели управления знаниями внутри МКОП и варианты обмена результатами НИОКР в зависимости от того, являются ли предприятия партнерства встроенными в цепочку добавленной стоимости МКОП или независимыми от основной деятельности фирмы-ядра.

Для эмпирического анализа использовались данные МКОП, представленных в таблице 2.1. Анализируемый период – с 2019 по 2023 год. Опрос включал вопросы:

- построения системы управления знаниями;
- самостоятельного создания знаний и технологий (вложения в исследования и разработки (ИиР));
- влияния передачи знаний, компетенций и технологий на повышение эффективности, выраженное в росте производительности бизнес-единицы.

В общем виде «функция Кобба – Дугласа выражена зависимостью, представленной формулой (4.1)» [392]

$$Y = \gamma_T L^\alpha K^\beta, \quad (4.1)$$

где γ_T – коэффициент, учитывающий технологическое развитие отрасли;

L^α – затраты труда;

α – коэффициент эластичности по затратам труда;

K^β – затраты на капитал;

β – коэффициент эластичности по затратам капитала.

Поскольку в диссертационном исследовании анализируется, насколько передача знаний и технологий из одной бизнес-единицы к другой или от компании-ядра повлияет на повышение производительности i -й бизнес-единицы, то функция

Кобба – Дугласа будет представлять собой производственную функцию i -й бизнес-единицы, которая:

- не встроена в цепочку создания стоимости МКОП;
- встроена в цепочку создания стоимости МКОП.

Также введем две дополнительные переменные $BE_{\text{зт}}$ и $BE_{\text{н}}$, отражающие создание бизнес-единицами знаний и технологий самостоятельно. Под $BE_{\text{зт}}$ будем понимать компании, инвестирующие в ИиР и самостоятельно создающие новые знания и технологии, под $BE_{\text{н}}$ – бизнес-единицы, не инвестирующие в ИиР и не создающие самостоятельно знания и технологии, ε отражает так называемый остаток Солоу, отвечающий за те изменения объемов производства, которые не вызваны факторами затрат на труд, капитал и инновации, коэффициенты α, β, φ – коэффициенты эластичности соответствующих входных факторов.

Таким образом, функция Кобба – Дугласа примет вид, выраженный формулой (4.2)

$$Y_i = \gamma_T L^\alpha K^\beta C_A^\varphi C_P^\varphi \varepsilon. \quad (4.2)$$

Проверим следующие гипотезы.

Гипотеза 1. Чем больше бизнес-единиц самостоятельно создают знания и технологии и передают их в бизнес-единицы МКОП, не создающие самостоятельно знания и технологии, тем выше эффективность бизнес-единиц, не инвестирующих в ИиР, поэтому для повышения результативности всего МКОП необходимо стимулировать создание знаний и технологий, а также эффективных механизмов их трансфера.

Гипотеза 2. Знания и технологии, приобретенные бизнес-единицами, самостоятельно не создающими знания и технологии, и переданные другим бизнес-единицам МКОП, оказывают значительное влияние на эффективность как бизнес-единиц, так и всего МКОП.

Гипотеза 3. Наибольший эффект от передачи знаний и технологий, выраженный в темпе прироста прибыли от продаж инновационной продукции, будет наблюдаться у бизнес-единиц, встроенных в цепочку добавленной стоимости.

Методология расчетов проведена аналогично подходу, описанному в работе [392]. Расчеты выполнены с использованием прикладной программы Matlab. Переменные модели описаны в таблице 4.3.

Таблица 4.3 – Переменные эконометрической модели

Переменная	Описание
1	2
Δy_{it}	Средний ежегодный темп роста выручки от реализации (согласно форме № 2)
ΔL_{it}	Средний ежегодный темп роста трудовых затрат (согласно отчетам) Трудовые затраты определены как размер фонда оплаты труда, среднесписочная численность персонала и вложения в обучение персонала в течение рассматриваемого года
ΔK_{it}	Средний ежегодный темп роста физического капитала, рассчитанного как прирост балансовой стоимости оборудования и внеоборотных активов
$\Delta BE_{3T_{it}}$	Прирост инвестиций в создание новых знаний и технологий бизнес-единиц, встроенных в общую цепочку создания стоимости
$\Delta BE_{H_{it}}$	Прирост инвестиций в создание новых знаний и технологий бизнес-единиц, не встроенных в общую цепочку создания стоимости
$DTFP$	Средний ежегодный темп роста за период 5 лет (2019-2023 гг.) при полной производительности факторов производства для бизнес-единиц, не встроенных в цепочку создания стоимости, вычисленного как: $DTFP = \Delta y - \alpha \Delta c - \beta \Delta \ell,$ где Δy , Δc и $\Delta \ell$ – средние ежегодные темпы роста выручки от реализации, физического капитала (балансовая стоимость оборудования и внеоборотных активов) и трудовых затрат (фонд оплаты труда, среднесписочная численность персонала и затраты на обучение); β – расчетный трудовой коэффициент (доля заработной платы в выручке от реализации); α – коэффициент для физического капитала (вычисленный как $\alpha = 1 - \beta$)
$\frac{BE_H}{Q}$	Норма прибыли на инвестиции в создание новых знаний и технологий бизнес-единиц, не встроенных в цепочку создания стоимости МКОП, относительно вложений бизнес-единиц, встроенных в цепочку добавленной стоимости МКОП, рассчитанная как соотношение вложений бизнес-единиц, не встроенных в цепочку добавленной стоимости, к вложениям бизнес-единиц, встроенных в цепочку добавленной стоимости
$\frac{BE_{3T}}{Q}$	Норма прибыли на инвестиции в создание знаний и технологий бизнес-единиц, встроенных в цепочку добавленной стоимости, рассчитанная как прирост вложений относительно предыдущего периода
$\frac{BE_{3T}}{Q} \times \frac{BE_H}{Q}$	Взаимодействие между исследовательскими подразделениями бизнес-единиц, встроенных и не встроенных в цепочку создания стоимости, рассчитанное как стоимость передаваемых знаний, технологий и инновационных продуктов от бизнес-единиц, встроенных в цепочку создания стоимости, к бизнес-единицам, не встроенным в цепочку добавленной стоимости

Источник: составлено автором.

Результаты исследования представлены в таблицах 4.4 и 4.5.

Таблица 4.4 – Результаты оценки множественной регрессии полной производительности факторов для компаний, встроенных в цепочку добавленной стоимости

Параметры уравнения	Оценка		Стандартные отклонения		t-статистика	Уровень значимости (F-критерий)
	БЕ, создающие знания и технологии	БЕ, не создающие знания и технологии	БЕ, создающие знания и технологии	БЕ, не создающие знания и технологии		
Константа	0,4849	0,549	0,192	0,449	0,011	2,17
Δy_{LT}	0,077	0,28	0,083	0,062	0,043	1,95
ΔL_{LT}	0,632	0,44	0,075	0,49	0,051	2,18
ΔK_{LT}	0,053	0,17	0,048	0,027	0,062	0,036
$\Delta BE_{эТ,LT}$	4,561	-	0,552	-	0,048	2,47
$\Delta BE_{нТ}$	-	0,823	-	0,338	0,044	2,19
$DTFP$	1,33E-5	1,62E-3	4,59E-4	6,92E-4	0,051	2,23
$\frac{BE_{эТ}}{Q}$	0,18	0,37	0,088	0,34	0,027	1,92
$\frac{BE_{нТ}}{Q}$	0,021	0,049	0,26	0,052	0,071	1,99
$\frac{BE_{эТ}}{Q} \times \frac{BE_{нТ}}{Q}$	5,9E-3	6,58E-4	5,0E-3	1,97E-5	0,057	1,84
Примечание – $R^2 = 0,915$ (достоверность 91,5% – значимая).						

Источник: составлено автором.

Эмпирическая модель является достоверной, так как $R^2 = 91,5\%$.

Для эффективности бизнес-единиц, создающих знания и технологии, как и ожидалось, фактор уровня инвестиций в ИиР оказался более значимым, чем фактор труда. То есть существует непосредственная связь между инвестициями в самостоятельное создание знаний и технологий и ростом полной производительности факторов производства у бизнес-единиц – как встроенных, так и не встроенных в цепочку создания стоимости.

Все показатели труда оказались значимыми для повышения эффективности, в том числе и численность персонала. Наибольшую значимость имеет показатель вложений в обучение персонала (один из видов создания и накопления знаний).

Согласно представленным в таблице 4.4 результатам создание знаний и технологий в бизнес-единицах, встроенных в цепочку добавленной стоимости, и их передача в бизнес-единицы, не встроенные в цепочку добавленной стоимости, оказывают незначительное влияние на рост их прибыли.

Таблица 4.5 – Эффект передачи знаний, технологий и инновационных продуктов

Бизнес-единицы МКОП	Изменение DTFP	Доля изменения DTFP за счет передачи инновационных продуктов	Доля изменения DTFP за счет передачи технологий	Доля изменения DTFP за счет передачи знаний и компетенций
МКОП	3,61	0,48	0,33	0,29
Бизнес-единицы, создающие самостоятельно знания, технологии, новые продукты	4,25	0,18	0,19	0,27
Бизнес-единицы, не создающие самостоятельно знания, технологии, новые продукты	3,11	0,79	1,44	0,98

Источник: составлено автором.

В таблице 4.5 для анализа особенностей разделены показатели передачи знаний, технологий и инновационных продуктов бизнес-единицами, создающими самостоятельно знания, технологии и новые продукты, и бизнес-единицами, не создающими самостоятельно знания, технологии и новые продукты.

При этом доля в процентных пунктах изменения DTFP за счет передачи знаний, инновационных продуктов и технологий рассчитана так же, как и в [392] по формуле (4.3)

$$Q_{\rho} \left(\frac{R\rho_i}{Q} \right)_{T-1} \times 100. \quad (4.3)$$

Согласно полученным результатам бизнес-единицы, самостоятельно создающие новые знания, продукты и технологии, с большей вероятностью передадут знания (0,27 п.п. роста DTFP), нежели технологии (0,19 п.п. роста DTFP) или новые продукты (0,18 п.п. роста DTFP).

Передача новых технологий для бизнес-единиц, не создающих самостоятельно знания, новые продукты и технологии, имеет больший эффект (1,44 п.п.), выраженный в росте DTFP, нежели передача новых продуктов (0,79 п.п.) или технологий (0,98 п.п.).

Однако если бизнес-единицы самостоятельно не создают новые знания, технологии или продукты, но встроены в цепочку добавленной стоимости, то эффективность, обусловленная передачей знаний, технологий и новых продуктов, выше, чем у бизнес-единиц, не встроженных в цепочку добавленной стоимости. Это подтверждает гипотезу, что передача знаний, новых продуктов и технологий будет иметь особое значение, если бизнес-единица интегрирована в цепочку создания стоимости МКОП, и необходим механизм, способствующий эффективному трансферу знаний и технологий МКОП.

Таким образом, проведенные исследования частично подтвердили гипотезу о том, что чем больше бизнес-единиц самостоятельно создают знания и технологии и передают их в бизнес-единицы МКОП, не создающие самостоятельно знания и технологии, тем выше эффективность бизнес-единиц, не инвестирующих в ИиР, поэтому для повышения результативности всего МКОП необходимо стимулирование создания знаний и технологий, а также эффективных механизмов их трансфера. Эта гипотеза подтверждена только в части бизнес-единиц, встроженных в цепочку добавленной стоимости.

Вторая гипотеза – о том, что знания и технологии, приобретаемые бизнес-единицами, самостоятельно не создающими знания и технологии, и переданные другим бизнес-единицам МКОП, оказывают значительное влияние на эффективность как бизнес-единиц, так и всего МКОП – может быть принята только при 10-процентном уровне значимости, а при 5-процентном уровне значимости – не подтверждена.

Третья гипотеза – относительно того, что наибольший эффект от передачи знаний и технологий, выраженный в темпе прироста прибыли от продаж инновационной продукции, будет наблюдаться у бизнес-единиц, встроженных в цепочку добавленной стоимости МКОП, – полностью подтверждена.

Таким образом, в условиях глобальной экономики инновации и знания играют ключевую роль в конкурентоспособности как монопрофильных, так и многопрофильных организаций. Важнейшим элементом стратегического управления структурными изменениями в многопрофильной компании (МКОП) является организация передачи знаний и компетенций между бизнес-единицами. Эффективность и конкурентоспособность МКОП зависят от способности передавать

и распространять знания внутри организации и за ее пределами. Основная цель передачи знаний заключается в обеспечении мобильности ценных, редких, уникальных и незаменимых ресурсов знаний внутри МКОП посредством внутренней адаптации передаваемых знаний. Исследования подтверждают положительное влияние коммуникационных стратегий и потоков знаний на производительность. Для оптимального усвоения знаний уровни притока и оттока знаний и ресурсов должны быть одинаково высокими во всех бизнес-единицах многопрофильной организации, поскольку рекомбинация ресурсов и знаний требует взаимного обмена знаниями между подразделениями.

4.5 Создание инновационных платформ в многопрофильных коммерческих организациях с целью достижения устойчивой конкурентоспособности

Усиление конкуренции и сокращение жизненных циклов продукции заставляют исследователей и практиков искать возможности совместного создания ценности [393; 394]. Для бизнес-единиц МКОП совместное создание ценности бизнес-единиц может строиться с бизнес-единицами как внутри МКОП, так и со сторонними компаниями и сетями на рынке. Концепция открытых инноваций для МКОП тесно связана с процессами выстраивания эффективного трансфера потоков знаний через организационные границы как бизнес-единиц МКОП, так и бизнес-единиц и внешних компаний или сетей для улучшения инновационного процесса.

Такая модель отличается от традиционной, где инновационные процессы поддерживались исключительно внутренними исследованиями и разработками, а результаты направлялись только на собственные проекты. В рамках модели открытых инноваций используются как внешние, так и внутренние знания для поддержки инноваций, а также внутренние знания извне для извлечения выгоды из инноваций. Исходящие инновации подразумевают продажу и распространение инноваций и идей за пределами фирмы, в то время как входящие инновации предполагают приобретение инноваций и идей за пределами организации.

Создание инновационных платформ представляет собой сложную задачу для устоявшихся компаний [395; 396], особенно тех, которые имеют структуру

многопрофильной организации. Действительно, МКОП состоят из компании-ядра и бизнес-единиц, которые ориентированы на конкретные рынки и которым предоставлена определенная автономия от корпоративного центра [140; 397]. Чтобы координировать работу ядра и бизнес-единиц, МКОП применяют управление инновационным продуктом (далее – ИП), «распределяя некоторые права принятия решений между корпоративным центром и бизнес-единицами», устанавливая «структуру ответственности для поощрения желаемого поведения в использовании ИП» [398].

Таким образом, МКОП балансируют централизованное управление ИП (например, компания-ядро определяет стандарты для внедрения и использования ИП для повышения эффективности) и децентрализованное управление ИП (например, предоставляет свободу действий для бизнес-единицы адаптировать и улучшать ИП компании для наилучшего удовлетворения потребностей клиентов). МКОП обычно полагаются на корпоративные инновационные платформы – технологические активы и услуги, которыми пользуются бизнес-единицы [398; 399], – для реализации синергии между бизнес-единицами и обеспечения эффективного ведения бизнеса. Корпоративные инновационные платформы служат средством управления деятельностью бизнес-единиц, подобно тому как инновационные платформы служат средством для управления деятельностью внешних комплементоров. Однако целью корпоративных инновационных платформ является реализация синергии между бизнес-единицами.

Ключевым вопросом построения платформы открытых инноваций в МКОП является уровень участия бизнес-единиц МКОП «участие бизнес-единиц в открытых инновациях и его влияние на эффективность инновационной деятельности МКОП, поскольку бизнес-единицы встроены во внутренние сети обмена, которые обеспечивают приток и отток знаний, связанных с инновациями, таким же образом, как они подключены к внешним сетям для входящих и исходящих инноваций» [393].

Исследовательский вопрос данного параграфа можно сформулировать следующим образом: внешние входящие инновации более выгодны, чем внутренние входящие инновации, или напротив, внешние исходящие инновации менее выгодны, чем внутренние исходящие инновации.

Бизнес-единицы внутри МКОП имеют потенциальное преимущество, заключающееся в том, что они «могут полагаться как на внешних партнеров, так и на внутренние бизнес-единицы, чтобы поддерживать свой процесс разработки новых продуктов. Корпоративная сеть, таким образом, позволяет бизнес-единицам предоставлять знания своим коллегам в их стремлении вывести новые продукты на рынок» [395].

Далее проанализируем влияние четырех типов деятельности в области открытых инноваций на инновационную деятельность бизнес-единиц, которые классифицируются в зависимости от направленности (внешняя и внутренняя) и местоположения (межфирменное и межграницное) потоков инноваций.

Для анализа использованы МКОП, представленные в параграфе 2.2 в таблице 2.1. В результате сформировалась выборка из 318 бизнес-единиц, принадлежащих 28 МКОП.

Для измерения переменных использовались данные опросов для бизнес-единиц и вторичные данные, собранные в течение 2019-2023 годов. Полевая работа началась с составления и рассылки анкет менеджерам бизнес-единиц с сопроводительным письмом, информирующим их о целях исследовательского проекта и указывающим, что их ответы будут проанализированы в строгой конфиденциальности. Рассылка была осуществлена 267 бизнес-единицам из 28 МКОП, представленных в таблице 2.1. Ответ получен от 202 бизнес-единиц (что составило 76% выборки).

Зависимая переменная – это прибыль от продажи новых продуктов, достигнутая каждой бизнес-единицей (инновационная результативность).

Корреляция между показателем инновационной результативности и рентабельностью активов (ROA) была заметной ($n = 318$ подразделений; $r = 0,249$; $p < 0,001$), так же как и между показателем производительности подразделения и рентабельностью собственного капитала (ROE) ($n = 318$ подразделение; $r = 0,268$; $p < 0,001$).

Независимые переменные – это инновации, исходящие и входящие как вне, так и внутри организационных границ. Это означает, что для исследования представляют интерес четыре переменные, которые являются традиционными, состоящими из исходящих инноваций и входящих инноваций, а также новыми

внутренними переменными, касающимися внутрисетевых исходящих и внутрисетевых входящих инноваций.

Тест на валидность входящих и исходящих инноваций был проведен путем проверки корреляции этих показателей с размером бизнес-единицы, определенной численностью сотрудников в ней. Как и ожидалось, более крупные бизнес-единицы имеют бóльшую ресурсную независимость, чем меньшие, и поэтому чаще прибегают к самопотреблению и самообслуживанию и, следовательно, меньше – к входящим инновациям ($n = 318$ бизнес-единиц; $r = -0,128$; $p < 0,10$) и исходящим инновациям ($n = 318$ бизнес-единиц; $r = -0,134$; $p < 0,10$). Валидность внутрисетевых мер входящих и исходящих инноваций была проверена путем корреляции их с уровнем диверсификации бизнес-единицы. Как и ожидалось, те бизнес-единицы, которые работают в более разнообразных (менее специализированных) многобизнесовых фирмах, менее вовлечены во внутрисетевой обмен в форме входящих инноваций ($n = 318$ бизнес-единиц; $r = -0,315$; $p < 0,001$) и исходящих инноваций ($n = 318$ бизнес-единиц; $r = -0,163$; $p < 0,05$) в пределах организационных границ.

В качестве контрольных переменных использовались показатели: размер бизнес-единицы (измерялся как натуральный логарифм численности персонала подразделения), отрасль промышленности, в которой работает бизнес-единица, стратегическая ориентация бизнес-единицы (рыночная ориентация, ориентация на обучение и предпринимательская ориентация).

В таблице 4.6 представлены результаты регрессионного анализа.

Таблица 4.6 – Влияние структуры инновационной платформы на результативность инновационной деятельности МКОП

Переменные	Показатели	Нестандартизированные переменные			
		Модель 1	Модель 2	Модель 3	Модель 4
1	2	3	4	5	6
Контрольные	Константа	-0,0641 (0,043)	-0,0387 (0,032)	-0,0634 (0,027)	-0,0539 (0,049)
	Отрасль	0,027 (0,016)	0,023 (0,014)	0,025 (0,014)	0,021 (0,015)
	Размер бизнес-единиц	-0,006	-0,002	-0,009	-0,004
	Предпринимательская ориентация	0,013** (0,006)	0,019* (0,008)	0,023** (0,006)	0,011** (0,003)
	Рыночная ориентация	0,022** (0,006)	0,029* (0,008)	0,026** (0,011)	0,016** (0,013)

Продолжение таблицы 4.6

1	2	3	4	5	6
	Ориентация на обучение	0,034** (0,008)	0,025* (0,009)	0,018** (0,011)	0,026** (0,007)
	Уровень диверсификации	0,044* (0,026)	0,059* (0,019)	0,031** (0,021)	0,046* (0,023)
	Встроенность в цепочку создания ценности МКОП	0,025** (0,011)	0,039* (0,012)	0,027*** (0,007)	0,026** (0,013)
Независимые	Внешние входящие инновации	-	0,038** (0,017)	-	0,028** (0,014)
	Внешние исходящие инновации	-	0,032** (0,024)	-	0,035** (0,022)
	Собственные входящие инновации	-	-	-0,024** (0,008)	- 0,021** (0,007)
	Собственные исходящие инновации	-	-	0,036** (0,013)	0,034** (0,010)
Значимость	R ²	0,341	0,353	0,369	0,409
	F	18,423***	16,481***	15,892***	13,769***
	N	318	318	318	318
*** – $p < 0,01$; ** – $p < 0,05$; * – $p < 0,10$. В скобках даны стандартные ошибки.					

Источник: составлено автором.

Контрольные переменные «отрасль промышленности», «инновационная ориентация», «ориентация на обучение» и «рыночная ориентация» положительно коррелируют с инновационной результативностью. Размер бизнес-единицы отрицательно коррелирует с инновационной результативностью, но связь имеет низкую статистическую значимость.

Большинство бизнес-единиц, конкурирующих в высокотехнологичных отраслях, демонстрируют значительно лучшие инновационные результаты, в то время как те, которые конкурируют в средне- и низкотехнологичных отраслях, показывают противоположную зависимость. В соответствии с полученными результатами внешние входящие инновации и внутренние исходящие инновации коррелируют положительно и значимо с инновационной результативностью.

Результаты этого исследования подтверждают точку зрения, согласно которой открытые инновации не подходят многопрофильным компаниям в той же степени, в какой они подходят компаниям с однопрофильным предприятием. Бизнес-подразделения многопрофильных компаний могут полагаться на внешние сети других компаний, исследовательских институтов, крупных клиентов и сообществ пользователей для поддержки и усиления своих инновационных усилий,

но у них также есть дополнительные возможности, предоставляемые внутренней сетью равных бизнес-подразделений, корпоративных исследовательских центров и центральной фирмы-ядра. Полученные результаты свидетельствуют о том, что бизнес-единицам следует стремиться к созданию совместной ценности с партнерами как внутри, так и за пределами МКОП. То есть создавать стратегические сети, такие как сетевые организации сотрудничества (Collaborative Networked Organisations, CNOs) и/или виртуальные сообщества клиентов (Virtual Customer Communities, VCCs), которые обладают высоким потенциалом для совместного создания ценности и ко-инноваций (на рынках B2B). Оба подхода рассматривают сетевые структуры и платформы как источник совместного создания ценности и открытых инноваций для доступа к новым компетенциям, знаниям, рынкам и технологиям. Примером подобной платформы может служить цифровая платформа «Платферрум», которую запустила АО «Северсталь». «Платферрум» является экосистемой, которая позволяет быстро и безопасно проводить сделки и получать широкий спектр услуг и сервисов онлайн для повышения эффективности бизнеса всех заинтересованных сторон: производителей стальной продукции, поставщиков сервиса по металлообработке и специализированных сервисов, провайдеров финансовых и логистических услуг, трейдеров и представителей малого и среднего бизнеса. Данная платформа повысила адаптивность и гибкость систем создания ценности CNOs и VCCs, и позволила МКОП «Северсталь» быстрее реагировать на изменения индивидуальных потребностей клиентов, внедрять новые продукты и сервисы для клиентов. Также такие сети могут объединять клиентские сообщества и инновационные платформы МКОП с целью поддержки формирования постоянных инноваций, основанных на сотрудничестве с клиентами.

Согласно представленным расчетам, участие бизнес-единиц в открытых инновациях выгодно, поскольку оно ориентировано на внешнюю сеть для приобретения инноваций и поиска идей, а также на внутреннюю сеть – для продажи и раскрытия инноваций и идей. Эти выводы имеют как исследовательское, так и управленческое значение.

Фактически результаты показывают, что результативность инноваций бизнес-единицы улучшается вследствие внутрисетевых исходящих инноваций, но не улучшается при внутрисетевых входящих инновациях. Другими словами,

межфирменный обмен знаниями, связанными с инновациями, выгоден для предоставляющей бизнес-единицы, но безразличен для получающей бизнес-единицы. Сочетание выгодных и нейтральных эффектов на производительность инноваций на уровне бизнес-единицы подразумевает, что внутрисетевые открытые инновации в целом выгодны для многоотраслевой фирмы, но это не исключает ситуации, когда некоторые подразделения получают больше преимуществ от внешних сетей, чем от внутренних.

Выводы к главе 4

Конечная цель стратегического управления структурными изменениями – достижение устойчивой конкурентоспособности многопрофильных коммерческих организаций. Исследование достижения устойчивой конкурентоспособности многопрофильных коммерческих организаций позволило сделать следующие выводы.

Во-первых, ключевыми факторами устойчивой конкурентоспособности многопрофильных коммерческих организаций в промышленности является: развитие зон стратегического хозяйствования бизнес-единиц МКОП, амбициозное целеполагание и обеспечение амбициозного предпринимательства бизнес-единиц МКОП, обеспечение обмена знаниями между бизнес-единицами МКОП и формирование инновационных платформ.

Во-вторых, создание эффективной системы целеполагания, направляющей усилия сотрудников на достижение конкретных задач. Амбициозный подход к целеполаганию необходим для введения персонала в состояние умеренного стресса, что стимулирует постоянную концентрацию на достижении новых стратегических целей. Это позволяет вовлекать сотрудников в процесс изменений и повышает устойчивость достигнутых результатов. Постановка амбициозных и измеримых целей помогает МКОП и их бизнес-единицам достигать высоких уровней производительности и устойчивости, улучшая их положение на рынке.

В-третьих, модель стимулирования амбициозного предпринимательства должна учитывать внешнюю (рыночную) среду, ресурсы бизнес-единицы, доступ к внешним ресурсам (или ресурсам МКОП) и внешние возможности. В теории запланированного поведения воспринимаемый поведенческий контроль относится к

восприятию людьми своей способности к определенному поведению. Он включает в себя воспринимаемый контроль над рядом факторов окружающей среды, которые могут облегчить или затруднить поведение, таких как возможности, предлагаемые на новых рынках, и ресурсы, которые предприниматель может получить из окружающей среды. Доступные ресурсы могут представлять собой: личные компетенции и навыки, такие как технические компетенции, управленческие навыки, и организационные, такие как инновационные возможности. Доступность ресурсов зависит от взаимодействия бизнес-единицы с другими бизнес-единицами или партнерами во внешней среде.

В-четвертых, в условиях глобальной экономики инновации и знания играют ключевую роль в конкурентоспособности как монопрофильных, так и многопрофильных организаций. Важнейшим элементом стратегического управления структурными изменениями в многопрофильной компании является организация передачи знаний и компетенций между бизнес-единицами. Эффективность и конкурентоспособность МКОП зависят от способности передавать и распространять знания внутри организации и за ее пределами. Основная цель передачи знаний заключается в обеспечении мобильности ценных, редких, уникальных и незаменимых ресурсов знаний внутри МКОП посредством внутренней адаптации передаваемых знаний. Исследования подтверждают положительное влияние коммуникационных стратегий и потоков знаний на производительность. Для оптимального усвоения знаний уровни притока и оттока знаний и ресурсов должны быть одинаково высокими во всех бизнес-единицах многопрофильной организации, поскольку рекомбинация ресурсов и знаний требует взаимного обмена знаниями между подразделениями.

В-пятых, результативность инноваций бизнес-единицы улучшается вследствие внутрисетевых исходящих инноваций, но не улучшается при внутрисетевых входящих инновациях. Другими словами, межфирменный обмен знаниями, связанными с инновациями, выгоден для предоставляющей бизнес-единицы, но безразличен для получающей бизнес-единицы. Сочетание выгодных и нейтральных эффектов на производительность инноваций на уровне бизнес-единицы подразумевает, что внутрисетевые открытые инновации в целом выгодны для многоотраслевой фирмы, но это не исключает ситуации, когда некоторые подразделения получают больше преимуществ от внешних сетей, чем от внутренних.

Глава 5

Формирование механизма внедрения структурных изменений многопрофильных коммерческих организаций в промышленности

5.1 Формирование механизма проведения структурных изменений в многопрофильных коммерческих организациях в промышленности

В исследованиях встречаются различные подходы к понятию «механизм». Так, наиболее цитируемой в зарубежной литературе является теория дизайна механизмов Л. Гурвица [400]. Теория дизайна механизмов включает три составляющие: принятие коллективных решений, эффективность альтернативных решений, ресурсы, которыми обладают участники процесса.

В дальнейшем М. Джексон, развивая теорию дизайна механизмов, предложит собственную теорию – современную теорию механизмов [385]. По мнению М. Джексона, механизм направлен одновременно на мотивацию индивидов и максимизацию эффективности их деятельности, оптимальное распределение ресурсов, эффективное взаимодействие индивидуумов.

Дж.К. Лафта под механизмом понимает «совокупность средств воздействия, используемых в управлении, или, точнее, комплекс рычагов, используемых в управлении» [401].

В российских исследованиях подход к пониманию механизма шире. Так, в исследовании Д.Г. Шишкина механизм рассматривается как «совокупность процессов, организационных структур, форм и методов управления, а также правовых норм, при помощи которых осуществляются экономические законы и процессы воспроизводства» [402]. А.Н. Бычкова предлагает рассматривать механизм как «множество взаимосвязанных элементов, которые приводят объект в движение» [403]. Н.А. Попов и Н.А. Осокин в своей работе указывают, что механизм – это «совокупность правил, направленных на управление межфирменными взаимоотношениями экономических агентов, преследующих различные стратегии, в

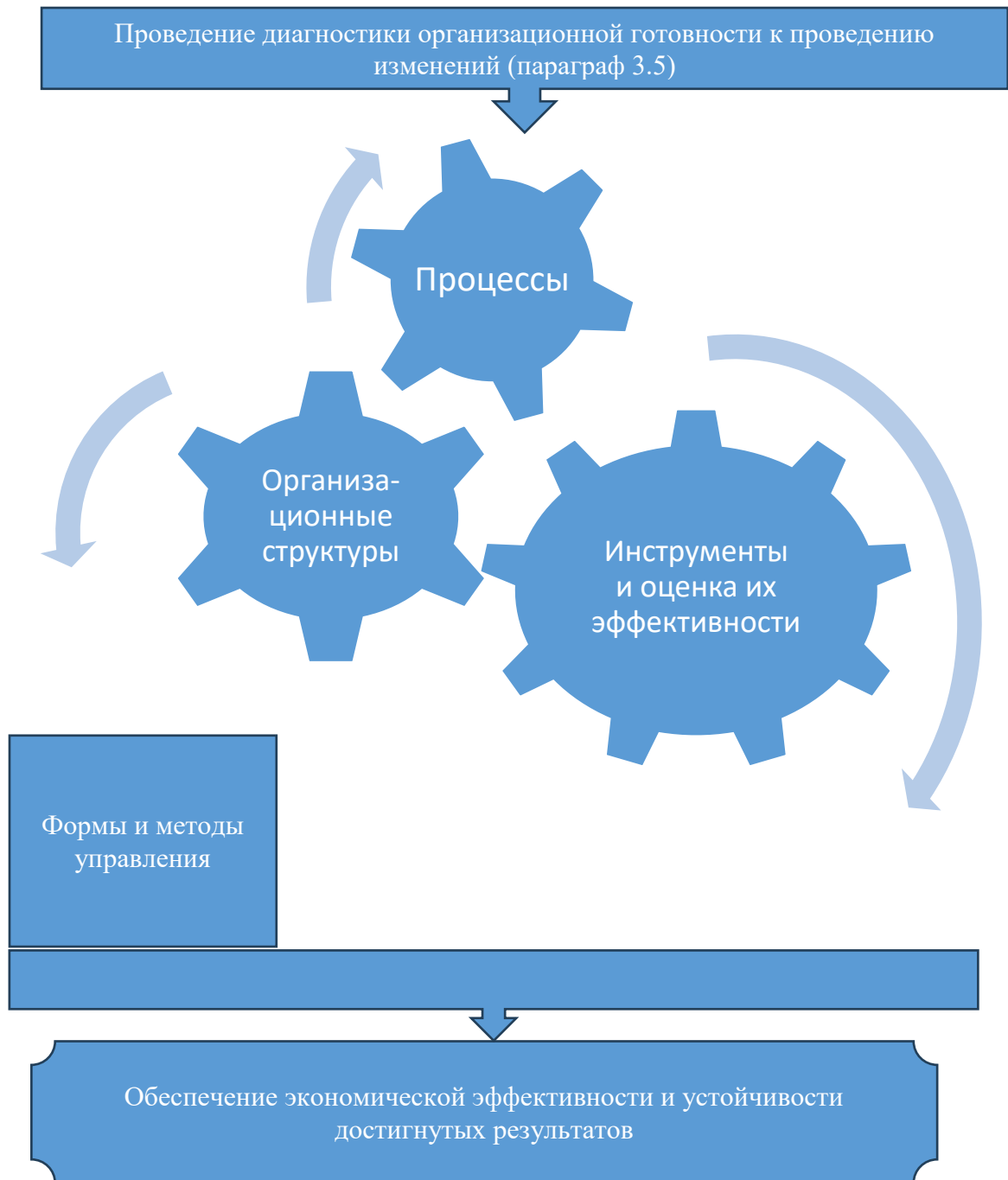
контексте максимизации эффективности хозяйственной деятельности каждого экономического субъекта» [404].

И.А. Наугольнова понимает под механизмом «комплекс и систему инструментов и принципов» [405]. Е.В. Третьяков в своем диссертационном исследовании дает следующее определение рассматриваемому понятию: «Это совокупность взаимодействующих элементов, объединенных определенной целью и являющихся инструментарием, переводящим объект из одного состояния в другое путем воздействия на него составляющих элементов» [406]. А.Г. Гончарук пишет, что механизм – «это система методов, действий и взаимосвязей организационных единиц, в совокупности решающих задачу управления эффективностью» [407].

В.Д. Жариков и С.Ю. Воеводкин понимают под механизмом «последовательный комплекс процессов с характерным набором взаимосвязей и взаимодействий» [408]. Согласно М.М. Гаджиеву «механизм – это процесс целенаправленного формирования результата производственно-хозяйственной деятельности» [409]. В представлении И.В. Щетининой, «механизм определяется как последовательный процесс преобразования имеющихся у предприятий ресурсов в конечный результат его деятельности» [410].

На основе названных исследований составных компонентов механизма и с учетом поставленных задач в диссертационной работе рассматриваются следующие представленные на рисунке 5.1 структурные элементы механизма:

- процессы;
- организационные структуры;
- инструменты и оценка их эффективности;
- формы и методы управления;
- обеспечение стратегической устойчивости достигнутых результатов.



Источник: составлено автором.

Рисунок 5.1 – Ключевые блоки механизма структурных изменений в многопрофильных коммерческих организациях в промышленности

Таким образом, внедрение структурных изменений, направленное на обеспечение конкурентоспособности МКОП, требует наличия специального механизма управления структурными изменениями в многопрофильных коммерческих организациях в промышленности. С точки зрения процессного подхода данный механизм представляет собой последовательность управленческих

действий с заданной целевой траекторией. Для задачи повышения эффективности внедрения структурных изменений целесообразно выделить следующие блоки:

- диагностика организационной готовности к проведению изменений и оценка потенциала повышения эффективности и внедрения структурных изменений;
- формирование организационной структуры проведения изменений;
- внедрение проектов структурных изменений, направленных на трансформацию операционной системы, системы управления и корпоративной культуры;
- формирование форм и методов управления структурными изменениями;
- выбор и оптимизация инструментов повышения эффективности проведения структурных изменений для получения максимального эффекта;
- обеспечение стратегической устойчивости достигнутых результатов в результате внедрения структурных изменений.

Далее рассмотрим каждый компонент предлагаемого механизма структурных изменений в многопрофильных коммерческих организациях в промышленности.

Процессы. Существует большое количество исследований, посвященных редизайну и моделированию бизнес-процессов, например [411-413]. Редизайн бизнес-процессов может производиться на основе существующей документации (сверху вниз) или на основе данных об осуществлении процесса (снизу вверх). Подход снизу вверх необходим для выявления узких мест и их устранения, а также предложения потенциальных улучшений на основе имеющихся данных о процессе.

Существует множество методов анализа и моделирования процессов, чтобы построить бизнес-процесс «как должно быть». Например, авторы [414] ссылаются на инструмент Protos2CPN, который преобразует модели процессов в «цветные сети Петри» (CP-сети, или CPNs). «Цветные сети Петри» сочетают в себе преимущества обычных сетей Петри с преимуществами языка программирования высокого уровня [415]. Также в [414] показано, что бизнес-процесс может быть описан и смоделирован с помощью платформы ProM [416] и инструментов CPN.

Редизайн бизнес-процессов для проведения структурных изменений имеет своей целью разработку и внедрение единой модели управления операционной

деятельностью и обеспечение непрерывного совершенствования. Задачи данного процесса включают:

- а) рост чистой прибыли на основе повышения производительности труда и оборудования, сокращения операционных потерь и объемов оборотных средств, повышения качества;
- б) устойчивое непрерывное совершенствование на местах благодаря развитию персонала, улучшению индивидуальных и коллективных результатов работы на основе качественной системы управления результативностью;
- в) развитие конкурентных преимуществ на основе формирования передовых методов работы на всех уровнях организации, которые конкурентам будет сложно воспроизвести [310].

Таким образом, данный блок будет включать совершенствование операционной системы, бизнес-процессов и технологий.

Организационные структуры. Многочисленные исследования, например [124; 154; 182; 417] и другие, показывают, что проведение структурных изменений требует организационного выделения обособленной структурной единицы, направленной на проведение изменений. Как правило, МКОП выделяют данную функцию в проектный офис.

Далее в параграфе 5.2 будут более подробно описаны задачи, функции и эффективность выделения отдельного структурного подразделения, отвечающего за эффективность управления структурными изменениями.

Формы и методы управления. Внедрение структурных изменений предполагает три ключевых принципа в работе менеджмента:

- а) весь менеджмент должен постоянно совершенствовать свою работу;
- б) развитие людей – это постоянный процесс работы руководителя; любой менеджер обязан совершенствовать свои профессиональные знания, навыки и компетенции;
- в) проактивная позиция в отношении изменений, чуткое отношение к тому, что окружает, и к проблемам производственной деятельности.

Линейные, функциональные руководители должны держать в фокусе внимания вопросы поддержки, профессионального обучения и повышения квалификации починенного персонала. Руководители отслеживают соблюдение

стандартов персоналом на рабочих местах и мотивируют желание к постоянному совершенствованию. Все руководители обязаны уделять достаточно времени для непосредственного контроля, контролировать выполнение производственного задания и своевременно вовлекать необходимые уровни руководства, чтобы эффективно и оперативно устранять проблемы.

Такие преобразования требуют более заметного и активного участия топ-менеджмента в изменениях существующего порядка и внедрения структурных изменений. Например, топ-менеджеры на рабочих собраниях фокусируют внимание на важности изменений, регулярно присутствуют при сменно-встречных собраниях и систематически посещают производство, чтобы непосредственно наблюдать текущее состояние дел, решать возникающие проблемы прямо на местах и помогать реализовывать улучшения.

Руководитель становится лидером изменений, возглавляя проекты, формируя соответствующую культуру и действуя в соответствии с принципами:

- проекты внедрения структурных изменений возглавляют и несут за них персональную ответственность заместители генерального директора;
- весь менеджмент должен реализовать хотя бы один личный проект в год.

Далее в параграфе 5.3 более детально будут описаны формы и методы управления структурными изменениями.

Выбор инструментов проведения структурных изменений. Инструменты структурных изменений должны затрагивать максимальное количество различных бизнес-процессов, реализуемых бизнес-единицей МКОП для достижения ее стратегических целей. Инструменты должны быть направлены на одновременное достижение эффективности текущей и поисковой деятельности для достижения организационной амбидекстрии. Внедрение этих инструментов зависит от уровня организационной зрелости бизнес-единицы, в противном случае возникает множество особенностей, препятствующих достижению планируемого результата. Инструменты повышения эффективности структурных изменений позволяют без существенных инвестиционных затрат повысить качество продукции или услуг, снизить операционные затраты, улучшить дисциплину поставки. При этом в различных бизнес-единицах МКОП данные методы и практики внедряются по-разному, с разной очередностью и в различных комбинациях. Это связано с тем, что

на данный момент отсутствует формализованная методика определения наиболее эффективного набора инструментов повышения эффективности структурных изменений, который позволит обеспечить максимальный эффект в условиях ограниченных человеческих и временных ресурсов. По этой причине разработка методики оптимизации инструментов для максимизации эффекта от трансформационного проекта для конкретной компании и конкретной цели представляется актуальной и более подробно описана в параграфе 5.4.

Обеспечение организационной устойчивости достигнутых результатов в результате внедрения структурных изменений. Организационную устойчивость можно определить как устойчивость достигнутых результатов в среднесрочном периоде в изменяющихся условиях внешней среды и поддерживающую конкурентоспособность на основе управления с учетом внутренних и внешних влияющих факторов.

Таким образом, механизм может быть определен как совокупность процессов, организационных структур, форм и методов управления, а также правовых норм, которые используются для осуществления экономических законов и процессов воспроизводства. Системная работа по внедрению структурных изменений, направленная на обеспечение конкурентоспособности МКОП, требует наличия специального механизма управления структурными изменениями в многопрофильных коммерческих организациях в промышленности. Для повышения эффективности внедрения структурных изменений целесообразно выделить следующие блоки: диагностика организационной готовности к проведению изменений и оценка потенциала повышения эффективности и внедрения структурных изменений; формирование организационной структуры проведения изменений; внедрение проектов структурных изменений, направленных на трансформацию операционной системы, системы управления и корпоративной культуры; формирование форм и методов управления структурными изменениями; выбор и оптимизация инструментов повышения эффективности проведения структурных изменений для получения максимального эффекта; обеспечение стратегической устойчивости достигнутых результатов в результате внедрения структурных изменений.

5.2 Трансформация бизнес-процессов многопрофильных коммерческих организаций в промышленности при внедрении структурных изменений

Российские МКОП стремятся быть мировыми индустриальными лидерами на основе инновационной эффективности, технологического лидерства и формирования уникальной ценности для клиентов, а также достигая высоких финансовых результатов: совокупной акционерной прибыли (Total Shareholder Return), прибыли до вычета процентов, налогов и амортизации (Earnings Before Interest, Taxes, Depreciation and Amortization), рентабельности по EBITDA (EBITDA Margin), свободного денежного потока (Free Cash Flow) и т.д.

Однако в основе достижения стратегического лидерства лежит операционная эффективность – непрерывное совершенствование всех бизнес-процессов МКОП.

Существует множество исследований, подтверждающих влияние операционной эффективности на повышение конкурентоспособности МКОП за счет синергетических эффектов. Например, в исследовании М. Кумара и В. Родригеса [418] рассматривается возможность получения синергетических эффектов за счет интеграции операций; М. Ганстерер и Р. Хартл [419] приводят различные топологии бизнес-операций и возможности выстраивания их по всей цепочке добавленной стоимости. Однако построению общей системы бизнес-процессов во всей многопрофильной организации уделяется очень мало внимания.

При построении механизма управления стратегическими изменениями необходимо выстраивание именно такой общей системы бизнес-процессов во всей многопрофильной организации [302].

Основными целями трансформации бизнес-процессов в бизнес-единицах МКОП являются разработка и внедрение единой модели управления операционной деятельностью и обеспечения непрерывного совершенствования.

Методология построения общей системы бизнес-процессов во всей многопрофильной организации была построена на основе посещения автором производственных площадок более 140 промышленных предприятий и интервьюирования 52 экспертов – руководителей, отвечающих за совершенствование бизнес-процессов в МКОП, в течение четырех лет – с октября

2019 по ноябрь 2023 года. Список МКОП, вошедших в выборку представлен в параграфе 2.1 диссертационной работы.

Вопросы, которые задавались в ходе проведения интервью, сгруппированы в несколько блоков:

- первый блок: вопросы относительно этапов и содержания трансформации бизнес-процессов и наиболее эффективных инструментов;
- второй блок: вопросы относительно организационной структуры и функций структурных подразделений, отвечающих за внедрение структурной трансформации;
- третий блок: вопросы относительно формирования системы управления при внедрении проектов трансформации;
- четвертый блок: вопрос относительно достижения организационной устойчивости достигнутых результатов изменений.

Вопросы первого блока относительно этапов и содержания трансформации бизнес-процессов и инструментов при проведении структурной трансформации:

- На какие этапы можно разделить проведение трансформации бизнес-процессов и какова длительность их проведения?
- Какие цели и действия включает каждый этап трансформации?
- Какие бизнес-процессы являются ключевыми при проведении трансформации операционной системы?
- Какие инструменты наиболее эффективны для совершенствования бизнес-процессов?

