

**Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение
высшего образования
«РОССИЙСКАЯ АКАДЕМИЯ НАРОДНОГО ХОЗЯЙСТВА И
ГОСУДАРСТВЕННОЙ СЛУЖБЫ при ПРЕЗИДЕНТЕ РОССИЙСКОЙ
ФЕДЕРАЦИИ»**

На правах рукописи



КОДЯКОВА Дина Николаевна

АВТОНОМИЗАЦИЯ ПОДРАЗДЕЛЕНИЙ ПРЕДПРИЯТИЯ

специальность: 08.00.05 – экономика и управление народным хозяйством (менеджмент)

АННОТАЦИЯ ДИССЕРТАЦИИ
на соискание ученой степени кандидата экономических наук

Научный руководитель – **М.В. Савельева,**
доктор экономических наук,
профессор

Москва – 2021

Актуальность темы исследования обусловлена необходимостью формирования теоретических аспектов и практических рекомендаций по автономизации подразделений предприятия. Ряд современных предприятий уже имеет успешный опыт автономизации, однако данная практика зачастую носит интуитивный характер и не имеет четкого алгоритма по ее внедрению и оценке получаемых результатов. Лишь небольшое количество предприятий использует автономизацию для повышения стратегической гибкости и адаптивности в условиях турбулентной внешней среды. Во многих случаях она внедряется только частично, для решения достаточно узкого спектра задач. Данная работа позволит обосновать основные преимущества автономизации, выявить барьеры, ограничивающие внедрение данной управленческой практики на предприятии, определить факторы гибкости автономных команд и возможности автономизации по развитию практики менеджмента на предприятии.

В настоящее время традиционный подход к организации работы подразделений в структуре предприятия не позволяет в полной мере использовать существующие ресурсы и кадровый потенциал. Сервисные подразделения, деятельность которых напрямую не направлена на получение прибыли, часто превращаются в малоэффективные центры затрат, не стремящиеся к собственному обучению и развитию. Это может оказывать негативное влияние на конкурентоспособность предприятия в условиях нарастающего темпа изменений, ограничивая его возможности быстро реагировать на вызовы внешней среды.

Методы гибкого управления предприятиями в условиях турбулентной внешней среды остаются слабоизученным научным направлением современного менеджмента. В этой связи особую важность приобретает необходимость формирования новой концепции управления подразделениями в качестве автономных бизнес-единиц в структуре предприятия, создания и развития соответствующих программ по управлению талантами, а также

разработка научно обоснованных рекомендаций по автономизации подразделений предприятия.

Таким образом, требуется исследование следующих аспектов:

- основных преимуществ автономизации подразделений предприятия;
- барьеров, ограничивающих внедрение автономизации на предприятии;
- основных факторов выбора между автономизацией и аутсорсингом;
- основных факторов гибкости автономных подразделений в условиях турбулентной внешней среды;
- возможностей автономизации по развитию практики менеджмента на предприятии.

Степень изученности проблемы. Основой общетеоретических и методологических подходов в исследовании автономизации сервисных подразделений предприятия послужили труды Т. Питерса, М. Скотта, Р. Уотермана и Г. Хэмела.

Современные тенденции, которые привели к созданию и внедрению практики автономизации отражены в работах У. Бенниса, А. Вулдриджа, Фр. Лалу, Дж. Милктуэйта и ряда других авторов. Факторы, способствующие формированию и развитию автономных сервисных подразделений предприятия, исследовали отечественные ученые В. А. Баринов, А. Л. Гапоненко, Г. Б. Клейнер, С. М. Климов, А. А. Колобов, Т. А. Комиссарова, Р. А. Коренченко, И. Н. Омельченко, Т. М. Орлова и А.И. Орлов. Среди зарубежных исследователей данного направления можно отметить И. Адизеса, Дж. Грина, П. Друкера, Р. Кигана, Л. Лейхи, Р. Сисодиа, Э. Стеллмана, С. Фуллера, Дж. Шета и др.