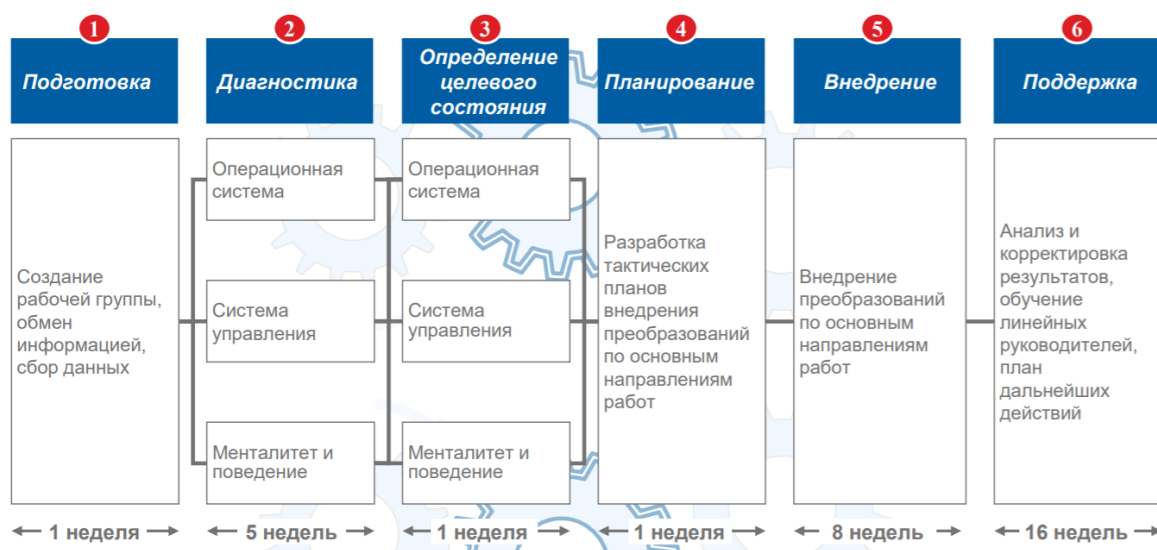
Кроме того, была организована онлайн-встреча с 7 представителями консалтинговых компаний для подтверждения и апробации полученных результатов.

Что касается этапов трансформации бизнес-процессов, их содержания и длительности, то здесь по результатам интервьюирования можно выделить 6 этапов общей продолжительностью 32 недели, что представлено на рисунке 5.2.

Первый этап – *подготовка* – имеет целью формирование команды для трансформации и решения организационных вопросов проекта и может включать в себя:

- а) формирование общей базы данных на основе проведения интервью, их систематизации и анализа;
- б) аудит оборудования, основных производственных участков, логистических цепочек;
- в) формирование рабочей группы и определение ролей участников;
- г) разработку плана проведения мероприятий и утверждение контрольных дат его реализации.

Длительность данного этапа составляет порядка одной недели.



Источник: составлено автором.

Рисунок 5.2 – Этапы трансформации бизнес-процессов в проектах структурной трансформации

Второй этап – *диагностика*, основной целью является формирование основных гипотез и точек роста:

- а) проводится оценка возможностей расширения производства, в том числе оптимизации процессов и увеличения общей эффективности оборудования; определяются возможности повышения качества продукции и эффекты от этого (снижение уровня брака, повышение уровня лояльности клиентов в связи с этим);
- б) проводится диагностика операционной системы, в том числе описывается модель «как есть» и разрабатывается модель «как должно быть». Выявляются узкие места для достижения целевого состояния и предлагаются методы их решения;
- в) проводится диагностика системы управления, в том числе описываются имеющиеся и недостающие компетенции, описывается имеющаяся

организационная система, выявляются узкие места и разрабатываются мероприятия по совершенствованию системы управления, в том числе организационной иерархии, матрицы «полномочия – ответственность»;

г) проводится диагностика экономического состояния – проводится оценка текущей эффективности и выявляются возможности по ее повышению с учетом имеющихся ограничений – как внешних, так и внутренних;

д) проводится диагностика коммуникаций в бизнес-единице, и выявляются ключевые узкие места и возможности их устранения.

Длительность данного этапа, по оценкам экспертов, составляет пять недель.

Третий этап – *определение целевого состояния*, цель которого – проведение бенчмаркинга лучших практик как отечественных, так и зарубежных компаний, а также:

а) формирование ключевых показателей эффективности и уровня достижения каждого из них;

б) формирование целевого состояния операционной системы и определение ответственных за достижение этого состояния;

в) формирование целевой системы управления.

Длительность данного этапа составляет около одной недели.

Четвертый этап – *планирование*, его цель – детализация планов действий по каждому направлению и разбиение его на определенные мероприятия, имеющие заданные ключевые показатели и сроки их достижения.

Продолжительность данного этапа – порядка одной недели.

Следующий этап – *внедрение*, его цель – реализация намеченных мероприятий и проектов. Продолжительность проведения изменений – восемь недель. Затем необходима стабилизация полученных результатов – следующая стадия.

Заключительный этап – *поддержка*, целью которой является закрепление полученных результатов и обеспечение устойчивости изменений.

Данная схема была предложена для обсуждения экспертам-консультантам с целью ее корректировки и дополнения. Результаты представлены в таблице 5.1.

Таблица 5.1 – Дополнения экспертов к предложенной схеме трансформации бизнес-процессов

Эксперты	Предложения
Эксперт 1	«В начале программы структурной трансформации выбирается пилотный участок (или бизнес-единица), на котором проводятся изменения. Опыт данного участка распространяют на другие. По завершении пилотного проекта одновременно запускается ряд проектов структурной трансформации на других участках, которые стимулируют изменения в организации и способствуют распространения методов постоянного совершенствования»
Эксперт 2	«Этап 2 следовало бы дополнить этапом диагностики менталитета и поведения, цель которого – выявления узких мест в поведении и менталитете ключевых участников, которых затронет процесс трансформации. Также с данными участниками необходимо провести дополнительную встречу и объяснить цели и предполагаемые результаты трансформации. Этап 3, соответственно, должен быть дополнен целевым состоянием менталитета и поведения»
Эксперт 3	«Этап 3 необходимо дополнить внедрением таких инструментов, как рапорт и доска КПЭ»
Эксперт 4	«Этап 4 необходимо дополнить анализом компетенций персонала, которому необходимо будет внедрять сформулированные мероприятия, а также оценить объемы ресурсов, необходимых для внедрения данных мероприятий»

Источник: составлено автором.

Оставшиеся эксперты согласились с предложенной схемой.

Что касается ключевых бизнес-процессов, которые необходимо постоянно совершенствовать в рамках проектов структурной трансформации, то здесь были выделены три блока:

- операционная система,
- системы управления,
- управление персоналом.

В соответствии с выделением данных блоков были предложены и инструменты для постоянного совершенствования этих блоков, что отражено в таблице 5.2.

Таблица 5.2 – Инструменты, позволяющие совершенствовать ключевые бизнес-процессы

Блок бизнес-процессов	Инструменты
1	2
Операционная система	Инструменты бережливого производства
	Регулярный аудит
	Инфраструктура постоянного совершенствования (команды, специализирующиеся на кросс-функциональных проектах, расшивке узких мест, развитии кадрового резерва)
	Управляющий комитет

Продолжение таблицы 5.2

1	2
Система управления	Четкие операционные ключевые показатели эффективности, направленные на достижение масштабных целей
	Система регулярного обсуждения результатов работы и выработки мер по улучшению процессов
	Последовательная система мер в отношении сотрудников, работающих недостаточно эффективно
	Оценка, обратная связь и развитие сотрудников
	Высокий уровень социально бытовых условий
Управление персоналом	Выполнение менеджерами функций наставников
	Вовлеченность сотрудников всех уровней в работу по реализации мер постоянного совершенствования
	Система корпоративных коммуникаций, способствующая распространению новых методов работы
	Способность к анализу и синтезу, умение увлечь команду выявлением и решением проблем
	Открытость новому: открытость в выявлении и обсуждении проблем, открытость чужой точке зрения, принятие амбициозных целей

Источник: составлено автором.

Внедрение инструментов бережливого производства в рамках проекта структурной трансформации

Цель внедрения бережливого производства (Lean Manufacturing, LM) – производство продукции и услуг с наименьшими затратами в максимально короткие сроки, а также быстрая реакция на запросы клиентов.

Современная концепция бережливого производства берет свое начало в производственной системе Toyota (TPS), разработанной японскими инженерами Т. Оно и С. Шинго. Дальнейший экономический успех японских компаний в 1980-х годах подтолкнул компании по всему миру к изучению и комплексному применению концепции TQM (Total Quality Management), описывающей способ ведения бизнеса, при котором повышение качества проводится непрерывно [420].

Однако сам термин «бережливое производство» появился благодаря исследователям Международной автомобильной программы Массачусетского технологического института. Проект был направлен на изучение и преодоление значительного разрыва в производительности между западной и японской автомобильной промышленностью. По результатам проекта Дж. Вомаком и соавторами была издана книга «Машина, изменившая мир» [421], которая и описала концепцию бережливого производства.

Ю. Сугимори и соавторы [422] описывают TPS как систему, состоящую из двух компонентов: производственной системы «точно в срок» (Just in Time, JIT) и системы, основанной на вовлечении сотрудников в процесс производства и устранение ненужных перемещений работников. В 1983 году компания Monden (США) представила концепцию JIT, подчеркнув важность формирования многофункциональных работников, профилактического обслуживания оборудования, выпуска небольших партий продукции и поставок JIT поставщиками.

Дальнейшие исследования были направлены на доработку и совершенствование концепции бережливого производства, что представлено в таблице 5.3.

Таблица 5.3 – Развитие концепции бережливого производства

Публикация	Результаты исследования
1	2
[423]	Бережливое производство – это динамичный процесс изменений, основанный на внедрении передовых практик, направленных на постоянное совершенствование. ЛМ сочетает в себе лучшие черты как массового, так и единичного производства
[424]	Бережливое производство – альтернативная интегрированная производственная модель, которая объединяет различные инструменты, методы и стратегии в области разработки продукции, управления поставками и операциями в единое целое
[425]	Бережливое производство – это система, которая использует меньше всех ресурсов для получения тех же результатов, что и при традиционном массовом производстве, но при этом обеспечивает большее разнообразие для конечного потребителя
[426]	Концепция, позволяющая при внедрении сократить время от заказа клиента до доставки за счет устранения источников отходов в производственном процессе
[427]	Бережливое производство позволяет выпускать более широкий ассортимент продукции с меньшими затратами и более высоким качеством, затрачивая меньше ресурсов по сравнению с традиционным массовым производством: меньше человеческих усилий, меньше места, меньше инвестиций и времени на разработку
[428]	Бережливое производство – это подход, направленный на обеспечение максимальной отдачи для заказчика за счет устранения отходов с помощью элементов технологического процесса и человеческого проектирования. Бережливое производство превратилось в интегрированную систему, состоящую из тесно взаимосвязанных элементов и широкого спектра методов управления, включая «точно в срок» (JIT), системы качества, рабочие группы, сотовое производство и т.д.

Продолжение таблицы 5.3

1	2
[429; 430]	Бережливое производство означает производство без отходов. Подход Lean направлен на систематическое сокращение отходов (Muda) в потоке создания ценности
[431]	Бережливое производство расширяет сферу применения производственной философии Toyota, предлагая общеорганизационный термин, объединяющий элементы: процесс разработки продукта, процесс управления поставщиками, процесс управления клиентами и процесс определения политики
[432]	Бережливое производство – это многомерный подход, включающий производство с минимальным количеством отходов (JIT), непрерывный поток, хорошо обслуживаемое оборудование (Total Productive Maintenance, TPM), отлаженную систему качества (TQM) и хорошо обученную и наделенную полномочиями рабочую силу (Human Resource Management, HRM). Бережливое производство оказывает положительное влияние на эксплуатационные характеристики/конкурентоспособность (качество, стоимость, быстрое реагирование и гибкость)
[433]	Бережливое производство – это модель, в которой люди берут на себя роль мыслителей, и их участие способствует постоянному совершенствованию и придает компаниям гибкость, необходимую для удовлетворения требований рынка и изменений окружающей среды сегодня и завтра

Источник: составлено автором по [434].

При проведении интервьюирования респонденты, представляющие ПАО «Сибур холдинг» и ПАО «Северсталь», отметили, что при внедрении на производстве концепции бережливого производства они разработали собственные корпоративные культуры, характеризующиеся:

- совершенствованием рабочих мест всеми сотрудниками;
- обеспечением сотрудников необходимыми для этого знаниями, навыками, компетенциями и требуемыми ресурсами;
- поддержкой любых инициатив сотрудников, в том числе материальной;
- внедрением прозрачной и всеми разделенной системой измерения результатов;
- внедрением системы вовлекающего лидерства.

Респонденты, представляющие ПАО «Сибур холдинг» и ПАО «Северсталь», также отметили, что с внедрением бережливого производства «стали приводить все санузлы, душевые, столовые и прочие бытовые условия рабочих в соответствие с общепринятыми стандартами». ПАО «Сибур холдинг» и ПАО «Северсталь» «расширили число каналов коммуникации с сотрудниками о существующих проблемах путем организации:

- горячей линии с руководством;

- доски решения проблем;
- системы подачи идей».

Это позволило оперативно решать вопросы по улучшению рабочих процессов, повысить культуру производства, в том числе за счет роста числа вовлеченного в разработку персонала и внедрения интересных идей, направленных на повышение производительности производства, снижения затрат, экономии товарно-материальных ценностей и человеко-часов, улучшения качества выпускаемой продукции, внедрения инновационных технологических процессов.

Такие инструменты визуализации, как матрица компетенций рабочего, 5С, стандартная операционная процедура (СОП), монитор эффективности производства (КПЭ), доска вовлеченности персонала, доска производственных соревнований, позволили понимать, что и как делать, на чем необходимо сфокусироваться.

Проектные офисы ПАО «Сибур холдинг» и ПАО «Северсталь» в рамках развития операционной системы МКОП «проводят постоянную работу по совершенствованию, стандартизации инструментов Lean, методов, тиражированию лучших практик, повышению эффективности процессов, рабочих операций, разработке учебных материалов и методик внедрения».

Респонденты, представляющие Новолипецкий металлургический комбинат (НЛМК), обратили внимание на необходимость вовлечения персонала в развитие производственной системы за счет:

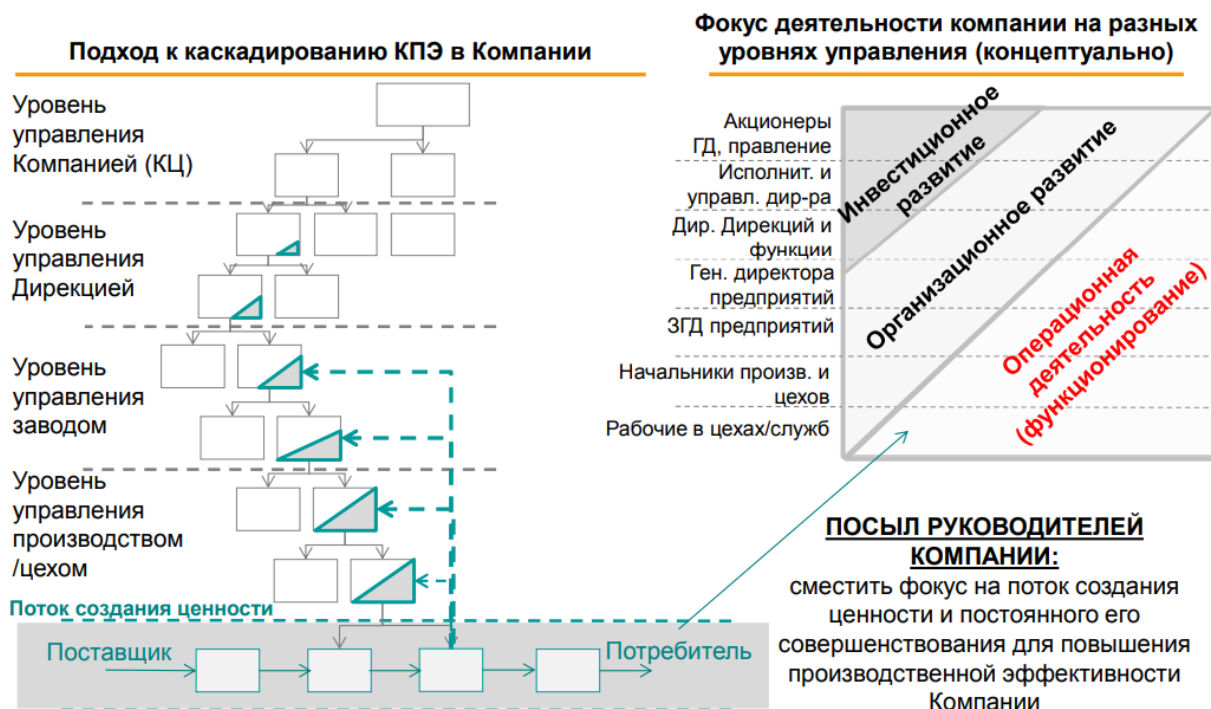
- личного примера и вовлекающего лидерства всех менеджеров;
- внимания к идеям персонала по улучшению рабочих мест;
- небезразличия к озвученным проблемам работниками;
- нематериальной и материальной мотивации за инициативы по улучшениям;
- регулярных производственных соревнований по улучшениям как между подразделениями, так и между рабочими.

Респонденты, представляющие ПАО «Северсталь», привели в пример программно-технический комплекс «Фабрика идей», который представляет собой систему сбора информации о подаче и реализации идей, направленных на улучшение и повышение безопасности условий труда, повышение качества, снижение всех видов потерь (запасы, лишняя транспортировка, лишние перемещения и т.д.). Миссия «Фабрики идей» – это поддержка сотрудников в реализации их идей для развития у них

творческого потенциала, повышение эффективности производственных процессов и привитие устойчивого навыка к улучшениям. Текущие результаты работы комплекса:

- рост от года к году вовлеченности сотрудников в подачу идей;
- прозрачная, разделенная всеми система принятия решения по идее;
- оперативная и своевременная обратной связи по поданным идеям;
- рост ключевых показателей эффективности производства;
- непрерывное повышение эффективности рабочих процессов;
- снижение уровня травматизма на производстве;
- улучшение условий труда;
- снижение по ключевым статьям затрат;
- рост качества продукции.

Респондент, представляющий «Сибур», отметил, что бенчмаркинг с отечественными и мировыми лидерами позволил определить достижимые уровни (планку). В соответствии с установленной планкой определяются, каскадируются ключевые показатели эффективности от стратегии компании до конкретных задач рабочего, что отражено на рисунке 5.3.



Источник: материалы предоставлены ПАО «Сибур».
 Рисунок 5.3 – Подход каскадирования КПЭ «Сибур»

Респондент, представляющий ПАО «Северсталь», указал, что внедренная система визуализации информации в реальной жизни и на производстве позволяет с помощью простых визуальных мониторов обеспечить быстрое понимание ситуации на рабочем месте, что показано на рисунке 5.4. Внедрение ключевых показателей эффективности позволяет повышать дисциплину ведения процесса и производственную эффективность.



Источник: материалы предоставлены ПАО «Северсталь».

Рисунок 5.4 – Стенд оперативных показателей

Респондент, представляющий «Сибур», отметил, что производственная система «Сибур» – это система принципов, стандартов и регламентов, позволяющая максимально эффективно использовать ресурсы, способствуя при этом росту качества продукции и стимулируя людей добиваться постоянных улучшений в работе. Производственная система состоит из четырех основных блоков:

а) технический блок: основополагающие процессы, стандарты, инструменты, лучшие практики и методы, сфокусированные на оптимизации оборудования/производственного процесса/технологии, общая оценка и инструменты решения проблем;

б) блок развития способностей персонала: обучение передовым практикам. Навыки и потенциал – гарантия того, что специалисты обладают нужными

знаниями, имеется в наличии процесс оценки/обучения/развития, а также эффективный обмен знаниями;

в) блок мышления и поведения (корпоративная культура): культура – фокусирование на развитии правильного поведения управленцев по отношению к специалистам, задействование всех уровней организации, развитие мотивации сотрудников к применению лучших из доступных технических инструментов и их навыков и потенциала для достижения личных целей и целей компании;

г) блок процесса управления: фокус на взаимодействии между людьми и технологией на рабочих местах, нацеленность на совместную оптимизацию с общим упором на достижение совершенства как в технических показателях, так и в качестве организации.

Респондент, представляющий компанию «Сибур», отметил, что внедрение системы началось с разбивки предприятия на участки. По каждому участку была определена дистанция, которая отделяет его от лучших практик, а также указано, сколько средств теряется из-за неэффективной работы на том или ином участке производственной цепочки. В организационную структуру проекта входит команда дизайна, команда внедрения и команда проектов-ускорителей. Команда дизайна состоит из 9 человек – это лидеры и эксперты по различным направлениям. Внедрением занимались специально выделенные сотрудники компании – корпоративная команда внедрения. На каждом предприятии организована еще и своя команда внедрения – передовой отряд из 30 человек. Корпоративная команда внедряет систему на первых нескольких участках, остальное делает команда внедрения предприятия. После этого корпоративная команда перемещается на другое предприятие, периодически проверяя, как продвигается уже запущенный процесс. Центры компетенций также являются активными участниками перемен – они отвечают за техническую сторону, разрабатывают стандарты. Вместе с сотрудниками «Сибур» над проектом работали консультанты из компании «Дюпон». Тиражирование базовой стадии проекта было рассчитано приблизительно на пять лет. Три года занимает запуск процесса на всех предприятиях, следующие два года – поддержка на полное внедрение производственной системы.

При ответе на вопрос о результатах преобразований респондент отметил, что на рабочих местах по определенной пятиступенчатой методике (системе 5S) наводится и поддерживается порядок. Обязательным атрибутом стал регулярный аудит рабочих мест на соответствие стандартам порядка. В производствах внедрен принцип визуализации результата: на производствах, в операторных находятся стенды, на которых вывешены основные производственные и технологические показатели. Каждый сотрудник видит все параметры, на которые влияет он сам, его бригада или смена, установленные верхние и нижние границы для каждого параметра, динамику показателей. Для всех уровней управления реализован принцип стандартизированной работы. Этот принцип означает, что каждая операция – как технологическая, так и управленческая – должна иметь определенный стандарт выполнения. У каждого производственного подразделения имеется набор своих ключевых показателей эффективности (например, расход сырья или энергоресурсов). Все внутренние подразделения завода функционируют по принципу «клиент – поставщик» (созданы внутренние договоры по аналогии с обычными коммерческими контрактами, которые содержат критерии взаимной оценки подразделений). Поставка ресурсов на производство осуществляется по системе JIT. Ни один ресурс не поставляется на производство без предварительного заказа с рабочих мест. Работники обучены методикам бережливого производства, методам поиска и устранения потерь и принимают активное участие в выработке предложений по повышению эффективности производства. Каждый сотрудник встроен в свою функциональную вертикаль (например, вертикаль механиков или энергетиков), проходя внутри этой структуры тренинги для повышения квалификации, как профессиональные, так и управленческие. Дальнейшее развитие получают центры компетенций. Это даст возможность получать «скорую техническую помощь» и обмениваться передовыми практиками в масштабах предприятия и компании.

Респондент, представляющий Объединенную металлургическую компанию (ОМК), раскрыл еще один подход к формированию и тиражированию операционной системы МКОП – «мини-трансформации».

Эксперты – представители консалтинговых компаний отметили основные узкие места при проведении структурной трансформации МКОП, которые представлены в таблице 5.4.

Таблица 5.4 – Узкие места при проведении структурной трансформации МКОП

Направления	Узкие места
Операционная система	Эксперт 1: «Слабое применение аналитических инструментов в повседневной работе, решение проблем и существующие производственные практики не всегда основаны на анализе данных» Эксперт 2: «Отсутствует четкое понимание лучшей практики и долгосрочного целевого состояния производственной системы на конкретных участках» Эксперт 3: «Недостаточная стандартизация производственных процессов и улучшения стандартов»
Система управления	Эксперт 1: «Традиционно не отслеживаются некоторые значимые ключевые показатели эффективности (например, потери скорости)» Эксперт 2: «Текущие параметры производства не визуализируются, обсуждение результатов работы со сменным персоналом недостаточно нацелено на конструктивное решение проблем» Эксперт 3: «Система целеполагания и премирования не направлена на поощрение амбициозных результатов и постоянное совершенствование» Эксперт 4: «Недостаток управленческих ресурсов для системной работы над постоянным совершенствованием»
Управление персоналом	Эксперт 1: «Можно наблюдать недостаточное вовлечение рабочих в процесс постоянного совершенствования» Эксперт 2: «Недостаточное внимание на развитие управленческих навыков и инициативы рабочих и линейных руководителей. Иерархичный стиль управления на всех уровнях»

Источник: составлено автором по результатам интервьюирования.

Кроме того, эксперты назвали инструменты, позволяющие стабилизировать результаты трансформации бизнес-процессов в проектах структурных изменений МКОП:

- «стабилизация рабочих процессов за счет внедрения предложений по улучшению деятельности» [434];
- «развитие навыков и поведения, соответствующего ценностям компании, руководителей и ключевых рабочих» [434];
- «после достижения целей на горизонте 18 месяцев: определение новых приоритетов и масштабных целей для стимулирования дальнейших мер постоянного

совершенствования с учетом удовлетворения требований внутренних и внешних потребителей продукции» [434];

- «использование инструментов бережливого производства и решение проблем для выявления и устранения потерь» [434];

- «применение инструментов взаимодействия со смежными производствами для повышения общей эффективности компании» [434];

- «новая система управления эффективностью, регулярного отслеживания и обсуждения результатов работы, тесной связи систем целеполагания и мотивации» [434];

- «формирование у линейных руководителей и старших рабочих навыков самостоятельной работы по постоянному совершенствованию» [434];

- «организационная структура, система совещаний и документооборота, позволяющая обеспечивать процесс постоянного совершенствования» [434];

- «доверительные отношения линейных руководителей и рабочих, способствующие совместному решению проблем в рамках подобных проектов» [434];

- «активное управление процессом изменений со стороны линейных руководителей» [434];

- «система коммуникаций, обеспечивающая четкое понимание новых подходов к работе сотрудниками всех уровней и требований внешних и внутренних потребителей» [434].

Более подробно это исследование описано в работах [434-436].

Таким образом, внедрение структурных изменений может быть проведено в шесть стадий продолжительностью около 32 недель: подготовка, диагностика, определение целевого состояния, планирование, внедрение и поддержка. Среди ключевых инструментов, направленных на постоянное совершенствование бизнес-процессов, можно выделить: инструменты бережливого производства, мониторинг эффективности КПЭ, систему вовлеченного лидерства, развитие навыков и знаний персонала.

Далее будет рассмотрен еще один элемент механизма – формирование организационной структуры для внедрения структурных изменений.

5.3 Формирование организационной структуры для внедрения структурных изменений в многопрофильных коммерческих организациях в промышленности

Проекты структурных изменений требуют особого подхода, в связи с чем необходимо организационное оформление структуры, задачей которого будет внедрение структурных изменений и обеспечение устойчивости результатов внедренных изменений.

В этой связи второй блок вопросов включал:

- вопросы относительно направлений деятельности подразделения, отвечающего за внедрение структурных изменений;
- вопросы относительно функций каждого направления;
- архитектуру построения подразделений (одно – только в центральной фирме-ядре; в центральной фирме-ядре и бизнес-единицах, в которых проводятся структурные изменения);

Экспертами было выделено шесть основных функций такого структурного подразделения, что отражено в таблице 5.5.

Таблица 5.5 – Ключевые функции подразделения, отвечающего за проведение структурных трансформация МКОП

Направление	Деятельность (результаты опроса экспертов – представителей консалтинговых компаний)
1	2
Обеспечение устойчивости проводимых изменений	Эксперт 1: «Развитие у руководителей компетенции вовлекающего лидерства» Эксперт 2: «Синхронизация и адаптация инструментов для достижения амбициозных целей, поставленных перед структурным подразделением» Эксперт 3: «Выявление западающих зон и руководителей в процессах создания ценности для клиента с помощью аудитов» Эксперт 4: «Идентификация и дальнейшее развитие сотрудников с высоким управленческим потенциалом через реализацию проектов по повышению операционной эффективности»

Продолжение таблицы 5.5

1	2
Реализация структурных изменений (проекты развития)	Эксперт 1: «Лидерство и участие в проектах, реализуемых в подразделении» Эксперт 2: «Поиск точек роста. Решение вызовов, поставленных перед подразделением (расшивка узких мест, аналитика, генерация идей и фасилитация, рабочие группы и кросс-функциональные команды)» Эксперт 3: «Участие в формировании и реализации стратегии развития подразделения» Эксперт 4: «Индикаторы усилий в подразделении (дерево прибыли до вычета процентов, налогов и амортизации (EBITDA) + драйверы, рычаги)» Эксперт 5: «Участие в разработке, внедрении мероприятий оргэффективности»
Реализация инициатив (проекты поддержки)	Эксперт 1: «Организация работы по совершенствованию, развитию и администрированию ключевых показателей эффективности» Эксперт 2: «Реализации программы лидерства относительно конкурентов (бенчмаркинг)» Эксперт 3: «Поддержка устойчивости и совершенствование инициатив, внедряемых в рамках проектов по качеству и клиентоориентированности» Эксперт 4: «Внедрение и совершенствование инструмента управления качеством продукции в подразделении. Повышение эффективности межцехового взаимодействия (внедрение “клиентских соглашений”)» Эксперт 5: «Проведение аудитов» Эксперт 6: «Поддержка инфраструктуры для сбора и реализации идей от работников для повышения эффективности производства»
Новые инструменты	Эксперт 1: «Поиск эффективных инструментов» Эксперт 2: «Адаптация для производства» Эксперт 3: «Проведение пилотного проекта» Эксперт 4: «Тиражирование в подразделения»
Экспертиза	Эксперт 1: «Тиражирование лучших практик на предприятия холдинга (организация кайдзен-туров, методологическая поддержка по инструментам, внедренным на производстве)» Эксперт 2: «Участие и развитие экспертных сообществ»
Развитие персонала	Эксперт 1: «Участие в разработке и проведение тренингов. Организация системы стажировок руководителей холдингов» Эксперт 2: «Проведение и участие в центрах оценки и развития» Эксперт 3: «Разработка и проведение конкурсов на знание инструментов МКОП»

Источник: составлено автором.

Вместе с тем возникает ряд исследовательских вопросов о том, должно ли такое подразделение быть выделено только в центральной фирме-ядре или в бизнес-единицах тоже; должна ли многопрофильная организация перераспределять своих сотрудников из одной бизнес-единицы в другую для проведения структурных изменений или это должны быть сотрудники самой бизнес-единицы, в которой внедряются проекты трансформационных изменений, либо сотрудники должны быть набраны со стороны.

В исследовательской литературе указывается, что возможность многопрофильных организаций перераспределять имеющие ресурсы, в том числе человеческие, является ключевым преимуществом и отличием их от монопрофильной организации [4; 437]. Перераспределение ресурсов заключается в удалении их из одного подразделения (бизнес-единицы) и передачу в другое (или другую бизнес-единицу) [4].

По мнению исследователей, такое перераспределение ресурсов позволяет МКОП: эффективно конкурировать на нескольких продуктовых рынках [438]; выходить на новые рынки [438] или в новые сегменты [439]; быстрее реагировать на возникающие рыночные возможности [440].

При этом в работах [437; 441] указывается, что перераспределению могут подлежать только немасштабируемые свободные ресурсы, которые могут быть использованы в нескольких видах деятельности, например человеческие ресурсы и капитал.

Несмотря на то что в исследованиях отмечается, что многопрофильные организации перераспределяют человеческий капитал, чтобы получить конкурентное преимущество [442], трансформировать свои бизнес-единицы [443] и повысить эффективность конкретных бизнес-единиц [444], там не указано, достигнуты ли заданные результаты, особенно для целей внедрения проектов трансформационных изменений.

В этой связи в данном параграфе исследуются следующие вопросы:

- Надо ли открывать подразделение, отвечающее за внедрение проектов структурных изменений в бизнес-единицах?
- Влияет ли перераспределение человеческих ресурсов из центральной фирмы-ядра в бизнес-единицу на эффективность достижения ключевых целей структурных изменений?
- Какие специалисты должны перераспределяться: узкого или широкого профиля?
- Будет ли эффективным перераспределение сотрудников между бизнес-единицами, если они работают в разных отраслях?

В качестве эмпирической базы исследования взяты данные анкетирования респондентов из 27 многопрофильных коммерческих организаций в

промышленности, включающих 57 холдингов (характеристика выборки представлена в параграфе 2.1 диссертационного исследования).

Всего получено 189 анкет от респондентов, отвечающих за проведение структурных изменений в холдингах.

Набор данных включает в себя панельные данные о численности сотрудников, их образовании, стаже и опыте работы. При этом анализируются данные либо только по подразделению, отвечающему за внедрение проектов структурных изменений центральной фирмы-ядра, либо только по бизнес-единице, в которой внедряют проекты структурных изменений.

Таким образом, собраны данные по 189 подразделениям МКОП и 457 сотрудникам, внедряющим проекты структурных изменений. В таблице 5.6 представлены характеристики перераспределения человеческих ресурсов при внедрении проектов структурных изменений как из центральной фирмы-ядра в бизнес-единицу ($\text{Ц} \rightarrow \text{БЕ}$), так и наоборот – из бизнес-единицы в центральную фирму-ядро ($\text{БЕ} \rightarrow \text{Ц}$). Кроме того, разделены функциональные специалисты и специалисты широкого профиля. Под функциональными специалистами понимаются специалисты, которые получили специализированное образование и нанимаются в первую очередь для предметных знаний в одной из функциональных областей (финансы, разработка программного обеспечения, маркетинг и т.д.) [442]. Их вклад зависит от их функциональных знаний, не относящихся к конкретной фирме [443]. Таким образом, хотя специализированные задачи варьируются в разных отраслях и фирмах, они основаны на знаниях профессии, таких как бухгалтерский учет или маркетинг [444], что делает их передачу между бизнес-единицами менее зависимой от отраслевой принадлежности бизнес-единицы. Напротив, специалисты широкого профиля не получают специализированной подготовки по профессии (или их профессия не связана с карьерой) и развивают свои компетенции посредством обучения на работе [445]. Для специалистов широкого профиля обучение на рабочем месте приводит к развитию компетенций специфичных для конкретной фирмы [446]. Такие специфические компетенции могут быть полезны для фирмы [446], но существенно затрудняют передачу таких сотрудников в другие бизнес-единицы [447; 448]. Эти переводы становятся еще более сложными, когда бизнес-единицы работают в разных отраслях [448]. Таким

образом, по сравнению с функциональными специалистами специалисты широкого профиля менее взаимозаменяемы [449].

Таблица 5.6 – Характеристика перераспределения человеческих ресурсов между бизнес-единицами МКОП

Перераспределение	Всего	В количестве человек	
		Перераспределение функциональных специалистов	Перераспределение специалистов широкого профиля
Ц → БЕ	53 (11,7%)	31 (6,78%)	22 (4,8%)
БЕ → Ц	24 (5,25%)	15 (3,28%)	9 (1,96)

Источник: составлено автором.

Кроме типа сотрудников, также анализировались следующие переменные:

- отраслевая связанность центральной фирмы ядра и бизнес-единицы – считается, что в многопрофильных организациях затраты на перераспределение ресурсов будут ниже, если бизнес-единицы принадлежат к одной отрасли, так как не будет необходимости в переподготовке сотрудников или модификации физических активов [4; 450];

- наличие профессиональных компетенций – влияет ли наличие профессиональных компетенций у перераспределяемых человеческих ресурсов на результаты внедрения проектов структурных изменений;

- наличие компетенций в области деятельности бизнес-единицы МКОП – влияет ли наличие компетенций в области деятельности бизнес-единицы МКОП у перераспределяемых человеческих ресурсов на результаты внедрения проектов структурных изменений;

- наличие специального подразделения, отвечающего за внедрение проектов структурной трансформации, – повысит ли результаты проведения структурных изменений наличие специально выделенного подразделения;

- качество рабочей силы (наличие высшего образования у сотрудников, отвечающих за внедрение проектов структурных изменений);

- достижение финансовых показателей проектов структурных изменений;

- достижение нефинансовых показателей проектов структурных изменений;

- сокращение времени для проведения структурных трансформаций – позволит ли перераспределение человеческих ресурсов (Ц → БЕ или БЕ → Ц) сократить время на внедрение проектов структурных изменений;

- сокращение численности сотрудников за счет оптимизации рутинных операций – позволит ли перераспределение человеческих ресурсов (Ц → БЕ или БЕ → Ц) сократить время на внедрение проектов структурных изменений.

В таблице 5.7 представлены результаты расчетов влияния перераспределения сотрудников на результаты внедрения проектов структурных изменений.

Таблица 5.7 – Результаты расчетов перераспределения сотрудников на результаты внедрения проектов структурных изменений

Перераспределение по типу сотрудников	Модель 1: Все сотрудники	Модель 2: Все сотрудники	Модель 3: Функциональные специалисты	Модель 4: Функциональные специалисты	Модель 5: Специалисты общего профиля	Модель 6: Специалисты общего профиля
1	2	3	4	5	6	7
Направление перераспределения	Ц → БЕ	БЕ → Ц	Ц → БЕ	БЕ → Ц	Ц → БЕ	БЕ → Ц
Размер МКОП – x_{1t} (логарифм числа бизнес-единиц, входящих в МКОП)	0,134** (0,012)	0,133* (0,017)	0,156** (0,024)	0,189* (0,051)	0,105*** (0,047)	0,128** (0,053)
Отраслевая связанность с центральной фирмой-ядром бизнес-единицы – x_{2t} (1 – да, 0 – нет)	0,654** (0,092)	0,562 (0,087)	0,497** (0,095)	0,534 (0,077)	0,562** (0,094)	0,573** (0,084)
Возраст МКОП – x_{3t} (логарифм среднего числа лет работы компаний)	0,033** (0,023)	0,037 (0,016)	0,042*** (0,027)	0,065* (0,012)	0,048*** (0,011)	0,051*** (0,013)
Наличие профессиональных компетенций – x_{4t} (1 – да, 0 – нет)	0,309** (0,021)	0,318 (0,032)	0,277*** (0,015)	0,295* (0,028)	0,274*** (0,057)	0,202*** (0,019)
Наличие компетенций в области деятельности МКОП – x_{5t} (1 – да, 0 – нет)	0,284** (0,051)	0,297 (0,023)	0,311*** (0,049)	0,304* (0,037)	0,249*** (0,021)	0,264*** (0,012)

Продолжение таблицы 5.7

1	2	3	4	5	6	7
Наличие отдельного подразделения, отвечающего за внедрение проектов структурных изменений – x_{6t} (логарифм суммарных расходов на перераспределение ресурсов)	0,409** (0,055)	0,396 (0,028)	0,255*** (0,063)	0,209 (0,037)	0,193*** (0,042)	0,201*** (0,028)
Наличие методологии проведения структурных изменений – x_{7t} (1 – да, 0 – нет)	0,513*** (0,012)	0,728*** (0,055)	0,611*** (0,013)	0,518*** (0,104)	0,43*** (0,027)	0,629*** (0,079)
Качество сотрудников – x_{8t} – наличие образования в области проведения изменений (1 – да, 0 – нет)	0,505*** (0,016)	0,639 (0,049)	0,602*** (0,044)	0,509** (0,016)	0,524** (0,021)	0,519 (0,022)
Выполнение финансовых показателей проектов структурной трансформации – x_{9t} (1 – да, 0 – нет)	0,596*** (0,018)	0,141** (0,026)	0,479*** (0,054)	0,219*** (0,083)	0,367* (0,062)	0,284** (0,101)
Выполнение нефинансовых показателей проектов структурной трансформации – x_{10t} (1 – да, 0 – нет)	0,491** (0,039)	0,311** (0,072)	0,218** (0,053)	0,182*** (0,071)	0,369* (0,068)	0,223** (0,034)
Оценка уровня воспринимаемого риска при внедрении проектов структурной трансформации – x_{11t} (1 – да, 0 – нет)	0,103 (0,019)	0,114*** (0,021)	0,127*** (0,028)	0,101*** (0,018)	0,129* (0,034)	0,133** (0,023)
Сокращение времени для проведения структурной трансформации – x_{12t} (1 – да, 0 – нет)	0,013*** (0,052)	0,109 (0,049)	0,084** (0,032)	0,044*** (0,082)	0,074* (0,025)	0,097** (0,047)
Сокращение численности сотрудников за счет оптимизации рутинных операций – x_{13t} (1 – да, 0 – нет)	0,119*** (0,015)	0,129 (0,023)	0,149** (0,019)	0,101** (0,042)	0,109* (0,038)	0,141** (0,027)
Константа	6,127*** (0,013)	4,341 (0,271)	3,228*** (0,255)	7,442** (0,189)	5,912*** (0,173)	1,572** (0,572)
Pseudo R^2 (%)	26,13	25,28	24,19	25,34	21,64	22,26
Число наблюдений	457					
* $p < 0,10$; ** $p < 0,05$; *** $p < 0,01$. В скобках даны стандартные ошибки.						

Источник: составлено автором.

Результаты анализа показывают, что большую значимость для выполнения как финансовых ($\beta = 0,596$), так и нефинансовых ($\beta = 0,491$) показателей проектов структурных изменений имеет перераспределение человеческих ресурсов от центральной фирмы ядра к бизнес-единице, при этом для выполнения финансовых показателей функциональные специалисты ($\beta = 0,367$) имеют бóльшую значимость, чем специалисты общего профиля ($\beta = 0,284$). Для выполнения нефинансовых показателей наблюдается обратная зависимость: специалисты общего профиля играют бóльшую значимость ($\beta = 0,369$), чем функциональные специалисты ($\beta = 0,218$).

Положительный эффект перетока человеческих ресурсов от бизнес-единицы к центральной фирме-ядру сильнее для сотрудников, обладающих профессиональными компетенциями ($\beta = 0,318$), чем специалистов широкого профиля ($\beta = 0,297$).

Следует отметить «высокую значимость для результатов внедрения проектов структурных изменений наличия методологии их проведения, таким образом, в структуре такого подразделения следовало бы выделить специализированный центр развития методологии проведения структурных изменений» [462].

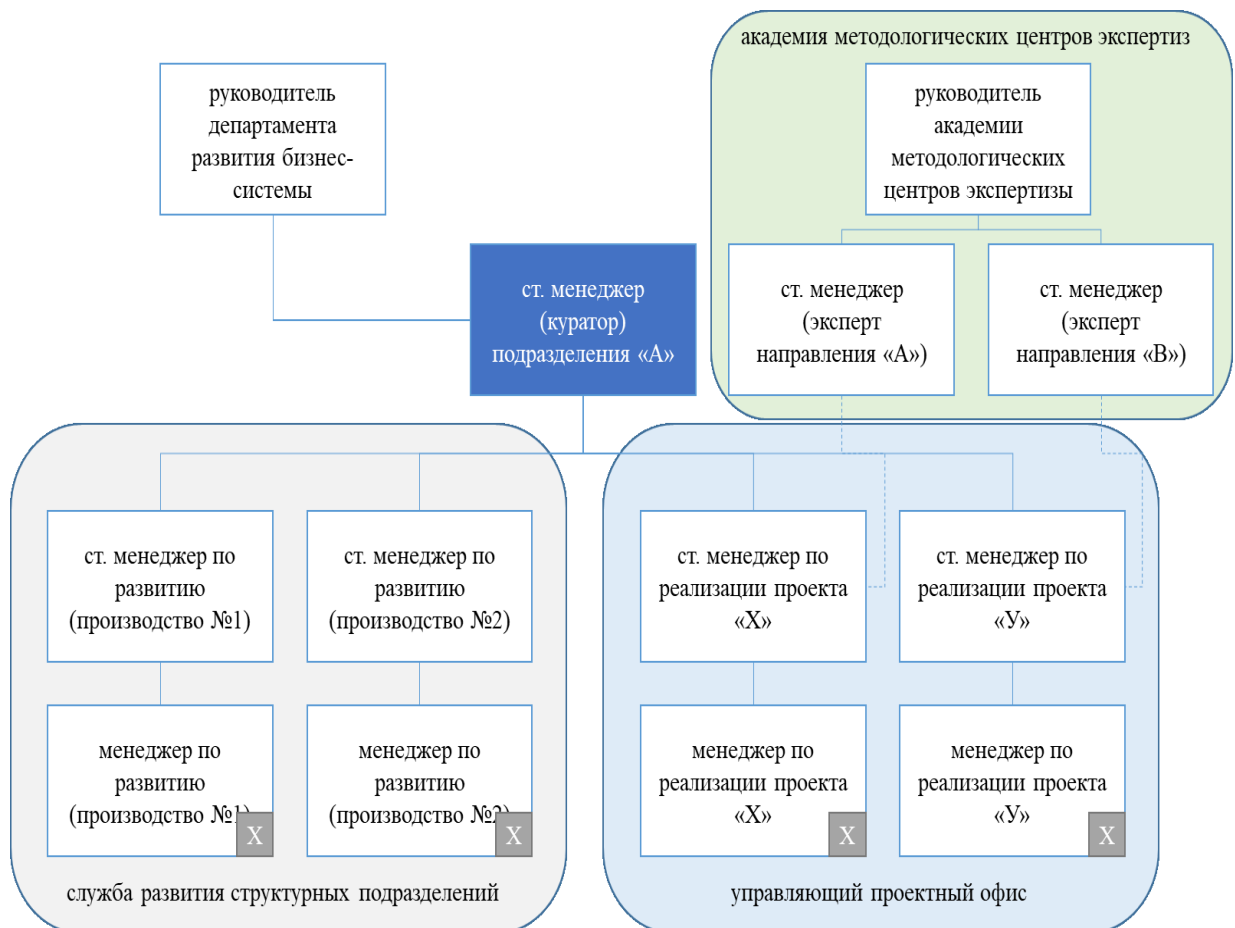
Кроме того, «высокую значимость имеет наличие у персонала образования в области внедрения структурных изменений, поэтому необходимо выделение центра развития компетенций сотрудников структурных подразделений» [462].

Также можно отметить, что наличие отдельного структурного подразделения, отвечающего за внедрение проектов структурных изменений, оказывает положительное влияние только в том случае, если бизнес-единица и центральная фирма-ядро работают в различных отраслях. Это можно объяснить тем, что центральная фирма-ядро обладает достаточным уровнем компетенций в своей отрасли для внедрения проектов структурных изменений, а создание и укомплектование нового подразделения является дорогостоящим [4; 448]. Таким образом, создание в бизнес-единицах специального подразделения оправдано только в том случае, если центральная фирма-ядро и бизнес-единица работают в разных отраслях.

Следует сказать, что перераспределение сотрудников не оказывает значимого влияния на сокращение времени внедрения проектов структурных изменений и на сокращение численности сотрудников за счет оптимизации рутинных операций.

Таким образом, комплектование специализированных подразделений, отвечающих за внедрение проектов структурных изменений, должно происходить на основе функциональных специалистов.

Организационная структура для обеспечения указанных направлений деятельности структурного подразделения представлена на рисунке 5.5 и рассчитана исходя из пропорции один сотрудник функции развития на 300-350 сотрудников структурного подразделения.



Источник: [451].

Рисунок 5.5 – Организационная структура структурного подразделения, отвечающего за внедрение проектов структурных изменений

Как видно из рисунка 5.5, общую координацию работы проектных команд, службы развития производства и взаимосвязь с центрами экспертиз осуществляет старший менеджер (куратор). Он выполняет роль бизнес-партнера или директора структурного подразделения, в чьи задачи входит [451]:

- управление портфелем проектов в курируемом периметре;
- развитие компетенций сотрудников и их вовлеченности в процессы реализации структурных изменений;
- выстраивание эффективной работы с заинтересованными лицами (заказчиками);
- формирование и развитие методологии структурных изменений (поиск и адаптация новых инструментов развития бизнеса; участие в проведении тематических конференций и сессий; развитие системы аудитов устойчивости изменений);
- экспертиза инструментов структурных изменений (развитие инструментов экспертизы знаний; стандартизация инструментов экспертного сообщества; организация сети обмена инструментами/практиками/методами эффективной работы согласно экспертному направлению).

Таким образом, формирование в центральной фирме-ядре отдельного структурного подразделения, отвечающего за внедрение структурных изменений, является неотъемлемой частью внедрения структурных изменений в МКОП и важнейшим элементом устойчивости проводимых изменений.

При этом формирование такого структурного подразделения в бизнес-единицах МКОП, в которых внедряются эти изменения, имеет эффект только в том случае, если центральная фирма-ядро и бизнес-единица работают в разных отраслях.

Для эффективного функционирования данного подразделения необходимо привлекать сотрудников, имеющих специальные функциональные знания, а в структуре подобного подразделения – выделить два центра: методологический и развития компетенций сотрудников.

Далее рассмотрим следующий элемент механизма структурных изменений – выбор форм и методов управления.

5.4 Выбор форм и методов управления для проведения структурных изменений в многопрофильных коммерческих организациях в промышленности

Выбор форм и методов управления включает в себя построение системы вовлечения и развития сотрудников.

Выбор форм и методов управления относительно управления персоналом, его развития и вовлечения включает в себя несколько важных элементов. Во-первых, это система вовлечения персонала, которая позволяет каждому сотруднику чувствовать свою значимость и вклад в общее дело. Во-вторых, система обучения сотрудников помогает им развиваться профессионально и повышать свою квалификацию. Третий элемент – это система работы с обратной связью снизу вверх, которая позволяет учитывать мнение каждого члена команды и принимать решения на основе коллективного опыта. Четвертый элемент – это система регулярной оценки, обратной связи и развития сотрудников, которая помогает определить сильные и слабые стороны каждого работника и разработать индивидуальный план развития. Пятый элемент – это оценка 360 градусов, которая представляет собой развернутую структурированную обратную связь по ценностям и компетенциям сотрудника для развития и корректировки его поведения. Наконец, шестой элемент – это внедрение управленческой программы для формирования культуры лидерства у руководителей.

Кроме того, важно отметить, что проекты структурной трансформации реализуются на различных уровнях управления организации. Эти уровни определяются максимальным временным горизонтом планирования. Например, генеральный директор планирует на срок от 5 до 10 лет, директор по производству – от 2 до 5 лет, начальник цеха – от 1 до 2 лет, мастер – от 3 месяцев до 1 года, рабочий – от 1 дня до 3 месяцев. Описание уровней управления в МКОП приведено в таблице 5.8.

Таблица 5.8 – Описание уровней управления в организации

Уровень управления организации	Горизонт планирования	Примеры должностей производственной вертикали
V	От 5 до 10 лет	Генеральный директор
IV	От 2 до 5 лет	Директор по производству
III	От 1 года до 2 лет	Начальник цеха
II	От 3 месяцев до 1 года	Мастер
I	От 1 дня до 3 месяцев	Рабочий

Источник: составлено автором.

Чтобы обеспечить устойчивую работу после проведенных структурных изменений, необходимо использовать L-образный подход, проиллюстрированный на рисунке 5.6, который поможет вовлечь все уровни управления организации. Этот подход определяется количеством людей, которых он охватывает. Чтобы вовлечь в трансформационные изменения третий, четвертый и пятый уровни управления, нужно создать систему управления в организации и развивать менталитет и поведение. Это связано с тем, что эти уровни имеют стратегическое погружение в процессы, в то время как на других на первый план выходят операционная система и менталитет и поведение.



Источник: составлено автором.

Рисунок 5.6 – L-образный подход для проведения трансформационных изменений

Теория вовлеченности предполагает, что компания может достичь своих стратегических целей, создавая условия для развития персонала, в которых каждый сотрудник, менеджер и руководитель будут делать все возможное для блага компании. Эта теория описывается моделью Kincentric, представленной на рисунке 5,7, которая включает в себя организационные факторы и влияние вовлеченности на результаты бизнеса, а также результаты для сотрудников, то есть непосредственно на вовлеченность сотрудников.



Источник: составлено автором.

Рисунок 5.7 – Модель вовлеченности Kincentric

Вовлеченность сотрудников характеризуется неразрывным единством трех главных составляющих [452]:

а) удовлетворенностью различными аспектами своей работы в компании, включая содержание и разнообразие работы, степень независимости и самостоятельности выполнения, организацию рабочих процессов и процедур, наличие необходимых для успешного выполнения работы ресурсов, режим и условия работы, уровень материальной компенсации, перспективы профессионального развития и должностного роста, взаимоотношения с руководством и коллегами и т.д.;

б) лояльностью – позитивным отношением к компании, работодателю и корпоративному бренду, транслируемым окружающим людям, а также нацеленностью на долгосрочную работу в нынешней организации;

в) сверхнормативной активностью – готовностью работать не просто «от и до» в рамках исполнения своих формальных должностных обязанностей, а стремлением проявлять инициативность, направленную на улучшение сложившихся практик работы, поиск новых путей решения порученных задач, повышение качества и надежности, минимизацию издержек, совершенствование уровня клиентского сервиса, стремлением систематически прилагать дополнительные усилия для достижения максимально высокого рабочего результата, превосходящего исходные ожидания клиентов, коллег и руководства.

Исследование шести факторов, влияющих на уровень вовлеченности сотрудников организации, является частым запросом клиентов консалтинговых компаний. В таблице 5.9 представлен анализ основных методик для измерения вовлеченности.

Таблица 5.9 – Факторы и инструменты для вовлечения персонала в процесс структурных изменений

Название	Публикация	Индикаторы
1	2	3
Модель Aon Hewitt	[453]	Опросник, который используется для измерения уровня вовлеченности и удовлетворенности работников, содержит около 70 вопросов. Эти вопросы позволяют оценить уровень вовлеченности и удовлетворенности по 19 различным факторам, которые влияют на вовлеченность. Эти 19 факторов разделены на 6 групп: - люди – включает в себя отношения с коллегами, руководителями и культуру компании; - работа – включает в себя содержание работы, ее сложность и разнообразие; - карьера – включает в себя возможности для профессионального роста и развития; - вознаграждение – включает в себя материальное вознаграждение, социальный пакет и признание заслуг; - деятельность компании – включает в себя миссию, ценности и стратегию компании; - качество жизни работника – включает в себя баланс между работой и личной жизнью, здоровье и безопасность на рабочем месте

Продолжение таблицы 5.9

1	2	3
The Gallup Q12	[454]	Опросник включает 12 вопросов, направленных на измерение показателей включенности, удовлетворенности и энтузиазма. Вот примеры некоторых вопросов из этого опросника: – Знаете ли Вы, что ожидается от Вашей работы? – Есть ли у Вас на работе лучший друг (социальная поддержка)? – В течение последних 6 месяцев говорил ли кто-то с Вами на работе о Вашем прогрессе? Опросник также включает 17 вопросов, которые предназначены для измерения 3 компонентов вовлеченности: - энергичность («На работе я чувствую себя наполненным энергией»); - энтузиазм («Моя работа меня вдохновляет»); - поглощенность деятельностью («Когда я работаю, время летит»)
Oldenburg Burnout Inventory	[457]	Методика из 16 вопросов, оценка по двум направлениям: - истощение – энергичность («Бывают дни, когда я чувствую усталость до прихода на работу»); - цинизм – энтузиазм («Это единственный тип работы, на котором я могу себя представить»)
Методика Д. Мэя, Р. Гилсона, Л. Хартера	[458]	Методика основана на работе В. Кана, оценивает 3 компонента вовлеченности: - когнитивный («В процессе работы я редко отвлекаюсь на посторонние вещи»); - эмоциональный («Мое эмоциональное состояние сильно зависит от того, как я выполняю работу»); - физический («Я остаюсь на работе до тех пор, пока не доделаю все, что нужно было сделать»)
Методика А. Сакса	[459]	Методика разработана для измерения двух типов вовлеченности: - вовлеченность в работу («Иногда я настолько погружен в работу, что теряю ощущение времени»); - организационная вовлеченность («То, что я являюсь частью организации, позволяет мне себя чувствовать живым»)
Методика Б. Рича, Дж. Лепина, И. Крофорда	[460]	Методика разработана для измерения вовлеченности, описанной В. Каном: - когнитивный компонент («На работе я сфокусирован на выполнении своих рабочих задач»); - эмоциональный компонент («Я горжусь своей работой»); – поведенческий компонент («Я прикладываю максимум усилий для выполнения рабочих задач»)
Модель Towers Watson (экспоненциальная модель вовлеченности)	[461]	Методика, разработанная для измерения вовлеченности, была описана В. Каном, включает в себя 3 компонента: - когнитивный («На работе я сфокусирован на выполнении своих рабочих задач»); - эмоциональный («Я горжусь своей работой»); - поведенческий («Я прикладываю максимум усилий для выполнения рабочих задач»); Эта методика измеряет три фактора: - привязанность к компании, стремление приложить дополнительные усилия и добиться большего; - атмосфера, которая располагает к продуктивному труду и способствует улучшению трудовых показателей; - индивидуальные условия труда: рабочая обстановка, социальные условия и эмоциональный климат в коллективе. На основе этой модели был предложен 21 драйвер вовлеченности

Источник: составлено автором.

Авторский подход к вовлечению персонала основан на модели Aon Hewitt. Предлагается системно подходить к исследованию вовлеченности на основе алгоритма, состоящего из пяти этапов, которые представлены на рисунке 5.8.



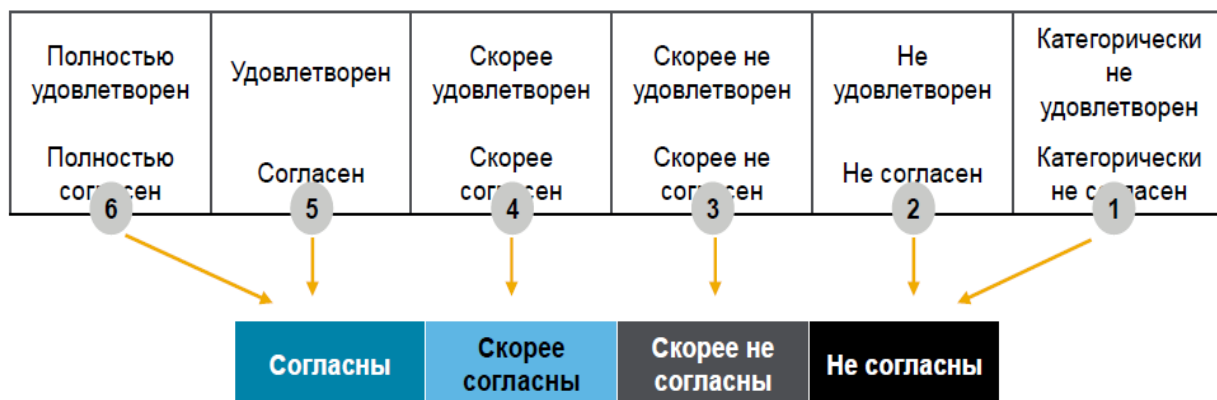
Источник: составлено автором.

Рисунок 5.8 – Схема работы с замами вовлеченности

На первом шаге в зависимости от стратегии компании выбирается критически важный путь успеха трансформации и тем самым определяется наполнение анкеты опроса. При этом не ставятся конкретные планы в цифрах по повышению вовлеченности на год, важнее правдивая картина того, какая культура в компании, какие есть улучшения и какие области требуют корректировок. Опросник каждый год может насчитывать разное количество вопросов, которые позволяют оценить уровень вовлеченности и удовлетворенности работников факторами, влияющими на вовлеченность, которые разделены минимум на шесть блоков:

- люди;
- работа;
- карьера;
- вознаграждение;
- деятельность компании;
- качество жизни работника.

Для оценки мнения сотрудников используется шестизначная шкала, представленная на рисунке 5.9.



Источник: составлено автором.

Рисунок 5.9 – Пример шестизначной шкалы

На втором шаге по итогам «пульса» руководители получают следующие замеры, отраженные на рисунке 5.10:

- динамика компании по сравнению с предыдущим годом и относительно конкурентов;

- факторы вовлеченности по производствам;

- факторы вовлеченности по подразделениям внутри производств.

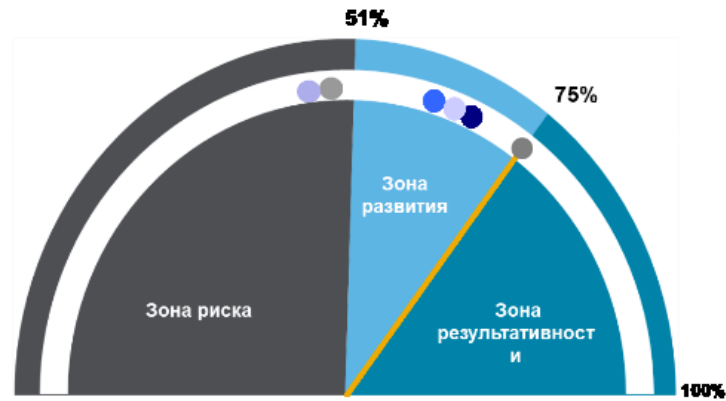
Все ответы можно разделить на четыре группы:

- «Согласны/довольны» (варианты 5 и 6) – сотрудники с выраженным позитивным отношением к обсуждаемой сфере;

- «Скорее согласны» (вариант 4) – сотрудники не полностью удовлетворены обсуждаемой сферой, но скорее довольны ею;

- «Скорее не согласны» (вариант 3) – сотрудники не полностью удовлетворены обсуждаемой сферой, но скорее не довольны ею;

- «Несогласные/недовольные сотрудники» (варианты 1 и 2) – сотрудники с выраженным негативным отношением к обсуждаемой сфере.



Вовлеченность	Удовлетворенность	Высшее руководство	Непосредственный руководитель	Взаимодействие	Ценность: высшее руководство	Ценность: руководство предприятия	Содержание работы	Удовлетворенность результатом	Самостоятельность	Ресурсы	Процессы	Зарплата	Соцпакет	Признание	Карьерные возможности	Обучение и развитие	Управление эффективностью	Бренд организации	Баланс работы и личной жизни	Условия труда	Клиентоориентированность	Безопасность
75%	74%	76%	71%	73%	62%	62%	76%	76%	70%	61%	70%	49%	63%	67%	64%	72%	78%	72%	65%	71%	78%	84%
73%	74%	75%	59%	64%	55%	54%	71%	71%	61%	58%	63%	37%	58%	56%	55%	65%	70%	69%	68%	65%	70%	76%
85%	85%	81%	82%	85%	75%	76%	87%	85%	80%	77%	83%	55%	76%	81%	76%	80%	86%	81%	75%	83%	85%	89%
62%	59%	63%	60%	65%	52%	50%	69%	67%	63%	56%	65%	32%	54%	58%	53%	60%	67%	60%	53%	60%	63%	78%
75%	82%	79%	76%	75%	68%	67%	80%	79%	75%	63%	80%	53%	73%	77%	74%	82%	81%	77%	74%	72%	72%	77%

Источник: составлено автором.

Рисунок 5.10 – Варианты представления замеров вовлеченности

Руководители должны обращать внимание на критерии анализа факторов, таких как динамика значения фактора (+/-), отклонение фактора от бенчмарки, анализ влияния фактора на рост вовлеченности, значимость фактора для компании, абсолютное значение фактора, результаты анализа открытых вопросов и объективная информация.

Также важно учитывать категории сотрудников – подразделение, цех, малая команда, должность и разряд.

На третьем шаге предлагается провести анализ результатов исследования в соответствии с алгоритмом, состоящим из четырех шагов и представленным на рисунке 5.11.



Источник: составлено автором.

Рисунок 5.11 – Алгоритм работы с результатами исследования

Вначале необходимо определиться, насколько устраивают показатели вовлеченности, например на основании сравнения с выбранными внутренними бенчмарками. Если результаты устраивают, то необходимо поддерживать их, а если не устраивают, то необходимо их поднять. Для сильных сторон необходимо определить факторы, которые оцениваются наиболее высоко, и факторы, которые показали наибольший рост по сравнению с прошлым годом. Чтобы определить зоны для развития, необходимо обратить внимание на пересечение и факторы с наиболее низкими показателями, а также на самое большое падение по сравнению с прошлым годом. Далее определяются приоритетные для работы факторы с учетом критериев: зона развития, зона влияния.

Определить проблематику помогают фокус-группы. Фокус-группа – качественный метод сбора социологической информации в однородных группах, имеющий фокус обсуждения. Фокус-группа – это групповое интервью, которое проводится в свободной форме по предварительно разработанному сценарию с целью:

- определения отношений участников к конкретной проблеме;
- получения информации о личном опыте участников по данной теме;
- получения информации о восприятии;
- выделения объекта исследования участниками.

Критерии определения количества групп – охват всех основных групп, например рабочие, мастера, специалисты или более детальная детализация рабочие-ремонтники, рабочие-технологи, мастера-ремонтники, мастера-технологи.

На четвертом шаге производится разработка планов корректирующих мероприятий в подразделениях на уровнях непосредственных руководителей, утверждается план действий для руководителей топ-7 и топ-10 и защита планов корректирующих мероприятий дивизиона/предприятий на правлении компании.

На пятом шаге осуществляется реализация всех запланированных мероприятий с контролем их выполнения путем регулярных отчетных встреч топ-руководителей.

Результаты применения предложенного автором диссертационной работы алгоритма позволили МКОП «Севергрупп» в 2022 году достичь уровня вовлеченности международных металлургических и горнодобывающих компаний в 63%, что отражено в таблице 5.10.

Таблица 5.10 – Анализ вовлеченности МКОП «Севергрупп» и ее финансового результата

Показатель	2020 г.	2021 г.	2022 г.
Участники исследования, в процентах от общей численности	52 (27 112 чел.)	59 (29 756 чел.)	70 (34 252 чел.)
Уровень вовлеченности, в процентах	49	60	68
EBITDA, в млрд рублей	84,9	127,69	128,14

Источник: составлено автором.

Таким образом, элемент механизма проведения структурных изменений «формы и методы управления» содержит два ключевых элемента: выбор наиболее эффективного корпоративного стиля управления и механизмы вовлечения и развития персонала, вовлеченного в процесс внедрения структурных изменений. Эмпирический анализ показал, что наиболее эффективный стиль корпоративного

управления характеризуется достижением сбалансированности интересов центральной компании-ядра и бизнес-единиц МКОП, организацией эффективного трансфера знаний, компетенций и ресурсов между бизнес-единицами и обеспечением хозяйственной близости бизнес-единиц МКОП. Для вовлечения персонала в процесс структурных изменений предложен алгоритм из пяти ключевых этапов: проведение опроса для оценки уровня вовлеченности, формирование отчета и уточнение проблематики отсутствия вовлеченности, составление плана мероприятий для повышения уровня вовлеченности и его реализация.

Далее рассмотрен еще один элемент механизма структурной трансформации – выбор портфеля инструментов для проведения структурных изменений.

5.5 Выбор и анализ эффективности инструментов проведения структурных изменений в многопрофильных коммерческих организациях в промышленности

Организационная амбидекстрия играет важную роль в эффективности ведения бизнеса МКОП, что было раскрыто в параграфе 2.5 диссертационной работы. Однако, несмотря на исследования в этой области, вопросы применения оптимального набора инструментов для «достижения организационной амбидекстрии остаются малоизученными» [176].

В этой связи цель данного параграфа – «формирование оптимального набора инструментов для проведения структурных изменений, позволяющих МКОП достичь организационной амбидекстрии, а также определить, как организационная амбидекстрия влияет на конкурентоспособность МКОП» [176].

«Исследовательские вопросы, сформулированные для поиска оптимального набора инструментов, позволяющих многопрофильным коммерческим организациям достичь организационной амбидекстрии, а также оценки влияния организационной амбидекстрии на эффективность ведения бизнеса» [176]:

- RQ1: *«Как определить оптимальное соотношение инструментов совершенствования текущей и поисковой деятельности для достижения организационной амбидекстрии, оцениваемой в двух аспектах: формировании базы для новых видов деятельности, выраженных количеством новых категорий*

продуктов и/или услуг, внедренных в отчетном году, и развитии устоявшегося производства, выраженного сокращением операционных затрат» [176];

- RQ2: «Какая взаимосвязь существует между инструментами, направленными на совершенствование текущей и поисковой деятельности, и достижением организационной амбидекстрии многопрофильной коммерческой организации в промышленности» [176];

- RQ3: «Как организационная амбидекстрия влияет на эффективность ведения бизнеса многопрофильными коммерческими организациями, выраженную следующими показателями: рост производительности, доля сертифицированной по международным стандартам продукции в общем объеме производства компании и количество новых компетенций у организации за счет реализации проектов, направленных на достижение организационной амбидекстрии» [176].

Для ответа на поставленные исследовательские вопросы проведены опросы руководителей бизнес-единиц МКОП, а также собраны данные о реализации проектов изменений, направленных на совершенствование одновременно операционной и поисковой деятельности. Каждый респондент представил от 1 до 3 проектов, реализованных в целях внедрения структурных изменений. Всего опрос прошли 176 респондентов, которые представили результаты реализации 327 проектов. Характеристика респондентов и количество представленных ими проектов отражены в таблице 5.11.

Таблица 5.11 – Бизнес-единицы, количество респондентов и проектов, отобранных в выборку

Название МКО	В единицах		Число респондентов	Число реализованных проектов
	Число отраслей и бизнес-единиц, представители которых были опрошены			
	Число отраслей	Число бизнес-единиц		
1	2	3	4	5
Севергрупп	11	19	20	48
Интерос	8	15	15	31
Газпром	5	16	17	56
Роснефть	7	18	21	37
Новатек	2	9	10	24
Еврохим	4	8	10	17
Сибур	3	12	12	17

Продолжение таблицы 5.11

				В единицах
1	2	3	4	5
Русгидро	5	8	8	11
Якутская топливно-энергетическая компания (ЯТЭК)	1	3	5	7
Русал	2	7	9	12
Новолипецкий металлургический комбинат (НЛМК)	3	11	12	23
Уралхим	2	5	7	9
Аеон	3	7	8	8
Евраз	4	8	9	10
Алроса	1	7	8	9
Объединенная металлургическая компания (ОМК)	2	5	5	8

Источник: составлено автором.

«Респондентам была предложена анкета из 5 основных блоков и 17 вопросов:

- 1) общее описание опроса и используемой терминологии;
- 2) характеристики анализируемого проекта, его длительности, численности сотрудников, реализующих данный проект;
- 3) вопросы об использовании тех или иных инструментов в реализуемом проекте изменений;
- 4) вопросы, отражающие влияние реализованного проекта на следующие показатели: количество новых категорий продуктов и/или услуг, внедренных в отчетном году, и сокращение операционных затрат;
- 5) вопросы, отражающие влияние достигнутых показателей в ходе реализации проектов бизнес-единиц на общую эффективность деятельности многопрофильной коммерческой организации, выраженное производительностью» [176].

Субъективное измерение результатов является допустимым в рамках диссертационного исследования, поскольку объективные результаты деятельности различаются в разных отраслях [462]. Кроме того, исследования [308; 435] статистически подтвердили корреляцию между объективной и субъективной оценками результатов деятельности бизнеса, что позволяет рассматривать данный метод как

надежный показатель работы бизнес-единицы многопрофильной коммерческой организации.

Полученные в ходе опроса данные «проанализированы с помощью методов описательной статистики. Пригодность данных для анализа проверялась посредством меры адекватности выборки Кайзера – Мейера – Олкина (КМО)» [176].

Определение оптимального набора инструментов, позволяющего развивать текущее производство и формировать базу для новых видов деятельности

Прежде всего для анализа эффективности применяемого портфеля инструментов, они были разделены на две категории:

- «инструменты улучшения текущей деятельности: базовые инструменты, картирование, себестоимость, производительность оборудования, производительность труда, качество, качество (мягкие темы), методы решения проблем (МРП), Just In Time (JIT)» [176], что отражено на рисунке 5.12;

Базовые инструменты - ДРП - Фабрика идей - Рабочее собрание - 5С - Доска вовлеченности	Картирование - VSM - MIFA - Макигамп - QCPC - CJM - Ямадзумп	Методы решения проблем (МРП) - Мозговой штурм - 5 почему - Принцип Парето - Диаграмма Исикавы - Метод 8D - RCA - ТРИЗ	Производительность оборудования - Бенчмаркинг - Кайзен команды - ОЭО - СОП - TPM - SMED
Just in time (JIT) - Just in time - Тарный Kanban - Вытягивающее планирование	Целеполагание - Бережливые КПЭ - OKR - Hoshin Kanri	Качество - Бенчмаркинг - Кайзен команды - QVI - СОП - Тех. арбитраж - SLA - Встроенное качество - QFD - День качества	Производительность труда - Оптимизация норм подчиненности - Хронометрирование - Повышение multifunctionality - Укрупнение рабочих мест - Определение минимально необходимого объема - Автоматизация отчетности - КПВ
Качество (мягкие темы) - 4х уровневые аудиты исполнения технологии - Петли качества - Штаб качества	Себестоимость - Бенчмаркинг - План/факт - Кайзен команды - СОП		

Источник: составлено автором.

Рисунок 5.12 – Группировка методов и инструментов повышения эффективности текущей деятельности

- «инструменты развития новых видов деятельности: финансирование исследований и разработок, адаптация зарубежных технологий/оборудования, разработка новых технологий для производства новой продукции, разработка новых технологий для производства традиционной продукции, осуществление уникальных (прорывных) исследований и разработок, внедрение культуры самоуправляемых команд, трансфер знаний, использование инструментов открытых инноваций, формирование инновационной стратегии и амбициозного целеполагания» [176], что отражено на рисунке 5.13.

Исследования и разработки - акселерационные программы - собственные исследования и разработки - осуществление уникальных (прорывных) исследований и разработок собственными силами - разработка инкрементальных инноваций	Организационная структура и ресурсы - M&A для приобретения навыков - Инкубаторы - Корпоративный венчурный фонд	Инструменты открытых инноваций - Слияния или поглощения - Стратегические партнерства - Лицензирование - Формирование инновационных экосистем - Сотрудничество со стартапом
Внедрение новых технологий - разработка и внедрение новых технологий для новых продуктов; - разработка и внедрение новых технологий для традиционных продуктов; - скаутинг новых технологий - адаптация зарубежных технологий	Инновационная стратегия и амбициозное целеполагание - Формирование портфеля инновационных проектов - Формирование новых бизнес-моделей - Клиентоориентированность и формирование уникального ценностного предложения	Корпоративная культура и мотивация - внедрение культуры самоуправляемых команд - трансферинг знаний
Инструменты создания и внедрения продуктовых и процессных инноваций - он-лайн платформы - внутрифирменное предпринимательство - лаборатории - инновационный аванпост - испытательные площадки - конкурсы идей сотрудников - корпоративный венчурный фонд - проведение конференций		

Источник: составлено автором.

Рисунок 5.13 – Группировка методов и инструментов повышения эффективности поисковой деятельности

Подробное описание каждого из инструментов приведено в статьях [302; 305; 309; 463-466].

Верификация внедряемых инструментов и методов проведена в порядке интервьюирования экспертами, представленными в таблице 3.7.

«Для анализа зависимости между применяемыми инструментами совершенствования текущей и поисковой деятельности, достижения организационной амбидекстрии и ее влияния на эффективность ведения бизнеса МКОП была разработана авторская модель, оценивающая три группы отношений, связывающих оптимальный набор инструментов, способность формировать базу для новых видов деятельности, выраженную количеством новых категорий продуктов и/или услуг, внедренных в отчетном году, развивать устоявшееся производство, выраженное сокращением операционных затрат, и эффективность ведения бизнеса многопрофильных коммерческих организаций» [176] Схематически модель представлена на рисунке 2.4 параграфа 2.5 диссертационного исследования.

«Первая часть модели направлена на поиск оптимального соотношения инструментов совершенствования поисковой и текущей деятельности. Определение оптимального соотношения применяемых методов и инструментов для повышения эффективности текущей и поисковой деятельности является одним из ключевых управленческих действий по поиску равновесия между текущей и поисковой деятельностью для достижения организационной амбидекстрии» [176].

В качестве показателей достижения организационной амбидекстрии были выбраны два показателя:

- «способность формировать базу для новых видов деятельности, выраженных количеством новых категорий продуктов и/или услуг, внедренных в отчетном году, как показатель эффективности поисковой деятельности» [176];

- «способность развивать устоявшееся производство, выраженная сокращением операционных затрат, как показатель эффективности текущей деятельности» [176].

Чтобы нормировать эффект от различных реализованных проектов, в качестве показателя эффективности проекта рассматривалось значение прироста показателя, достигнутого за счет проекта, от общей годовой цели бизнес-единицы по этому показателю.

В данной выборке каждый проект был представлен следующими данными:

- эффект, полученный от применения инструментов по показателям конкурентоспособности и экономической эффективности (в процентах от годовой цели);
- перечень использованных инструментов (1 – если использовался, 0 – если не использовался).

Для нормализации эффектов от проектов далее была проведена группировка примененных инструментов (методов и практик) текущей и поисковой деятельности. Оценка нормировалась относительно цели подразделения или бизнес-единицы. В силу того что эффект оценивается в рамках проекта, необходимо понять, как в целом проект повлиял на тот или иной показатель эффективности и какие при этом ресурсы были затрачены. В качестве ресурсов брались такие показатели, как длительность проекта и количество участников, которые характеризуют трудозатраты. Чтобы сделать целевую переменную более информативной, необходимо разделить ее на трудозатраты.

Итоговое значение вычислялось по формуле (5.1)

$$y(P) = \frac{\frac{P_{\text{после}} - P_{\text{до}}}{Obj(P)}}{FTE}, \quad (5.1)$$

где $y(P)$ – эффект от проекта с точки зрения показателя P (конкурентоспособность, экономическая эффективность);

$P_{\text{до}}, P_{\text{после}}$ – значения показателя P до и после проекта, направленного на достижение организационной амбидекстрии;

$Obj(P)$ – годовая цель подразделения по показателю P ,

FTE – трудозатраты на проект.

Значение величины $\frac{P_{\text{после}} - P_{\text{до}}}{Obj(P)}$ заполнялось респондентами на основе экспертной оценки.

Группировка методов и практик повышения эффективности текущей и поисковой деятельности проводилась на основе их целевого назначения.

После преобразования данных была сделана выборка D -вида, показанного в выражении (5.2)

$$D = \begin{bmatrix} y_1(P) & L_1 & k_1^1 & k_1^2 & \dots & k_1^{10} \\ y_2(P) & L_2 & k_2^1 & k_2^2 & \dots & k_2^{10} \\ \dots & \dots & \dots & \dots & \dots & \dots \\ y_n(P) & L_n & k_n^1 & k_n^2 & \dots & k_n^{10} \end{bmatrix}, \quad (5.2)$$

где $y_i(P)$ – эффект от i -го проекта по показателю P ;

L_i – уровень зрелости бизнес-процессов в бизнес-единице на момент реализации i -го проекта;

k_i^j – коэффициент использования j -й группы в рамках i -го проекта;

n – количество проектов, умноженное на 2.

Для каждого проекта формировались две записи, которые соответствовали разным показателям (конкурентоспособности и экономической эффективности).

«Для повышения точности модели выполнялась декомпозиция, в рамках которой для каждого уровня эффективности бизнес-единицы и каждого показателя эффективности (конкурентоспособности и экономической эффективности) строилась отдельная регрессионная модель. Процесс построения модели в каждом случае идентичен и различается использованием разных подвыборок выборки D » [176].

Далее рассмотрим модель для показателя экономической эффективности. Коэффициент детерминации (R2) данной модели составил 0,37. Итоговая модель множественной регрессии, полученная для этого случая, показана в выражении (5.3)

$$\begin{aligned} y(\text{Экономическая эффективность}) = & \\ = 0,03k_{\text{базовые инструменты}} + 0,0027k_{\text{картирование}} + & \\ + 0,21k_{\text{производительность труда}} + 0,07k_{\text{целеполагание}} + 0,005k_{\text{МПР}} + & \\ + 0,12k_{\text{производительность оборудования}} + (-0,00032)k_{\text{качество (мягкие темы)}} + & \\ + 0,18k_{\text{себестоимость}} + 0,09k_{\text{ЛП}} + 0,0008k_{\text{исследования и разработки}} + & \\ + (-0,09)k_{\text{организационная структура и ресурсы}} + & \\ + 0,19k_{\text{внедрение новых технологий}} + 0,03k_{\text{открытые инновации}} + & \\ + 0,07k_{\text{инновационная стратегия и амбициозное целеполагание}} + & \\ + 0,11k_{\text{корпоративная культура и мотивация}} + & \\ + 0,27k_{\text{инструменты создания и внедрения продуктовых и процессных инноваций}}. & \end{aligned} \quad (5.3)$$

Полученные коэффициенты множественной регрессии демонстрируют приоритетность и направление влияния инструментов каждой группы на интересующий показатель. Чем больше коэффициент, тем выше его влияние и эффект от его применения с точки зрения выбранного показателя. Анализ полученных коэффициентов множественной регрессии показывает, что наиболее «эффективным набором методов и практик при достижении экономической эффективности в бизнес-единице является набор, связанный с повышением производительности труда и оборудования, внедрения новых технологий, инструменты создания и внедрения продуктовых и процессных инноваций» [176]. Однако стоит отметить, что применение методов и практик, нацеленных на повышение качества и изменения организационной структуры, в большинстве случаев отрицательно влияет на процесс достижения экономической эффективности.

Описанный подход позволяет оценить «количественное влияние различных методов и практик повышения эффективности текущей и поисковой деятельности на конкретный показатель организационной амбидекстрии» [176] бизнес-единицы многопрофильной организации. Методика позволяет определить именно те инструменты, которые позволяют получить максимальный эффект в условиях различных компаний.

Для достижения организационной амбидекстрии ставится задача оптимального соотношения выбора инструментов совершенствования текущей и поисковой деятельности. Для реализации оптимизации перечня инструментов необходимо определить критерий оптимальности и целевую функцию, которая его вычисляет. Критерий оптимальности должен быть релевантным к текущим целям достижения организационной амбидекстрии.

В качестве критерия оптимальности был выбран показатель «экономическая эффективность». «Целевая функция, которая позволяет рассчитать значение критерия оптимальности («снижение операционных затрат»), была определена с помощью регрессионного анализа на основе данных о результатах 327 проектов, реализованных в 16 многопрофильных коммерческих организациях в промышленности» [176]. Результаты регрессионного анализа представлены в виде формулы, показанной в выражении (5.4)

$$y(P) = a_1k_1 + a_2k_2 + \dots + a_nk_n, \quad (5.4)$$

где $y(P)$ – значение целевой функции по показателю P , которое в дальнейшем будет оптимизироваться (P – затраты или количество новых продуктов);
 $K = k_1, k_2, \dots, k_n$ – коэффициенты использования групп инструментов (методов и практик), которые будут подбираться при оптимизации;
 n – количество групп инструментов;
 $a_1, a_2, \dots, a_n$ – коэффициенты влияния групп инструментов на критерий оптимальности (на конечный результат проекта), подобранные в результате регрессионного анализа, которые при оптимизации будут оставаться неизменными.

Числовые значения в данном выражении показывают влияние групп инструментов на критерий оптимальности (эффект от проекта), а значения k соответствуют коэффициентам использования соответствующих групп инструментов.

Решение задачи оптимизации заключается в максимизации показателя $y(P)$, то есть $y(P) \rightarrow \max$. Для решения данной задачи с помощью методов математической оптимизации необходимо привести ее к виду минимизации. Таким образом, получим вид задачи оптимизации в общем виде, показанный в выражении (5.5)

$$-y(P) = -(a_1k_1 + a_2k_2 + \dots + a_nk_n) \rightarrow \min. \quad (5.5)$$

Коэффициент a_i в данном выражении представляет собой коэффициент влияния конкретного пакета инструментов на эффект от проекта (и соответствует числовому значению в выражении (5.3)).

Важно помнить, что решение этой задачи требует учета ограничений. Основные ограничения при реализации любого проекта – это ресурсы и сроки. В данном случае ограничением по срокам будет являться допустимая длительность проекта (сумма длительности применения всех методов и практик не должна

превышать допустимую длительность проекта). Под ресурсами подразумевается количество сотрудников, участвующих в проекте.

Для того чтобы определить ограничения по длительности внедрения методов и практик, необходимо оценить количество FTE (Full-Time Employee – сотрудник, работающий при полной занятости в течение года), необходимое для внедрения каждого инструмента. Стоит учесть, что количество трудозатрат, необходимых для внедрения, зависит от сложности процесса или количества людей, на которых направлен инструмент.

Для оценки трудозатрат на внедрение каждого конкретного инструмента были использованы средние значения по итогам 327 проектов, реализованных в различных компаниях мультиотраслевого холдинга. Чтобы привести эти значения к единой системе координат, они были переведены в удельные значения на одну MRU (Mutual Recognition Unit – единица взаимного узнавания). MRU – подразделение, в котором люди могут распознавать друг друга как отдельных личностей и идентифицировать себя с организацией в целом. Рекомендуемая численность MRU находится в диапазоне от 200 до 250 человек. Для дальнейшего анализа было выбрано значение 225 человек.

В результате была сформулирована следующая система ограничений:

- сумма FTE, необходимых для внедрения всех инструментов, позволяет своевременно завершить проект;
- длительность внедрения каждого инструмента не превышает минимально необходимой длительности (добавление дополнительных FTE при внедрении инструмента сокращает длительность его внедрения до определенного заданного предельного значения).

Таким образом, задача оптимизации методов и практик может быть сформулирована в выражениях (5.6)-(5.10) следующим образом

$$-y(P) = -(a_1k_1 + a_2k_2 + \dots + a_nk_n) \rightarrow \min. \quad (5.6)$$

«Выражение (5.6) представляет целевую функцию, в которой коэффициент a_i представляет собой коэффициент влияния конкретного пакета инструментов на эффект от проекта и соответствует числовому значению в выражении (5.3), а k_i –

коэффициент использования пакета инструментов, который будет подбираться во время оптимизации» [176]. Далее выстраиваем выражение (5.7)

$$\frac{\sum_{i=1}^n k_i * FTEp_i}{f} \leq L, \quad (5.7)$$

где $FTEp_i$ – количество FTE , необходимое для внедрения инструментов i -й группы;

n – количество групп инструментов;

f – количество человек, реализующих проект;

L – длительность проекта (в годах).

Данное ограничение означает, что длительность внедрения всех пакетов инструментов не должна превышать максимально допустимую длительность проекта (все инструменты должны быть внедрены вовремя). $FTEp_i$ рассчитывается по формуле (5.8)

$$FTEp_i = (\sum_{j=1}^{q_i} FTEplan_{ij}) \times K_{mru}, \quad K_{mru} = \frac{N}{225}, \quad (5.8)$$

где $FTEplan_{ij}$ – количество FTE , необходимое для внедрения j -го инструмента из i -й группы в пересчете на 1 MRU ;

q_i – количество инструментов в i -й группе;

N – количество человек в рассматриваемом подразделении.

При этом у каждого инструмента и, соответственно, группы инструментов есть минимальное время внедрения, которое не может быть уменьшено за счет привлечения дополнительных людей на его внедрение. Суммарная длительность внедрения инструментов не должна превышать длительность проекта. Для того чтобы учесть это, добавлено ограничение (5.9)

$$\sum_{i=1}^n k_i \times l_{i_{min}} \leq L, \quad (5.9)$$

где $l_{i_{min}}$ – минимальная длительность внедрения инструментов i -й группы.

Выражение (5.10) означает, что подбираемые оптимальные значения коэффициентов использования групп лежат в диапазоне от 0 (инструменты группы не используются) до 1 (все инструменты группы используются)

$$k_i \in R; k_i \in [0; 1], \quad (5.10)$$

где R – множество вещественных (действительных) чисел, к которым относятся и дробные числа.

Рассматриваемая задача множественной оптимизации имеет нелинейный характер, что указывает на возможность поиска только локального оптимума. Кроме того, ввиду сложности ограничений и невозможности взять производную в данном случае не могут быть применены методы первого и второго порядка. По этой причине могут быть использованы только методы нулевого порядка. При этом задача также не является комбинаторной. Кроме того, данная задача не является задачей целочисленного программирования. В этих условиях лучше всего себя зарекомендовал метод оптимизации COBYLA (Constraint Optimization by Linear Approximation, условная оптимизация с помощью линейной аппроксимации).

COBYLA представляет собой метод численной оптимизации для задач с ограничениями, где производная целевой функции неизвестна. Данный метод был изобретен М. Пауэллом. Он работает за счет итеративного приближения реальной задачи оптимизации к задачам линейного программирования. Во время итерации решается аппроксимирующая задача линейного программирования, чтобы получить кандидата на оптимальное решение. Решение-кандидат оценивается с использованием исходных функций цели и ограничения, что дает новую точку данных в области оптимизации. Эта информация применяется для улучшения аппроксимирующей задачи линейного программирования, используемой для следующей итерации алгоритма. Когда решение не может быть больше улучшено, размер шага уменьшается, уточняя поиск. Когда размер шага становится меньше заданного порогового значения, алгоритм завершает работу.

Для оценки эффективности разработанного подхода была выполнена оптимизация методов и практик 327 проектов, на основе которых осуществлялось построение целевой функции оптимизации. В результате для каждого проекта был получен оптимальный набор методов и практик, позволяющий получить максимальный эффект – $K' = k'_1, k'_2, \dots, k'_n$, где k'_i принимает значения в диапазоне от 0 до 1 (степень использования каждого пакета).

Далее в каждом случае оценивалась близость полученных результатов оптимизации с фактически примененным набором инструментов. Для того чтобы измерить близость двух наборов коэффициентов использования пакетов инструментов, применялось Евклидово расстояние, которое представляет собой расстояние между двумя точками Евклидова пространства, вычисляемое по теореме Пифагора. В данном случае точка имеет 17 координат, соответствующих 17 значениям коэффициентов использования пакетов инструментов. Эта метрика рассчитывалась следующим образом (5.11)

$$E(K, K') = \sqrt{\sum_{i=1}^n (k_i - k'_i)^2} = \sqrt{(k_1 - k'_1)^2 + (k_2 - k'_2)^2 + \dots + (k_n - k'_n)^2}, \quad (5.11)$$

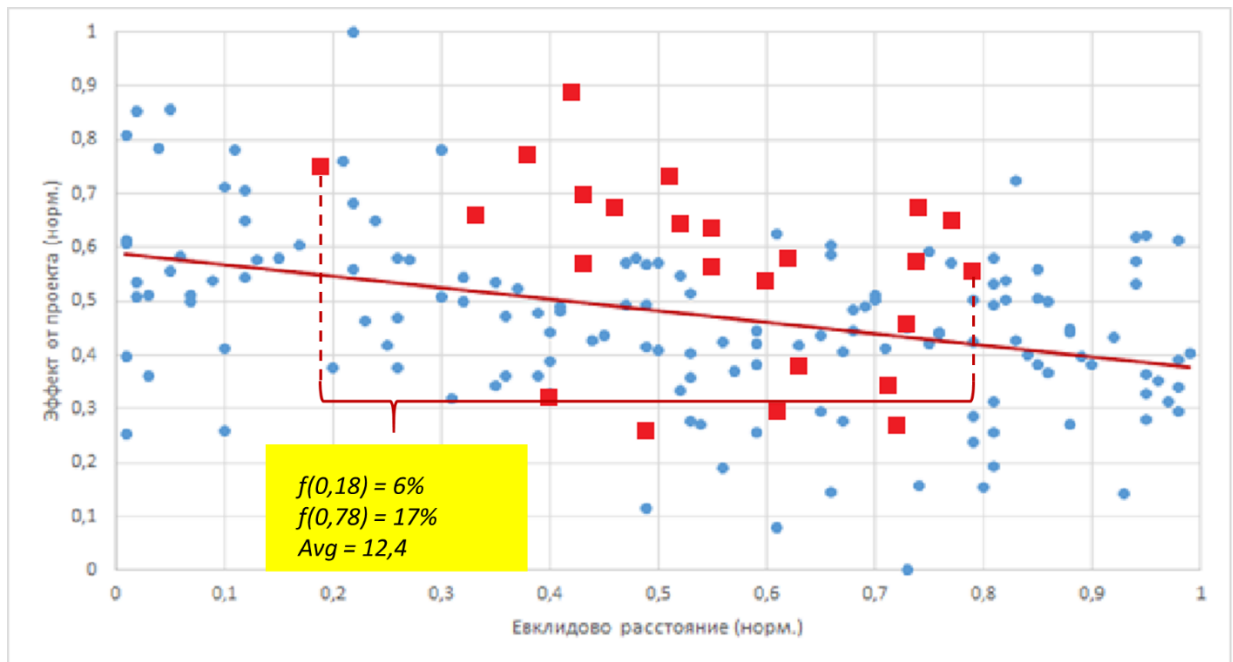
где $E(K, K')$ – Евклидово расстояния между двумя наборами коэффициентов использования пакетов инструментов;

$K = k_1, k_2, \dots, k_n$ – набор коэффициентов использования пакетов инструментов, который был применен по факту;

$K' = k'_1, k'_2, \dots, k'_n$ – набор групп инструментов, который был получен в результате оптимизации;

n – количество групп, равное 17.