Последующее развитие данного направления нашло отражение в научных трудах Д. Майстера, где автор представил результаты трансформации сервисных подразделений организации в «профессиональные сервисные фирмы». Результаты автономизации также отражены в работах Д. Андриссена, Дж. М. Аттербека, Т. Питерса, Р. Тиссена, М. Хаммера, Г. Хэмела, Дж. Чампи и других авторов.

Существенный вклад в анализ независимого функционирования подразделений организации внесли М. Альберт, В. В. Глухов, Г. Б. Кочетков, Йесп. Кунде, Д. С. Львов, М. Мескон, Г. Минцберг, Е. И. Кудрявцева, А. Г. Теслинов, Ф. Хедоури, Г. Хэмел.

Основные принципы автономизации как способа управления организацией в динамично меняющейся внешней среде находят свое отражение в работах Д. Вебстера, Дж. Геза, П. Друкера, К. Игана, Д. Киддера, Б. Теймса, К. Уоллеса, Р.Элкингтона, С. Янсона.

Возможности автономизации по привлечению и управлению талантами в организациях исследуются в работах Р. Блумберга, Д. Вейцмана, Э. Голдберга, Д. Б. Канвайлера, Д. Р. Маттокс, П. Парски, М. Соломона, Д.Д. Спина и Л. Спина, К. Стивен-Уэйс, С. Тейлора, Д.У. Флинора, К. Холла, К. Чаппелу.

Вопросы автономности и свободы сотрудников в принятии решений затрагиваются в трудах по производственно-организационной психологии и организационному дизайну. Среди ключевых исследований можно отметить работы Д. Л. Андерсона, Э. Р. Бюллера, Б. Вейля, М. Голд, Г. Джонса, С. Дж. Карли, Э. Кейтс, Г. Кеслера, М. Клейтона, С. Р. Кови, К. Кук, Э. Кэмпбелла, П. Л. Массон, Д. Ричардс, Н. Стэнфорд и А. Хатчел. В работах данных авторов также содержатся рекомендации, примеры и исследования, направленные на создание и развитие предпринимательской культуры и инноваций в управлении.

Вопросы развития аутсорсинга достаточно широко отражены в современной отечественной научной литературе, в том числе в трудах таких исследователей как: Б.А. Аникина, М. С. Брусенцева, Ю. Е. Ефросинина, А.Х. Курбанова, С. Н. Македонского, В.А. Плотникова, И.Л. Рудой, Л. Л. Шустеровой. Среди зарубежных авторов, исследовавших вопросы аутсорсинга, можно отметить Л. Виллкокса, К. Витасек, С. Каллена, Г.С. Ланга, М. Ледьярда и других. Автору работы не известны научные труды, где проводится сравнение между автономизацией и аутсорсингом. В связи с этим

возникает необходимость проведения сравнительного анализа автономизации и аутсорсинга и определения основных факторов выбора между данными управленческими практиками.

Большинство авторов, исследующих базовые положения автономизации подразделений предприятия, недостаточно полно освещают способы внедрения подобной управленческой практики. Вместе с тем недостаточно изучены проблемы функционирования предприятия, в структуре которого находятся автономизированные подразделения.

В этих условиях рекомендации по внедрению автономизации на предприятиях, основные преимущества и потенциальные барьеры, ограничивающие внедрение данной управленческой практики, а также дальнейшее развитие предприятия в целом становятся актуальными и практически значимыми направлениями исследования.

Общая цель исследования состоит в определении основных преимуществ и особенностей автономизации подразделений, а также разработке практических рекомендаций по ее применению на предприятиях в качестве способа адаптации к быстро меняющимся условиям внешней среды.

Для достижения данной цели необходимо решение следующих **задач**:

- 1) обосновать основные преимущества автономизации подразделений предприятия;
- 2) выявить барьеры, ограничивающие внедрение автономизации на предприятии;
- 3) определить основные факторы выбора между автономизацией и аутсорсингом;
- 4) выявить основные факторы гибкости автономных подразделений в условиях турбулентной внешней среды;
- 5) выявить возможности автономизации по развитию практики менеджмента на предприятии.

Объектом исследования выступает процесс автономизации подразделений предприятия.

Предметом исследования является совокупность экономических и организационных изменений, которые возникают в процессе внедрения автономизации подразделений на предприятии.