После нормализации эффекта от проекта и Евклидова расстояния фактически использованных и оптимизированных пакетов инструментов в диапазоне от 0 до 1 была построена диаграмма рассеяния эффекта от проекта в зависимости от Евклидова расстояния, показанная на рисунке 5.14. На рисунке 5.14 красными квадратами обозначены инструменты по реализации поисковой деятельности, а синими – проекты по совершенствованию текущей.



Источник: составлено автором.

Рисунок 5.14 – Эффект от реализации инструментов по совершенствованию текущей (синий цвет) и поисковой (красный цвет) деятельности

Диаграмма демонстрирует линию тренда (красный цвет), которая отражает обратную зависимость эффекта от Евклидова расстояния. Это означает, что чем ближе фактически примененные пакеты инструментов к оптимальным (Евклидово расстояние меньше), тем выше их эффект, то есть тем больший эффект «с точки зрения достижения организационной амбидекстрии получит бизнес-единица многопрофильной коммерческой структуры» [176].

Таким образом, «ответ на первый исследовательский вопрос заключается в том, что определение оптимального соотношения инструментов совершенствования текущей и поисковой деятельности для достижения организационной амбидекстрии, оцениваемой в двух аспектах: повышении эффективности поисковой деятельности, выраженной количеством новых категорий продуктов и/или услуг, внедренных в отчетном году, и эффективности операционной деятельности, выраженной сокращением операционных затрат, – может быть проведено в два этапа. На первом этапе проводится оценка количественного влияния различных методов и практик повышения эффективности текущей и поисковой деятельности на конкретный показатель организационной амбидекстрии бизнес-единицы. На втором этапе

проводится оптимизация перечня инструментов с использованием метода численной оптимизации COBYLA» [176].

Анализ влияния оптимального набора инструментов на достижение организационной амбидекстрии

«Вторая часть модели – влияние оптимального набора инструментов на показатели организационной амбидекстрии бизнес-единицы многопрофильной коммерческой организации. Полученная линия тренда эффекта от проекта (f) соответствует уравнению (5.12)» [176]

$$\begin{aligned} \text{Эффект от проекта для достижения организационной амбидекстрии} &= \\ &= -0,1724 \times E(K, K') + 0,6652. \end{aligned} \quad (5.12)$$

Это уравнение показывает, что данный подход позволяет повысить эффект от проектов максимум на 17%, когда начальный перечень полностью не совпадает с оптимизированным. В среднем для большинства проектов (Евклидово расстояние от 0,25 до 0,75) эта цифра варьируется в диапазоне от 7 до 10%.

Для оценки статистической значимости результатов воспользуемся оценкой значения p -value, с помощью которой определяется статистическая значимость влияния переменной $E(K, K')$ на результат (нормированный эффект от проекта). Результаты статистического анализа показаны на рисунке 5.15.

Дисперсионный анализ									
	<i>df</i>	<i>SS</i>	<i>MS</i>	<i>F</i>	ачимость <i>F</i>				
Регрессия	1	0,267046839	0,267046839	7,391268733	0,007242				
Остаток	168	6,069846811	0,036130041						
Итого	169	6,33689365							
	<i>Коэф</i>	<i>Стандартная ошибка</i>	<i>t- статистика</i>	<i>P-Значение</i>	<i>Нижние 95%</i>	<i>Верхние 95%</i>	<i>Нижние 95,0%</i>	<i>Верхние 95,0%</i>	
Y-пересечение	0,6652	0,0349	19,0362	0,0000	0,5962	0,7342	0,5962	0,7342	
Переменная X 1	-0,1724	0,0634	-2,7187	0,0072	-0,2976	-0,0472	-0,2976	-0,0472	

Источник: составлено автором.

Рисунок 5.15 – Результаты построения регрессионной модели

На рисунке 5.15 переменная X_1 соответствует $E(K, K')$. P -value в данном случае составляет 0,0072, что значительно ниже порогового значения 0,05. Это

говорит о том, что можно отвергнуть нулевую гипотезу, которая заключается в том, что отсутствует влияние переменной $E(K, K')$ на эффект от проекта.

В таблице 5.12 представлено влияние оптимального набора инструментов на достижение организационной амбидекстрии бизнес-единицы.

Таблица 5.12 – Влияние оптимального набора инструментов на достижение организационной амбидекстрии бизнес-единицы

Результирующий показатель	Переменные	Эффект
Результаты расчетов второй части модели – достижения организационной амбидекстрии		
Сокращение операционных затрат – k_1	Инструменты совершенствования текущей деятельности	12,4
	Инструменты совершенствования поисковой деятельности	10,1
Количество новых категорий продуктов, внедренных в отчетном году – k_2	Инструменты совершенствования текущей деятельности	1,2
	Инструменты совершенствования поисковой деятельности	2,8

Источник: составлено автором.

Таким образом, «отвечая на второй исследовательский вопрос, можно сказать, что выбор оптимального набора инструментов совершенствования текущей и операционной деятельности позволяет снизить разброс эффектов и увеличить их значения. Без использования оптимального соотношения инструментов показатели организационной амбидекстрии от применения тех или иных инструментов составляют от 1 до 17% со средним значением 8,2%; с использованием внедрения оптимального соотношения между инструментами совершенствования текущей и поисковой деятельности – от 6 до 17% со средним значением 12,4%» [176].

Влияние организационной амбидекстрии на эффективность многопрофильных коммерческих организаций

«Третья часть модели – влияние организационной амбидекстрии на эффективность ведения бизнеса многопрофильными коммерческими организациями, выраженная следующими показателями: рост производительности, доля сертифицированной по международным стандартам продукции в общем объеме производства компании и количество новых компетенций у организации за счет реализации проектов, направленных на достижение организационной амбидекстрии» [176], – и представленная в выражении (5.13)

$$P_i = q_i \lambda + \overline{k_i \mu} + v_i, \quad (5.13)$$

где P_i – эффективность функционирования многопрофильной коммерческой организации;

P_1 – показатель производительности (соотношение выручки от реализации к численности сотрудников);

P_2 – доля сертифицированной по международным стандартам продукции в общем объеме производства компании,

P_3 – количество новых компетенций у организации за счет реализации проектов, направленных на достижение организационной амбидекстрии;

q_i – вектор, отражающий особенности многопрофильной коммерческой организации (в данном случае количество компаний, входящих в МКОП, число отраслей, в которых работает МКОП, количество регионов присутствия и объем выручки);

k_i – показатели организационной амбидекстрии, рассчитанные во второй части модели;

λ и μ – соответствующие векторы параметров;

v_i – остаточный член.

Расчетные значения достижения показателей организационной амбидекстрии бизнес-единицами и их влияние на эффективность ведения бизнеса многопрофильными коммерческими организациями показаны в таблице 5.13.

Таблица 5.13 – Влияние организационной амбидекстрии бизнес-единиц на эффективность ведения бизнеса многопрофильной коммерческой организации

Показатели эффективности	Производительность	Доля продукции, сертифицированной по международным стандартам	Количество новых компетенций организации в результате реализации проектов
1	2	3	4
Размер МКО (логарифм числа бизнес-единиц)	0,0019** (0,008)	0,0008** (0,0011)	0,0002*** (0,0007)
Показатель регионов присутствия МКО	0,0006*** (0,0004)	0,0126*** (0,0031)	0,0198*** (0,0023)
Логарифм числа отраслей, в которых работает МКО	0,00011*** (0,0003)	0,0004** (0,0007)	0,00084** (0,007)

Продолжение таблицы 5.13

1	2	3	4
Выручка от реализации	0,360 (0,098)	0,0731 (0,0014)	0,008 (0,0061)
Логарифм количества новых продуктов, введенных в текущем году	0,280*** (0,0276)	0,0511*** (0,014)	0,149*** (0,00184)
Логарифм операционных затрат (логарифм удельного веса операционных затрат в общем объеме выручки от реализации)	0,0574*** (0,00025)	0,1637*** (0,00019)	0,1492*** (0,00017)
Число наблюдений	167	167	167
R^2	73,072%	79,338%	78,437%
Примечания 1 Представленные числа имеют значения маржинального эффекта. 2 Статистическая значимость коэффициентов: *** – $p \leq 0,001$; ** – $p \leq 0,01$; * – $p \leq 0,05$. 3 В скобках указаны робастные стандартные ошибки.			

Источник: составлено автором.

«Полученная модель в целом является значимой, поскольку значение коэффициента R^2 равно 0,715-0,794» [176].

Таким образом, «отвечая на третий исследовательский вопрос, как организационная амбидекстрия влияет на эффективность ведения бизнеса многопрофильными коммерческими организациями, можно сделать вывод, что достижение эффективности поисковой деятельности в наибольшей степени влияет на показатель производительности и количество новых компетенций, в то время как совершенствование операционной деятельности – на долю сертифицированной по международным стандартам продукции в общем объеме производства компании и количество новых компетенций у организации за счет реализации проектов, направленных на достижение организационной амбидекстрии» [176].

Методика адаптации инструментов в зависимости от типологии бизнес-единиц МКОП

Внедрение этих методов и практик возможно в любой компании, но в большинстве случаев возникает множество особенностей, препятствующих достижению планируемого результата. По этой причине они показывают разную эффективность в зависимости от уровня развитости МКОП в компании [176]. Они позволяют выявить недостатки и резервы в бизнес-процессах компании,

идентифицировать их сущность, а порой обнаружить причины серьезного конкурентного отставания, давая при этом сотрудникам эффективные варианты корректирующих действий [176].

Существует большое число инструментов методологии бережливого производства. Применять их можно индивидуально и в сочетании друг с другом. Наиболее часто применяемые инструменты и их классификация описаны в работе [359].

Задача выбора инструментов повышения эффективности бизнес-процессов заключается в отборе одного или нескольких инструментов, чтобы обеспечить максимум результативности предприятия при ограничениях на время внедрения, ресурсы на внедрение (закупка программного продукта, затраты на освоение) и эксплуатацию. Специфика инструментов повышения эффективности бизнес-процессов позволяет в ряде случаев опираться на качественные признаки компании и бизнес-процессов.

Подход к классификации организаций для внедрения инструментов бережливого производства, описанный в работах [357-363], представлен на рисунках Е.1 и Е.2 приложения Е.

Используемые при трансформации бизнес-процессов инструменты представлены в таблице Ж.1 приложения Ж, а подходы к их отбору – на рисунках Ж.1 и Ж.2 приложения Ж. Рассмотренные подходы к выбору инструментов постоянного совершенствования показали актуальность и необходимость использования способа подбора оптимального перечня базовых инструментов с учетом типологии компаний и подвидов базовых инструментов. Подход предлагает сфокусироваться на выборе инструментов в зависимости от специфики бизнеса, которые обеспечат эффективность проводимых изменений с учетом более рационального использования ресурсов. Цель данного подхода – на начальном этапе внедрения инструментов структурных изменений в бизнес-единицы МКОП подобрать оптимальный набор инструментов.

Таким образом, «выбор оптимального набора инструментов совершенствования текущей и операционной деятельности позволяет достичь организационной амбидекстрии бизнес-единицами и влияет на эффективность

ведения бизнеса многопрофильными коммерческими организациями, при этом достижение эффективности поисковой деятельности в наибольшей степени влияет на показатель производительности и количество новых компетенций, в то время как совершенствование операционной деятельности – на долю сертифицированной по международным стандартам продукции в общем объеме производства компании и количество новых компетенций у организации за счет реализации проектов, направленных на достижение организационной амбидекстрии» [176].

Далее рассмотрим обеспечение организационной устойчивости достигнутых результатов структурной трансформации.

5.6 Обеспечение организационной устойчивости и стабилизация достигнутых результатов в результате внедрения проектов структурных изменений

Проведение структурных изменений всегда базируется на необходимости стабилизации достигнутых результатов и организационной устойчивости и эффективности работы многопрофильных коммерческих организаций в промышленности. Поэтому завершающим элементом механизма является формирование организационной устойчивости и стабилизация достигнутых результатов.

Управление организационной устойчивостью «достигнутых результатов структурных изменений МКОП предполагает его количественно-качественную оценку» [463]. Однако «оценка организационной устойчивости МКОП до сих пор не рассматривалась исследователями, единого взгляда на сущность и критерии устойчивого развития в современной науке на сегодняшний день также не выработано» [463]. Весь спектр подходов и определений термина «устойчивость», сложившихся к настоящему времени в отечественной научной литературе, не рассматривается подробно, но в таблице И.1 приложения И приведены наиболее значимые для диссертационного исследования определения. Более подробно они рассмотрены в статьях А.В. Колобова и соавторов [312; 435].

Организационная устойчивость промышленного предприятия определяется как «способность функционировать особым образом, при котором внешние факторы не оказывают дестабилизирующего влияния на его целостность и автономию при достижении стратегических целей» [401-402]. «Эта способность характеризуется и оценивается различными интегральными и частными индикаторами» [463]. Каждая многопрофильная коммерческая организация должна «разрабатывать и реализовывать совокупность подходов, направленных на обеспечение благоприятных условий достижения поставленных целей деятельности и достижения стратегической устойчивости. Для этого необходимо проводить комплексный анализ всех воздействующих на МКОП внутренних и внешних факторов, оценку их взаимодействия, выявление причинно-следственных отношений, характеризующих развитие МКОП» [403].

Формирование методики оценки и анализа внутренних и внешних факторов и их взаимодействия была обсуждена с экспертами в рамках четвертого блока вопросов и описана в параграфе 3.5 диссертационной работы.

Вопросы четвертого блока относительно стабилизации результатов структурных изменений и достижения организационной устойчивости при проведении структурной трансформации включали следующие:

- Какие элементы должны включаться в периметр организационной стабилизации?
- На что должна быть направлена стабилизация результатов для достижения организационной устойчивости?
- Какие цели и действия включает каждый элемент стабилизации?

Кроме того, была организована онлайн-встреча с 7 представителями консалтинговых компаний для подтверждения и апробации полученных результатов.

Что касается элементов стабилизации результатов, экспертами были выделены: целевые установки, менталитет и поведение, система управления, операционная система. Фокус и результаты стабилизации, по мнению экспертов, представлены в таблице 5.14.

Таблица 5.14 – Достижение организационной устойчивости результатов структурной трансформации

Элемент, который должен быть включен в комплекс мер по стабилизации результатов структурных изменений	На что должна быть направлена стабилизация	Экспертное мнение
1	2	3
Целевые установки	Ценности	Эксперт 1: «Создавать максимально слаженное и совершенствующееся предприятие можно, только сделав акцент на изменение поведенческих моделей и сформировав у персонала ответственное, заинтересованное отношение к работе. В этих условиях на первую роль выходит аксиологическая составляющая, которая определяется наличием в компании сформулированных и используемых ценностей, а также модели лидерства, которая в первую очередь должна демонстрироваться руководителями предприятия» [463]
Целевые установки	Стратегия	Эксперт 2: «Предприятие, которое четко понимает свою стратегию развития, построенную на рынках сбыта и потребностях клиентов, способно в дальнейшем построить правильную и эффективную систему целеполагания, необходимую для реализации преобразований» [463] Эксперт 3: «По этой причине формированию стратегии должно быть уделено тщательное внимание» [463]
Целевые установки	Целеполагание	Эксперт 1: «Большинство сотрудников предприятия способны качественно выполнять работу, но не делают это из-за отсутствия достаточной мотивации. По этой причине необходимо выстраивать четкую связь между достижением сотрудником целевых показателей и различными формами вознаграждения» [463] Эксперт 2: «Для этого должны быть установлены ключевые показатели эффективности (КПЭ). Постановка таких показателей должна способствовать формированию спроса на инструменты МКОП как на средство достижения амбициозных целей» [463]
Менталитет и поведение	Вовлеченность	Эксперт 1: «В условиях, когда большая часть коллектива заинтересована в постоянном улучшении результатов работы, а в компании созданы поддерживающие и стимулирующие механизмы, возникает ситуация, когда преобразования происходят не только по воле первых лиц, но и за счет инициативы сотрудников всех уровней». Эксперт 2: «По этой причине одной из важнейших функций руководителей предприятия становится увеличение вовлеченности персонала» [463]

Продолжение таблицы 5.14

1	2	3
Система управления	Организационная структура	Эксперт 3: «Для эффективной координации работ при внедрении изменений требуется четкое разграничение ролей, которое должно определяться организационной структурой» [463] Эксперт 4: «На базовом уровне развитости в каждом подразделении/участке должна быть утвержденная организационная структура, а также выделены связи и уровни управления. Ее наличие позволяет запустить программу преобразований» [463]
Операционная система	Клиентоориентированность	Эксперт 1: «Клиентоориентированность является обязательным условием функционирования предприятия на рынке» [463] Эксперт 2: «На необходимом начальном уровне руководители и сотрудники предприятия должны знать своих клиентов и их ключевые требования» [463]
Операционная система	Система учета	Эксперт 1: «Для оценки эффективности преобразований, а также для отслеживания уровня выполнения КПЭ необходимо наличие системы учета, содержащей актуальную информацию» [463]
Менталитет и поведение	Безопасность труда	Эксперт 1: «Направление безопасности труда должно в первую очередь развиваться за счет лидерства и примера руководителей» [463]
Операционная система	Инфраструктура МКОП	Эксперт 1: «Для того чтобы обеспечить устойчивость изменений в условиях недостаточной вовлеченности персонала предприятия, необходимо создание специализированного офиса МКОП» [463] Эксперт 2: «Основными функциями данного подразделения является воспитание лидеров изменений и расшивка узких мест бизнес-процессов через личный пример применения инструментов постоянного совершенствования» [463]
Менталитет и поведение	Роль генерального директора	Эксперт 1: «Роль генерального директора (первого лица предприятия) при запуске преобразований сложно переоценить. Именно его желание и стремление в первую очередь влияет на успешность проекта» [463] Эксперт 2: «Зачастую возникает ситуация, когда руководство разных уровней не осознает необходимость и важность формирования культуры постоянного совершенствования и не желает взваливать на себя дополнительную ответственность» [463]
Операционная система	Конфигурация МКОП	Эксперт 1: «Данный элемент заключается в формировании единого видения конфигурации и наполнения МКОП у ключевых руководителей» [463] Эксперт 2: «Компания – ядро МКОП часто является одним из ключевых инфраструктурных элементов, обеспечивающих устойчивость преобразований, происходящих на предприятии. Поэтому критически важно, чтобы она была правильно сфокусирована» [463]

Источник: составлено автором.

Таким образом, «стратегическая устойчивость представляет собой комплексный процесс структурных изменений, отражающий способность хозяйствующей системы стабильно обеспечивать динамический рост в течение средне- и долгосрочного периодов» [463]. Развитие понимается как «совокупность долгосрочных процессов количественных и качественных изменений в деятельности предприятия, которые ведут к улучшению состояния МКОП через рост способности адаптироваться к внешней среде и обеспечивать внутреннюю интеграцию всех своих элементов, способствуя повышению способности МКОП противостоять негативным влияниям внешней среды и обеспечивать ее жизнеспособность» [463].

Диагностика работы МКОП часто осуществляется путем регулярного внутреннего аудита на основе методологии PDCA.

Примечание - PDCA – plan-do-check-act (иногда называемый plan-do-check-adjust) – это итеративный метод проектирования и управления, используемый в бизнесе для контроля и постоянного совершенствования процессов и продуктов.

МКОП должна «проводить внутренний аудит через определенные промежутки времени для предоставления информации о соответствии бизнес-процессов своим внутренним требованиям» [463], эффективности структурных изменений и выполнении целей и целевых показателей. Для этого МКОП должна планировать, устанавливать, внедрять и поддерживать программы аудита, «включая информацию о периодичности, методах, ответственности, требованиях и отчетах» [463]. «Программа аудита должна учитывать важность проверяемых процессов и результаты предыдущих аудитов. Для каждого аудита должны быть определены критерии и область применения, назначены аудиторы и обеспечена их объективность и беспристрастность» [463]. Руководство должно «быть информировано о результатах аудита, а записи должны сохраняться как доказательство выполнения программы аудита и результатов аудита» [463]. На рисунке 5.16 представлены основные направления проведения оценки производственной системы МКОП.



Источник: составлено автором.

Рисунок 5.16 – Направления оценки производственной системы МКОП

Критерии оценки (максимум 5 баллов):

- 5 баллов – активная работа, оснащенный производственный участок по 5S;
- 4 балла – процессы на участке стабилизированы;
- 3 балла – участок в состоянии организации;
- 2 балла – работа по организации начата;
- 1 балл – состояние на участке не контролируется.

Этапы развития аудитов производственных систем в компании можно разделить на два больших периода. Первый этап занимает около пяти лет и сосредоточен на закреплении результатов трансформационных проектов, построении системы на инструментальном уровне. Аудит МКОП проводится по пяти блокам: цели, операционная система, управление, менталитет и поведение, ориентация на клиента. Уровень требований к структурному подразделению зависит от времени, прошедшего после трансформационного проекта. Для каждого направления должна быть разработана пятиуровневая шкала и матрица уровней аудита. Внутренний аудитор должен оценить уровень развития МКОП на всех производственных площадках, что обеспечит единый подход к результатам. Второй этап должен учитывать контекст работы МКОП.

Например, в «Северстали» второй этап начался в период экономического спада, когда металлургическое производство в России сократилось на 2,1%, что было худшим показателем после кризиса 2009 года. Производство большинства

металлов в первичной форме снизилось, особенно сильно пострадала металлургия из-за снижения мирового спроса. Ситуация осложнялась длительным снижением мировых цен на металлопродукцию и сырьевые ресурсы, а также избыточными мощностями. Мировые сталеплавильные мощности увеличились на 13% и достигли 2,07 млрд тонн, из которых около четверти являются избыточными. В связи с этим фокус оценки в аудите бизнес-процессов был направлен на блок «Операционная система», который был расширен до 11 направлений оценки. Эти изменения были обусловлены стратегическими приоритетами компании на текущий период и реакцией на ситуацию на рынке металлургической отрасли. Блоки, касающиеся процессов ТОиР, были дополнены новыми, разработанными с учетом внедрения управления надежностью. По каждому направлению была разработана пятиуровневая шкала, а опросник был распределен по уровням управления. В годовую систему мотивации руководителей структурных подразделений были включены целевые значения по средней оценке аудита МКОП. Стратегические вызовы компании изменились, и следующим этапом стала стратегия развития холдинга, которая была направлена на то, чтобы сделать производственный технологический процесс в компании одним из самых безопасных в отрасли. Фокус на безопасность и улучшение показателя LTIFR стали ключевым вектором развития. В периметр оценки был добавлен блок «Системы предотвращения происшествий», который включал следующие направления: лидерство руководителей, оценка риска, визуализация, обучение и инструктажи, производственный контроль, работа с нарушителями требований охраны труда. Таким образом, подход аудита МКОП был адаптирован под изменения стратегических вызовов компании. Неизменным оставался фокус на проверку наличия инструментов МКОП и уровня владения сотрудниками на различных уровнях организационной структуры. Проекты в МКОП, связанные с постоянным совершенствованием организационной и операционной эффективности всей цепочки создания ценности, включая социальный-бытовой характер, продолжали реализовываться. Это, по мнению топ-руководителей предприятий, способствовало росту степени удовлетворенности клиентов и укреплению культуры безопасности, амбициозности и командного духа коллективов, адаптации к изменениям и внедрению новых передовых бизнес-процессов.

Структура аудита МКОП представлена на рисунке 5.17.



Источник: составлено автором.

Рисунок 5.17 – Структура аудита МКОП

Изменения были вызваны необходимостью обеспечения организационной устойчивости МКОП в целом. Это подтверждалось динамикой поданных идей улучшений от сотрудников, долей достижения целей и результатом ежегодного внутреннего исследования удовлетворенности сотрудников. Возник вызов, базируясь на сильных сторонах сформированного подхода, не заостряться в инструментах, а обеспечить гибкость в достижении целей.

Таким образом, завершающим этапом проведения структурных изменений в многопрофильной коммерческой организации является формирование организационной устойчивости и стабилизация достигнутых результатов. Оценка устойчивого развития МКОП представляет собой сложную задачу, так как единого определения этого понятия в научной литературе пока не существует. Организационная устойчивость МКОП определяется как «способность функционировать таким образом, чтобы внешние факторы не оказывали дестабилизирующего влияния на ее целостность и автономию при достижении стратегических целей» [463]. «Эта способность характеризуется и оценивается различными интегральными и частными индикаторами» [463]. Для обеспечения достижения поставленных целей и организационной устойчивости МКОП необходимо проводить комплексный анализ всех внутренних и внешних факторов, оценивать их взаимодействие, выявлять причинно-следственные связи и разрабатывать соответствующие меры.

Выводы к главе 5

Системная работа по внедрению структурных изменений, направленная на обеспечение конкурентоспособности МКОП, требует наличия специального механизма управления структурными изменениями в многопрофильных коммерческих организациях в промышленности. С точки зрения процессного подхода данный механизм представляет собой последовательность управленческих действий с заданной целевой траекторией.

Проведенный выше анализ позволяет сформулировать следующие выводы о формировании механизма проведения структурных изменений в многопрофильных коммерческих организациях в промышленности.

Во-первых, механизм может быть определен «как совокупность процессов, организационных структур, форм и методов управления, а также правовых норм, которые используются для осуществления экономических законов и процессов воспроизводства» [312]. Системная работа по внедрению структурных изменений, направленная на обеспечение конкурентоспособности МКОП, требует наличия специального механизма управления структурными изменениями в многопрофильных коммерческих организациях в промышленности. С точки зрения процессного подхода данный механизм представляет собой последовательность управленческих действий с заданной целевой траекторией. Для задачи повышения эффективности внедрения структурных изменений целесообразно выделить следующие блоки: диагностика организационной готовности к проведению изменений и оценка потенциала повышения эффективности и внедрения структурных изменений; формирование организационной структуры проведения изменений; внедрение проектов структурных изменений, направленных на трансформацию операционной системы, системы управления и корпоративной культуры; формирование форм и методов управления структурными изменениями; выбор и оптимизация инструментов повышения эффективности проведения структурных изменений для получения максимального эффекта; обеспечение стратегической устойчивости достигнутых результатов в результате внедрения структурных изменений.

Во-вторых, внедрение структурных изменений может быть проведено в шесть стадий продолжительностью около 32 недель: подготовка, диагностика, определение целевого состояния, планирование, внедрение и поддержка. Среди ключевых инструментов, направленных на постоянное совершенствование бизнес-процессов, можно выделить: инструменты бережливого производства, мониторинг эффективности КПЭ, систему вовлеченного лидерства, развитие навыков и знаний персонала.

В-третьих, возможность многопрофильных организаций перераспределять имеющие ресурсы, в том числе человеческие, являются ключевым преимуществом и отличием их от монопрофильной организации. На основе эмпирических данных по 189 подразделениям МКОП и 457 сотрудникам, внедряющим проекты структурных изменений, в диссертационной работе подтверждено, что большую значимость на выполнение как финансовых, так и нефинансовых показателей проектов структурных изменений имеет перераспределение человеческих ресурсов от центральной фирмы-ядра к бизнес-единице, при этом для выполнения финансовых показателей большую значимость имеют функциональные специалисты, чем специалисты общего профиля. Для выполнения нефинансовых показателей наблюдается обратная зависимость: специалисты общего профиля имеют большую значимость, чем функциональные специалисты.

Положительный эффект перетока человеческих ресурсов от бизнес-единицы к центральной фирме-ядру сильнее для сотрудников, обладающих профессиональными компетенциями, чем для специалистов широкого профиля.

Следует отметить высокую значимость для результатов внедрения проектов структурных изменений наличия методологии проведения структурных изменений, следовательно, в структуре подразделения следует выделить специализированный центр развития методологии проведения структурных изменений.

Кроме того, высокую значимость показывает наличие у персонала образования в области внедрения структурных изменений, поэтому необходимо выделение центра развития компетенций сотрудников структурных подразделений.

Также можно отметить, что наличие отдельного структурного подразделения, отвечающего за внедрение проектов структурных изменений, оказывает положительное влияние только в том случае, если бизнес-единица и

центральная фирма-ядро работают в различных отраслях. Это можно объяснить тем, что центральная фирма-ядро обладает достаточным уровнем компетенций в своей отрасли для внедрения проектов структурных изменений, а создание и укомплектование нового подразделения является дорогостоящим.

В-четвертых, данные 327 реализованных проектов в 16 многопрофильных коммерческих организациях, включающих 167 бизнес-единиц, направленных на одновременное на повышение эффективности текущей и поисковой деятельности, позволяют сделать вывод, что «выбор оптимального набора инструментов совершенствования текущей и операционной деятельности помогает снизить разброс эффектов и увеличить их значения. Без использования оптимального соотношения инструментов показатели организационной амбидекстрии от применения тех или иных инструментов составляют от 1 до 17% со средним значением 8,2%, с использованием внедрения оптимального соотношения между инструментами совершенствования текущей и поисковой деятельности – от 6 до 17% со средним значением 12,4%» [176].

«Достижение организационной амбидекстрии бизнес-единицами влияет на эффективность ведения бизнеса многопрофильными коммерческими организациями, при этом достижение эффективности поисковой деятельности в наибольшей степени влияет на показатель производительности и количество новых компетенций, в то время как совершенствование операционной деятельности – на долю сертифицированной по международным стандартам продукции в общем объеме производства компании и количество новых компетенций у организации за счет реализации проектов, направленных на достижение организационной амбидекстрии» [176].

В-пятых, «завершающим этапом проведения структурных изменений в многопрофильной коммерческой организации являются формирование организационной устойчивости и стабилизация достигнутых результатов» [463]. Для достижения поставленных целей и обеспечения организационной устойчивости МКОП необходимо проводить комплексный анализ всех внутренних и внешних факторов, оценивать их взаимодействие, выявлять причинно-следственные связи и разрабатывать соответствующие меры.

Заключение

Диссертационное исследование позволило определить особенности проведения структурных изменений в многопрофильных коммерческих организациях в промышленности, выбора ими модели организационного развития и достижения стратегической устойчивости результатов, полученных в результате структурных изменений. Полученные результаты можно суммировать в следующих основных выводах.

Многопрофильная коммерческая организация в промышленности – организация, которая объединяет несколько как связанных между собой, так и несвязанных бизнесов, где центральная фирма-ядро является промышленной компанией. При этом центральная фирма-ядро определяется: функциями, которые она выполняет по отношению к другим бизнес-единицам; значением для многопрофильной организации в целом; прочностью взаимоотношений с другими бизнес-единицами многопрофильной коммерческой организации; стратегической уникальностью, когда историческое развитие многопрофильной организации происходило именно вокруг нее; способностью транслировать организационные ценности, знания, информацию от одной бизнес-единицы к другой. При этом ключевой особенностью промышленной компании-ядра является зависимость от нее других бизнес-единиц, что делает невозможным их отделение от многопрофильной организации, поскольку тогда многопрофильная организация теряет свою уникальность.

Многопрофильные компании находятся под влиянием множества внешних и внутренних факторов, поэтому они постоянно ищут баланс между преимуществами диверсификации и сфокусированности. Они разрабатывают свои собственные стратегии развития, которые могут включать как связанную, так и несвязанную диверсификацию, ищут оптимальные стратегии, которые обеспечивают премию за диверсификацию и преимущества перед специализированными компаниями. Тенденции в развитии многопрофильных компаний в развитых и развивающихся странах становятся все более схожими. Динамизм развития отраслей становится

одним из самых важных условий, определяющих перспективы многопрофильных компаний.

Современные многопрофильные компании все чаще осознают важность достижения гармонии между стратегическими интересами центральной компании-ядра и операционной эффективностью бизнес-единиц. В условиях динамично меняющегося рынка, одним из наиболее привлекательных подходов становится внедрение гибких управленческих стилей, которые не только учитывают потребности отдельных бизнес-единиц, но и создают платформы для коллективного использования знаний и опыта. Такой подход позволяет не только оптимизировать процессы, но и повышать конкурентоспособность всей группы компаний. Обмен информацией, технологиями и ресурсами между различными подразделениями способствует не только быстрому реагированию на изменения рынка, но и реализации синергетического эффекта, когда объединенные усилия приводят к более высоким результатам, чем у каждой бизнес-единицы в отдельности.

Современные многопрофильные компании используют холдинговые и мультидивизиональные структуры, но все чаще переходят к структурам квазирыночного характера, основанным на контрактных отношениях, совместных проектах и владении уникальными и ценными ресурсами и компетенциями. В высокотехнологичных отраслях активно развиваются сетевые и модульные структуры, построенные на горизонтальной кооперации, аутсорсинге и открытой передаче знаний вокруг одного или нескольких центров интеграции. Владельческий и административный контроль все больше превращается в сложную «оркестрацию» отношений между бизнес-единицами с использованием широкого спектра контрактных, поведенческих, организационно-культурных и ментальных инструментов.

Стратегическое управление структурными изменениями является неотъемлемой частью управления развитием бизнеса. При этом скорость, с которой происходят эти структурные преобразования, является ключевым фактором, отличающим успешные многопрофильные компании от неуспешных. Наиболее эффективной стратегией управления постоянными структурными изменениями является формирование самоадаптации, включающей: (а) управление содержанием выбранной стратегии развития МКОП, (б) построение и повышение эффективности

процесса проведения изменений, (в) обязательный учет контекста проведения изменений. При этом контекст включает в себя как внешнюю среду (внешний контекст) проведения изменений, так и внутреннюю среду (внутренний контекст). Формирование внутреннего контекста включает принципы руководства и систему ценностей, стимулирующих проведение стратегических изменений бизнес-единицами МКОП. Центральной компании-ядру необходимо создавать предпосылки для трансформации поведения бизнес-единицы как самоадаптирующейся, основанной на «управлении высшего порядка», поскольку такое управление более эффективно и имеет более продолжительные эффекты для результативности деятельности бизнес-единиц МКОП.

Управление структурными изменениями и стратегическая самоадаптация должны включать такие элементы, как достижение организационной амбидекстрии, направленной на одновременное достижение операционной эффективности и расширение поисковой деятельности; обеспечение хозяйственной близости бизнес-единиц; выбор наиболее эффективного стиля корпоративного управления.

В проведенном диссертационном исследовании на основе эмпирического анализа данных российских МКОП подтверждены следующие элементы структурных изменений: достижение сбалансированности интересов центральной компании-ядра и бизнес-единиц многопрофильных коммерческих организаций, организация эффективного трансфера знаний, компетенций и ресурсов между бизнес-единицами, обеспечение хозяйственной близости бизнес-единиц МКОП, наличие механизма внедрения структурных изменений, формирование общей модели организационного развития, формирование общей технологической стратегии, обеспечение амбициозного предпринимательства бизнес-единиц МКОП, эффективный корпоративный родительский стиль – которые являются ключевыми в структурных изменениях МКОП с целью достижения ими конкурентоспособности.

Эмпирической базой для проведения диссертационного исследования являются данные 27 многопрофильных коммерческих организации в промышленности, включающие 57 субхолдингов и 2864 предприятия различных отраслей.

Эмпирический анализ позволил выделить ключевые характеристики наиболее эффективного корпоративного родительского стиля для проведения структурных

изменений: достижение сбалансированности интересов центральной компании-ядра и бизнес-единиц многопрофильных коммерческих организаций, организация эффективного трансфера знаний, компетенций и ресурсов между бизнес-единицами и обеспечение хозяйственной близости бизнес-единиц МКОП.

В рамках исследования выделены четыре типа хозяйственной близости бизнес-единиц МКОП: «географическая, технологическая, организационные и социальная, которые были измерены в результате анкетирования выборки из 83 холдингов, входящих в МКОП (189 респондентов) и использованы для анализа эффективности инновационной деятельности МКОП» [177]. «Анкетирование подтвердило, что большинство опрошенных компаний связывают повышение эффективности инновационной деятельности с организационной и технологической близостью, в то время как географическая и социальная близость существенно недооцениваются респондентами» [177].

Модель организационного развития бизнес-единицы базируется на модели ЖЦО Адизеса, при этом в данном исследовании она дополнена двумя укрупненными управленческими компетенциями – управлением инкрементальными (модификационными) инновациями и управлением радикальными инновациями. Предлагаемая модель бизнес-единицы предполагает, что ее развитие структурируется как поступательное прохождение организацией через этапы ЖЦО путем развития необходимых для следующего этапа управленческих компетенций.

Модель организационного развития МКОП сформулирована как двумерная матрица, одно из измерений которой представляется собой ЖЦО, а второе – ЖЦ отрасли. Каждая из бизнес-единиц отражается с помощью круга, размер которого обозначает долю деятельности в общем объеме деятельности корпорации. Рассмотрение модели развития многопрофильной компании позволило выявить ряд доступных моделей организационного развития: развитие к основной бизнес-единице, развитие к передовой бизнес-единице, развитие к оптимальной стадии.

Разработанные общие модели апробированы для формирования моделей организационного развития на ряде МКОП и входящих в них бизнес-единиц. Определены стратегические портфели бизнес-единиц, его параметры и позиция в рамках матрицы ЖЦО – ЖЦ отрасли. По результатам рассмотрения вариантов развития сформулированы две стратегии: «рост к ядру» и «рост к пику». Для каждой

стратегии разработаны модели организационного развития корпорации (изменение состава и характеристик портфеля бизнес-единиц) и модели трансфера управленческих компетенций.

Кроме того, выявлены факторы внедрения моделей организационных изменений, формируемые в рамках организационных изменений конкурентные преимущества для многопрофильных компаний, а также потенциальные эффекты от реализации изменений. На основе имеющихся систематических обзоров научной литературы выявлено 12 укрупненных факторов внедрения моделей изменений. С помощью метода DEMATEL определена значимость данных факторов в рамках двух ранее доступных для «Севергрупп» стратегий («рост к ядру» и «рост к пику»). Показаны существенные различия в значимости факторов в рамках разных стратегий. Это говорит о ситуационном характере данных факторов.

Конечная цель стратегического управления структурными изменениями – достижение устойчивой конкурентоспособности многопрофильных коммерческих организаций. Ключевыми факторами устойчивой конкурентоспособности многопрофильных коммерческих организаций в промышленности является: развитие зон стратегического хозяйствования бизнес-единиц МКОП, амбициозное целеполагание и обеспечение амбициозного предпринимательства бизнес-единиц МКОП, обеспечение обмена знаниями между бизнес-единицами МКОП и формирование инновационных платформ.

Создание эффективной системы целеполагания, направляющей усилия сотрудников на достижение конкретных задач. Амбициозный подход к целеполаганию необходим для введения персонала в состояние умеренного стресса, что стимулирует постоянную концентрацию на достижении новых стратегических целей. Это позволяет вовлекать сотрудников в процесс изменений и повышает устойчивость достигнутых результатов. «Постановка амбициозных и измеримых целей помогает МКОП и их бизнес-единицам достигать высоких уровней производительности и устойчивости, улучшая их положение на рынке» [308].

Важнейшим элементом стратегического управления структурными изменениями в многопрофильной компании является организация передачи знаний и компетенций между бизнес-единицами. Эффективность и конкурентоспособность МКОП зависят от способности передавать и распространять знания внутри

организации и за ее пределами. Основная цель передачи знаний заключается в обеспечении мобильности ценных, редких, уникальных и незаменимых ресурсов знаний внутри МКОП посредством внутренней адаптации передаваемых знаний. Исследования подтверждают положительное влияние коммуникационных стратегий и потоков знаний на производительность. Для «оптимального усвоения знаний уровни притока и оттока знаний и ресурсов должны быть одинаково высокими во всех бизнес-единицах многопрофильной организации, поскольку рекомбинация ресурсов и знаний требует взаимного обмена знаниями между подразделениями» [308].

Системная работа по внедрению структурных изменений, направленная на обеспечение конкурентоспособности МКОП, требует наличия специального механизма управления структурными изменениями в многопрофильных коммерческих организациях в промышленности. С точки зрения процессного подхода данный механизм представляет собой последовательность управленческих действий с заданной целевой траекторией. Для задачи повышения эффективности внедрения структурных изменений целесообразно выделить следующие блоки: диагностика организационной готовности к проведению изменений и оценка потенциала повышения эффективности и внедрения структурных изменений; формирование организационной структуры проведения изменений; внедрение проектов структурных изменений, направленных на трансформацию операционной системы, системы управления и корпоративной культуры; формирование форм и методов управления структурными изменениями; выбор и оптимизация инструментов повышения эффективности проведения структурных изменений для получения максимального эффекта; обеспечение стратегической устойчивости достигнутых результатов в результате внедрения структурных изменений.

Внедрение структурных изменений может быть проведено в шесть стадий продолжительностью около 32 недель: подготовка, диагностика, определение целевого состояния, планирование, внедрение и поддержка. Среди ключевых инструментов, направленных на постоянное совершенствование бизнес-процессов, можно выделить: инструменты бережливого производства, мониторинг эффективности КПЭ, систему вовлеченного лидерства, развитие навыков и знаний персонала.

Возможность многопрофильных организаций перераспределять имеющие ресурсы, в том числе человеческие, является ключевым преимуществом и отличием их от монопрофильной организации. На основе эмпирических данных по 189 подразделениям МКОП и 457 сотрудникам, внедряющим проекты структурных изменений, в диссертационной работе подтверждено, что большую значимость на выполнение как финансовых, так и нефинансовых показателей проектов структурных изменений оказывает перераспределение человеческих ресурсов от центральной фирмы-ядра к бизнес-единице, при этом для выполнения финансовых показателей бóльшую значимость имеют функциональные специалисты, чем специалисты общего профиля. Для выполнения нефинансовых показателей наблюдается обратная зависимость: специалисты общего профиля имеют бóльшую значимость, чем функциональные специалисты.

Положительный эффект перетока человеческих ресурсов от бизнес-единицы к центральной фирме-ядру сильнее для сотрудников, обладающих профессиональными компетенциями, чем для специалистов широкого профиля.

Проведенные анализ данных позволяет сделать вывод, что «выбор оптимального набора инструментов совершенствования текущей и операционной деятельности помогает снизить разброс эффектов и увеличить их значения» [176].

«Достижение организационной амбидекстрии бизнес-единицами влияет на эффективность ведения бизнеса многопрофильными коммерческими организациями, при этом достижение эффективности поисковой деятельности в наибольшей степени влияет на показатель производительности и количество новых компетенций, в то время как совершенствование операционной деятельности – на долю сертифицированной по международным стандартам продукции в общем объеме производства компании и количество новых компетенций у организации за счет реализации проектов, направленных на достижение организационной амбидекстрии» [176].

«Завершающим этапом проведения структурных изменений в многопрофильной коммерческой организации являются формирование организационной устойчивости и стабилизация достигнутых результатов» [312]. Для достижения поставленных целей и обеспечения организационной устойчивости МКОП необходимо проводить комплексный анализ всех внутренних и внешних

факторов, оценивать их взаимодействие, выявлять причинно-следственные связи и разрабатывать соответствующие меры.

Список сокращений и условных обозначений

В настоящей диссертации применяются следующие сокращения и обозначения:

ВВП – Валовой внутренний продукт;

ВДС – Валовая добавленная стоимость;

ДЗО – Дочерние и зависимые общества;

ЖЦ – Жизненный цикл;

ИиР – Исследования и разработки;

ИКТ – Информационно-коммуникационные технологии;

ИТ – Информационные технологии;

КИС – Корпоративная инновационная система;

КПЭ – Ключевой показатель эффективности;

МКОП – Многопрофильные коммерческие организации в промышленности;

НИОКР – Научно-исследовательские и опытно-конструкторские разработки;

СЦТ – Сквозные цифровые технологии;

ЧПУ – Числовое программное управление;

B2B – Рынок взаимодействия «бизнес – бизнес» (Business to Business);

B2C – Рынок взаимодействия «бизнес – потребитель» (Business to Customer);

CNOs – Сетевые организации сотрудничества (Collaborative Networked Organisations);

OKR – Методика постановки, синхронизации и мониторинга целей и ключевых результатов на уровне организации, команды и на индивидуальном уровне (Objectives and Key Results);

PLM – Управление жизненным циклом продукта (Product Lifecycle Management);

TSR – Совокупный доход акционеров (Total Shareholder Return);

VCCs – Виртуальные сообщества клиентов (Virtual Customer Communities).

Список литературы

1. Экономика России под санкциями: от адаптации к устойчивому росту: доклад к XXIV Ясинской (Апрельской) международной научной конференции по проблемам развития экономики и общества, Москва, 2023 г. / Н.В. Акиндинова, Д.А. Авдеева, В.А. Бессонов [и др.] ; под редакцией Н.В. Акиндиновой ; НИУ ВШЭ. — Москва : Издательский дом ВШЭ, 2023. — 63 с. — ISBN 978-5-7598-2786-3.
2. Bernardo, A.E. Resources, real options, and corporate strategy / A.E. Bernardo, B. Chowdhry // Journal of Financial Economics. — 2002. — № 2. Volume 63. — P. 211-234. — ISSN 0304-405X.
3. Matsusaka, J.G. Internal capital markets and corporate refocusing / J.G. Matsusaka, V. Nanda // Journal of Financial Intermediation. — 2002. — № 2. Volume 11. — P. 176-211. — ISSN 1096-0473.
4. Sakhartov, A.V. Resource relatedness, redeployability, and firm value / A.V. Sakhartov, T.B. Folta // Strategic Management Journal. — 2014. — № 12. Volume 35. — P. 1781-1797. — ISSN 0143-2095.
5. Лабынцев, Н. Организационные основы консолидации многопрофильных бизнес-структур / Н. Лабынцев, Е. Безценная // Фундаментальные исследования. — 2014. — № 8-3. — С. 683-687. — ISSN 1812-7339.
6. Грузенкин, В.В. Как разные типы российских владельцев организуют свой бизнес и как построить систему владения бизнесом в группе / В.В. Грузенкин. — Москва : Центр инновационных решений для владельцев бизнеса London Bridge, 2012. — 214 с. — ISBN 978-5-906069-34-42012.
7. Осипенко, О.В. Российские холдинги. Экспертные проблемы формирования и обеспечения развития / О.В. Осипенко. — Москва : Статут, 2008. — 365 с. — ISBN 978-5-8354-0506-0.
8. Шиткина, И.С. Холдинги: правовое регулирование экономической зависимости: управление в группах компаний / И.С. Шиткина. — Москва : Волтерс Клувер, 2008. — 518 с. — ISBN 978-5-466-00357-4.
9. Беляева, И.Ю. Финансово-промышленные группы в современной экономике : учебное пособие / И.Ю. Беляева, М.А. Эскиндаров. — Москва :

Байкальский государственный университет экономики и права, 2004. - 214 с. – ISBN 5-7942-0441-9.

10. Вотчель, Л. Развитие форм предпринимательских конгломератов в сфере малого и среднего бизнеса в современных условиях / Л. Вотчель, В. Викулина // Корпоративная экономика. – 2019. – № 1. – С. 10-14. – ISSN 2413-0176.

11 Вотчель, Л.М. Основные элементы концепции создания межотраслевых предпринимательских конгломератов / Л.М. Вотчель // Инновации и инвестиции. – 2012 – № 5. – С. 183-184. – ISSN 2307-180X.

12. Manikandan, K.S. Beyond institutional voids: Business groups, incomplete markets, and organizational form / K.S. Manikandan, J. Ramachandran // Strategic Management Journal. – 2015. – № 4. Volume 36. – P. 598-617. – ISSN 0143-2095.

13. Семенова, В. Диверсификация деятельности многопрофильных компаний: ее мотивы, виды и формы / В. Семенова // Актуальные проблемы экономики и управления. – 2014. – № 3. – С. 105-112. – ISSN 2409-0778.

14. Rumelt, R.P. Diversification strategy and profitability / R.P. Rumelt // Strategic Management Journal. – 1982. – № 4. Volume 3. – P. 359-369. – ISSN 0143-2095.

15. Teece, D.J. Towards an economic theory of the multiproduct firm / D.J. Teece // Journal of Economic Behavior & Organization. – 1982. – № 1. Volume 3. – P. 39-63. – ISSN 0167-2681.

16. Marinelli, F. The relationship between diversification and firm's performance: Is there really a causal relationship / F. Marinelli. – Navarra : IESE Business School, 2011. – 68 p. – IESE Research Papers D/907.

17. Knecht, M. Diversification, industry dynamism, and economic performance / M. Knecht. – Wiesbaden : Springer Fachmedien Wiesbaden, 2014. – 369 p. – ISBN 978-3-658-02676-9.

18. Колесник, Ю. Конец эры конгломератов? / Ю. Колесник // Modern Economy Success. – 2021. – № 1. – С. 195-206. – ISSN 2500-3747.

19. Penrose, R. The apparent shape of a relativistically moving sphere / R. Penrose // Mathematical Proceedings of the Cambridge Philosophical Society. – 1959. – № 1. Volume 55. – P. 137-139. – ISSN 0305-0041.

20. Ramanujam, V. Research on corporate diversification: A synthesis / V. Ramanujam, P. Varadarajan // *Strategic Management Journal*. – 1989. – № 6. Volume 10. – P. 523-551. – ISSN 0143-2095.
21. Stimpert, J.L. Seeing the big picture: The influence of industry, diversification, and business strategy on performance / J.L. Stimpert, I.M. Duhaime // *Academy of Management Journal*. – 1997. – № 3. Volume 40. – P. 560-583. – ISSN 0001-4273.
22. Farjoun, M. The independent and joint effects of the skill and physical bases of relatedness in diversification / M. Farjoun // *Strategic Management Journal*. – 1998. – № 7. Volume 19. – P. 611-630. – ISSN 0143-2095.
23. Montgomery, C.A. Diversification, Ricardian rents, and Tobin's q / C.A. Montgomery, B. Wernerfelt // *Rand Journal of Economics*. – 1988. – № 4. Volume 19. – P. 623-632. – ISSN 0741-6261.
24. Anand, J. Asset redeployment, acquisitions and corporate strategy in declining industries / J. Anand, H. Singh // *Strategic Management Journal*. – 1997. – № S1. Volume 18. – P. 99-118. – ISSN 0143-2095.
25. Singh, H. Corporate acquisition strategies and economic performance / H. Singh, C.A. Montgomery // *Strategic Management Journal*. – 1987. – № 4. Volume 8. – P. 377-386. – ISSN 0143-2095.
26. Goold, M. Why diversify? Four decades of management thinking / M. Goold, K. Luchs // *Academy of Management Perspectives*. – 1993. – № 3. Volume 7. – P. 7-25. – ISSN 1558-9080.
27. Baker, G.P. Conglomerates and LBO associations: A comparison of organizational forms. Working Paper 10-024 / G.P. Baker, C.A. Montgomery. – Cambridge, MA : Harvard Business School, 1994. – 37 p. – ISBN отсу́тствует.
28. Pitts, R.A. Strategies and structures for diversification / R.A. Pitts // *Academy of Management Journal*. – 1977. – Volume 20. – P. 197-208. – ISSN 0001-4273.
29. Pitts, R.A. Diversification strategies and organizational policies of large diversified firms / R.A. Pitts // *Journal of Economics and Business*. – 1976. – Volume 28. – P. 181-188. – ISSN 0148-6195.
30. Goold, M. How corporate parents add value to the stand-alone performance of their businesses / M. Goold, A. Campbell, M. Alexander // *Business Strategy Review*. – 1994. – № 4. Volume 5. – P. 33-56. – ISSN 0955-6419.

31. Campbell, A. The value of the parent company / A. Campbell, M. Goold, M. Alexander // *California Management Review*. – 1995. – № 1. Volume 38. – P. 79-97. – ISSN 0008-1256.
32. Goold, M. Desperately seeking synergy / M. Goold, A. Campbell // *Harvard Business Review*. – 1998. – № 5. Volume 76. – P. 131-143. – ISSN 0017-8012.
33. Rhoades, S.A. A further evaluation of the effect of diversification on industry profit performance/ S.A. Rhoades // *Review of Economics and Statistics*. – 1974. – Volume 56. – P. 557-559. – ISSN 0034-6535.
34. Feder, T. A new fixed point approach for stable networks stable marriages / T. Feder // *Proceedings of the twenty-first annual ACM symposium on Theory of computing*. – New York : Association for Computing Machinery, 1989. – P. 513-522. – 600 p. – ISBN 100897913078.
35. Booth, C. Management and organizational history: Prospects / C. Booth, M. Rowlinson // *Management & Organizational History*. – 2006. – № 1. Volume 1. – P. 5-30. – ISSN 1744-9359.
36. Chandler, A.D. The coming of managerial capitalism: A casebook on the history of American economic institutions / A.D. Chandler, R.S. Tedlow. – Homewood, IL : R.D. Irwin, 1985. – 877 p. – ISBN 9780256032857.
37. Ambos, T.C. Rethinking the role of the centre in the multidivisional firm: A retrospective / T.C. Ambos, G. Mueller-Stewens // *Long Range Planning*. – 2017. – № 1. Volume 50. – P. 8-16. – ISSN 0024-6301.
38. Chandler, Jr A.D. The functions of the HQ unit in the multibusiness firm / Jr A.D. Chandler // *Strategic Management Journal*. – 1991. – № S2. Volume 12. – P. 31-50. – ISSN 0143-2095.
39. Doz, Y.L. Toward a managerial theory of the MNC / Y.L. Doz // *Theories of the multinational enterprise: Diversity, complexity and relevance*. – P. 3-30. – Amsterdam : Emerald Group Publishing Limited, 2004. – 254 p. – ISBN 0762311266/
40. Grant, R.M. Toward a knowledge-based theory of the firm / R.M. Grant // *Strategic Management Journal*. – 1996. – № S2. Volume 17. – P. 109-122. – ISSN 0143-2095.
41. Паппе, Я.Ш. Российский крупный бизнес: первые 15 лет / Я.Ш. Паппе, Я.С. Галухина. – Москва : НИУ ВШЭ, 2009. – 423 с. – ISBN 978-5-7598-0623-3.

42. Агабеков, С. Корпорации и экономический рост. Опыт Южной Кореи / С. Агабеков, Е. Левина // Всероссийский экономический журнал ЭКО. – 2017. – № 3 (513). – С. 134-146. – ISSN 0869-8589.

43. Fan, J.P.H. Politically connected CEOs, corporate governance, and Post-IPO performance of China's newly partially privatized firms / J.P.H. Fan, T.J. Wong, T. Zhang // Journal of Financial Economics. – 2007. – № 2. Volume 84. – P. 330-357. – ISSN 0304-405X.

44. Colpan, A.M. The functions of the HQ unit revisited: The multidivisional enterprise vs. the business group / A.M. Colpan, T. Hikino // Entreprises et Histoire. – 2019. – № 1. – P. 128-144. – ISSN 1161-2770.

45. Raimondi, V. Trade effects of geographical indication policy: The EU case / V. Raimondi, C. Falco, D. Curzi, A. Olper // Journal of Agricultural Economics. – 2020. – № 2. Volume 71. – P. 330-356. – ISSN 0021-857X.

46. Балюк, М.А. Инновационное поведение транснациональных корпораций: магистерская диссертация по направлению подготовки: 38.04.01 «Экономика» / М.А. Балюк. – Томск : [б.и.], 2019. – Текст : электронный. – URL: <https://vital.lib.tsu.ru/vital/access/manager/Repository/vital:9661> (дата обращения: 19.12.2023).

47. Клейнер, Г. Управление малыми многопрофильными корпорациями / Г. Клейнер, Р. Качалов, Я. Данилина // Проблемы теории и практики управления. – 1999. – № 5. – С. 21-24. – ISSN 0234-4505.

48. Hyytinen, A. What distinguishes a serial entrepreneur? / A. Hyytinen, P. Ilmakunnas // Industrial and Corporate Change. – 2007. – № 5. Volume 16. – P. 793-821. – ISSN 0960-6491.

49. Itoh, H. Corporate restructuring in Japan. Part I: Can M-form organization manage diverse businesses? / H. Itoh // Japanese Economic Review. – 2003. – № 1. Volume 54. – P. 49-73. – ISSN 1352-4739.

50. Arasti, M.R. The linkage of technology strategy and overall strategy in multi business diversified groups / M.R. Arasti, M. Khaleghi, J. Noori // Journal of Science and Technology Policy. – 2009. – № 3. Volume 2. – P. 1-17. – ISSN 2053-4620.

51. Colpan, A.M. Diversified business groups in the West: History and theory / A.M. Colpan, T. Hikino. – 2016. – October 26. – Forthcoming as Chapter 2 in:

Business groups in the West: Origins, evolution and resilience / A.M. Colpan, T. Hikino [editors]. – Oxford : Oxford University Press, 2017. – 585 p. – ISBN 0198717970.

52. Betz, F. Diversification strategy / F. Betz // Strategic thinking. – Leeds : Emerald Group Publishing Limited, 2016. – P. 177-210. – 248 p. – ISBN 978-1-78560-467-6.

53. Ansoff, I. Strategies for diversification / I. Ansoff // Harvard Business Review. – 1957. – № 5. Volume 35. – P. 113-124. – ISSN 0017-8012.

54. Leavy, B. Multi-business value-adding strategies—reconsidering the options / B. Leavy // Strategy & Leadership. – 2022. – № 1. Volume 50. – P. 12-18. – ISSN 1087-8572.

55. Datta, D.K. Diversification and performance: Critical review and future directions / D.K. Datta, N. Rajagopalan, A.M.A. Rasheed // Journal of Management Studies. – 1991. – № 5. Volume 28. – P. 529-558. – ISSN 0022-2380.

56. Hitt, M.A. Strategic entrepreneurship: Creating value for individuals, organizations, and society / M.A. Hitt, R.D. Ireland, D.G. Sirmon, C.A. Trahms // Academy of Management Perspectives. – 2011. – № 2. Volume 25. – P. 57-75. – ISSN 1558-9080.

57. Дерябина, А. «МираксБиоФарма» стала частью Aeon Corporation Романа Троценко / А. Дерябина // Vademecum : сайт. – 2024. – 14 ноября. – Текст : электронный. – DOI отсутствует. – URL: <https://vademec.ru/news/2016/12/26/osnovnym-vladeltsem-miraksbiofarmy-okazalsya-biznesmen-iz-spiska-forbes/> (дата обращения: 23.06.2024).

58. Fan, J.P.H. The measurement of relatedness: An application to corporate diversification / J.P.H. Fan, L.H.P. Lang // Journal of Business. – 2000. – № 4. Volume 73. – P. 629-660. – ISSN 0021-9398.

59. Robins, J.A. The measurement of corporate portfolio strategy: Analysis of the content validity of related diversification indexes / J.A. Robins, M.F. Wiersema // Strategic Management Journal. – 2003. – № 1. Volume 24. – P. 39-59. – ISSN 0143-2095.

60. Tanriverdi, H. Information technology relatedness, knowledge management capability, and performance of multibusiness firms / H. Tanriverdi // MIS Quarterly. – 2005. – № 2. Volume 29. – P. 311-334. – ISSN 0276-7783.

61. Иванова, Н. Современные тенденции диверсификации бизнеса в России / Н. Иванова // Актуальные вопросы экономики, права, психологии и образования :

сборник научных статей Всероссийской конференции ; ответственный редактор Е.В. Федосенко, Л.Ф. Уварова. – Санкт-Петербург : НИЦ APVolume, 2019. – С. 137-144.

62. Ye, M. Diversification in the international construction business / M. Ye, W. Lu, R. Flanagan, K. Ye // *Construction Management and Economics*. – 2018. – № 6. Volume 36. – P. 348-361. – ISSN 0144-6193.

63. Ravenscraft, D.J. Life after takeover / D.J. Ravenscraft, F.M. Scherer // *Journal of Industrial Economics*. – 1987. – № 2. Volume 36. – P. 147-156. – ISSN 0022-1821.

64. Сулакшин, С. Крупнейшие российские компании. Эволюция и проблемы / С. Сулакшин, И. Колесник. – Москва : Научный эксперт, 2009. – 102 с. – ISBN 978-5-91290-069-3.

65. Гурков, И.Б. Российские производственные подразделения зарубежных корпораций: Предварительные итоги развития и ближайшие перспективы / И.Б. Гурков, В.В. Коссов, А.Ю. Аршавский, З.Б. Саидов // *Экономическая наука современной России*. – 2016. – № 2. Том 73. – С. 55-68. – ISSN 1609-1442.

66. Markides, C.C. Diversification, restructuring and economic performance / C.C. Markides // *Strategic Management Journal*. – 1995. – № 2. Volume 16. – С. 101-118. – ISSN 0143-2095.

67. Miller, D.J. Firms' technological resources and the performance effects of diversification: A longitudinal study / D.J. Miller // *Strategic Management Journal*. – 2004. – № 11. Volume 25. – P. 1097-1119. – ISSN 0143-2095.

68. Григорьева, С.А. Финансовые исследования стратегий диверсификации на развитых и растущих рынках капитала / С.А. Григорьева // *Корпоративные финансы*. – 2007. – № 1. Том 1. – С. 111-144. – ISSN 2073-0438.

69. Pierce, J.R. The too-much-of-a-good-thing effect in management / J.R. Pierce, H. Aguinis // *Journal of Management*. – 2013. – № 2. Volume 39. – P. 313-338. – ISSN 0149-2063.

70. Palich, L.E. Curvilinearity in the diversification–performance linkage: An examination of over three decades of research / L.E. Palich, L.B. Cardinal, C.C. Miller // *Strategic Management Journal*. – 2000. – № 2. Volume 21. – P. 155-174. – ISSN 0143-2095.

71. Campa, J.M. Explaining the diversification discount / J.M. Campa, S. Kedia // *Journal of Finance*. – 2002. – № 4. Volume 57. – P. 1731-1762. – ISSN 0022-1082.

72. Burrough, B. Books for managers / B. Burrough, J. Helyar // *European Management Journal*. – 1992. – № 4. Volume 10. – ISSN 0263-2373.

73. Le, H. Literature review on diversification strategy, enterprise core competence and enterprise performance / H. Le // *American Journal of Industrial and Business Management*. – 2018. – № 9. – P. 91-108. – ISSN 2164-5167.

74. Снарская, А. Формирование институциональных структур: возникновение, институциональные разрывы и реформирование / А. Снарская // *Фундаментальные исследования*. – 2015. – № 2. Том 9. – С. 374-378. – ISSN 1812-7339.

75. Pidun, U. Do you need a business ecosystem / U. Pidun, M. Reeves, M. Schüssler // BCG Henderson Institute : сайт. – 2019. – Текст : электронный. – DOI отсутствует. – URL: <https://www.bcg.com/publications/2019/do-you-need-business-ecosystem> (дата обращения: 21.09.2022).

76. Schommer, M. Does the diversification – firm performance relationship change over time? A meta-analytical review / M. Schommer, A. Richter, A. Karna // *Journal of Management Studies*. – 2019. – № 1. Volume 56. – P. 270-298. – ISSN 0022-2380.

77. O'Reilly, C.A. Ambidexterity as a dynamic capability: Resolving the innovator's dilemma / C.A. O'Reilly, M.L. Tushman // *Research in Organizational Behavior*. – 2008. – Volume 28. – P. 185-206. – ISSN 0191-3085.

78. Raisch, S. Organizational ambidexterity: Antecedents, outcomes, and moderators / S. Raisch, J. Birkinshaw // *Journal of Management*. – 2008. – № 3. Volume 34. – P. 375-409. – ISSN 0149-2063.

79. Kortmann, S. Linking strategic flexibility and operational efficiency: The mediating role of ambidextrous operational capabilities / S. Kortmann, C. Gelhard, C. Zimmermann, F.T. Piller // *Journal of Operations Management*. – 2014. – № 7-8. Volume 32. – P. 475-490. – ISSN 0272-6963.

80. Brix, J. Ambidexterity and organizational learning: Revisiting and reconnecting the literatures / J. Brix // *The Learning Organization*. – 2019. – № 4. Volume 26. – P. 337-351. – ISSN 0969-6474.

81. Amjad, A. Organizational ambidexterity: The state of global research using bibliometric analysis on Scopus database / A. Amjad, K.M. Nor // Journal of Xi'an University of Architecture & Technology. – 2020. – № 5. Volume 12. – P. 1522-1540. – ISSN 1006-7930.
82. Wilden, R. Revisiting James March (1991): Whither exploration and exploitation? / R. Wilden, J. Hohberger, T. Devinney, D. Lavie // Strategic Organization. – 2018. – № 4. Volume 16. – P. 352-369. – ISSN 1476-1270.
83. Gianzina-Kassotaki, O. Ambidexterity and leadership: A multilevel analysis of the aerospace and defense organizations: A thesis submitted for the degree of PhD at the University of Warwick / O. Gianzina-Kassotaki. – University of Warwick, 2017. – Текст : электронный. – DOI отсутствует. – URL: http://wrap.warwick.ac.uk/95904/1/WRAP_Theses_Gianzina-Kassotaki_2017.pdf (дата обращения: 10.07.2023).
84. March, J.G. Organizational consultants and organizational research / J.G. March // Journal of Applied Communication Research. – 1991. – № 1-2. Volume 19. – P. 20-31. – ISSN 0090-9882.
85. Gurkov, I. Divinity rules: Towards a revised typology of multinational corporate parenting styles / I. Gurkov, M.J. Morley // European Journal of International Management. – 2017. – № 4. Volume 11. – P. 490-510. – ISSN 1751-6757.
86. Gurkov, I. Digitalization and corporate parenting styles of multinational corporations / I. Gurkov, N. Filinov // International Journal of Organizational Analysis. – 2023. – № 6. Volume 31. – P. 2359-2371. – ISSN 1934-8835.
87. Kruehler, M. How to assess the corporate parenting strategy? A conceptual answer / M. Kruehler, U. Pidun, H. Rubner // Journal of Business Strategy. – 2012. – № 4. Volume 33. – P. 4-17. – ISSN 0275-6668.
88. Mishra, A. Empirical examination of diversification strategies in business groups: Evidence from emerging markets / A. Mishra, M. Akbar // International Journal of Emerging Markets. – 2007. – № 1. Volume 2. – P. 22-38. – ISSN 1746-8809.
89. Caldart, A.A. Corporate strategy revisited: A view from complexity theory / A.A. Caldart, J.E. Ricart // European Management Review. – 2004. – № 1. Volume 1. – P. 96-104. – ISSN 1740 4754.

90. Johnson, M.W. Reinventing your business model / M.W. Johnson, C.M. Christensen, H. Kagermann // Harvard Business Review. – 2008. – № 12. Volume 86. – P. 50-59. – ISSN 0017-8012.
91. Gurkov, I. Russian manufacturing subsidiaries of Western multinational corporations: Support from parents and cooperation with sister-subsidiaries / I. Gurkov // Journal of East-West Business. – 2015. – № 3. Volume 21. – P. 157-181. – ISSN 1066-9868.
92. Литвиненко, М.А. Основные теоретические положения формирования организационно-функционального механизма управления корпорацией / М.А. Литвиненко // Микроэкономика. – 2012. – № 4. – С. 65-69. – ISSN 1817-1591.
93. Williamson, O.E. Economic organization: The case for candor / O.E. Williamson // Academy of Management Review. – 1996. – № 1. Volume 21. – P. 48-57. – ISSN 0363-7425.
94. Устюжанина, Е.В. Формы интеграции бизнеса: взгляд с позиции институциональной теории / Е.В. Устюжанина // Вестник Российского экономического университета им. Г.В. Плеханова. – 2015. – № 2. Том 80. – С. 34-45. – ISSN 2413-2829.
95. Дементьев, В.Е. Гибридные формы организации бизнеса: к вопросу об анализе межфирменных взаимодействий / В.Е. Дементьев, С.Г. Евсюков, Е.В. Устюжанина // Российский журнал менеджмента. – 2017. – № 1. Том 15. – С. 89-122. – ISSN 1729-7427.
96. Chatterji, A. Dynamic capabilities and managing human capital / A. Chatterji, A. Patro // Academy of Management Perspectives. – 2014. – № 4. Volume 28. – P. 395-408. – ISSN 1558-9080.
97. Kito, T. The structure of the Toyota supply network: an empirical analysis / T. Kito, A. Brintrup, S. New, F. Reed-Tsochas // Saïd Business School WP 2014-3. – 2014. – March 21. – Текст : электронный. – DOI отсутствует. – URL: <https://ssrn.com/abstract=2412512> or <http://dx.doi.org/10.2139/ssrn.2412512> (дата обращения: 27.04.2021).
98. Miles, R.E. Organizational strategy, structure, and process / R.E. Miles, C.C. Snow. – Stanford : Stanford University Press, 2003. – 256 p. – ISBN 9780804748391.

99. Олескин, А.В. Сети как неиерархические и нерыночные структуры: реализация в биологических и социальных системах / А.В. Олескин // Экономические стратегии. – 2013. – № 5. Том 15. – С. 58-63. – ISSN 1680-094X.

100. Попов, Н.И. Управление сетями: новые направления исследований / Н.И. Попов, О.А. Третьяк // Российский журнал менеджмента. – 2008. – № 4. Том 6. – С. 75-82. – ISSN 1729-7427.

101. Уильямсон, О. Теория фирмы как организационной структуры: от теории выбора к теории контрактов / О. Уильямсон // Экономическая политика. – 2009. – № 6. – С. 111-134. – ISSN 1994-5124.

102. Семлер, Р. Маверик: история успеха самой необычной компании в мире / Р. Семлер ; перевод с английского. – Москва : Добрая книга, 2017. – 382 с. – ISBN 978-5-98124-565-7.

103. Трифонов, Ю. Конкурентные преимущества многопрофильных предприятий / Ю. Трифонов, А. Визгунов // Актуальные проблемы управления : сборник научных статей по итогам VII Всероссийской научно-практической конференции «Актуальные проблемы управления» (19 ноября 2020 г.). – Нижний Новгород : ННГУ им. Н.И. Лобачевского, 2021. – 516 с. – Текст : электронный. – DOI отсутствует. – URL: <https://iee.unn.ru/wp-content/uploads/sites/9/2021/03/Sbornik-APU-2021.pdf?ysclid=m4h6bmikyu163049028> (дата обращения: 11.12.2022).

104. Lincoln, J.R. Japan's network economy: Structure, persistence, and change / J.R. Lincoln, M.L. Gerlach. – Cambridge : Cambridge University Press, 2004. – 409 p. – ISBN 9780521453042.

105. Walton, M. Applying complexity theory: A review to inform evaluation design / M. Walton // Evaluation and Program Planning. – 2014. – Volume 45. – P. 119-126. – ISSN 0149-7189.

106. Писаренко, Ж.В. Формирование экосистемных финансовых конгломератов (на примере Китая) / Ж.В. Писаренко // Страховое дело. – 2020. – № 5. – С. 3-13. – ISSN 0869-7574.

107. Nebolsina, E. Transformation of a traditional financial conglomerate into a financial ecosystem / E. Nebolsina, Z. Pisarenko // Post-industrial society: The choice

between innovation and tradition. – Cham : Palgrave Macmillan, 2020. – P. 77-90. – 281 p. – ISBN 978-3-030-59738-2.

108. Рунков, Ю. Сетевые корпорации как перспективная форма интеграции капитала в условиях четвертой промышленной революции / Ю. Рунков // Инновационное развитие социально-экономических систем: условия, результаты и возможности : материалы VI международной научно-практической конференции, 5 июня 2018 г. – Орехово-Зуево : ГГТУ, 2018. – С. 221-223. – 236 с. – ISBN 978-5-87471-307-2.

109. Андреева, О.В. Совершенствование технологий управления социально-экономическим развитием кластерно-сетевых корпораций / О.В. Андреева // Terra Economicus. – 2009. – № 3-2. Том 7. – С. 84-90. – ISSN 2073-6606.

110. Колесов, П.Ф. Конкурентоспособность и конкурентные преимущества российских банков на современном этапе развития / П.Ф. Колесов // Экономика и менеджмент инновационных технологий. – 2012. – № 5. – P. 28-33. – ISSN 2225-6431.

111. Hassard, J. China's state-owned enterprises: Economic reform and organizational restructuring / J. Hassard, J. Morris, J. Sheehan, X. Yuxin // Journal of Organizational Change Management. – 2010. – № 5. Volume 23. – P. 500-516. – ISSN 0953-4814.

112. Вагин, С. Теоретическое обоснование формирования гетерогенных систем как новой организационной формы стратегического управления / С. Вагин // Вестник Самарского государственного экономического университета. – 2007. – № 1. – С. 17-20. – ISSN 1993-0453.

113. Scherer, F.M. Industrial market structure and economic performance / F.M. Scherer. – Chicago, IL : Rand McNally College Publishing Co., 1980. – 632 p. – ISBN 0528671022.

114. Ravenscraft, D. The lag structure of returns to research and development / D. Ravenscraft, F.M. Scherer // Journal of Applied Economics. – 1982. – Volume 14. – P. 603-620. – ISSN 1514-0326.

115. Pavan, R.J. The strategy and structure of Italian industrial enterprise : Doctoral dissertation / R.J. Pavan. – Harvard : Harvard Business School, 1972. – 292 p. – ISBN отсутствует.

116. Montgomery, C.A. Divestiture, market valuation, and strategy / C.A. Montgomery, A.R. Thomas, R. Kamath // Academy of Management Journal. – 1984. – Volume 27. – P. 830-840. – ISSN 0001-4273.
117. Kono, T. Strategy and structure of Japanese enterprises / T. Kono. – London : Palgrave Macmillan, 1984. – 352 p. – ISBN 978-0-333-33428-7.
118. Gupta, A.K. Business unit strategy, managerial characteristics, and business unit effectiveness at strategy implementation / A.K. Gupta, V. Govindarajan // Academy of Management Journal. – 1984. – Volume 27. – P. 25–41. – ISSN 0001-4273.
119. Chandrasekaran, G. Strategy, structure, market concentration and organization performance : Doctoral dissertation / G. Chandrasekaran. – Buffalo : State University of New York at Buffalo, 1982. – 305 p. – ISBN отсутствует.
120. Amit, R. Diversification strategies, business cycles and economic performance / R. Amit, J. Livnat // Strategic Management Journal. – 1988. – Volume 9. – P. 99-110. – ISSN 0143-2095.
121. Chakravarthy, B.S. Strategic adaptation in multi business firms / B.S. Chakravarthy, P. Lorange. – Minneapolis : INSEAD, 1989. – 31 p. – ISBN отсутствует.
122. Wernerfelt, B. A resource-based view of the firm / B. Wernerfelt // Strategic Management Journal. – 1984. – № 2. Volume 5. – P. 171-180. – ISSN 0143-2095.
123. Barney, J.B. Firm resources and sustained competitive advantage / J.B. Barney // Journal of Management. – 1991. – № 1. Volume 17. – P. 99-120. – ISSN 0149-2063.
124. Mahoney, J.T. The resource-based view within the conversation of strategic management / J.T. Mahoney, J.R. Pandian // Strategic Management Journal. – 1992. – № 5. Volume 13. – P. 363-380. – ISSN 0143-2095.
125. Collis, D.J. Competing on resources: Strategy in the 1990s / D.J. Collis, C.A. Montgomery // Harvard Business Review. – 1995. – № 4. Volume 73. – P. 118-128. – ISSN 0017-8012.
126. Chen, J. A study of the factors that influence the fitness between technology strategy and corporate strategy / J. Chen // International Journal of Innovation and Technology Management. – 2008. – № 1. Volume 5. – P. 81-103. – ISSN 0219-8770.

127. Itami, H. Dynamic interaction between strategy and technology / H. Itami, T. Numagami // *Strategic Management Journal*. – 1992. – Volume 13, special issue. – P. 119-135. – ISSN 0143-2095.

128. Falkenberg, J. Strategic change and adaptation from a resource based perspective / J. Falkenberg, S.A. Haugland // *Rethinking the Boundaries of Strategies*. – P.123-141. – Copenhagen : Handelshojkolens Forlag, 1996. – 290 p. – ISBN 8716133021.

129. Abernathy, W.J. Patterns of industrial innovation / W.J. Abernathy, J.M. Utterback // *Technology Review*. – 1978. – № 7. Volume 80. – C. 40-47. – ISSN 1099-274X.

130. Tushman, M.L. Organizational evolution: A metamorphosis model of convergence and reorientation / M.L. Tushman, E. Romanelli // *Research in Organizational Behavior*. – 1985. – January 1. – P. 171-222. – ISSN 0191-3085.

131. Starbuck, W.H. Learning by knowledge-intensive firms / W.H. Starbuck // *Journal of Management Studies*. – 1992. – № 6. Volume 29. – P. 713-740. – ISSN 0022-2380.

132. Pettigrew, A.M. Context and action in the transformation of the firm / A.M. Pettigrew // *Journal of Management Studies*. – 1987. – Volume 24. – P. 649-670. – ISSN 0022-2380.

133. Hedberg, B.L.T. Camping on seesaws: Prescriptions for a self designing organization / B.L.T. Hedberg, P.C. Nystrom, W.H. Starbuck // *Administrative Science Quarterly*. – 1976. – Volume 21. – P. 41-65. – ISSN 0001-8392.

134. Ambos, T.C. Headquarters' attention and its effect on subsidiary performance / T.C. Ambos, J. Birkinshaw // *Management International Review*. – 2010. – № 4. Volume 50. – P. 449-469. – ISSN 0938-8249.

135. Decreton, B. Headquarters involvement, socialization, and entrepreneurial behaviors in MNC subsidiaries / B. Decreton, P.C. Nell, D. Stea // *Long Range Planning*. – 2019. – № 4. Volume 52. – P. 101839. – ISSN 0024-6301.

136. Poppo, L. The visible hands of hierarchy within the M-form: An empirical test of corporate parenting of internal product exchanges / L. Poppo // *Journal of Management Studies*. – 2003. – № 2. Volume 40. – P. 403-430. – ISSN 0022-2380.

137. Bouquet, C. Weight versus voice: How foreign subsidiaries gain attention from corporate headquarters / C. Bouquet, J. Birkinshaw // *Academy of Management Journal*. – 2008. – № 3. Volume 51. – P. 577- 601. – ISSN 0001-4273.

138. Rhee, L. Performance feedback in hierarchical business groups: The cross-level effects of cognitive accessibility on R&D search behavior / L. Rhee, W. Ocasio, T.-H. Kim // *Organization Science*. – 2019. – № 1. Volume 30. – P. 51-69. – ISSN 1047-7039.

139. Vissa, B. Business group affiliation and firm search behavior in India: Responsiveness and focus of attention / B. Vissa, H.R. Greve, W.-R. Chen // *Organization Science*. – 2010. – № 3. Volume 21. – P. 696-712. – ISSN 1047-7039.

140. Gaba, V. Corporate structure and performance feedback: Aspirations and adaptation in M-form firms / V. Gaba, J. Joseph // *Organization Science*. – 2013. – № 4. Volume 24. – P. 1102-1119. – ISSN 1047-7039.

141. Sengul, M. Better safe than sorry: Subsidiary performance feedback and internal governance in multiunit firms / M. Sengul, T. Obloj // *Journal of Management*. – 2017. – № 8. Volume 43. – P. 2526-2554. – ISSN 0149-2063.

142. Ambos, B. The concept of distance in international management research / B. Ambos, L. Håkanson // *Journal of International Management*. – 2014. – № 1. Volume 20. – P. 1-7. – ISSN 1075-4253.

143. Beugelsdijk, S. Conceptualizing and measuring distance in international business research: Recurring questions and best practice guidelines / S. Beugelsdijk, B. Ambos, P.C. Nell // *Journal of International Business Studies*. – 2018. – № 9. Volume 49. – P. 1113-1137. – ISSN 0047-2506.

144. Nguyen, N. The journey of organizational unlearning: a conversation with William H. Starbuck / N. Nguyen // *The Learning Organization*. – 2017. – № 1. Volume 24. – P. 58-66. – ISSN 0969-6474.

145. Bouquet, C. The perils of attention from headquarters / C. Bouquet, J.-L. Barsoux, O. Levy // *MIT Sloan Management Review*. – 2015. – № 2. Volume 56. – P. 15-18. – ISSN 1532-9194.

146. Joseph, J. Architecture, attention, and adaptation in the multibusiness firm: General electric from 1951 to 2001 / J. Joseph, W. Ocasio // *Strategic Management Journal*. – 2012. – № 6. Volume 33. – P. 633-660. – ISSN 0143-2095.

147. Corazza, G. Strategic performance measurement in complex settings: A multi-perspective analysis : Tesi di Dottorato / G. Corazza. – Udine : Università degli Studi di Udine, 2021. – 303 p. – ISBN отсутствует.

148. Arasa, R. The relationship between strategic planning and firm performance / R. Arasa, P. K'Obonyo // International Journal of Humanities and Social Science. – 2012. – № 22. Volume 2. – P. 201-213. – ISSN 2220-8488.

149. Johnson, G. Exploring corporate strategy / G. Johnson, K. Scholes. – Whittington; Hoboken, NJ : Financial Times Prentice Hall, 2002. – 607 p. – ISBN 10027365117X.

150. Трачук А.В. Влияние ограничений ликвидности на вложения промышленных компаний в исследования и разработки и результативность инновационной деятельности / А.В. Трачук, Н.В. Линдер // Стратегические решения и риск-менеджмент. – 2016. – № 1. Том 94. – С. 80-89. – ISSN 2618-947X.

151. Knott, P. A conceptual framework for strategic planning in complex multi-business corporations / P. Knott, C. Thnarudee // 22nd ANZAM Conference : Managing in the Pacific Century. – Auckland, New Zealand : The University of Auckland, 2008. – P. 2-5. – 452 p. – ISBN 1-86308-149-6.

152. Balland, P.A. Proximity and the evolution of collaboration networks: Evidence from research and development projects within the global navigation satellite system (GNSS) industry / P.A. Balland // Regional Studies. – 2012. – № 6. Volume 46. – P. 741-756. – ISSN 0034-3404.

153. Breschi, S. Knowledge spillovers and local innovation systems: A critical survey / S. Breschi, F. Lissoni // Industrial and Corporate Change. – 2001. – Volume 10. – P. 975-1005. – ISSN 0960-6491.

154. Torre, A. Proximity and localization / A. Torre, A. Rallet // Regional Studies. – 2005. – Volume 39. – P. 47-59. – ISSN 0034-3404.

155. Villasalero, M. Signaling, spillover and learning effects of knowledge flows on division performance within related diversified firms / M.Villasalero // Journal of Knowledge Management. – 2013. – № 6. Volume 17. – P. 928-942. – ISSN 1367-3270.

156. Boschma, R.A. Proximity and innovation: A critical assessment / R.A. Boschma // Regional Studies. – 2005. – № 1. Volume 39. – P. 61-74. – ISSN 0034-3404.

157. Markides, C.C. Related diversification, core competences and corporate performance / C.C. Markides, P.J. Williamson // *Strategic Management Journal*. – 1994. – Volume 15 (S2). – P. 149-165. – ISSN 0143-2095.

158. Knoblen, J. Localized inter-organizational linkages, agglomeration effects, and the innovative performance of firms / J. Knoblen // *The Annals of Regional Science*. – 2009. – № 3. Volume 43. – P. 757-779. – ISSN 0570-1864.

159. Mattes, J. Dimensions of proximity and knowledge bases: Innovation between spatial and non-spatial factors / J. Mattes // *Regional Studies*. – 2012. – № 8. Volume 46. – P. 1085-1099. – ISSN 0034-3404.

160. Agarwal, V. Role of managerial incentives and discretion in hedge fund performance / V. Agarwal, N.D. Daniel, N.Y. Naik // *Journal of Finance*. – 2009. – № 5. Volume 64. – P. 2221-2256. – ISSN 0022-1082.

161. Caniëls, M.C. Conceptualizing proximity in research collaborations / M.C. Caniëls, K. Kronenberg, C. Werker // *The social dynamics of innovation networks*. – P. 221-238. – London : Routledge, 2014. – 284 p. – ISBN 978-0-415-85947-9.

162. Anderson, P. Technological discontinuities and dominant designs: A cyclical model of technological change / P. Anderson, M.L. Tushman // *Organizational innovation*. – P. 373-402. – Routledge, 2018. – 409 p. – ISBN 9781138327023.

163. Colombo, M.G. Alliance form: A test of the contractual and competence perspectives / M.G. Colombo // *Strategic Management Journal*. – 2003. – № 12. Volume 24. – P. 1209-1229. – ISSN 0143-2095.

164. Oerlemans, L. Do organizational and spatial proximity impact on firm performance? / L. Oerlemans, M. Meeus // *Regional Studies*. – 2005. – № 1. Volume 39. – P. 89-104. – ISSN 0034-3404.

165. Tushman, M.L. Technological discontinuities and organizational environments / M.L. Tushman, P. Anderson // *Organizational innovation*. – P. 345-372. – Routledge, 2018. – 409 p. – ISBN 9781138327023. – Текст : электронный. – URL: <https://doi.org/10.4337/9781786434784/>

(дата обращения: 23.09.2023).

166. Huber, S. The centrality of religiosity scale (CRS) / S. Huber, O.W. Huber // *Religions*. – 2012. – № 3. Volume 3. – P. 710-724. – ISSN 2077-1444.

167. Belussi, F. At the origin of the industrial district: Alfred Marshall and the Cambridge school / F. Belussi, K. Caldari // *Cambridge Journal of Economics*. – 2009. – № 2. Volume 33. – P. 335-355. – ISSN 0309-166X.

168. Werker, C. Personal and related kinds of proximity driving collaborations: A multi-case study of Dutch nanotechnology researchers / C. Werker, W. Ooms, M.C. Caniëls // *SpringerPlus*. – 2016. – Volume 5. – P. 1-20. – ISSN 2193-1801.

169. Rallet, A. Geography of innovation, proximity and beyond / A. Rallet, A. Torre // *The Elgar companion to innovation and knowledge creation*. – Edward Elgar Publishing, 2017. – P. 421-439. – 840 p. – ISBN 9781782548522.

170. Torre, A. Introduction: Proximity relations in the 21st century / A. Torre, D. Gallaud // *Handbook of proximity relations*. – Edward Elgar Publishing, 2022. – P. 1-47. – 496 p. – ISBN 978-1-78643-477-7.

171. Balland, P.A. Proximity and innovation: From statics to dynamics / P.A. Balland, R. Boschma, K. Frenken // *Regional Studies*. – 2014. – Volume 49. – P. 907-920. – ISSN 0034-3404.

172. Phene, A. Innovation in multinational subsidiaries: The role of knowledge assimilation and subsidiary capabilities / A. Phene, P. Almeida // *Journal of International Business Studies*. – 2008. – Volume 39. – P. 901-919. – ISSN 0047-2506.

173. Casciaro, T. When competence is irrelevant: The role of interpersonal affect in task-related ties / T. Casciaro, M.S. Lobo // *Administrative Science Quarterly*. – 2008. – № 4. Volume 53. – P. 655-684. – ISSN 0001-8392.

174. Lane, P.J. Relative absorptive capacity and interorganizational learning / P.J. Lane, M. Lubatkin // *Strategic Management Journal*. – 1998. – № 5. Volume 19. – P. 461-477. – ISSN 0143-2095.

175. Fung, A. Survey article: Recipes for public spheres: Eight institutional design choices and their consequences / A. Fung // *Journal of Political Philosophy*. – 2003. – № 3. Volume 11. – P. 338-367. – ISSN 0963-8016.

176. Колобов, А.В. Влияние организационной амбидекстрии на эффективность деятельности многопрофильных промышленных компаний / А.В. Трачук, А.В. Колобов, Н.В. Линдер // *Российский журнал менеджмента*. – 2024. – № 1. Том 22. – С. 131-153. – ISSN 1729-7427.

177. Колобов, А.В. Формы хозяйственной близости и их влияние на инновационную эффективность: исследование многопрофильных коммерческих организаций в промышленности / А.В. Трачук, А.В. Колобов // Стратегические решения и риск-менеджмент. – 2024. – № 1. Том 15. – С. 10-22. – ISSN 2618-947X.

178. Duncan, R.B. The ambidextrous organization: Designing dual structures for innovation / R.B. Duncan // The management of organization design: Strategies and implementation. – New York : North-Holland, 1976. – 296 p. – P. 167–188. – ISBN 0444001883.

179. March, J.G. Exploration and exploitation in organizational learning / J.G. March // Organization Science. – 1991. – № 1. Volume 2. – P. 71-87. – ISSN 1047-7039.

180. Tushman, M.L. Ambidextrous organizations: Managing evolutionary and revolutionary change / M.L. Tushman, C.A. O'Reilly // California Management Review. – 1996. – № 4. Volume 38. – P. 8-30. – ISSN 0008-1256.

181. Gibson, C.B. The antecedents, consequences and mediating role of organizational ambidexterity / C.B. Gibson, J.Birkinshaw // Academy of Management Journal. – 2004. – № 2. Volume 47. – P. 209-226. – ISSN 0001-4273.

182. Junni, P. Guest editors' introduction: The role of human resources and organizational factors in ambidexterity / P. Junni, R. Sarala, S. Tarba [et al.] // Human Resource Management. – 2015. – Volume 54(S1) . – P. S1-S28. – ISSN 0090-4848.

183. Luo, B. Ambidextrous leadership and TMT-member ambidextrous behavior: The role of TMT behavioral integration and TMT risk propensity / B. Luo, S. Zheng, H. Ji, L. Liang // International Journal of Human Resource Management. – 2018. – № 2. Volume 29. – P. 338-359. – ISSN 0958-5192.

184. Tushman, M.L. Winning through innovation: A practical guide to leading organizational change and renewal / M.L. Tushman, C.A. O'Reilly. – Boston, MA : Harvard Business School Press, 1997. – 259 p. – ISBN 9780875845791.

185. Kassotaki, O. Ambidexterity penetration across organizational levels in an aerospace and defense organization / O. Kassotaki, S. Paroutis, K. Morrell // Long Range Planning. – 2019. – № 3. Volume 52. – P. 366-385. – ISSN 0024-6301.

186. Jansen, J. Ambidexterity and performance in multiunit contexts: Cross-level moderating effects of structural and resource attributes / J. Jansen, Z. Simsek, Q. Cao // *Strategic Management Journal*. – 2012. – № 11. Volume 33. – P. 1286-1303. – ISSN 0143-2095.
187. Gupta, K. The interplay between exploration and exploitation / K. Gupta, K.G. Smith, C.E. Shalley // *Academy of Management Journal*. – 2006. – № 4. Volume 49. – P. 693-706. – ISSN 0001-4273.
188. O'Reilly, C.A. The ambidextrous organization / C.A. O'Reilly, M.L. Tushman // *Harvard Business Review*. – 2004. – № 4. Volume 82. – P. 74-83. – ISSN 0017-8012.
189. Smith, W. Adding complexity to theories of paradox, tensions, and dualities of innovation and change: Introduction to organization studies special issue on paradox, tensions, and dualities of innovation and change / W. Smith, M. Erez, S. Jarvenpaa [et al.] // *Organization Studies*. – 2017. – № 3-4. Volume 38. – P. 303-317. – ISSN 0170-8406.
190. Pertusa-Ortega, E.M. A joint analysis of determinants and performance consequences of ambidexterity / E.M. Pertusa-Ortega, J.F. Molina-Azorín // *BRQ Business Research Quarterly*. – 2018. – № 2. Volume 21. – P. 84-98. – ISSN 2340-9444.
191. Kassotaki, O. Ambidextrous leadership in the high technology organizations / O. Kassotaki // *Organizational Dynamics*. – 2019. – № 2. Volume 48. – P. 37-43. – ISSN 0090-2616.
192. Kassotaki, O. Explaining ambidextrous leadership in the aerospace and defense organizations / O. Kassotaki // *European Management Journal*. – 2019. – № 5. Volume 37. – P. 552-563. – ISSN 0263-2373.
193. Papachroni, A. Organizational ambidexterity through the lens of paradox theory: Building a novel research agenda / A. Papachroni, L. Heracleous, S. Paroutis // *Journal of Applied Behavioral Science*. – 2015. – № 1. Volume 51. – P. 71-93. – ISSN 0021-8863.
194. Monteiro, G.F. High-growth firms and scaleups: A review and research agenda / G.F. Monteiro // *RAUSP Management Journal*. – 2019. – № 1. Volume 54. – P. 96-111. – ISSN 2531-0488.
195. Luger, J. Dynamic balancing of exploration and exploitation: The contingent benefits of ambidexterity / J. Luger, S. Raisch, M. Schimmer // *Organization Science*. – 2018. – № 3. Volume 28. – P. 449-470. – ISSN 1047-7039.

196. Smith, W. Dynamic decision making: A model of senior leaders managing strategic paradoxes / W. Smith // *Academy of Management Journal*. – 2014. – № 6. Volume 57. – P. 1592–1623. – ISSN 0001-4273.

197. Wang, C.L. Ambidextrous organizational culture, contextual ambidexterity and new product innovation: A comparative study of UK and Chinese high-tech firms / C.L. Wang, M. Rafiq // *British Journal of Management*. – 2014. – № 1. Volume 25. – P. 58-76. – ISSN 1045-3172.

198. Fu, H. Entrepreneurial bricolage, ambidexterity structure, and new venture growth: Evidence from the hospitality and tourism sector / H. Fu, W. Chen, X. Huang [et al.] // *International Journal of Hospitality Management*. – 2020. – Volume 85. – P. 102355. – ISSN 0278-4319.

199. Andriopoulos, C. Exploitation-exploration tensions and organizational ambidexterity: Managing paradoxes of innovation / C. Andriopoulos, M. Lewis // *Organization Science*. – 2009. – № 4. Volume 20. – P. 696-717. – ISSN 1047-7039.

200. Koryak, O. Disentangling the antecedents of ambidexterity: Exploration and exploitation / O. Koryak, A. Lockett, J. Hayton [et al.] // *Research Policy*. – 2018. – № 2. Volume 47. – P. 413-427. – ISSN 0048-7333.

201. Garcia-Granero, A. Top management team diversity and ambidexterity: The contingent role of shared responsibility and CEO cognitive trust / A. Garcia-Granero, A. Fernandez-Mesa, J. Jansen, J. Vega-Jurado // *Long Range Planning*. – 2018. – № 6. Volume 51. – P. 881-893. – ISSN 0024-6301.

202. Van Doorn, S. Ambidexterity in family firms: The interplay between family influences within and beyond the executive suite / S. Van Doorn, T. Tretbar, M. Reimer, M. Heyden // *Long Range Planning*. – 2022. – № 2. Volume 55. – P. 101998. – ISSN 1873-1872.

203. Katou, A.A. A trilogy of organizational ambidexterity: Leader's social intelligence, employee work engagement and environmental changes / A.A. Katou, P.S. Budhwar, C. Patel // *Journal of Business Research*. – 2021. – Volume 128. – P. 688-700. – ISSN 0021-9398.

204. Raisch, S. Organizational ambidexterity: Balancing exploitation and exploration for sustained performance / S. Raisch, J. Birkinshaw, G. Probst, M. Tushman // *Organization Science*. – 2009. – № 4. Volume 20. – P. 685-695. – ISSN 1047-7039.

205. Bresciani, S. The management of organizational ambidexterity through alliances in a new context of analysis: Internet of Things (IoT) smart city project / S. Bresciani, A. Ferraris, M. Del Giudice // *Technological Forecasting and Social Change*. – 2018. – Volume 136. – P. 331-338. – ISSN 0040-1625.
206. Raisch, S. Growing new corporate businesses: From initiation to graduation / S. Raisch, M. Tushman // *Organization Science*. – 2016. – № 5. Volume 27. – P. 1237-1257. – ISSN 1047-7039.
207. Brix, J. Building capacity for sustainable innovation: A field study of the transition from exploitation to exploration and back again / J. Brix // *Journal of Cleaner Production*. – 2020. – Volume 268. – P. 122381. – ISSN 0959-6526.
208. Ardito, L. The influence of alliance ambidexterity on innovation performance and the moderating role of firm age / L. Ardito, A.M. Petruzzelli, V. Albino // *IEEE Transactions on Engineering Management*. – 2021. – № 2. Volume 68. – P. 370-377. – ISSN 0018-9391.
209. Simsek, Z. A typology for aligning organizational ambidexterity's conceptualizations, antecedents and outcomes / Z. Simsek, C. Heavey, J. Veiga, D. Souder // *Journal of Management*. – 2009. – № 5. Volume 46. – P. 865-894. – ISSN 0149-2063.
210. Huang, J. Conceptualizing structural ambidexterity into the innovation of human resource management architecture: The case of LG Electronics / J. Huang, H.J. Kim // *International Journal of Human Resource Management*. – 2013. – № 5. Volume 24. – P. 922-943. – ISSN 0958-5192.
211. Tushman, M. Organizational designs and innovation streams / M. Tushman, W.K. Smith, R.C. Wood [et al.] // *Industrial and Corporate Change*. – 2010. – № 5. Volume 19. – P. 1331-1366. – ISSN 0960-6491.
212. Jansen, J. Senior team attributes and organizational ambidexterity: The moderating role of transformational leadership / J. Jansen, G. George, F. Van Den Bosch, H. Volberda // *Journal of Management Studies*. – 2008. – № 5. Volume 45. – P. 982-1007. – ISSN 0022-2380.
213. Lubatkin, M.H. Ambidexterity and performance in small- to medium-sized firms: The pivotal role of top management team behavioral integration / M.H. Lubatkin, Z. Simsek, Y. Ling, J. Veiga // *Journal of Management*. – 2006. – № 5. Volume 32. – P. 646-672. – ISSN 0149-2063.

214. Tushman, M.L. Organizational ambidexterity: Past, present and future / M.L. Tushman, C.A. O'Reilly // *Academy of Management Perspectives*. – 2013. – № 4. Volume 27. – P. 324-338. – ISSN 1558-9080.
215. Hill, S.A. Ambidexterity and survival in corporate venture units / S.A. Hill, J. Birkinshaw // *Journal of Management*. – 2014. – № 7. Volume 40. – P. 1899-1931. – ISSN 0149-2063.
216. Fragoso, R. Innovation ambidexterity and firm performance: The moderating effects of contextual factors / R. Fragoso, V. Scazzioti, L. Guerrazzi [et al.] // *Entrepreneurship Research Journal*. – 2023. – April 3. – P. 56-69. – ISSN 2157-5665.
217. Chen, Y. How does executive strategic human resources management link to organizational ambidexterity? An empirical examination of manufacturing firms in China / Y. Chen, G. Tang, F.L. Cooke, J. Jin // *Human Resource Management*. – 2016. – № 5. Volume 55. – P. 919-943. – ISSN 0090-4848.
218. Benner, M.J. Exploitation, exploration, and process management: The productivity dilemma revisited / M.J. Benner, M.L. Tushman // *Academy of Management Review*. – 2003. – № 2. Volume 28. – P. 238-256. – ISSN 0363-7425.
219. Birkinshaw, J. How do firms adapt to discontinuous change? Bridging the dynamic capabilities and ambidexterity perspectives / J. Birkinshaw, A. Zimmermann, S. Raisch // *California Management Review*. – 2016. – № 4. Volume 58. – P. 36-58. – ISSN 0008-1256.
220. Berraies, S. Do leadership styles promote ambidextrous innovation? Case of knowledge-intensive firms / S. Berraies, El. Zine, S. Abidine // *Journal of Knowledge Management*. – 2019. – № 5. Volume 23. – P. 836-859. – ISSN 1367-3270.
221. He, Z.-L. Exploration vs exploitation: An empirical test of the ambidexterity hypothesis / Z.-L. He, P.-K. Wong // *Organization Science*. – 2004. – № 4. Volume 15. – P. 481-494. – ISSN 1047-7039.
222. Zimmermann, A. Managing persistent tensions on the frontline: A configurational perspective on ambidexterity / A. Zimmermann, S. Raisch, L. Cardinal // *Journal of Management Studies*. – 2018. – № 5. Volume 55. – P. 739-769. – ISSN 0022-2380.
223. Dezi, L. The role of external embeddedness and knowledge management as antecedents of ambidexterity and performances in Italian SMEs / L. Dezi, A. Ferraris,

A. Papa, D. Vrontis // IEEE Transactions on Engineering Management. – 2021. – № 2. Volume 68. – P. 360-369. – ISSN 0018-9391.

234. Dolz, C. Improving the likelihood of SME survival during financial and economic crises: The importance of TMTs and family ownership for ambidexterity / C. Dolz, M. Iborra, V. Safón // BRQ Business Research Quarterly. – 2019. – № 2. Volume 22. – P. 119-136. – ISSN 2340-9444.

235. Gutter, W. Continuously hanging by a thread: Managing contextually ambidextrous organizations / W. Gutter, S. Konlechner // Schmalenbach Business Review. – 2009. – Volume 61. – P. 150-172. – ISSN 1439-2917.

236. Tempelaar, M.P. Switching hats: The effect of role transition on individual ambidexterity / M.P. Tempelaar, N.A. Rosenkranz // Journal of Management. – 2019. – № 4. Volume 45. – P. 1517-1539. – ISSN 0149-2063.

237. Yukl, G. Leading organizational learning: Reflections on theory and research / G. Yukl // Leadership Quarterly. – 2009. – № 1. Volume 20. – P. 49-53. – ISSN 1048-9843.

238. Zimmermann, A. How is ambidexterity initiated? The emergent charter definition process / A. Zimmermann, S. Raisch, J. Birkinshaw // Organization Science. – 2015. – № 4. Volume 26. – P. 1119-1139. – ISSN 1047-7039.

239. Ferraris, A. Ambidextrous IT capabilities and business process performance: An empirical analysis / A. Ferraris, F. Monge, J. Mueller // Business Process Management Journal. – 2018. – № 5. Volume 24. – P. 1077-1090. – ISSN 1463-7154.

240. Ferraris, A. Ambidextrous work in smart city project alliances: Unpacking the role of human resource management systems / A. Ferraris, N. Erhardt, S. Bresciani // International Journal of Human Resource Management. – 2019. – № 4. Volume 30. – P. 680-701. – ISSN 0958-5192.

241. Porter, M. What is strategy? / M. Porter // Harvard Business Review. – 1996. – № 6. Volume 74. – P. 61-78. – ISSN 0017-8012.

242. Aoki, K. The role of ambidexterity in managing buyer–supplier relationships: The Toyota case / K. Aoki, M. Wilhelm // Organization Science. – 2017. – № 6. Volume 28. – P. 1080-1097. – ISSN 1047-7039.

243. Patel, P. Walking the tightrope: An assessment of the relationship between high performance work systems and organizational ambidexterity / P. Patel, J. Messersmith,

D. Lepak // Academy of Management Journal. – 2013. – № 5. Volume 56. – P. 1420-1442. – ISSN 0001-4273.

244. Huang, S. When critical knowledge is most critical: Centralization in knowledge-intensive teams / S. Huang, J. Cummings // Small Group Research. – 2011. – № 6. Volume 42. – P. 669-699. – ISSN 1046-4964.

245. Jansen, J. Exploratory innovation, exploitative innovation, and performance: Effects of organizational antecedents and environmental moderators / J. Jansen, F. Van Den Bosch, H. Volberda // Management Science. – 2006. – № 11. Volume 52. – P. 1661-1674. – ISSN 0025-1909.

246. Широкова, Г.В. Жизненный цикл организации: эмпирические исследования и теоретические подходы / Г.В. Широкова // Российский журнал менеджмента. – 2007. – № 3. Том 5. – С. 85-90. – ISSN 1729-7427.

247. Широкова, Г. Модели жизненных циклов организаций: теоретический анализ и эмпирические исследования / Г. Широкова, О. Серова // Вестник Санкт-Петербургского университета. Менеджмент. – 2006. – № 1. – С. 3-27. – ISSN 1605-7953.

248. Адизес, И.К. Управление жизненным циклом корпораций / И.К. Адизес ; перевод с английского В. Кузина. – Москва : Манн, Иванов и Фербер, 2014. – 512 с. – ISBN 978-5-00057-151-4.

249. Цыпин, П.Е. Код Адизеса как инструмент формирования менеджерских команд / П.Е. Цыпин // Бизнес и дизайн ревю. – 2019. – № 2. Том 14. – С. 11. – ISSN 2541-9951.

250. Адизес, И.К. Управляя изменениями: как эффективно управлять изменениями в обществе, бизнесе и личной жизни / И.К. Адизес ; перевод с английского В. Кузина. – Санкт-Петербург : Питер, 2012. – 224 с. – ISBN 978-5-459-01183-8.

251. Сандермоен, Ш. Организационная структура: Реализация стратегии на практике / Ш. Сандермоен, И. Адизес ; перевод с английского Е. Тонковой, Н. Постриган. – Москва : Альпина Пабlishер, 2020. – 224 с. – ISBN 978-5-9614-2896-4.

252. Адизес, И. Как преодолеть кризисы менеджмента / И. Адизес ; перевод с английского Н.С. Брагиной. – Санкт-Петербург : Стокгольмская школа экономики в Санкт-Петербурге, 2007. – 294 с. – ISBN 978-5-91171-008-8.

253. Адизес, И. Интеграция. Выжить и стать сильнее в кризисные времена / И. Адизес ; перевод с английского Т. Гутман. – Москва : Альпина Паблишер, 2009. – 128 с. – ISBN 978-5-9614-1032-7.

254. Филонович, С. Теория жизненных циклов организации И. Адизеса и российская действительность / С. Филонович, Е. Кушелевич // Социологические исследования. – 1996. – № 10. – С. 63-71. – ISSN 0132-1625.

255. Адизес, Ш. Методология Адизеса: Реальный опыт внедрения / Ш. Адизес, В. Бурда, С. Быстрин ; перевод с английского. – Москва : Манн, Иванов и Фербер, 2015. – 192 с. – ISBN 978-5-00057-518-5.

256. Нариманова, О. Оптимальный стиль лидерства на различных этапах жизненного цикла организации / О. Нариманова // Личность в меняющемся мире: здоровье, адаптация, развитие. – 2017. – № 2 (17). Том 5. – Р. 169-179. – ISSN 2307-9886.

257. Зябриков, В.В. Роли и функции менеджмента / В.В. Зябриков // Креативная экономика. – 2016. – № 11. Том 10. – С. 1305-1322. – ISSN 1994-6929.

258. Широкова, Г. Управленческие стереотипы и жизненный цикл организации / Г. Широкова // Вестник Санкт-Петербургского университета. Менеджмент. – 2005. – № 2. – С. 42-56. – ISSN 1605-7953.

259. Сулл, Д.Н. Почему хорошие компании терпят неудачу и как выдающиеся менеджеры их возрождают / Д.Н. Сулл ; перевод с английского А. Червякова. – Москва : Альпина Паблишер, 2004. – 214 с. – ISBN 5-9614-0069-7.

260. Bettis, R.A. The dominant logic: Retrospective and extension / R.A. Bettis, C.K. Prahalad // Strategic Management Journal. – 1995. – № 1. Volume 16. – Р. 5-14. – ISSN 0143-2095.

261. Елисеева, И. Формирование доминантной логики развития компании: всматриваясь в черный ящик / И. Елисеева, В.В. Платонов, Б. Юкка-Пекка [и др.] // Экономическая наука современной России. – 2016. – № 4. Том 75. – С. 30-42. – ISSN 1609-1442.

262. Hambrick, D.C. Upper echelons: The organization as a reflection of its top managers / D.C. Hambrick, P.A. Mason // Academy of Management Review. – 1984. – № 2. Volume 9. – Р. 193-206. – ISSN 0363-7425.

263. Von Krogh, G. Exploring the link between dominant logic and company performance / G. Von Krogh, P. Erat, M. Macus // Creativity and Innovation Management. – 2000. – № 2. Volume 9. – P. 82-93. – ISSN 0963-1690.
264. Helfat, C.E. Managerial cognitive capabilities and the microfoundations of dynamic capabilities / C.E. Helfat, M.A. Peteraf // Strategic Management Journal. – 2015. – № 6. Volume 36. – P. 831-850. – ISSN 0143-2095.
265. Федисова, А. Псевдоинновации в России / А. Федисова // Проблемы экономики и менеджмента. – 2017. – № 1. Том 65. – С. 33-36. – ISSN 2223-5213.
266. Oke, A. Innovation types and innovation management practices in service companies / A. Oke // International Journal of Operations & Production Management. – 2007. – № 6. Volume 27. – P. 564-587. – ISSN 0144-3577.
267. Teodoro, M.P. Bureaucratic ambition: Careers, motives, and the innovative administrator / M.P. Teodoro. – Baltimore : Johns Hopkins University Press, 2011. – 240 p. – ISBN 978-1421402451.
268. Титов, С.А. Гибридные методологии управления проектами как проявление организационной амбидекстрии / С.А. Титов, Н.В. Титова // Управленческие науки. – 2022. – № 2. Том 12. – С. 55-67. – ISSN 2304-022X.
269. Алимов, М. Матричные методы стратегического планирования деятельности предприятия / М. Алимов, Н. Гичиев // Региональные проблемы преобразования экономики. – 2008. – № 1. – С. 103-114. – ISSN 1812-7096.
270. Udo-Imeh, P.T. Portfolio analysis models: A review / P.T. Udo-Imeh, W.E. Edet, R.B. Anani // European Journal of Business and Management. – 2012. – № 18. Volume 4. – P. 101-120. – ISSN 2222-1905.
271. Гриднев, Е. Применение матрицы БКГ при разработке стратегии предприятия / Е. Гриднев // Вестник Камчатского государственного технического университета. – 2010. – № 10. – С. 61-64. – ISSN 2079-0333.
272. Лужнова, Н. Использование матрицы МакКинзи в стратегическом анализе / Н. Лужнова // Директор по маркетингу и сбыту. – 2017. – № 9. – С. 15-25. – ISSN 2077-8511.
273. Кузьмин, А. Матрица ADL / А. Кузьмин, Е. Высоковская // Методы менеджмента качества. – 2015. – № 3. – С. 29-29. – ISSN 2542-0437.

274. Колобов, А.В. Стратегии бизнес-единиц многопрофильных промышленных компаний на разных стадиях жизненного цикла / А.В. Колобов // Стратегические решения и риск-менеджмент. – 2022. – № 4. Том 13. – С. 312-325. – ISSN 2618-947X.
275. Peltoniemi, M. Reviewing industry life-cycle theory: Avenues for future research / M. Peltoniemi // International Journal of Management Reviews. – 2011. – № 4. Volume 13. – P. 349-375. – ISSN 1460-8545.
276. Karniouchina, E.V. Extending the firm vs. industry debate: Does industry life cycle stage matter? / E.V. Karniouchina, S.J. Carson, J.C. Short, D.J. Ketchen // Strategic Management Journal. – 2013. – № 8. Volume 34. – P. 1010-1018. – ISSN 0143-2095.
277. Голикова, Л.А. Статистические методы исследования жизненного цикла рыбной отрасли Магаданской области / Л.А. Голикова // Вестник Северо-Восточного государственного университета. – 2011. – № 16. – С. 123-128. – ISSN 2713-1432.
278. Дресвянников, В.А. Особенности жизненных циклов различных экономических систем / В.А. Дресвянников // Менеджмент в России и за рубежом. – 2008. – № 6. – С. 18-35. – ISSN 1028-5857.
279. Розанова, Н. Использование концепции жизненного цикла в экономическом анализе фирмы / Н. Розанова, А. Катайкова // Terra Economicus. – 2012. – № 3. Том 10. – P. 8-21. – ISSN 2073-6606.
280. Широкова, Г.В. Концепция жизненного цикла в современных организационных и управленческих исследованиях / Г.В. Широкова, Т.Н. Клемина, Т.П. Козырева // Вестник Санкт-Петербургского университета. Менеджмент. – 2007. – № 2. – С. 3-31. – ISSN 1605-7953.
281. Баканов, С.А. Угольная промышленность Урала: жизненный цикл отрасли от зарождения до упадка : монография / С.А. Баканов. – Челябинск : Энциклопедия, 2012. – 328 с. – 800 экз. – ISBN 978-5-91274-149-4 2012.
282. Попов, Е. Гибридные организации на кривой жизненного цикла отрасли / Е. Попов, О. Калмыкова, В. Симонова // Экономический анализ: теория и практика. – 2016. – № 5 (452). – С. 4-15. – ISSN 2073-039X.
283. Errida, A. The determinants of organizational change management success: Literature review and case study / A. Errida, B. Lotfi // International Journal of Engineering

Business Management. – 2021. – № 3. Volume 13. – P. 184797902110162. – ISSN 1847-9790.

284. Юкласова, А.В. Сущность конкурентных преимуществ предприятия / А.В. Юкласова // Мировые и российские тренды развития экономических систем : сборник материалов Всероссийской научно-практической конференции / под общей редакцией Н.М. Тюкавкина. – Самара : СНЦ, 2018. – С. 142-147. – ISSN 978-5-6042205-3-5.

285. Лысенко, Е. Особенности выявления конкурентных преимуществ строительных предприятий в современных условиях / Е. Лысенко // Актуальные проблемы лесного комплекса. – 2005. – № 10. – С. 186-188. – ISSN 2310-9335.

286. Селюков, М. Исследование подходов к классификации конкурентных преимуществ рыночных субъектов хозяйствования / М. Селюков, Н. Шалыгина, И. Савенкова // Фундаментальные исследования. – 2011. – № 8-2. – С. 449-454. – ISSN 1812-7339.

287. Гумба, Х.М. Концептуальные основы формирования устойчивых конкурентных преимуществ / Х.М. Гумба, М.И. Мамаев // Baikal Research Journal. – 2014. – № 1. – С. 11. – ISSN 2411-6262.

288. Головихин, С.А. Методологические основы исследования конкурентных преимуществ хозяйствующих субъектов / С.А. Головихин // Journal of New Economy. – 2011. – № 2 (34). – С. 61-66. – ISSN 2658-5081.

289. Агапова, М.А. Управление конкурентными преимуществами предприятия / М.А. Агапова // Карельский научный журнал. – 2017. – № 3 (20). Том 6. – С. 81-84. – ISSN 2712-9772.

290. Семченко, А. Конкурентный потенциал и конкурентные преимущества предприятия / А. Семченко // Современная конкуренция. – 2008. – № 4. – С. 30-37. – ISSN 1993-7598.

291. Морозова, Н.С. Классификация конкурентных преимуществ в туризме / Н.С. Морозова // Вестник Российского нового университета: экономика. – 2011. – № 2. – С. 45-49. – ISSN 1998-4618.

292. Тихонов, А. Конкурентные преимущества сельскохозяйственного предприятия: классификация и влияние на достижение стратегических целей /

А. Тихонов // Наука и бизнес: пути развития. – 2014. – № 4. – С. 154-160. – ISSN 2221-5182.

293. Головихин, С.А. Теоретические основы определения конкурентных преимуществ машиностроительного предприятия / С.А. Головихин, С.М. Шипилова // Вестник Челябинского государственного университета. – 2004. – № 1. Том 8. – С. 95-101. – ISSN 2409-4102.

294. Емельяненко, И. Конкурентные преимущества в системе конкурентных отношений розничной торговой сети / И. Емельяненко // Экономика и предпринимательство. – 2013. – № 11. – С. 942-946. – ISSN 1999-2300.

295. Визгунов, А. К вопросу анализа устойчивых конкурентных преимуществ многопрофильных предприятий / А. Визгунов // Проблемы развития национальной экономики на современном этапе : материалы Международной научно-практической конференции. 25 ноября 2020 г. – Тамбов : ИД «Державинский», 2020. – С. 466-475. – 600 с. – ISBN отсутствует.

296. Dranove, D. Economics of strategy / D. Dranove, D. Besanko, M. Shanley, S. Schaefer. – John Wiley & Sons, 2017. – 624 p. – ISBN 978-1-119-04231-0.

297. Thompson, A.A. Crafting and executing strategy / A.A. Thompson, A.J. Strickland, J.E. Gamble. – New York : McGraw-Hill ; IrwinMcGraw-Hill, 2021. – 864 p. – ISBN 978-1260735178.

298. Каплан, Р. Стратегические карты. Трансформация нематериальных активов в материальные результаты / Р. Каплан, Д. Нортон ; перевод с английского М. Павловой. – Москва : Олимп-Бизнес, 2005. – 512 с. – ISBN 5-901028-96-1.

299. De Felice, F. Key Success factors for organizational innovation in the fashion industry / F. De Felice, A. Petrillo // International Journal of Engineering Business Management. – 2013. – Volume 5. – P. 27. – ISSN 1847-9790.

300. Сутягин, В.Ю. Сбалансированная система показателей как эффективный инструмент реализации стратегии развития предприятия / В.Ю. Сутягин, М.А. Турлачева // Социально-экономические явления и процессы. – 2012. – № 5-6. – С. 112-117. – ISSN 1819-8813.

301. Любимова, Д. Внедрение технологии Balanced Scorecard (BSC) на российских предприятиях / Д. Любимова // Современные тенденции развития науки и технологий. – 2015. – № 7-7. – P. 67-69. – ISSN 2413-0869.

302. Колобов, А.В. Разработка подхода и инструментов повышения эффективности бизнес-системы предприятия / В.В. Глухов, А.В. Колобов // Научно-технические ведомости Санкт-Петербургского государственного политехнического университета. Экономические науки. – 2019. – № 6. Том 12. – С. 139-148. – ISSN 2304-9774.

303. Балашова, Е.С. Развитие бизнес-процессов промышленного предприятия в условиях коммерциализации возобновляемых источников энергии / Е.С. Балашова, К.С. Майорова // Противоречия и тенденции развития современного российского общества : сборник научных статей III Всероссийской научно-практической конференции. – Москва : Московский университет им. С.Ю. Витте, 2019. – С. 32–43. – 428 с. – ISBN 978-5-9580-0466-9.

304. Prabhushankar, G.V. Lean manufacturing system implementation in Indian automotive components manufacturing sector – an empirical study / G.V. Prabhushankar, K. Kruthika, S. Pramanik, R.S. Kadadevaramath // International Journal of Business and Systems Research. – 2012. – № 9-2. – P. 179-194. – ISSN 1751-200X.

305. Колобов, А.В. Ключевые принципы устойчивого развития бизнес-системы предприятия / А.В. Колобов // Управленческие науки. – 2020. – № 3. – С. 21-32. – ISSN 2304-022X.

306. Долгопятова, Т.Г. Эмпирические обследования предприятий: методы и практика / Т.Г. Долгопятова // Экономический журнал Высшей школы экономики. – 2008. – № 1. – С. 76–105. – ISSN 1813-8691.

307. Porter, M.E. Competitive advantage, agglomeration economies, and regional policy / M.E. Porter // International Regional Science Review. – 1996. – № 1-2. Volume 19. – P. 85-90. – ISSN 0160-0176.

308. Колобов, А.В. Инструменты совершенствования бизнес-системы многопрофильной интегрированной структуры кластерного типа / А.В. Колобов, В.В. Глухов // Научно-технические ведомости Санкт-Петербургского государственного политехнического университета. Экономические науки. – 2019. – № 5. Том 12. – С. 164-174. – ISSN 2304-9774.

309. Колобов, А.В. Повышение эффективности бизнес-системы предприятия на основе применения цифровых инструментов в металлургии / А.В. Колобов, И.А. Варфоломеев // Сталь. – 2020. – № 10. – С. 69-73. – ISSN 0038-920X.

310. Колобов, А.В. Методика оптимизации набора инструментов для повышения эффективности бизнес-системы / А.В. Колобов, В.В. Глухов, Е.М. Игумнов // Научно-технические ведомости Санкт-Петербургского государственного политехнического университета. Экономические науки. – 2020. – № 5. Том 13. – С. 95-105. – ISSN 2304-9774.

311. Колобов, А.В. Управление продуктовыми инновациями как эволюционный элемент совершенствования бизнес-системы на предприятиях многоотраслевого холдинга / А.В. Колобов, Е.М. Игумнов // Вестник Вологодского государственного университета. Серия: Технические науки. – 2021. – № 4 (14). – С. 54-59. – ISSN 2658-3399.

312. Колобов, А.В. Обеспечение устойчивости процесса развития бизнес-системы предприятия / А.В. Колобов, В.В. Глухов, Ю.К. Петреня, Е.М. Игумнов // Научно-технические ведомости Санкт-Петербургского государственного политехнического университета. Экономические науки. – 2018. – № 5. Том 11. – С. 101-110. – ISSN 2304-9774.

313. Baaij, M. The international relocation of corporate centres: Are corporate centres sticky? / M. Baaij, F. Van Den Bosch, H. Volberda // European Management Journal. – 2004. – № 2. Volume 22. – P. 141-149. – ISSN 0263-2373.

314. Li, D. The research of an evaluation indicator system design for the core competitiveness of aerospace enterprises from a dual capacity perspective / D. Li, C. Zheng, Y. Zhang // 4th International Conference on Education, Management and Computing Technology (ICEMCT 2017). – Atlantis Press, 2017. – P. 1337-1344. – ISSN 2352-5398.

315. Moon, H.-C. The strategy for Korea's economic success / H.-C. Moon. – Oxford : Oxford University Press, 2016. – 272 p. – DOI 10.1093/acprof:oso/9780190228798.001.0001. – ISBN 978-0-19-022879-8.

316. McGahan, A. M.. How much does industry matter, really? / A.M. McGahan, M.E. Porter // Strategic Management Journal. – 1997. – № S1. Volume 18. – P. 15-30. – ISSN 0143-2095.

317. Brown, S. L. The art of continuous change: Linking complexity theory and time-paced evolution in relentlessly shifting organizations / S.L. Brown, K.M. Eisenhardt

// Administrative Science Quarterly. – 1997. – № 1. Volume 42. – P. 1-34. – ISSN 0001-8392.

318. Schumpeter, J.A. The theory of economic development / J.A. Schumpeter. – Cambridge, MA : Harvard University Press, 1934. – 255 p. – ISBN 9780674879904.

319. Rauch, A. Entrepreneurial orientation and business performance: An assessment of past research and suggestions for the future / A. Rauch, J. Wiklund, G.T. Lumpkin [et al.] // Entrepreneurship Theory and Practice. – 2009. – № 3. Volume 33. – P. 761-787. – ISSN 1042-2587.

320. Rosińska-Bukowska, M. New approach to international competitiveness of multi-layer enterprises. A reference to macroeconomic models for the assessment of competitiveness as a benchmark / M. Rosińska-Bukowska // Acta Universitatis Lodzianis Folia oeconomica. – 2017. – № 332. Volume 6. – P. 145-158. – ISSN 0208-6018.

321. Pitts, A.M. Parametric polymorphism and operational equivalence / A.M. Pitts // Mathematical Structures in Computer Science. – 2000. – № 3. Volume 10. – P. 321-359. – ISSN 0960-1295.

322. Портер, М. Конкурентная стратегия: методика анализа отраслей конкурентов / М. Портер ; перевод с английского. – Москва : Альпина Паблишер, 2016. – 453 с. – ISBN 9785961443363.

323. Teece, D.J. The foundations of enterprise performance: Dynamic and ordinary capabilities in an (economic) theory of firms / D.J. Teece // Academy of Management Perspectives. – 2014. – № 4. Volume 28. – P. 328-352. – ISSN 1558-9080.

324. Davidsson, P. Continued entrepreneurship: Ability, need, and opportunity as determinants of small firm growth / P. Davidsson // Journal of Business Venturing. – 1991. – № 6. Volume 6. – P. 405-429. – ISSN 0883-9026.

325. Levie, J. Leveraging entrepreneurial ambition and innovation: A global perspective on entrepreneurship, competitiveness and development / J. Levie, A. Ali, E. Amoros [et al.]. – Geneva : World Economic Forum, 2015. – 41 p. – ISBN отсутствует.

326. Dressler, M. The entrepreneurship power house of ambition and innovation: Exploring German wineries / M. Dressler // International Journal of Entrepreneurship and Small Business. – 2020. – № 3. Volume 41. – P. 397-430. – ISSN 1476-1297.

327. Davidsson, P. Entrepreneurship and the growth of firms / P. Davidsson, F. Delmar, J. Wiklund. – Cheltenham : Edward Elgar, 2006. – 226 p. – ISBN 9781781009949.
328. Stam, E. The roles of R&D in new firm growth / E. Stam, K. Wennberg // *Small Business Economics*. – 2009. – Volume 33. – P. 77-89. – ISSN 0921-898X.
329. Ling, Y. The effects of family firm specific sources of TMT diversity: The moderating role of information exchange frequency / Y. Ling, F.W. Kellermanns // *Journal of Management Studies*. – 2010. – № 2. Volume 47. – P. 322-344. – ISSN 0022-2380.
330. Stam, E. Ambitious entrepreneurship, high-growth firms and macroeconomic growth / E. Stam, C. Hartog, A. Van Stel, R. Thurik // *The dynamics of entrepreneurship: Evidence from the global entrepreneurship monitor data* / M. Minniti (editor). – Oxford : Oxford University Press, 2011. – P. 231-250. – 348 p. – ISBN 9780191652691.
331. Stam, E. High-growth entrepreneurs, public policies and economic growth / E. Stam, K. Suddle, S.J.A. Hessels [et al.] // *Public policies for fostering entrepreneurship: A European perspective* / J. Leitao, R. Baptista (editors). – New York : Springer, 2009. – Volume 22. – P. 91-110. – 300 p. – ISBN 978-1-4419-0248-1.
332. Verheul, I. What determines the growth ambition of Dutch early-stage entrepreneurs? / I. Verheul, L. Van Mil // *International Journal of Entrepreneurial Venturing*. – 2011. – № 2. Volume 3. – P. 183-207. – ISSN 1742-5360.
333. Hong, Z. Competition and cooperation in a platform-based business ecosystem within complementary partners / Z. Hong, Q. Zhang, X. Xu, Z. Lyu // *International Journal of Production Economics*. – 2024. – Volume 275. – P. 109337. – ISSN 0925-5273.
334. Riquelme-Medina, M. Business ecosystem embeddedness to enhance supply chain competence: the key role of external knowledge capacities / M. Riquelme-Medina, M. Stevenson, V. Barrales-Molina, F.J. Llorens-Montes // *Production Planning & Control*. – 2023. – № 7. Volume 34. – P. 658-675. – ISSN 0953-7287.
335. Liu, G. Service innovation in business ecosystem: The roles of shared goals, coopetition, and interfirm power / G. Liu, L. Aroean, W.W. Ko // *International Journal of Production Economics*. – 2023. – Volume 255. – P. 108709. – ISSN 0925-5273.
336. Martín-Peña, M.L. Digital platforms and business ecosystems: A multidisciplinary approach for new and sustainable business models / M.L. Martín-Peña,

P.C. Lorenzo, N. Meyer // Review of Managerial Science. – 2024. – № 9. Volume. – P. 1-18. – ISSN 1863-6683.

337. Harala, L. Industrial ecosystem renewal towards circularity to achieve the benefits of reuse-Learning from circular construction / L. Harala, L. Alkki, L. Aarikka-Stenroos [et al.] // Journal of Cleaner Production. – 2023. – № 1 Volume 389. – P. 135885. – ISSN 0959-6526.

338. Foster, J. The analytical foundations of evolutionary economics: From biological analogy to economic self-organization / J. Foster // Structural Change and Economic Dynamics. – 1997. – № 4. Volume 8. – P. 427-451. – ISSN 0954-349X.

339. Hennon, L. Spatial patterns of inclusion/exclusion: Governmentality and urbanism in the USA / L. Hennon // Education, research, and society : Critical perspectives from American and Swedish graduate students. – Umeå : Umeå University, 1997. – ISSN 1104-523X. – Текст : электронный. – DOI отсутствует. – URL: <https://citeseerx.ist.psu.edu/document?repid=rep1&type=pdf&doi=ffe25243443df77073ae9ce516ad0dd12fa947ef#page=188> (дата обращения: 16.11.2023).

340. Kraemer, K.L. One laptop per child: Vision vs. Reality / K.L. Kraemer, J. Dedrick, P. Sharma // Communications of the ACM. – 2009. – № 6. Volume 52. – P. 66-73. – ISSN 0001-0782.

341. Moore, J.C. Influence of productivity on the stability of real and model ecosystems / J.C. Moore, P.C. de Ruiter, H.W. Hunt // Science. – 1993. – № 5123. Volume 261. – P. 906-908. – ISSN 0036-8075.

342. Moore, G. In search of organizational virtue in business: Agents, goods, practices, institutions and environments / G. Moore, R. Beadle // Organization Studies. – 2006. – № 3. Volume 27. – P. 369-389. – ISSN 0170-8406.

343. Iansiti, M. Keystones and dominators: Framing operating and technology strategy in a business ecosystem / M. Iansiti, R. Levien. – Harvard Business Press, 2004. – 255 p. – ISBN 9781591393078.

344. Mäkinen, S.J. Business ecosystem evolution and strategic considerations: A literature review / S.J. Mäkinen, O. Dedehayir // 18th International ICE Conference on Engineering, Technology and Innovation IEEE-2012. – Munich, Germany, 2012. – P. 1-10. – 288 p. – ISBN отсутствует.

345. Anggraeni, E. Business ecosystem as a perspective for studying the relations between firms and their business networks / E. Anggraeni, E. Den Hartigh, M. Zegveld // ECCON 2007 Annual meeting. – The Netherlands : Bergen aan Zee, 2007. – P. 1-28. – 196 p. – ISBN отсутствует.

346. Pidun, U. How do you “design” a business ecosystem / U. Pidun, M. Reeves, M. Schüssler. – Boston Consulting Group, 2020. – Текст : электронный. – DOI отсутствует. – URL: <https://bcghendersoninstitute.com/wp-content/uploads/2020/02/How-Do-You-Design-a-Business-Ecosystem.pdf> (дата обращения: 23.11.2021).

347. D’Souza, A. A business model design framework for viability: A business ecosystem approach / A. D’Souza, H. Wortmann, G. Huitema, H. Velthuijsen // Journal of Business Models. – 2015. – № 2. Volume 3. – P. 1-29. – ISSN 2246-2465.

348. Wieringa, R.J. A business ecosystem architecture modeling framework / R.J. Wieringa, W. Engelsman, J. Gordijn, D. Ionita // 2019 IEEE 21st Conference on Business Informatics (CBI). – IEEE, 2019. – Volume 1. – P. 147-156. – 468 p. – ISBN отсутствует.

349. Adner, R. Match your innovation strategy to your innovation ecosystem / R. Adner // Harvard Business Review. – 2006. – № 4. Volume 84. – P. 98. – ISSN 0017-8012.

350. Li, Y.R. The technological roadmap of Cisco's business ecosystem / Y.R. Li // Technovation. – 2009. – № 5. Volume 29. – P. 379-386. – ISSN 0166-4972.

351. Gimeno, J. Survival of the fittest? Entrepreneurial human capital and the persistence of underperforming firms / J. Gimeno, T.B. Folta, A.C. Cooper, C.Y. Woo // Administrative Science Quarterly. – 1997. – № 2. Volume. – P. 750-783. – ISSN 0001-8392.

352. Stewart, W.H. A proclivity for entrepreneurship: A comparison of entrepreneurs, small business owners, and corporate managers / W.H. Stewart, W.E. Watson, J.C. Carland, J.W. Carland // Journal of Business Venturing. – 1999. – № 2. Volume 14. – P. 189-214. – ISSN 0883-9026.

353. Gundry, L.K. The ambitious entrepreneur: High growth strategies of women-owned enterprises / L.K. Gundry, H.P. Welsch // Journal of Business Venturing. – 2001. – № 5. Volume 16. – P. 453-470. – ISSN 0883-9026.

354. Edelman, L.F. Entrepreneurship education: Correspondence between practices of nascent entrepreneurs and textbook prescriptions for success / L.F. Edelman, T.S. Manolova, C.G. Brush // *Academy of Management Learning & Education*. – 2008. – № 1. Volume 7. – P. 56-70. – ISSN 1537-260X.

355. Kirkley, W.W. Correspondence between practices of nascent entrepreneurs of values / W.W. Kirkley // *International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research*. – 2016. – № 3. Volume 22. – P. 290-328. – ISSN 1355-2554.

356. Dahlstrand, A.L. Innovative entrepreneurship policy: Linking innovation and entrepreneurship in a European context / A.L. Dahlstrand, L. Stevenson // *Annals of Innovation & Entrepreneurship*. – 2010. – № 1. Volume 1. – P. 5602. – ISSN 2000-7396.

357. Bosma, N. Patterns of promising entrepreneurial activity in European regions / N. Bosma, V. Schutjens // *Tijdschrift voor economische en sociale geografie*. – 2007. – № 5. Volume 98. – P. 675-686. – ISSN 1967-2023.

358. Valliere, D. Entrepreneurship and economic growth: Evidence from emerging and developed countries / D. Valliere, R. Peterson // *Entrepreneurship & Regional Development*. – 2009. – № 5-6. Volume 21. – P. 459-480. – ISSN 0898-5626.

359. Autio, E. Intellectual property protection and the formation of entrepreneurial growth aspirations / E. Autio, Z.J. Acs // *Global entrepreneurship, institutions and incentives*. – Edward Elgar Publishing, 2015. – P. 405-422. – 672 p. – ISBN 978-1-78471-804-6.

360. Tominc, P. Growth aspirations and cultural support for entrepreneurship: A comparison of post-socialist countries / P. Tominc, M. Rebernik // *Small Business Economics*. – 2007. – Volume 28. – P. 239-255. – ISSN 0921-898X.

361. Liao, J. Social capital and entrepreneurial growth aspiration: a comparison of technology-and non-technology-based nascent entrepreneurs / J. Liao, H. Welsch // *Journal of High Technology Management Research*. – 2003. – № 1. Volume 14. – P. 149-170. – ISSN1047-8310.

362. Cassar, A. Coordination and cooperation in local, random and small world networks: Experimental evidence / A. Cassar // *Games and Economic Behavior*. – 2007. – № 2. Volume 58. – P. 209-230. – ISSN 1989-2023.

363. Edelman, D.C. Branding in the digital age / D.C. Edelman // *Harvard Business Review*. – 2010. – № 12. Volume 88. – P. 62-69. – ISSN 0017-8012.

364. Wong, P.K. Entrepreneurship, innovation and economic growth: Evidence from GEM data / P.K. Wong, Y.P. Ho, E. Autio // *Small Business Economics*. – 2005. – Volume 24. – P. 335-350. – ISSN 0921-898X.
365. Hessels, J. Entrepreneurial aspirations, motivations, and their drivers / J. Hessels, M. Van Gelderen, R. Thurik // *Small Business Economics*. – 2008. – Volume 31. – P. 323-339. – ISSN 0921-898X.
366. Cassar, G. Money, money, money? A longitudinal investigation of entrepreneur career reasons, growth preferences and achieved growth / G. Cassar // *Entrepreneurship & Regional Development*. – 2007. – № 1. Volume 19. – P. 89-107. – ISSN 0898-5626.
367. Delmar, F. The effect of small business managers' growth motivation on firm growth: A longitudinal study/ F. Delmar, J. Wiklund // *Entrepreneurship Theory and Practice*. – 2008. – № 3. Volume 32. – P. 437-457. – ISSN 1042-2587.
368. Stenholm, P. Innovative behavior as a moderator of growth intentions / P. Stenholm // *Journal of Small Business Management*. – 2011. – № 2. Volume 49. – P. 233-251. – ISSN 1540-627X.
369. Ajzen, I. Perceived behavioral control, self-efficacy, locus of control, and the theory of planned behavior 1 / I. Ajzen // *Journal of Applied Social Psychology*. – 2002. – № 4. Volume 32. – P. 665-683. – ISSN 0021-9029.
370. Stenholm, P. Firm growth in family businesses – The role of entrepreneurial orientation and the entrepreneurial activity / P. Stenholm, T. Pukkinen, J. Heinonen // *Journal of Small Business Management*. – 2016. – № 2. Volume 54. – P. 697-713. – ISSN 1540-627X.
371. Egli, C. A study of career development discussions and employee engagement, through psychological meaningfulness, safety and availability : PhD dissertation / C. Egli. – Chicago, IL : Adler University, 2019. – 186 p. – ISBN отсу́тствует.
372. Schiavone, F. Creativity, organizational knowledge, and the power of dreams / F. Schiavone, M. Villasalero // *Journal of the Knowledge Economy*. – 2013. – Volume 4. – P. 279-292. – ISSN 1868-7865.
373. Villasalero, M. Technological innovation and dynamic capabilities in the Spanish wind energy business / M. Villasalero, J.M. Pinar, F.P. García // *Journal of Euromarketing*. – 2011. – № 3-4. Volume 20. – P. 18-38. – ISSN 1049-6483.

374. Van Wijk, R. Inter-and intra-organizational knowledge transfer: a meta-analytic review and assessment of its antecedents and consequences / R. Van Wijk, J.J.P. Jansen, M.A. Lyles // *Journal of Management Studies*. – 2008. – № 4. Volume 45. – P. 830-853. – ISSN 0022-2380.

375. Nokes, T.J. Mechanisms of knowledge transfer / T.J. Nokes // *Thinking & Reasoning*. – 2009. – № 1. Volume 15. – P. 1-36. – ISSN 1354-6783.

376. Garavelli, A.C. Managing knowledge transfer by knowledge technologies / A.C. Garavelli, M. Gorgoglione, B. Scozzi // *Technovation*. – 2002. – № 5. Volume 22. – P. 269-279. – ISSN 0166-4972.

377. Moellers, T. Complementing open innovation in multi-business firms: practices for promoting knowledge flows across internal units / T. Moellers, C. Visini, M. Haldimann // *R&D Management*. – 2020. – № 1. Volume 50. – P. 96-115. – ISSN 0033-6807.

378. Argote, L. Knowledge transfer in organizations: The roles of members, tasks, tools, and networks / L. Argote, E. Fahrenkopf // *Organizational Behavior and Human Decision Processes*. – 2016. – Volume 136. – P. 146-159. – ISSN 0749-5978.

379. Villasalero, M. Multi-business firms, knowledge flows and intra-network open innovations / M. Villasalero // *Journal of the Knowledge Economy*. – 2018. – Volume 9. – P. 162-179. – ISSN 1868-7865.

380. Lee, R.P. Knowledge transfer between multinational corporations' headquarters and their subsidiaries: Influences on and implications for new product outcomes / R.P. Lee, Q. Chen, D. Kim, J.L. Johnson // *Journal of International Marketing*. – 2008. – № 2. Volume 16. – P. 1-31. – ISSN 1069-031X.

381. Agarwal, R. Knowledge spillovers and strategic entrepreneurship / R. Agarwal, D. Audretsch, M.B. Sarkar // *Strategic Entrepreneurship Journal*. – 2010. – № 4. Volume 4. – P. 271-283. – ISSN 1932-4391.

382. Tallman, S. Keeping the global in mind: The evolution of the headquarters' role in global multi-business firms / S. Tallman, M.P. Koza // *Management International Review*. – 2010. – Volume 50. – P. 433-448. – ISSN 0938-8249.

383. Miller, N.J. Strategic networking among small businesses in small US communities / N.J. Miller, T.M. Besser // *International Small Business Journal Researching Entrepreneurship*. – 2007. – № 6. Volume 25. – P. 631-665. – ISSN 0266-2426.

384. Tanriverdi, H. Knowledge relatedness and the performance of multibusiness firms / H. Tanriverdi, N. Venkatraman // *Strategic Management Journal*. – 2005. – № 2. Volume 26. – P. 97-119. – ISSN 0143-2095.

385. Jackson, M.C. *Systems Approaches to Management* / M.C. Jackson. – New York : Kluwer Plenum, 2000. – 472 p. – ISBN 978-0306465000.

386. Snihur, Y. Managing complexity in a multi-business-model organization / Y. Snihur, J. Tarzijan // *Long Range Planning*. – 2018. – № 1. Volume 51. – P. 50-63. – ISSN 0024-6301.

387. Watson, J. Knowledge erosion and degradation: A single case-study of knowledge risks and barriers in a multi-business organisation : PhD dissertation / J. Watson. – Melbourne : Victoria University, 2020. – 202 p. – ISBN отсутствует.

388. Andersen, G.K. Collaborative knowledge sharing and knowledge generation in multi business model innovation processes – A three-dimensional knowledge ecosystem / G.K. Andersen, S. Durst, P. Valter [et al.] // *International Forum on knowledge asset dynamics: Knowledge ecosystems and growth*. – IFKAD Institute of Knowledge Asset Management (IKAM) ; University of Basilicata, 2019. – P. 116-118. – 258 p. – ISBN отсутствует.

389. Hansen, M.T. Knowledge networks: Explaining effective knowledge sharing in multiunit companies / M.T. Hansen // *Organization Science*. – 2002. – № 3. Volume 13. – P. 232-248. – ISSN 1047-7039.

390. Alkhuraiji, A. New structured knowledge network for strategic decision-making in IT innovative and implementable projects / A. Alkhuraiji, S. Liu, F.O. Oderanti, P. Megicks // *Journal of Business Research*. – 2016. – № 5. Volume 69. – P. 1534-1538. – ISSN 0021-9398.

391. Özen, Ö. Knowledge sharing strategies and innovation: The impact of business group affiliation in an emerging economy / Ö. Özen // *Ege Academic Review*. – 2022. – № 4. Volume 22. – P. 445-456. – ISSN 1303-099X.

392. Трачук, А.В. Влияние межфирменных отношений на результативность инновационной деятельности: эмпирическое исследование российских промышленных компаний / А.В. Трачук, Н.В. Линдер // *Стратегические решения и риск-менеджмент*. – 2022. – № 2. Том 13. – С. 108-115. – ISSN 2618-947X.

393. West, J. Open innovation: The next decade / J. West, A. Salter, W. Vanhaverbeke, H. Chesbrough // *Research Policy*. – 2014. – № 5. Volume 43. – P. 805-811. – ISSN 0048-7333.

394. Cassiman, B. Open innovation: Are inbound and outbound knowledge flows really complementary? / B. Cassiman, G. Valentini // *Strategic Management Journal*. – 2016. – Volume 37. – P. 1034-1046. – ISSN 0143-2095.

395. Schreieck, M. Capabilities for value co-creation and value capture in emergent platform ecosystems: A longitudinal case study of SAP's cloud platform / M. Schreieck, M. Wiesche, H. Krcmar // *Journal of Information Technology*. – 2021. – № 4. Volume 36. – P. 365-390. – ISSN 0268-3962.

396. Yoffie, D.B. A study of more than 250 platforms reveals why most fail / D.B. Yoffie, A. Gawer, M.A. Cusumano // *Harvard Business Review* : сайт. – 2019. – May 29. – Текст : электронный. – DOI отсутствует. – URL: <https://hbr.org/2019/05/a-study-of-more-than-250-platforms-reveals-why-most-fail> (дата обращения: 20.10.2023).

397. Reynolds, P. Aligning business and IT strategies in multi-business organizations / P. Reynolds, P. Yetton // *Journal of Information Technology*. – 2015. – № 2. Volume 30. – P. 101-118. – DOI 10.1057/jit.2015.1. – ISSN 0268-3962.

398. Ross, J.W. Enterprise architecture as strategy: Creating a foundation for business execution / J.W. Ross, P. Weill, D. Robertson. – Harvard Business Press, 2006. – 234 p. – ISBN 9781591398394.

399. Queiroz, M. Corporate knows best (Maybe) the impact of global versus local IT capabilities / M. Queiroz, P. Tallon, T. Coltman [et al.] // *51st Hawaii International Conference on System Sciences (HICSS-51)*. – Hawaii, USA, 2018. – 278 p. – ISBN 978-0-9981331-1-9.

400. Hurwicz, L. The design of mechanisms for resource allocation / L. Hurwicz // *American Economic Review*. – 1973. – № 2. Volume 63. – P. 1-30. – ISSN 0002-8282.

401. Лафта, Дж.К. Менеджмент : учебное пособие / Дж.К. Лафта. – Москва : ТК Велби, 2004. – 592 с. – ISBN 5-98032-417-8.

402. Шишкин, Д.Г. Сущность организационно-экономического механизма развития предпринимательских структур / Д.Г. Шишкин // *Российское предпринимательство*. – 2013. – № 2 (224). – С. 27-33. – ISSN 1994-6937.

403. Бычкова, А.Н. Экономический механизм: определение, классификация и применение / А.Н. Бычкова // Вестник Омского университета. Серия «Экономика». – 2010. – № 4. – С. 37-43. – ISSN 1812-3988.

404. Попов, Н.А. Совершенствование механизмов управления дорожным обслуживанием в Российской Федерации / Н.А. Попов, Н.А. Осокин // Стратегические решения и риск-менеджмент. – 2020. – № 3. Том 11. – С. 304-315. – ISSN 2618-947X.

405. Наугольнова, И.А. Основы формирования организационно-экономического механизма снижения затрат на промышленных предприятиях / И.А. Наугольнова // Глобальный научный потенциал. – 2015. – № 6. – С. 93. – ISSN 1997-9355.

406. Третьяков, Е.В. Адаптация механизма управления социально-экономическим развитием муниципального образования к рыночным условиям : специальность 08.00.05 «Экономика и управление народным хозяйством: региональная экономика» : автореферат диссертации на соискание ученой степени кандидата экономических наук / Третьяков Евгений Витальевич ; Пермский филиал Института экономики Уральского отделения РАН. – 2004. – Ижевск, 2004. – 29 с. – Библиогр.: с. 28. – Место защиты: Удмуртский государственный университет.

407. Гончарук, А.Г. Формирование общего механизма управления эффективностью предприятия / А.Г. Гончарук // Экономика промышленности. – 2009. – № 2 (45). – С. 164-175. – ISSN 2072-1633.

408. Жариков, В.Д. Механизм планирования и оценки экономического потенциала промышленного предприятия / В.Д. Жариков, С.Ю. Воеводкин // Вопросы современной науки и практики. Университет им. В.И. Вернадского. – 2012. – № 4. – С. 193-199. – ISSN 1990-9047.

409. Гаджиев, М.М. Механизм управления экономической эффективностью деятельности организаций / М.М. Гаджиев, А.С. Мудунов, Е.А. Яковлева // Управление экономическими системами: электронный научный журнал. – 2014. – № 4 (64). – Текст : электронный. – DOI отсутствует. – URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/mechanizm-upravleniya-ekonomicheskoy-effektivnostyu-deyatelnosti-organizatsiy> (дата обращения: 16.09.2022).

410. Щетинина, И.В. Организационно-экономический механизм повышения конкурентоспособности продукции промышленного предприятия / И.В. Щетинина // Организатор производства. – 2014. – № 3 (62). – С. 71-79. – ISSN 1810-4894.
411. Ryan, J. Process modeling for simulation / J. Ryan, C. Heavey // Computers in Industry. – 2006. – Volume 57. – P. 437-450. – ISSN 0166-3615.
412. Hammer, M. Re-engineering the corporation: A manifesto for business revolution / M. Hammer, J. Champy. – New York : Harper Collins, 1993. – 223 p. – ISBN 9780887306402.
413. Aguilar-Saven, R. Business process modelling: Review and framework / R. Aguilar-Saven // International Journal of Production Economics. – 2004. – № 2. Volume 90. – P. 129-149. – ISSN 09255273.
414. Rozinat, A. Discovering colored petri nets from event logs / A. Rozinat, R. Mans, M. Song, W. van der Aalst // International Journal on Software Tools for Technology Transfer. – 2008. – № 1. Volume 10. – P. 57-74. – ISSN 1433-2779.
415. Jensen, K. An introduction to the theoretical aspects of coloured petri nets / K. Jensen // A decade of concurrency: Reflections and perspectives. – London : Springer, 1994. – P. 230-272. – 692 p. – ISBN 9783540580430.
416. The ProM framework // Process Mining : сайт. – 2007. – Текст : электронный. – URL: <http://www.processmining.org> (дата обращения: 14.11.2023).
417. Gilly, J.P. Proximity relations: Elements for an analytical framework. Industrial networks and proximity / J.P. Gilly, A. Torre // Industrial networks and proximity / M.B. Green, R.B. McNaughton (editors). – Aldershot : Ashgate Publishing, 2000. – P. 112-138. – 234 p. – ISBN 0-7546-1176-0.
418. Kumar, M. Synergetic effect of lean and green on innovation: A resource-based perspective / M. Kumar, V.S. Rodrigues // International Journal of Production Economics. – 2020. – Volume 219. – P. 469-479. – ISSN 0925-5273.
419. Gansterer, M. The collaborative multi-level lot-sizing problem with cost synergies / M. Gansterer, R.F. Hartl // International Journal of Production Research. – 2020. – № 2. Volume 58. – P. 332-349. – ISSN 0020-7543.
420. Basu, S. Productivity growth in the 1990s: technology, utilization, or adjustment? / S. Basu, J.G. Fernald, M.D. Shapiro // Carnegie-Rochester Conference

Series on Public Policy. – North-Holland, 2001. – Volume 55. – P. 117-165. – ISSN 0304-3932

421. Womack, J.P. The machine that changed the world: The story of lean production – Toyota's secret weapon in the global car wars that is now revolutionizing world industry / J.P. Womack, D.T. Jones, D. Roos. – Simon and Schuster, 2007. – 352 p. – ISBN 978-0743299794.

422. Sugimori, Y. Toyota production system and kanban system materialization of just-in-time and respect-for-human system / Y. Sugimori, K. Kusunoki, F. Cho, S. Uchikawa // International Journal of Production Research. – 1977. – № 6. Volume 15. – P. 553-564. – ISSN 0020-7543.

423. Womack, J.P. Lean thinking – banish waste and create wealth in your corporation / J.P. Womack, D.T. Jones // Journal of the Operational Research Society. – 1997. – № 11. Volume 48. – P. 1148-1148. – ISSN 0160-5682.

424. Jones, D.T. The evolution of lean thinking and practice / D.T. Jones, J.P. Womack // The Routledge Companion to Lean Management. – 2016. – Volume 8. – P. 3-12. – ISSN 978-0367873592.

425. Womack, J.P. The machine that changed the world: The story of lean production / J.P. Womack, D.T. Jones, D. Roos // Toyota's secret weapon in the global car wars that is now revolutionizing world industry. – Simon and Schuster, 2007. – 352 p. – ISBN 9781416554523.

426. Liker, J.K. Supplier involvement in automotive component design: Are there really large US Japan differences? / J.K. Liker, R.R. Kamath, S.N. Wasti, M. Nagamachi // Research Policy. – 1996. – № 1. Volume 25. – P. 59-89. – ISSN 0048-7333.

427. Dankbaar, B. Lean production: Denial, confirmation or extension of sociotechnical systems design? B. Dankbaar // Human Relations. – 1997. – № 5. Volume 50. – P. 567-583. – ISSN 0018-7267.

428. Shah, R. Lean manufacturing: Context, practice bundles, and performance / R. Shah, P.T. Ward // Journal of Operations Management. – 2003. — № 2. Volume 21. – P. 129-149. – ISSN 0272-6963.

429. Seth, D. Application of value stream mapping for lean operations and cycle time reduction: An Indian case study / D. Seth, V. Gupta // *Production Planning & Control*. – 2005. — № 1. Volume 16. – P. 44-59. – ISSN 0953-7287.
430. Taj, S. Application of constrained management and lean manufacturing in developing best practices for productivity improvement in an auto-assembly plant / S. Taj, L. Berro // *International Journal of Productivity and Performance Management*. – 2006. – № 3/4. Volume 55. – P. 332-345. – ISSN 1741-0401.
431. Holweg, M. The genealogy of lean production / M. Holweg // *Journal of Operations Management*. – 2007. – № 2. Volume 25. – P. 420-437. – ISSN 0272-6963.
432. Taj, S. The impact of lean operations on the Chinese manufacturing performance / S. Taj, C. Morosan // *Journal of Manufacturing Technology Management*. – 2011. – № 2. Volume 22. – P. 223-240. – ISSN 1741-038X.
433. Alves, D. Simplified models for LHC new physics searches / D. Alves, N. Arkani-Hamed, S. Arora // *Journal of Physics G: Nuclear and Particle Physics*. – 2012. – № 10. Volume 39. – P. 105005. – ISSN 0954-3899.
434. Колобов, А.В. Опыт внедрения системы бережливого производства на российских промышленных предприятиях / А.В. Колобов, В.В. Глухов, Е.М. Игумнов, Д.Н. Наумов // *Вестник Вологодского государственного университета. Серия: Технические науки*. – 2019. – № 3 (5). – С. 58-63. – ISSN 2658-3399.
435. Колобов, А.В. Классификация, группировка и определение условий применения инструментов повышения эффективности бизнес-системы предприятия / А.В. Колобов, В.В. Глухов, И.А. Варфоломеев // *Экономика и управление в машиностроении*. – 2019. – № 6. – С. 25-30. – ISSN 2072-0890.
436. Колобов, А.В. Финансовые аспекты внедрения бизнес-систем, обеспечивающих реализацию технического прогресса в отраслях промышленности / А.В. Колобов, А.Ф. Лещинская, О.В. Романченко // *Экономика и управление: проблемы, решения*. – 2020. – № 7. Том 3. – С. 40-48. – ISSN 2227-3891.
437. Helfat, C.E. Inter-temporal economies of scope, organizational modularity, and the dynamics of diversification / C.E. Helfat, K.M. Eisenhardt // *Strategic Management Journal*. – 2004. – № 13. Volume 25. – P. 1217-1232. – ISSN 0143-2095.

438. Morandi Stagni, R. Product-market competition and resource redeployment in multi-business firms / R. Morandi Stagni, J. Santalo, M.S. Giarratana // *Strategic Management Journal*. – 2020. – № 10. Volume 41. – P. 1799-1836. – ISSN 0143-2095.

439. Wu, J. Landscape sustainability science: Ecosystem services and human well-being in changing landscapes / J. Wu // *Landscape Ecology*. – 2013. – Volume 28. – P. 999-1023. – ISSN 0921-2973.

440. Dickler, T.A. Identifying internal markets for resource redeployment / T.A. Dickler, T.B. Folta // *Strategic Management Journal*. – 2020. – № 13. Volume 41. – P. 2341-2371. – ISSN 0143-2095.

441. Levinthal, D.A. Opportunity costs and non-scale free capabilities: Profit maximization, corporate scope, and profit margins / D.A. Levinthal, B. Wu // *Strategic Management Journal*. – 2010. – № 7. Volume 31. – P. 780-801. – ISSN 0143-2095.

442. Belenzon, S. Market frictions and the competitive advantage of internal labor markets / S. Belenzon, U. Tsolmon // *Strategic Management Journal*. – 2016. – № 7. Volume 37. – P. 1280-1303. – ISSN 0143-2095.

443. Karim, S. Structural knowledge: How executive experience with structural composition affects intrafirm mobility and unit reconfiguration / S. Karim, C. Williams // *Strategic Management Journal*. – 2012. – № 6. Volume 33. – P. 681-709. – ISSN 0143-2095.

444. Tate, G. The bright side of corporate diversification: Evidence from internal labor markets / G. Tate, L. Yang // *The Review of Financial Studies*. – 2015. – № 8. Volume 28. – P. 2203-2249. – ISSN 0893-9454.

445. Harrison, J.S. Resource complementarity in business combinations: Extending the logic to organizational alliances / J.S. Harrison // *Journal of Management*. – 2001. – № 6. Volume 27. – P. 679-690. – ISSN 0149-2063.

446. Lazear, E.P. Firm-specific human capital: A skill-weights approach / E.P. Lazear // *Journal of Political Economy*. – 2009. – № 5. Volume 117. – P. 914-940. – ISSN 0022-3808.

447. Groysberg, B. Can they take it with them? The portability of star knowledge workers' performance / B. Groysberg, L.E. Lee, A. Nanda // *Management Science*. – 2008. – № 7. Volume 54. – P. 1213-1230. – ISSN 0025-1909.

448. Mayer, D.M. Who displays ethical leadership, and why does it matter? An examination of antecedents and consequences of ethical leadership / D.M. Mayer, K. Aquino, R. Greenbaum [et al.] // *Academy of Management Journal*. – 2012. – № 1. Volume 55. – P. 151-171. – ISSN 0001-4273.

449. Becker, G.S. The division of labor, coordination costs, and knowledge / G.S. Becker, K.M. Murphy // *Quarterly Journal of Economics*. – 1992. – № 4. Volume 107. – P. 1137-1160. – ISSN 0033-5533.

450. Lieberman, M.B. Measuring value creation and appropriation in firms: The VCA model / M.B. Lieberman, R. Garcia-Castro, N. Balasubramanian // *Strategic Management Journal*. – 2017. – № 6. Volume 38. – P. 1193-1211. – ISSN 0143-2095.

451. Колобов, А.В. Обеспечение вовлеченности персонала в устойчивое развитие компании / А.В. Колобов, Е.М. Игумнов, Д.Н. Наумов // *Стратегические решения и риск-менеджмент*. – 2020. – № 3. Том 11. – С. 262-271. – ISSN 2618-947X.

452. Deutscher, F. Strategic orientations and performance: A configurational perspective / F. Deutscher, F.B. Zapkau, C. Schwens, M. Baum // *Journal of Business Research*. – 2016. – № 2. Volume 69. – P. 849-861. – ISSN 0021-9398.

453. Бунина, Т.А. Вовлеченность сотрудников как инструмент развития компании / Т.А. Бунина // *Актуальные вопросы современной науки: теория, технология, методология и практика*. – Уфа : Вестник науки, 2020. – С. 118-124. – 158 с. – ISBN отсутствует.

454. Best of the Gallup Management Journal 2001-2007 / G. Brewer, B. Sanford (editor). – Simon and Schuster, 2007. – 454 p. – ISBN 978-1595620194.

455. Schaufeli, W.B. The measurement of engagement and burnout: A two sample confirmatory factor analytic approach / W.B. Schaufeli, M. Salanova, V. González-Romá, A.B. Bakker // *Journal of Happiness Studies*. – 2002. – № 1. Volume 3. – P. 71-92. – ISSN 1389-4978.

456. Schaufeli, W.B. The measurement of work engagement with a short questionnaire: A cross-national study / W.B. Schaufeli, A.B. Bakker, M. Salanova // *Educational and Psychological Measurement*. – 2006. – № 4. Volume 66. – P. 701-716. – ISSN 0013-1644.

457. Demerouti, E. The Oldenburg burnout inventory: A good alternative to measure burnout and engagement / E. Demerouti, A.B. Bakker // *Handbook of stress and*

burnout in health care / J.R.B. Halbesleben (editor). – Nova Science Publishers, 2008. – P. 65-78. – 243 p. – ISBN 9781622572021.

458. May, D.R. The psychological conditions of meaningfulness, safety and availability and the engagement of the human spirit at work / D.R. May, R.L. Gilson, L.M. Harter // Journal of Occupational and Organizational Psychology. – 2004. – № 1. Volume 77. – P. 11-37. – ISSN 0963-1798.

459. Saks, A.M. Antecedents and consequences of employee engagement / A.M. Saks // Journal of Managerial Psychology. – 2006. – № 7. Volume 21. – P. 600-661. – ISSN 0268-3946.

460. Rich, B. Job engagement: Antecedents and effects on job performance / B. Rich, J. Lepine, E. Crawford // Academy of Management Journal. – 2010. – № 3. Volume 53. – P. 617-635. – ISSN 0001-4273.

461. The power of three: Taking engagement to new heights / Willis Towers Watson : сайт. – 2012. – Текст : электронный. – URL: <https://www.towerswatson.com/en-gb/insights/ic-types/survey-research-results/2011/02/the-power-of-three-taking-engagement-to-new-heights> (дата обращения 18.10.2023).

462. Колобов, А.В. Подходы к внедрению инструментов повышения эффективности бизнес-системы в российских промышленных предприятиях / А.В. Колобов, Ю.К. Петреня, В.В. Глухов, Е.М. Игумнов // Проблемы теории и практики управления. – 2019. – № 10. – С. 6-17. – ISSN 0234-4505.

463. Колобов, А.В. Методы отслеживания устойчивости бизнес-системы на предприятиях многоотраслевого холдинга / А.В. Колобов, Е.М. Игумнов, Д.Н. Наумов // Проблемы теории и практики управления. – 2020. – № 12. – С. 83-96. – ISSN 0234-4505.

464. Zollo, M. Deliberate learning and the evolution of dynamic capabilities / M. Zollo, S.G. Winter // Organization Science. – 2002. – № 3. Volume 13. – P. 339-351. – ISSN 1047-7039.

465. Winter, S.G. Understanding Dynamic Capabilities / S.G. Winter // Strategic Management Journal. – 2003. – № 10. Volume 24. – P. 991-995. – ISSN 0143-2095.

466. Прахалад, К.К. Ключевая компетенция корпорации / К.К. Прахалад, Г. Хамел // Вестник Санкт-Петербургского государственного университета. Серия «Менеджмент». – 2003. – Выпуск 3. – С. 18–46. – ISSN 1605-7953.

467. Гурков, И.Б. Практики управления человеческими ресурсами в российских подразделениях международных компаний в 2014 году / И.Б. Гурков, Е.Б. Моргунов // Организационная психология. – 2015. – № 3. Том 5. – С. 68-84. – ISSN 2312-5942.

468. Han, M. Strategic ambidexterity and performance in international new ventures / M. Han, N. Celly // Canadian Journal of Administrative Sciences. – 2008. – № 4. Volume 25. – P. 335-349. – ISSN 0825-0383.

469. Sarkees, M. Innovation and efficiency: It is possible to have it all / M. Sarkees, J. Hulland // Business Horizons. – 2009. – № 1. Volume 52. – P. 45-55. – ISSN 0007-6813.

470. Boumgarden, P. Sailing into the wind: Exploring the relationships among ambidexterity, vacillation, and organizational performance / P. Boumgarden, J. Nickerson, T.R. Zenger // Strategic Management Journal. – 2012. – № 6. Volume 33. – P. 587-610. – ISSN 0143-2095.

471. Jacobs, M. Dynamic strategy: Investigating the ambidexterity – performance relationship / M. Jacobs, R. Maritz // South African Journal of Business Management. – 2020. – № 1. Volume 51. – P. 1-14. – ISSN 2078-5585.

472. Venugopal, K. Plasmodium asexual growth and sexual development in the haematopoietic niche of the host / K. Venugopal, F. Hentzschel, G. Valkiūnas, M. Marti // Nature Reviews Microbiology. – 2020. – № 3. Volume 18. – P. 177-189. – ISSN 1740-1526.

473. Ijigu, A.W. High-Performance work system and employee work performance: A moderated mediation model of ambidextrous leadership and employee ambidexterity / A.W. Ijigu, A.E. Alemu, A.M. Kuhil // International Journal of Business Science & Applied Management. – 2023. – № 1. Volume 18. – ISSN 1753-0296.

474. Yoshikuni, A.C. Strategic knowledge, IT capabilities and innovation ambidexterity: Role of business process performance / A.C. Yoshikuni, R. Dwivedi, Y.K. Dwivedi // Industrial Management & Data Systems. – 2024. – № 2. Volume 124. – P. 915-948. – ISSN 0263-5577.

475. Fragoso, R. Innovation ambidexterity and firm performance: The moderating effects of contextual factors / R. Fragoso, V. Scazzioti, L. Guerrazzi [et al.] // Entrepreneurship Research Journal. – 2024. – № 4. Volume 14. – P. 2029-2066. – ISSN 2157-5665.

476. Syed, T.A. The role of managerial activities in achieving information technology ambidexterity and new product development performance in small and medium-sized enterprises / T.A. Syed, C. Blome, J. Benitez, T. Papadopoulos // *European Journal of Information Systems*. – 2023. – № 2. Volume 33. – P. 97-122. – ISSN 0960-085X.

477. Анпилов, С.М. Современный подход к устойчивому развитию предприятия / С.М. Анпилов // *Основы экономики, управления и права*. – 2012. – № 1 (1). – С. 53-57. – ISSN 2305-8641.

478. Бирюков, С.Е. Формирование механизмов устойчивого развития промышленного предприятия : специальность 08.00.05 «Экономика и управление народным хозяйством» : диссертация на соискание ученой степени кандидата экономических наук / Бирюков Сергей Евгеньевич ; Владимирский государственный университет. – Владимир, 2006. – 167 с. – Библиогр.: с. 154-160.

479. Дамаев, Д.В. Комплексная оценка устойчивого развития промышленных предприятий: методический подход : специальность 08.00.05 «Экономика и управление народным хозяйством» : диссертация на соискание ученой степени кандидата экономических наук / Дамаев Дмитрий Владимирович ; Новосибирский государственный технический университет. – Новосибирск, 2005. – 168 с. – Библиогр.: с. 154-159.

480. Данилов-Данильян, В.И. Экологический вызов и устойчивое развитие / В.И. Данилов-Данильян, К.С. Лосев. – Москва : Прогресс-традиция, 2000. – 415 с. – ISBN 5-89826-045-5.

481. Зеткина, О.В. Совершенствование управления экономической устойчивостью промышленного предприятия на основе интегрального показателя : специальность 08.00.05 «Экономика и управление народным хозяйством» : диссертация на соискание ученой степени кандидата экономических наук / Зеткина Оксана Валерьевна ; Ярославский государственный университет. – Ярославль, 2004. – 237 с. – Библиогр.: с. 228-234.

482. Зингер, О.А. Факторы, влияющие на устойчивое развитие промышленных предприятий / О.А. Зингер, А.В. Ильясова // *Современные проблемы науки и образования*. – 2015. – № 1-1. – С. 591-591. – ISSN 2070-7428.

483. Колосова, Т.В. Управление устойчивым развитием предприятий в условиях внедрения инноваций / Т.В. Колосова. – Нижний Новгород : ННГАСУ, 2009. – 44 с. – ISBN отсутствует.

484. Коряков, А.Г. Управление устойчивым развитием промышленного предприятия: теория, методология, практика : специальность 08.00.05 «Экономика и управление народным хозяйством» : диссертация на соискание ученой степени доктора экономических наук / Коряков Алексей Георгиевич ; Московский государственный университет тонких химических технологий им. М.В. Ломоносова. – Москва, 2012. – 368 с. – Библиогр.: с. 299-338.

485. Колобов, А.В. Методология обеспечения устойчивости результатов информационных проектов по повышению эффективности бизнес-системы компаний / В.В. Глухов, А.В. Колобов. – Санкт-Петербург : Политех-Пресс, 2021. – 170 с. – ISSN 978-5-7422-7314-1.

486. Колобов, А.В. Амбициозное, динамическое целеполагание как инструмент повышения конкурентоспособности металлургической компании / А.В. Колобов // Экономика в промышленности. – 2019. – № 12. Том 12. – С. 205-212. – ISSN 2072-1633.

Список иллюстративного материала

1 Список рисунков

Рисунок 1.1 Основные направления организационного развития многопрофильных компаний	40
Рисунок 2.1 Ключевые элементы стратегического управления структурными изменениями в российских многопрофильных коммерческих промышленных организаций	83
Рисунок 2.2 Концептуальная модель методологии проведения диссертационного исследования	84
Рисунок 2.3 Концептуальная модель исследования хозяйственной близости бизнес-единиц многопрофильных коммерческих организаций в промышленности	102
Рисунок 2.4 Концептуальная модель взаимосвязи сбалансированного набора инструментов, достижения организационной амбидекстрии бизнес-единицами и эффективности ведения	120
Рисунок 3.1 ЖЦО и изменение сочетания стилей управления по И. Адизесу	126
Рисунок 3.2 Модель организационного развития отдельной бизнес-единицы на основе модернизации модели ЖЦО И. Адизеса	133
Рисунок 3.3 Модель организационного развития многопрофильной компании	134
Рисунок 3.4 Модель организационного развития многопрофильной организации, предполагающая вариант движения к основной бизнес-единице (развитие управленческих способностей)	135
Рисунок 3.5 Модель организационного развития многопрофильной организации в части изменения объемов деятельности и количества бизнес-единиц	137

Рисунок 3.6 Модель организационного развития многопрофильной организации, предполагающая вариант движения к передовой бизнес-единице, являющейся промышленной компанией	137
Рисунок 3.7 Модель организационного развития многопрофильной организации, предполагающая вариант движения к оптимальным стадиям ЖЦО	138
Рисунок 3.8 Модель стратегического портфеля бизнес-единиц «Севергрупп»	141
Рисунок 3.9 Графическое представления модели организационного развития «рост к ядру» для многопрофильной корпорации «Севергрупп»	143
Рисунок 3.10 Графическое представление рекомендаций по изменению объемов деятельности бизнес-единиц «Севергрупп»	144
Рисунок 3.11 Графическое представления стратегии организационного развития «рост к пику» для многопрофильной корпорации «Севергрупп»	146
Рисунок 3.12 Концептуальная модель оценки общей успешности организационных изменений многопрофильных компаний	156
Рисунок 3.13 – Критерии оценки организационной зрелости бизнес-единиц по методике ТЕС	165
Рисунок 4.1 Три базовых варианта стратегии портера	178
Рисунок 4.2 Пример структуры дерева стоимости продукта	179
Рисунок 4.3 Фрагмент приоритизации рычагов дерева стоимости продукта	180
Рисунок 4.4 Фрагмент оценки экономического потенциала по результатам детального анализа	183
Рисунок 4.5 Оценка значений целей при существующей и альтернативной технологиях	195
Рисунок 4.6 Таблица чувствительности TSR (иллюстративно)	196
Рисунок 5.1 Ключевые блоки механизма структурных изменений в многопрофильных коммерческих организациях в промышленности	224
Рисунок 5.2 Этапы трансформации бизнес-процессов в проектах структурной трансформации	231
Рисунок 5.3 Подход каскадирования КПЭ «Сибур»	238

Рисунок 5.4 Стенд оперативных показателей	239
Рисунок 5.5 Организационная структура структурного подразделения, отвечающего за внедрение проектов структурных изменений	252
Рисунок 5.6 L-образный подход для проведения трансформационных изменений	255
Рисунок 5.7 Модель вовлеченности Kincentric	256
Рисунок 5.8 Схема работы с замерами вовлеченности	259
Рисунок 5.9 Пример шестизначной шкалы	260
Рисунок 5.10 Варианты представления замеров вовлеченности	261
Рисунок 5.11 Алгоритм работы с результатами исследования	262
Рисунок 5.12 Группировка методов и инструментов повышения эффективности текущей деятельности	267
Рисунок 5.13 Группировка методов и инструментов повышения эффективности поисковой деятельности	268
Рисунок 5.14 Эффект от реализации инструментов по совершенствованию текущей (синий цвет) и поисковой (красный цвет) деятельности	278
Рисунок 5.15 Результаты построения регрессионной модели	279
Рисунок 5.16 Направления оценки производственной системы МКОП ...	289
Рисунок 5.17 Структура аудита МКОП	291

2 Список таблиц

Таблица 1.1 Результаты систематического поиска и отбора источников информации	39
Таблица 1.2 Корпоративные родительские стили	54
Таблица 2.1 Характеристики многопрофильных коммерческих организаций, вошедших в выборку	76
Таблица 2.2 Частота упоминаний ключевых элементов структурных изменений для достижения конкурентоспособности и эффективности МКОП	79

Таблица 2.3 Ключевые элементы структурных изменений с целью повышения конкурентоспособности МКОП	81
Таблица 2.4 Бизнес-единицы, количество респондентов и проектов, отобранных в выборку	86
Таблица 2.5 Характеристика сложившихся корпоративных стилей в современных МКОП	88
Таблица 2.6 Частота упоминания факторов, влияющих на сложившийся корпоративный родительский стиль и на его трансформацию	88
Таблица 2.7 Анализ влияния факторов на формирование и трансформацию корпоративного родительского стиля	90
Таблица 2.8 Частота упоминания характеристик корпоративного родительского стиля для успешного проведения структурных изменений	93
Таблица 2.9 Характеристики наиболее эффективного корпоративного родительского стиля для проведения структурных изменений	94
Таблица 2.10 Частота ответов респондентов об уровне хозяйственной близости	103
Таблица 2.11 Факторный анализ: вопросы анкеты, нагрузка факторов и проверка надежности (коэффициент Альфа Кронбаха)	105
Таблица 2.12 Влияние различных типов хозяйственной близости на уровень чистой прибыли от продажи новых продуктов МКО	108
Таблица 2.13 Влияние различных типов хозяйственной близости на количество новых продуктов МКО, выведенных на рынок в отчетном году ...	108
Таблица 2.14 Влияние различных типов хозяйственной близости на количество зарегистрированных МКО патентов в отчетном году	109
Таблица 2.15 Элементы организационной амбидекстрии	114
Таблица 3.1 Частота упоминания компетенций, необходимых для управления жизненным циклом организации	129
Таблица 3.2 Характеристика ключевых компетенций перехода к моделям «рост к ядру» и «рост к пику»	130
Таблица 3.3 Первичная матрица оценки факторов внедрения организационных моделей в рамках стратегии «рост к ядру»	149

Таблица 3.4 Первичная матрица оценки факторов внедрения организационных моделей в рамках стратегии «рост к пику»	150
Таблица 3.5 Полная матрица (Т) оценки факторов внедрения организационных моделей в рамках стратегии «рост к ядру»	150
Таблица 3.6 Полная матрица (Т) оценки факторов внедрения организационных моделей в рамках стратегии «рост к пику»	151
Таблица 3.7 Показатели потенциальных эффектов от внедрения организационных моделей развития многопрофильной компании и входящих в нее бизнес-единиц	155
Таблица 3.8 Результаты экспертной оценки потенциала стратегий организационного развития компании «Севергрупп» в части создания конкурентных преимуществ.....	162
Таблица 3.9 Направления оценки готовности бизнес-единиц к проведению структурных изменений	163
Таблица 3.10 Дополненная методика оценки уровня зрелости для промышленных бизнес-единиц МКОП.....	166
Таблица 3.11 Оценка организационной готовности к внедрению структурных изменений бизнес-единицы МКОП.....	170
Таблица 3.12 Оценка организационной готовности к внедрению структурных изменений бизнес-единицы МКОП	172
Таблица 4.1 Параметры оценки конкурентных сил	177
Таблица 4.2 Описание амбициозных типов OKR	192
Таблица 4.3 Переменные эконометрической модели	210
Таблица 4.4 Результаты оценки множественной регрессии полной производительности факторов для компаний, встроенных в цепочку добавленной стоимости	211
Таблица 4.5 Эффект передачи знаний, технологий и инновационных продуктов	212
Таблица 4.6 Влияние структуры инновационной платформы на результативность инновационной деятельности МКОП	217
Таблица 5.1 Дополнения экспертов к предложенной схеме трансформации бизнес-процессов	233

Таблица 5.2 Инструменты, позволяющие совершенствовать ключевые бизнес-процессы	233
Таблица 5.3 Развитие концепции бережливого производства.....	235
Таблица 5.4 Узкие места при проведении структурной трансформации МКОП	242
Таблица 5.5 Ключевые функции подразделения, отвечающего за проведение структурных трансформация МКОП	244
Таблица 5.6 Характеристика перераспределения человеческих ресурсов между бизнес-единицами МКОП	248
Таблица 5.7 Результаты расчетов перераспределения сотрудников на результаты внедрения проектов структурных изменений	249
Таблица 5.8 Описание уровней управления в организации.....	255
Таблица 5.9 Факторы и инструменты для вовлечения персонала в процесс структурных изменений	257
Таблица 5.10 Анализ вовлеченности МКОП «Севергрупп» и ее финансового результата	263
Таблица 5.11 Бизнес-единицы, количество респондентов и проектов, отобранных в выборку	265
Таблица 5.12 Влияние оптимального набора инструментов на достижение организационной амбидекстрии бизнес-единицы	280
Таблица 5.13 Влияние организационной амбидекстрии бизнес-единиц на эффективность ведения бизнеса многопрофильной коммерческой организации.....	281
Таблица 5.14 Достижение организационной устойчивости результатов структурной трансформации	286

Приложение А
(информационное)

Корпоративный родительский стиль многопрофильных коммерческих организаций

Таблица А.1 – Корпоративные родительские стили согласно М. Голду и А. Кэмпбеллу

Родительский стиль	Роль корпоративного центра	Роль бизнес-единиц	Стратегическая философия	Примеры компаний
Финансовый контроль	«Создание финансовых преимуществ, обеспечение наилучших инвестиционных показателей» [32]	«Широкая автономия в ведении бизнеса, но для строгого достижения финансовых целей» [32]	«Корпорация рассматривается как инвестиционный портфель» [32]	GEC-Marconi (в настоящее время BAE Systems Electronics Limited)
Стратегический контроль	Координация и оценка стратегии, постановка четких финансовых и стратегических целей, создание взаимосвязей между бизнес-единицами для достижения преимуществ	Разработка и реализация стратегий при координации из центра	Корпорация рассматривается как сеть взаимодействующих бизнес-единиц	Imperial Chemical Industries (в 2008 г. стала частью AkzoNobel N.V.)
Стратегическое планирование	Четкая координация деятельности и стимулирование взаимодействия между бизнес-единицами в рамках единого плана	Выполнение стратегических планов из центра, частичное участие в разработке стратегии	Корпорация рассматривается как набор ключевых компетенций отдельных бизнес-единиц, между которыми необходимо создавать синергетические эффекты	Cadbury (в период подготовки исследования Goold & Campbell (1987 г.) Cadbury Schweppes), BP

Источник: составлено автором по материалам [32].

Таблица А.2 – Корпоративные родительские стили согласно классификации И. Гуркова

Изъятие ценности из дочерних компаний		Создание ценности для дочерних компаний	
		Высокое	Низкое
	Низкое	Поддерживающий стиль Бизнес-единицы постоянно просят и получают дополнительных ресурсы от головной компании; четких обязательств по возврату ресурсов от дочерних компаний не требуется	Поверхностный стиль Дочерние компании не требуют ресурсов; головная компания не имеет четких ожиданий по возврату ресурсов
	Высокое	Авторитарный стиль Головная компания поддерживает развитие бизнес-единиц, предоставляет ресурсы в обмен на предсказуемый и постоянный поток прибыли и другие результаты от дочерних компаний	Эксплуатирующий стиль Головная компания постоянно «вытягивает» ресурсы из дочерних компаний, не предоставляя четких механизмов по использованию ресурсов корпорации в целом
Примечание – Темная заливка показывает наиболее распространенный стиль в России, светлая – стиль, имеющий тенденцию к расширению.			

Источник: составлено автором по материалам [467].

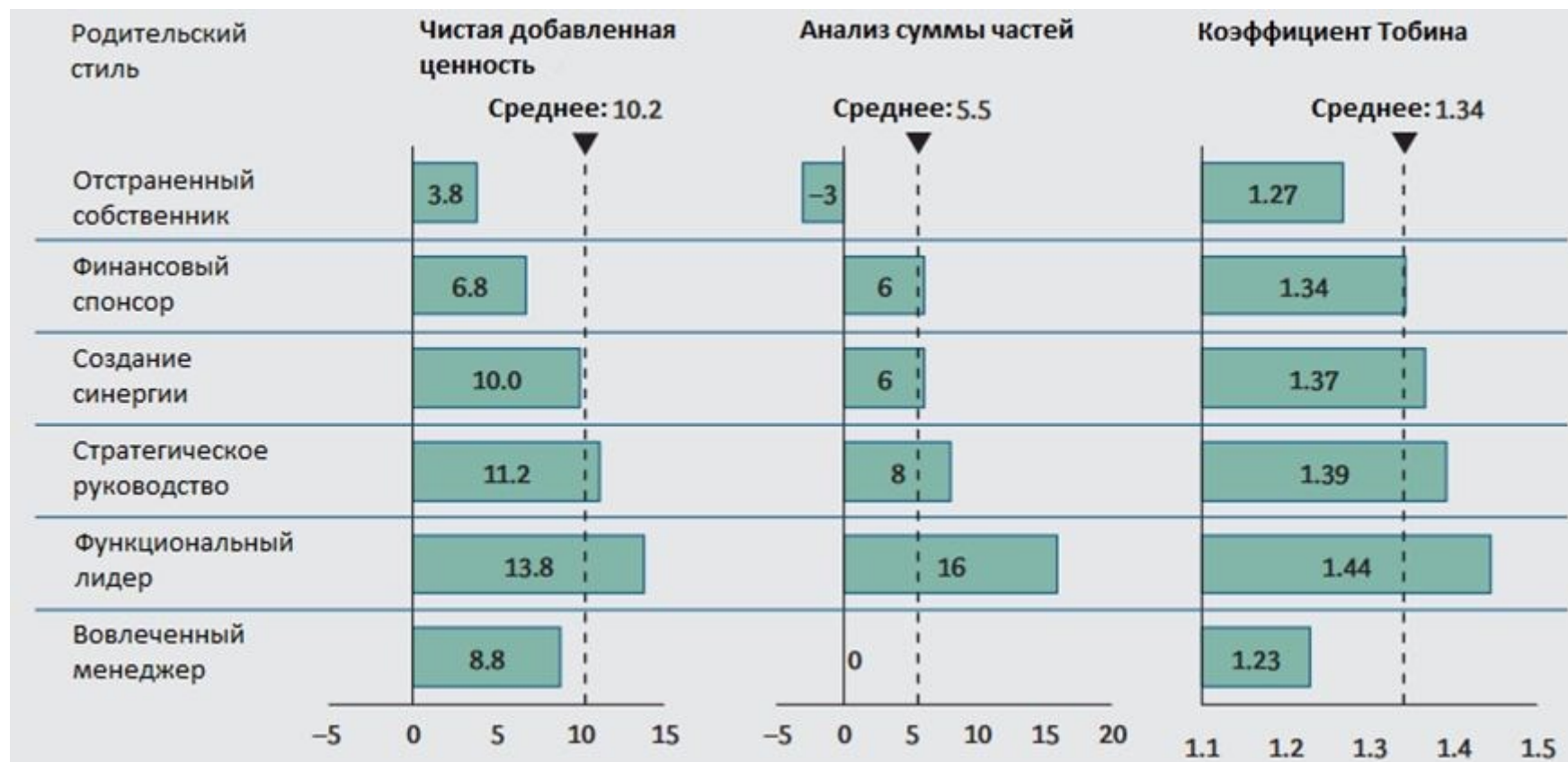
Таблица А.3 – Корпоративные родительские стили согласно М. Крюхлеру и У. Пудину

Стиль	Отстраненный собственник (hands-off owner)	Финансовый спонсор	Создание синергии	Стратегическое руководство	Функциональное лидерство	Вовлеченный менеджер (hands-in manager)
1	2	3	4	5	6	7
Описание	Формирует портфель по преимуществу автономных, самодостаточных бизнес-единиц; создает добавленную ценность за счет экономии на головной компании и активном контроле со стороны совета директоров	Предоставляет систематическую финансовую помощь для улучшения показателей бизнес-единиц	Ищет и реализует синергетические эффекты за счет совместного использования ресурсов и компетенций, взаимного дополнения, распространения знаний по бизнес-единицам	Определяет стратегические планы для всего портфеля бизнес-единиц, инициирует ключевые проекты и программы, сделки по слияниям и поглощениям	Развивает централизованные функции и компетенции, реализуемые для бизнес-единиц в целях повышения их эффективности	Управляет деятельностью бизнес-единиц путем разработки детальных планов и контроля их выполнения
Пример	Berkshire Hathaway управляет холдингом как активный инвестор с корпоративным офисом менее 30 чел.	Wesfarmers, австралийский диверсифицированный конгломерат, управляет дочерними компаниями посредством инструментов строгого финансового контроля	Johnson & Johnson состоит из портфеля компаний в фармацевтике и медицинской технике и добивается синергетических эффектов в продвижении и сбыте	Airbus Group определяет стратегические ориентиры для своих дивизионов, но предоставляет широкую автономию по их достижению	Procter & Gamble использует централизованное звено (Global Business Services), задача которого – снижать затраты в бизнес-единицах, добиваться совершенства в общих функциях (бухгалтерский учет, управление персоналом, логистика)	«Apple имеет мощный корпоративный центр, численность которого чуть меньше половины численности всей корпорации; он координирует большую часть оперативных процессов бизнес-единиц» ²⁾ [87]

Продолжение таблицы А.3

1	2	3	4	5	6	7
Тенденции развития	Сохраняется в ограниченном масштабе; привлекательность и эффективность самые низкие; тенденции к сокращению использования	Сохраняется в небольшом масштабе; привлекательность ниже среднего уровня, эффективность на среднем уровне; тенденции к сокращению использования	Используется в заметном масштабе; привлекательность на среднем уровне, эффективность немногим выше среднего; тенденции к продолжению использования	Используется в заметном масштабе; привлекательность и эффективность заметно выше среднего уровня; тенденции к продолжению использования	Используется в заметном масштабе; привлекательность и эффективность самые высокие; тенденции к расширению использования	Используется в небольшом масштабе; привлекательность и эффективность ниже среднего; тенденции к сокращению использования
Примечания 1 Интенсивная заливка означает более высокую эффективность и востребованность стиля. 2 За исключением производства, которое чаще всего реализуется в рамках аутсорсинга, и дистрибуции, которая реализуется региональными представительствами.						

Источник: составлено автором по материалам [75; 87].



Источник: составлено автором на основе [87].
 Рисунок А.1 – Показатели эффективности и привлекательности родительских стилей

Таблица А.4 – Организационные структуры многопрофильных компании и современные тенденции по их развитию

Тип организационной структуры	U-форма – унитарная	H-форма – холдинговая	M-форма – мульти- дивизиональная	Z-форма – квази- федеративная	A-форма – адхо- кратическая	C-форма – модульная (концентрическая)	N-форма – сетевая
1	2	3	4	5	6	7	8
Краткое описание	Бизнес-единицы контролируются центром административным и владельческим механизмом в рамках одного субъекта хозяйствования	Бизнес-единицы как автономные субъекты контролируются по преимуществу на основе владения	Бизнес-единицы как полуавтономные субъекты контролируются на основе комбинации владения, администрирования и кооперации	M-форма с ограниченной автономией бизнес-единиц	Бизнес-единицы координируются центром (центрами) на основе контрактов и проектов	Бизнес-единицы координируются интегратором на основе контрактов, унифицированных практик, контроля над уникальными ресурсами и компетенциями	C-форма без явно выраженного одного интегрирующего центра
Пример	Малые и средние многопрофильные компании на ранних этапах развития	Berkshire Hathaway	Госкорпорация «Росатом» ²⁾	Федеральное агентство научных организаций (ФАНО)	Фрагментарно в Benetton Group S.r.l., Semco Partners, крупных инновационных корпорациях	Toyota Group, Boeing, экосистемы с выраженным интегратором	Мульти-центрические экосистемы Amazon.com Inc. и Meta Platforms, Inc.
Тенденции в развитии	Устойчивого применения нет	Использование в ограниченных масштабах – при соответствии стилю и стратегии; часто используется на верхних уровнях структуризации для контроля собственности	Использование в заметных масштабах, особенно в части корпораций с государственным участием; тенденция к переходу или частичному использованию A-, N- и C-форм	Использование в отдельных случаях, особенно в корпорациях с государственным участием; слабая тенденция к использованию гибридных форм	Используется частично; полное использование характеризуется рисками потери контроля	Активно используется, развивается и расширяет масштабы использования	Активно развивается и расширяет масштабы использования особенно в динамичных, высокотехнологичных сферах

Продолжение таблицы А.4

Другие тенденции	Сокращение уровней структуризации Формирование гетерогенных организационных структур, в которых различных типы структур используются на разных уровнях и в различных звеньях мультипрофильной компании
Примечания 1 Интенсивность заливки означает большие перспективы развития в рамках сложившихся тенденций. 2 Компании ядерного энергетического комплекса гражданского назначения «Росатома» интегрированы в рамках отдельных дивизионов.	

Источник: составлено автором.

Приложение Б
(информационное)

Организационная амбидекстрия

Таблица Б.1 – Исследования взаимосвязи организационной амбидекстрии и эффективности организаций

Публи-кация	Объект исследования	Метод анализа	Показатели эффективности	Ключевые выводы
1	2	3	4	5
[221]	Промышленные компании высокотехнологических отраслей	Количественный	Рост продаж	Взаимосвязь между поисковыми и операционными стратегиями положительно связана с темпами роста продаж. Относительный дисбаланс между поисковой и операционной стратегиями негативно связан с темпами роста продаж
[213]	Малые и средние фирмы	Количественный	Эффективность команды высшего руководства	На эффективность деятельности малых и средних фирм оказывает наибольшее влияние высшее руководство, в то время как влияние команд, отвечающих за операционную или поисковую деятельность, не оказывает значимого влияния на результаты
[468]	Многонациональные компании	Количественный	ROE Рост рыночной доли	Компании, которые рассматривали долгосрочную стратегию достижения амбидекстрии, имели более высокие показатели, чем фирмы, которые концентрировались только на одной из стратегий
[469]	Публичные компании	Количественный	Прибыль Отдача на капитал Удовлетворенность потребителей Вывод новых продуктов на рынок	Фирмы, которые успешно используют амбидекстральную стратегию, превосходят те, которые концентрируются либо на текущей эффективности, либо на инновациях
[470]	Многопрофильные организации и их бизнес-единицы	Количественный и метод анализа кейсов	Ожидаемая экономическая прибыль	Стратегия балансирования способствует более высокой производительности в долгосрочной перспективе, чем амбидекстрия, в то время как амбидекстрия повышает производительность на краткосрочном промежутке. Амбидекстрия и балансирование являются стратегиями повышения производительности

Продолжение таблицы Б.1

1	2	3	4	5
[186]	Бизнес-единицы многопрофильных организаций	Количественный	Средняя прибыльность в течение двух лет подряд Показатели чистого роста и общей эффективности бизнеса	Амбидекстрия бизнес-единицы повышает производительность многопрофильной организации, когда она децентрализована, и менее ресурсозависима от центральной фирмы-ядра. Стратегия диверсификации не обуславливает взаимосвязь между амбидекстрией бизнес-единицы и ее производительностью
[195]	Глобальные страховые компании	Количественный	ROE Общая факторная производительность	В контексте глобальных компаний эффекты обучения в «наибольшей степени способствуют достижению амбидекстрии, что приводит к более высокой производительности» [195]
[471]	Производственные и сервисные компании	Количественный	Производительность	«Организационная амбидекстрия имеет умеренную положительную взаимосвязь с производительностью в долгосрочной перспективе. Для достижения высокой производительности в долгосрочной перспективе необходимо сосредоточиться на выборе формы амбидекстрии» [471]
[472]	Малые и средние компании	Количественный	Показатели более высокие, чем у конкурентов	Амбидекстрия опосредует влияние лидерства управленческой команды на финансовые показатели фирмы. Сбалансированная амбидекстрия не дает лучших финансовых показателей в контексте МСП
[223]	Малые и средние компании	Количественный	Меры восприятия по сравнению с показателями конкурентов	Управление знаниями играет важную роль для достижения амбидекстрии фирмы, что, в свою очередь, повышает ее производительность
[473]	Телекоммуникационные компании	Количественный	Производительность труда сотрудников	Подтверждена сильная взаимосвязь между высокоэффективной системой работы и амбидекстрией сотрудников: амбидекстрия сотрудников положительно влияет на производительность работы
[474]	Крупные производственные компании	Количественный	Эффективность бизнес-процессов	Стратегия и цифровая трансформация способствуют совершенствованию бизнес-процессов, а это, в свою очередь, влияет на достижение амбидекстрии. Стратегия и цифровая трансформация особенно важны для обеспечения амбидекстрии в крупных фирмах
[475]	Производственные компании	Количественный	Производительность	Положительное влияние амбидекстрии на производительность фирмы, которая определена мотивирующими факторами: количеством собственников, дистанция власти и обучение сотрудников. Влияние контекстуальных факторов на взаимосвязь между амбидекстрией и производительностью фирмы, в том числе за счет синергетических эффектов поисковой и текущей деятельности

Продолжение таблицы Б.1

1	2	3	4	5
[476]	Малые и средние компании высокотехнологичных отраслей	Количественный	Эффективность разработки новых продуктов (NPD)	Эффективность управленческой деятельности МСП обеспечивает амбидекстрию и положительно связана с повышением эффективности разработки новых продуктов (NPD). Амбидекстрия ИТ является ключевым механизмом повышения эффективности NPD в МСП

Источник: составлено автором.

Приложение В
(информационное)

Модели организационного развития МКОП

Таблица В.1 – Оценка объемов деятельности, стадий ЖЦО и ЖЦ отрасли бизнес-единиц МКОП «Севергрупп»

Код	Стратегическая бизнес-единица	Оценки оборота	Доля в общем объеме компании, в процентах	Стадия ЖЦО по методике И. Адизеса	Стадия ЖЦ отрасли
СС	Северсталь	11,4 млрд долл.	47,88	Расцвет	Зрелость
Л	Лента	6,6 млрд долл.	27,72	Расцвет	Поздний рост
СМ	Силовые машины	2 млрд долл.	8,40	Аристократизм	Ранняя зрелость
НГ	Nordgold	1,82 млрд долл.	7,64	Юность	Зрелость
Т	TUI Group	1,1 млрд евро	4,62	Охота на ведьм	Упадок
ГС	Группа Свеза	36 млрд руб.	2,61	Юность	Рост
ТТ	Севергрупп, ТТ (TalenTech)	15 млрд руб.	1,09	Давай-давай	Позднее зарождение
М	Севергрупп Медицина	0,5 млрд руб.	0,04	Младенчество	Раннее зарождение

Источник: составлено автором.

Таблица В.2 – Направления организационного развития бизнес-единиц многопрофильной корпорации «Севергрупп»

Код	Стадия ЖЦО по методике И. Адизеса ¹⁾	Текущие управленческие компетенции	Требуемые компетенции по стратегии «рост к ядру»	Требуемые компетенции по стратегии «рост к пику»	Стадия ЖЦ отрасли	Рекомендации по объемам деятельности бизнес-единиц
СС	Расцвет	PArEMi	-----	-- R ---	Зрелость	Медленное сокращение
Л	Расцвет	PArEMi	-----	-- R ---	Поздний рост	Медленное увеличение
СМ	Аристократизм	pArEMi	P__E__	P_R E__	Ранняя зрелость	Поддержание объемов
НГ	Юность	PAReMi	___E M I	___E M I	Зрелость	Медленное сокращение
Т	Охота на ведьм	pArEMi	P__E M _	P_R E M _	Упадок	Сокращение/Выход
ГС	Юность	pAREMi	P___M I	P___M I	Рост	Расширение
ТТ	Давай-давай	PaREMi	_A__M I	_A__M I	Позднее зарождение	Быстрое расширение Создание новых бизнес-единиц
М	Младенчество	PaReMi	_A_E M _	_A_E M I	Раннее зарождение	Расширение Создание новых бизнес-единиц

Источник: составлено автором на основании методологии И. Адизеса и по данным ПАО «Севергрупп».

Таблица В.3 – Трансфер управленческих инноваций в рамках стратегии «рост к ядру»

Код		CC	Л	CM	НГ	T	ГC	TT	M
		PArEMI	PArEMI	pAreMI	PARemi	pAremI	pAREmi	PaREmi	PaRemi
		-----	-----	P __ E __	___ E M I	P __ E M _	P ___ M I	_ A __ M I	_ A _ E M
C	PArEMI	-	-	P, E	E, M, I	P, E, M	P, M, I	A, M, I	A, E, M
	PArEMI	-	-	P, E	E, M, I	P, E, M	P, M, I	A, M, I	A, E, M
M	pAreMI	-	-	-	M, I	M	M, I	A, M, I	A, M
Г	PARemi	-	-	P	-	P	-	A	A
	pAremI	-	-	-	I	-	I	A	A
C	pAREmi	-	-	E	E	E	-	A	A, E
T	PaREmi	-	-	P	E	P, E	P	-	A, E
	PaRemi	-	-	P	-	P	P	-	-

Источник: составлено автором.

Таблица В.4 – Трансфер управленческих инноваций в рамках стратегии «роста к пику»

Код		CC	Л	CM	НГ	Т	ГС	ТТ	М
		PArEMI	PArEMI	pAreMI	PARemi	pAremI	pAREmi	PaREmi	PaRemi
		--R---	--R---	P_RE--	---EMI	P_REM_	P---MI	_A--MI	_A_EMI
CC	PArEMI	-	-	P, E	E, M, I	P, E, M	P, E, M, I	A, M, I	A, E, M, I
Л	PArEMI	-	-	P, E	E, M, I	P, E, M	P, E, M, I	A, M, I	A, E, M, I
CM	pAreMI	-	-	-	M, I	M	M, I	A, M, I	A, M, I
НГ	PARemi	R	R	P, R	-	P, R	P	A	A
Т	pAremI	-	-	-	I	-	I	A, I	A
ГС	pAREmi	R	R	R, E	E	R, E	-	A	A, E
ТТ	PaREmi	R	R	P, R, E	E	P, R, E	P	-	A, E
М	PaRemi	R	R	P, R	-	P, R	P	-	-

Источник: составлено автором.

Приложение Г
(информационное)

Оценка эффективности организационных преобразований

Таблица Г.1 – Оценка важности эффектов от внедрения организационных моделей для многопрофильной компании

Код эффекта	Экспертная оценка	Нормализованная к 10	Код эффекта	Экспертная оценка	Нормализованная к 10
ФП1	3	0,192308	КЛ7	9	0,576923
ФП2	6	0,384615	ОП1	5	0,320513
ФП3	7	0,448718	ОП2	4	0,25641
ФП4	8	0,512821	ОП3	7	0,448718
ФП5	3	0,192308	ОП4	7	0,448718
ФП6	10	0,641026	ОП5	8	0,512821
КЛ1	5	0,320513	ПР1	5	0,320513
КЛ2	6	0,384615	ПР2	8	0,512821
КЛ3	8	0,512821	ПР3	9	0,576923
КЛ4	9	0,576923	ПР4	5	0,320513
КЛ5	7	0,448718	ПР5	8	0,512821
КЛ6	9	0,576923	Сумма	156	10

Источник: составлено автором.

Таблица Г.2 – Результаты экспертной оценки вклада конкурентных преимуществ в обеспечение эффектов от внедрения организационных моделей многопрофильной компании

Оцен- ка	ФП1	ФП2	ФП3	ФП4	ФП5	ФП6	КЛ1	КЛ2	КЛ3	КЛ4	КЛ5	КЛ6	КЛ7	ОП1	ОП2	ОП3	ОП4	ОП5	ПР1	ПР2	ПР3	ПР4	ПР5
КП1	3	4	5	5	6	7	8	9	9	8	9	8	8	4	9	4	5	2	8	4	7	6	8
КП2	7	6	2	7	5	8	5	8	3	6	7	10	1	5	0	7	8	6	1	2	1	3	4
КП3	2	10	7	4	4	7	3	9	2	3	6	3	10	10	7	8	2	5	3	8	5	9	3
КП4	5	5	9	8	4	8	7	9	6	7	6	1	6	9	5	1	3	8	1	3	7	10	10
КП5	2	5	5	6	5	1	4	5	10	1	10	9	5	1	6	3	10	5	10	8	9	9	10
КП6	10	7	9	9	10	10	10	4	9	10	5	3	6	4	3	3	6	4	8	8	8	7	2
КП7	5	10	3	7	5	5	1	8	2	4	5	8	7	7	8	5	4	7	6	5	8	9	10
КП8	6	9	6	2	4	2	5	10	5	8	10	10	8	1	9	4	1	9	1	1	2	4	2
КП9	5	3	9	2	2	2	4	2	6	4	5	4	2	3	10	7	7	1	8	2	4	3	2
КП10	6	10	5	9	6	8	1	3	2	3	7	3	2	1	3	1	1	9	10	8	2	6	4
КП11	10	4	2	9	10	1	4	5	8	2	4	3	1	4	2	9	10	1	6	5	7	2	8
КП12	6	4	7	4	3	4	3	8	1	7	8	6	5	4	6	4	2	6	8	4	9	2	1
КП13	4	5	6	1	2	10	6	2	4	5	8	9	6	6	5	9	5	10	8	10	2	2	7
КП14	8	10	7	5	7	8	2	7	9	9	10	10	2	4	7	1	8	1	3	1	5	5	9
КП15	4	7	10	1	1	7	10	5	3	6	2	4	8	9	0	10	5	4	8	2	3	6	4
КП16	3	4	2	2	1	5	2	4	10	2	4	7	6	7	5	4	3	2	3	7	2	10	3

Источник: составлено автором.

Таблица Г.3 – Нормализованные (к 100) оценки вклада конкурентных преимуществ в обеспечение эффектов от внедрения организационных моделей многопрофильной компании

Оцен- ка	ФП1	ФП2	ФП3	ФП4	ФП5	ФП6	КЛ1	КЛ2	КЛ3	КЛ4	КЛ5	КЛ6	КЛ7	ОП1	ОП2	ОП3	ОП4	ОП5	ПР1	ПР2	ПР3	ПР4	ПР5
КП1	0,15	0,20	0,25	0,25	0,30	0,35	0,40	0,45	0,45	0,40	0,45	0,40	0,40	0,20	0,45	0,20	0,25	0,10	0,40	0,20	0,35	0,30	0,40
КП2	0,35	0,30	0,10	0,35	0,25	0,40	0,25	0,40	0,15	0,30	0,35	0,50	0,05	0,25	0,00	0,35	0,40	0,30	0,05	0,10	0,05	0,15	0,20
КП3	0,10	0,50	0,35	0,20	0,20	0,35	0,15	0,45	0,10	0,15	0,30	0,15	0,50	0,50	0,35	0,40	0,10	0,25	0,15	0,40	0,25	0,45	0,15
КП4	0,25	0,25	0,45	0,40	0,20	0,40	0,35	0,45	0,30	0,35	0,30	0,05	0,30	0,45	0,25	0,05	0,15	0,40	0,05	0,15	0,35	0,50	0,50
КП5	0,10	0,25	0,25	0,30	0,25	0,05	0,20	0,25	0,50	0,05	0,50	0,45	0,25	0,05	0,30	0,15	0,50	0,25	0,50	0,40	0,45	0,45	0,50
КП6	0,50	0,35	0,45	0,45	0,50	0,50	0,50	0,20	0,45	0,50	0,25	0,15	0,30	0,20	0,15	0,15	0,30	0,20	0,40	0,40	0,40	0,35	0,10
КП7	0,25	0,50	0,15	0,35	0,25	0,25	0,05	0,40	0,10	0,20	0,25	0,40	0,35	0,35	0,40	0,25	0,20	0,35	0,30	0,25	0,40	0,45	0,50
КП8	0,30	0,45	0,30	0,10	0,20	0,10	0,25	0,50	0,25	0,40	0,50	0,50	0,40	0,05	0,45	0,20	0,05	0,45	0,05	0,05	0,10	0,20	0,10
КП9	0,25	0,15	0,45	0,10	0,10	0,10	0,20	0,10	0,30	0,20	0,25	0,20	0,10	0,15	0,50	0,35	0,35	0,05	0,40	0,10	0,20	0,15	0,10
КП10	0,30	0,50	0,25	0,45	0,30	0,40	0,05	0,15	0,10	0,15	0,35	0,15	0,10	0,05	0,15	0,05	0,05	0,45	0,50	0,40	0,10	0,30	0,20
КП11	0,50	0,20	0,10	0,45	0,50	0,05	0,20	0,25	0,40	0,10	0,20	0,15	0,05	0,20	0,10	0,45	0,50	0,05	0,30	0,25	0,35	0,10	0,40
КП12	0,30	0,20	0,35	0,20	0,15	0,20	0,15	0,40	0,05	0,35	0,40	0,30	0,25	0,20	0,30	0,20	0,10	0,30	0,40	0,20	0,45	0,10	0,05
КП13	0,20	0,25	0,30	0,05	0,10	0,50	0,30	0,10	0,20	0,25	0,40	0,45	0,30	0,30	0,25	0,45	0,25	0,50	0,40	0,50	0,10	0,10	0,35
КП14	0,40	0,50	0,35	0,25	0,35	0,40	0,10	0,35	0,45	0,45	0,50	0,50	0,10	0,20	0,35	0,05	0,40	0,05	0,15	0,05	0,25	0,25	0,45
КП15	0,20	0,35	0,50	0,05	0,05	0,35	0,50	0,25	0,15	0,30	0,10	0,20	0,40	0,45	0,00	0,50	0,25	0,20	0,40	0,10	0,15	0,30	0,20
КП16	0,15	0,20	0,10	0,10	0,05	0,25	0,10	0,20	0,50	0,10	0,20	0,35	0,30	0,35	0,25	0,20	0,15	0,10	0,15	0,35	0,10	0,50	0,15

Источник: составлено автором.

Таблица Г.4 – Произведения потенциалов по созданию конкурентных преимуществ, вкладов преимуществ и важности эффектов для стратегии «рост к ядру»

Оцен-ка	ФП1	ФП2	ФП3	ФП4	ФП5	ФП6	КЛ1	КЛ2	КЛ3	КЛ4	КЛ5	КЛ6	КЛ7	ОП1	ОП2	ОП3	ОП4	ОП5	ПР1	ПР2	ПР3	ПР4	ПР5
КП1	0,17	0,46	0,67	0,77	0,35	1,35	0,77	1,04	1,38	1,38	1,21	1,38	1,38	0,38	0,69	0,54	0,67	0,31	0,77	0,62	1,21	0,58	1,23
КП2	0,47	0,81	0,31	1,26	0,34	1,79	0,56	1,08	0,54	1,21	1,10	2,02	0,20	0,56	0,00	1,10	1,26	1,08	0,11	0,36	0,20	0,34	0,72
КП3	0,13	1,35	1,10	0,72	0,27	1,57	0,34	1,21	0,36	0,61	0,94	0,61	2,02	1,12	0,63	1,26	0,31	0,90	0,34	1,44	1,01	1,01	0,54
КП4	0,38	0,77	1,61	1,64	0,31	2,05	0,90	1,38	1,23	1,61	1,08	0,23	1,38	1,15	0,51	0,18	0,54	1,64	0,13	0,62	1,61	1,28	2,05
КП5	0,08	0,38	0,45	0,62	0,19	0,13	0,26	0,38	1,03	0,12	0,90	1,04	0,58	0,06	0,31	0,27	0,90	0,51	0,64	0,82	1,04	0,58	1,03
КП6	0,67	0,94	1,41	1,61	0,67	2,24	1,12	0,54	1,61	2,02	0,78	0,61	1,21	0,45	0,27	0,47	0,94	0,72	0,90	1,44	1,61	0,78	0,36
КП7	0,38	1,54	0,54	1,44	0,38	1,28	0,13	1,23	0,41	0,92	0,90	1,85	1,61	0,90	0,82	0,90	0,72	1,44	0,77	1,03	1,85	1,15	2,05
КП8	0,46	1,38	1,08	0,41	0,31	0,51	0,64	1,54	1,03	1,85	1,79	2,31	1,85	0,13	0,92	0,72	0,18	1,85	0,13	0,21	0,46	0,51	0,41
КП9	0,34	0,40	1,41	0,36	0,13	0,45	0,45	0,27	1,08	0,81	0,78	0,81	0,40	0,34	0,90	1,10	1,10	0,18	0,90	0,36	0,81	0,34	0,36
КП10	0,35	1,15	0,67	1,38	0,35	1,54	0,10	0,35	0,31	0,52	0,94	0,52	0,35	0,10	0,23	0,13	0,13	1,38	0,96	1,23	0,35	0,58	0,62
КП11	0,48	0,38	0,22	1,15	0,48	0,16	0,32	0,48	1,03	0,29	0,45	0,43	0,14	0,32	0,13	1,01	1,12	0,13	0,48	0,64	1,01	0,16	1,03
КП12	0,29	0,38	0,78	0,51	0,14	0,64	0,24	0,77	0,13	1,01	0,90	0,86	0,72	0,32	0,38	0,45	0,22	0,77	0,64	0,51	1,30	0,16	0,13
КП13	0,23	0,58	0,81	0,15	0,12	1,92	0,58	0,23	0,62	0,86	1,08	1,56	1,04	0,58	0,38	1,21	0,67	1,54	0,77	1,54	0,35	0,19	1,08
КП14	0,38	0,96	0,78	0,64	0,34	1,28	0,16	0,67	1,15	1,30	1,12	1,44	0,29	0,32	0,45	0,11	0,90	0,13	0,24	0,13	0,72	0,40	1,15
КП15	0,19	0,67	1,12	0,13	0,05	1,12	0,80	0,48	0,38	0,86	0,22	0,58	1,15	0,72	0,00	1,12	0,56	0,51	0,64	0,26	0,43	0,48	0,51
КП16	0,14	0,38	0,22	0,26	0,05	0,80	0,16	0,38	1,28	0,29	0,45	1,01	0,86	0,56	0,32	0,45	0,34	0,26	0,24	0,90	0,29	0,80	0,38
РКЯ1	5,16	12,55	13,21	13,04	4,47	18,84	7,51	12,03	13,56	15,66	14,64	17,24	15,19	8,01	6,95	11,01	10,56	13,33	8,65	12,07	14,24	9,34	13,63

Источник: составлено автором.

Таблица Г.5 – Произведения потенциалов по созданию конкурентных преимуществ, вкладов преимуществ и важности эффектов для стратегии «рост к пику»

Оцен- ка	ФП1	ФП2	ФП3	ФП4	ФП5	ФП6	КЛ1	КЛ2	КЛ3	КЛ4	КЛ5	КЛ6	КЛ7	ОП1	ОП2	ОП3	ОП4	ОП5	ПР1	ПР2	ПР3	ПР4	ПР5
КП1	0,23	0,62	0,90	1,03	0,46	1,79	1,03	1,38	1,85	1,85	1,61	1,85	1,85	0,51	0,92	0,72	0,90	0,41	1,03	0,82	1,61	0,77	1,64
КП2	0,61	1,04	0,40	1,61	0,43	2,31	0,72	1,38	0,69	1,56	1,41	2,59	0,26	0,72	0,00	1,41	1,61	1,38	0,14	0,46	0,26	0,43	0,92
КП3	0,12	1,15	0,94	0,62	0,23	1,35	0,29	1,04	0,31	0,52	0,81	0,52	1,73	0,96	0,54	1,08	0,27	0,77	0,29	1,23	0,86	0,86	0,46
КП4	0,19	0,38	0,81	0,82	0,15	1,03	0,45	0,69	0,62	0,81	0,54	0,12	0,69	0,58	0,26	0,09	0,27	0,82	0,06	0,31	0,81	0,64	1,03
КП5	0,12	0,58	0,67	0,92	0,29	0,19	0,38	0,58	1,54	0,17	1,35	1,56	0,86	0,10	0,46	0,40	1,35	0,77	0,96	1,23	1,56	0,86	1,54
КП6	0,48	0,67	1,01	1,15	0,48	1,60	0,80	0,38	1,15	1,44	0,56	0,43	0,86	0,32	0,19	0,34	0,67	0,51	0,64	1,03	1,15	0,56	0,26
КП7	0,24	0,96	0,34	0,90	0,24	0,80	0,08	0,77	0,26	0,58	0,56	1,15	1,01	0,56	0,51	0,56	0,45	0,90	0,48	0,64	1,15	0,72	1,28
КП8	0,35	1,04	0,81	0,31	0,23	0,38	0,48	1,15	0,77	1,38	1,35	1,73	1,38	0,10	0,69	0,54	0,13	1,38	0,10	0,15	0,35	0,38	0,31
КП9	0,24	0,29	1,01	0,26	0,10	0,32	0,32	0,19	0,77	0,58	0,56	0,58	0,29	0,24	0,64	0,78	0,78	0,13	0,64	0,26	0,58	0,24	0,26
КП10	0,52	1,73	1,01	2,08	0,52	2,31	0,14	0,52	0,46	0,78	1,41	0,78	0,52	0,14	0,35	0,20	0,20	2,08	1,44	1,85	0,52	0,86	0,92
КП11	0,86	0,69	0,40	2,08	0,86	0,29	0,58	0,86	1,85	0,52	0,81	0,78	0,26	0,58	0,23	1,82	2,02	0,23	0,86	1,15	1,82	0,29	1,85
КП12	0,46	0,62	1,26	0,82	0,23	1,03	0,38	1,23	0,21	1,61	1,44	1,38	1,15	0,51	0,62	0,72	0,36	1,23	1,03	0,82	2,08	0,26	0,21
КП13	0,38	0,96	1,35	0,26	0,19	3,20	0,96	0,38	1,03	1,44	1,79	2,59	1,73	0,96	0,64	2,02	1,12	2,56	1,28	2,56	0,58	0,32	1,79
КП14	0,62	1,54	1,26	1,03	0,54	2,05	0,26	1,08	1,85	2,08	1,79	2,31	0,46	0,51	0,72	0,18	1,44	0,21	0,38	0,21	1,15	0,64	1,85
КП15	0,31	1,08	1,79	0,21	0,08	1,79	1,28	0,77	0,62	1,38	0,36	0,92	1,85	1,15	0,00	1,79	0,90	0,82	1,03	0,41	0,69	0,77	0,82
КП16	0,26	0,69	0,40	0,46	0,09	1,44	0,29	0,69	2,31	0,52	0,81	1,82	1,56	1,01	0,58	0,81	0,61	0,46	0,43	1,61	0,52	1,44	0,69
РКП2	5,98	14,03	14,35	14,53	5,12	21,88	8,44	13,11	16,25	17,21	17,15	21,10	16,46	8,95	7,34	13,45	13,07	14,66	10,80	14,74	15,68	10,06	15,81

Источник: составлено автором.

Приложение Д
(информационное)

Оценка уровня зрелости бизнес-единиц

Таблица Д.1 – Методика оценки уровня зрелости для внедрения структурных изменений

Критерии уровня организационной готовности	Этапы зрелости предприятия		
	Начальный уровень	Развивающийся уровень	Продвинутый уровень
Балльная оценка	1-2	3-5	6-7
1	2	3	4
«Ценности компании Руководством компании сформулированы и используются в принятии решений ценности компании. Сформулирована модель лидерства» [485]	«Ценности сформулированы» [485]	«Ценности декларируются. Сотрудники знают о ценностях и понимают их важность» [485]	«Происходит оценка персонала по ценностям. Сотрудники руководствуются ценностями при принятии решения» [485]
«Стратегия Компания понимает свою стратегию развития, построенную на рынках сбыта и потребностях клиентов» [485]	«Существуют отдельные стратегические опционы» [485]	«Компания понимает и анализирует свои сильные и слабые стороны. Разработана стратегия развития компании» [485]	«Существует механизм оценки продвижения к выбранной стратегии. Стратегия актуализируется в соответствии с внешними вызовами» [485]
«Целеполагание Внедрено целеполагание от стратегии компании, создающее в организации спрос на инструменты стратегических изменений» [485]	«Стратегические цели компании не каскадированы до уровня руководителей структурных подразделений, или цели декомпозированы до уровня руководителей структурных подразделений не для каждого уровня управления» [485]	«Стратегические цели компании каскадированы без разрывов до уровня руководителей структурных подразделений включительно» [485]	«Стратегические цели компании каскадированы без разрывов до уровня начальников подразделений включительно. Цели актуальны и амбициозны, из-за чего создается потребность в применении новых инструментов для достижения цели (наблюдается тренд на увеличение цели; цели соответствуют лучшим практикам, амбиция достигается для 25-30% целей)» [485]

Продолжение таблицы Д.1

1	2	3	4
«Вовлеченность Регулярно оценивается уровень вовлеченности сотрудников в достижение целей компании. Реализуются корректирующие мероприятия, влияющие на рост вовлеченности» [485]	«Компания осознает необходимость измерения вовлеченности сотрудников. Измерения не проводятся» [485]	«Проводятся точечные измерения вовлеченности в отдельных подразделениях. Выделяются ключевые проблемы вовлеченности. Мероприятия по повышению вовлеченности не разрабатываются» [485]	«Существует систематическая оценка вовлеченности в компании с максимальным охватом участников исследования. Разработан и реализуется action-plan по повышению вовлеченности» [485]
«Организационная структура Структура компании формализована» [485]	«Организационная структура не формализована» [485]	«Организационная структура формализована (утверждена), но не соответствует фактической на местах» [485]	«Организационная структура актуальна и формализована (утверждена), в структуре указана штатная численность и все уровни управления» [485]
«Клиентоориентированность Руководство компании понимает важность клиента, собирает и анализирует обратную связь от клиента» [485]	«Существует только реактивный способ получения обратной связи от клиента. Основная реакция компании на претензии – отклонить» [485]	«Существует проактивный (независимо от претензий) сбор обратной связи» [485]	«Компания избирательно реагирует на проблемы клиентов. Составляется план по решению выявленных проблем с указанием сроков и ответственных в компании» [485]
«Система учета Существует система оперативного и управленческого учета» [485]	«Существующая система учета по уровню детализации и периодичности ограничивается уровнями регистров бухгалтерского и налогового учета (по цехам и управлениям, по видам продукции с периодичностью раз в месяц). Уровень автоматизации учета: преимущественно ручной сбор и ввод данных» [485]	«Существующая система бухгалтерского учета дополнена элементами управленческого учета (категориями из областей «Производство», «Ремонты», «Логистика», «Качество», «Персонал» и т.д., а не только «Затраты») с возможностью сбора и накопления оперативных данных (в горизонте – неделя, сутки, смена). Уровень автоматизации: наличие локальных систем учета данных» [485]	«Система управленческого учета содержит связанные комплексы данных по производству, затратам, качеству и т.д., достаточные для качественного анализа и принятия управленческих решений в оперативном горизонте (неделя, сутки, смена). Уровень автоматизации: наличие локальных систем учета данных (включая системы АСУТП)» [485]

Продолжение таблицы Д.1

1	2	3	4
«Финансирование Возможность самостоятельного финансирования проектов стратегических изменений и достижение окупаемости проектов стратегических изменений» [485]	«Частичное финансирование проектов стратегических изменений, снижение издержек за счет внедрения проектов стратегических изменений» [485]	«Полное или частичное финансирование проектов стратегических изменений, оценка финансовой эффективности новой модели со стороны налогообложения» [485]	«Наличие доступа к финансовым ресурсам для реализации цели стратегических изменений, быстрая окупаемость затрат проектов» [485]
«Инфраструктура Руководство разделяет необходимость создания проектного офиса развития МКОП, обеспечивающего воспитание лидеров изменений и расшивку узких мест» [485]	«Руководством сформирован запрос на создание инфраструктуры постоянного совершенствования и выделения проектного офиса, но отсутствует выделенный сотрудник» [485]	«Существует выделенный сотрудник проектного офиса, обладающий достаточными компетенциями и полномочиями для принятия решений» [485]	«Сформирован проектный офис (служба развития), численность которой стремится к 0,5% от общей численности в зависимости от наполнения проектного плана» [485]
«Роль генерального директора Генеральный директор и ключевые руководители осознают необходимость и важность формирования культуры постоянного совершенствования» [485]	«Генеральный директор сформировал запрос на создание культуры постоянного совершенствования» [485]	«Ключевые руководители открыты к изменениям, критически относятся к состоянию дел по развитию постоянного совершенствования в компании» [485]	«Ключевые руководители открыты изменениям; понимают, что ценность создается в гембе; решают проблемы в гембе. Решения носят точечный и несистемный характер» [485]
«Риски стратегических изменений» [485]	«Управление рисками по мере реализации стратегических изменений» [485]	«Выявление рисков и обеспечение безопасности при их реализации» [485]	«Быстрое выявление новых рисков, предотвращение рисков, снижение уровня остаточных рисков» [485]

Источник: составлено автором по материалам [485].

Приложение Е
(информационное)

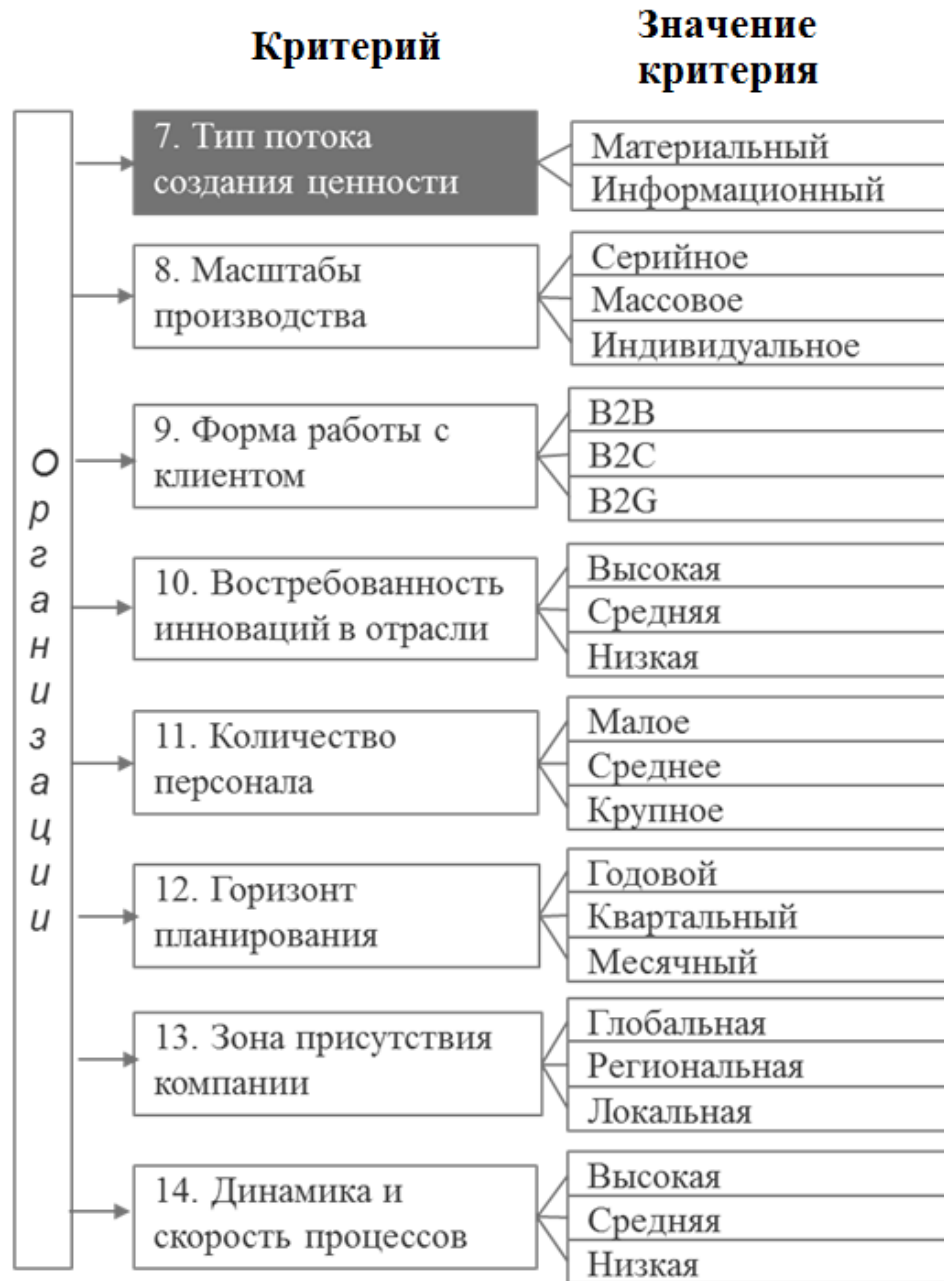
**Критерии классификации организаций
для внедрения инструментов бережливого производства**



Источник: составлено автором.

Рисунок Е.1 – Подход к классификации организаций

Отмеченных критериев классификации недостаточно для решения задачи определения инструментов бережливого производства. По этой причине предлагаются дополнительные критерии, представленные на рисунке Е.2.



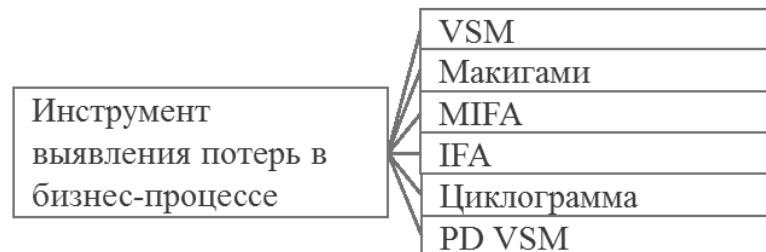
Источник: составлено автором.

Рисунок Е.2 – Подход с дополненной классификацией организаций

Приложение Ж

(информационное)

Инструменты бережливого производства



Источник: составлено автором.

Рисунок Ж.1 – Классификация инструментов выявления потерь в бизнес-процессе

Таблица Ж.1 – Инструменты бережливого производства

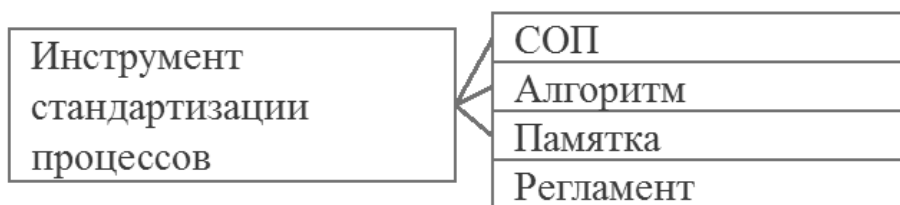
Название инструмента	Описание и применение инструмента
MIFA	Метод описания текущего или будущего состояния материальных и информационных потоков в виде структурированной диаграммы с целью поиска информационных разрывов и привязки его к потерям, возникающим в материальном потоке
IFA	Метод описания текущего или будущего состояния информационных потоков в виде структурированной диаграммы с целью поиска информационных разрывов и потерь
VSM	Карта, отражающая состояние потока в определенный момент времени, позволяющая увидеть весь поток целиком и проследить потери в нем
PD VSM	Метод бережливого производства для анализа текущего состояния и разработки целевого состояния, фокусирующийся на информационном потоке при разработке нового продукта, с целью определения потерь
Макигами (makigami)	Метод описания текущего и будущего состояния рабочего процесса, при котором дополнительно проводится анализ количества документов, переходов между действиями и времени, потраченного на эти действия с точки зрения создания ценности для клиента
Циклограмма	Метод описания процесса, этапы которого выполняются строго последовательно, с помощью временной диаграммы
СОП	Регулярно актуализированная инструкция в виде документированной процедуры, которая описывает оптимальное выполнение операций
Алгоритм	Описание последовательности действий для достижения определенного результата, записанных в виде последовательности понятных исполнителю команд
Памятка	Визуализированный документ, содержащий краткие сведения или рекомендации по выполнению определенной работы или коммуникации
Регламент	Текстовый документ, содержащий правила или указания по выполнению определенной работы с описанием порядка и способа выполнения операций и необходимых ресурсов

Источник: составлено автором по материалам [357-363].

Таблица Ж.2 – Критерии выбора инструментов картирования процесса

Инструмент	Материальный поток	Информационный поток	Новый продукт	Временная шкала
MIFA	Да	Нет	Нет	Нет
IFA	Нет	Да	Нет	Нет
PD VSM	Нет	Да	Да	Нет
VSM	Да	Нет	Нет	Нет
Макигами	Нет	Да	Нет	Да
Циклограмма	Да	Нет	Нет	Да

Источник: составлено автором.



Источник: составлено автором.

Рисунок Ж.2 – Инструменты стандартизации процессов

Таблица Ж.3 – Классификация инструментов стандартизации процессов

Инструмент	Материальный поток	Информационный поток	Фокус на сокращении времени	Фокус на правильности выполнения	Фокус на последовательности	Временная шкала
СОП	Да	Нет	Да	Нет	Да	Да
Алгоритм	Нет	Да	Нет	Нет	Да	Нет
Памятка	Нет	Да	Нет	Да	Нет	Нет
Регламент	Нет	Да	Нет	Да	Да	Да

Источник: составлено автором.

Приложение И

(информационное)

Подходы к определению организационной устойчивости

Таблица И.1 – Подходы к определению организационной устойчивости промышленного предприятия

Публикация	Определение устойчивости промышленного предприятия
[477]	«Равновесное сбалансированное состояние экономических ресурсов предприятия, которое «обеспечивает стабильную прибыльность и нормальные условия для расширенного воспроизводства устойчивого экономического роста в длительной перспективе с учетом важнейших внешних и внутренних факторов» [477]
[478]	«Управляемый процесс наращивания потенциала предприятия «за счет поддержания экономического равновесия, мотивации творческого потенциала работников и повышения конкурентоспособности, а на этой основе – обеспечение последовательного повышения уровня жизни работающих (акционеров)» [478]
[479]	«Стабильное социально-экономическое сбалансированное развитие, не разрушающее окружающую природную среду и обеспечивающее непрерывный прогресс хозяйствующего субъекта, с учетом перспектив стабильного положения, роста спроса и рентабельности предприятия» [479]
[480]	«Устойчивое развитие – это определенное социально-экономическое развитие, при реализации которого окружающая среда не подвергается разрушению, а созданные социально-экономические условия жизни позволяют обществу развиваться, не угрожают его безопасности и ведут к улучшению качества жизни» [479]
[481]	«Способность противостоять угрозе банкротства» [481]
[482]	Способность хозяйственной системы «осуществлять движение к намеченной цели, сохраняя финансовую устойчивость, стабильное положение на рынке, ресурсный баланс и способность развивать инновации в условиях неблагоприятного воздействия внешних и внутренних факторов» [482]
[483]	«Особое состояние гармонии и управляемый процесс изменений, в котором масштаб эксплуатации ресурсов, величина и целенаправленность капиталовложений, техническое развитие и институциональные изменения согласуются с нынешними и будущими потребностями» [483]
[484]	«Особый процесс изменений, отображающий способность системы хозяйственной деятельности предприятия обеспечивать на долговременный срок потребности общества, поддерживать экономическую эффективность деятельности, обеспечивать сохранение окружающей среды и ресурсной базы, как в нынешнем, так и в будущем времени, противодействуя негативному влиянию внешних и внутренних факторов» [484]

Источник: составлено автором.