Теоретическая основа и методы исследования. Теоретической основой диссертационного исследования послужили работы отечественных и зарубежных ученых-экономистов, связанные с вопросами организационного и проектного управления, повышения эффективности предприятия, сущности процесса автономизации подразделений предприятия. При решении задач, поставленных в данном диссертационном исследовании, использованы методы исследования кейсов (case-study), статистической обработки информации, экспертного анализа, а также графические и табличные приемы представления информации.

В качестве основного метода исследования автономизации на предприятиях автором выбран метод case-study, а также обобщение опыта автономизации различных предприятий. Кейсы представляют собой разнообразные примеры и реальной практики бизнеса и отражают опыт предприятий различного размера из разных отраслей и стран. Среди представленных примеров есть производственные компании, дистрибьюторы, представители сферы услуг, представители малого, среднего и крупного бизнеса, государственные и коммерческие структуры, отечественные предприятия и организации с зарубежным участием, представители сфер B&B и B&C, высокотехнологичные предприятия и организации, не имеющие в активе каких-либо нематериальных активов или технологий. Исследование опыта различных коммерческих организаций позволило более полно оценить возможности и ограничения использования автономизации в зависимости от различных параметров организаций.

При подготовке диссертации также использовались материалы анкетирования и глубинных интервью ряда экспертов, являющихся сотрудниками предприятий из различных отраслей. В качестве информационной основы исследования использованы материалы научных

конференций, научные публикации по исследуемой тематике, аналитические материалы и фактические данные коммерческих организаций, а также материалы, опубликованные в экономических изданиях и сети Интернет.

Информационная база исследования формировалась на основе специальных зарубежных и отечественных изданий, научных статей, материалов научно-практических конференций по стратегическому менеджменту, организационному дизайну и управлению организацией в динамичной среде. В работе также использованы монографии зарубежных и отечественных исследователей в сфере менеджмента, обобщения имеющегося практического опыта автономизации подразделений предприятия и личный опыт автора по использованию данной управленческой практики в различных организациях.

Область исследования. Содержание диссертационного исследования соответствует требованиям паспорта научных специальностей ВАК Министерства образования и науки Российской Федерации по специальности 08.00.05 – Экономика и управление народным хозяйством (менеджмент); пункт 10.10. Проектирование систем управления организациями. Новые формы функционирования и развития систем управления организациями. Информационные системы в управлении организациями. Качество управления организацией. Методология развития бизнес-процессов. Развитие методологии и методов управления корпоративной инновационной системой. Пункт 10.11. Процесс управления организацией, её отдельными подсистемами и функциями. Целеполагание и планирование в управлении организацией. Контроль, мониторинг и бенчмаркинг. Механизмы и методы принятия и реализации управленческих решений. Управление проектом. Управление знаниями. Риск-менеджмент. Управление производством. Современные производственные системы.

Научная новизна исследования состоит в следующем:

- 1. Обоснованы основные преимущества автономизации подразделений предприятия:**

- адаптация предприятия в динамично меняющихся условиях внешней среды;
- привлечение высококвалифицированного персонала с возможностью создания индивидуальной системы мотивации;
- развитие сотрудников и появление профессиональных многофункциональных команд;
- развитие талантов сотрудников и создание соответствующих программ управления талантами (talent-management);
- минимизация издержек оппортунистического поведения;
- снижение управленческих и транзакционных издержек.

В отличие от традиционного понимания, когда автономизация подразумевает увеличение самостоятельности и свободы подразделения в принятии ряда управленческих решений, показано, что данная управленческая практика также способствует созданию центров добавленной стоимости (value center) и позволяет вывести на рынок результаты деятельности автономизированных подразделений в качестве самостоятельных продуктов или услуг для их последующей реализации. Автономизация также способствует созданию комфортных условий для работы и развития сотрудников предприятия, поддерживая основные принципы индустриально-организационной психологии (industrial and organizational psychology) и управления талантами (talent management).

Выявление основных преимуществ автономизации позволяет обосновать целесообразность применения данного метода для эффективного управления предприятием в динамичной среде (managing in turbulent environment).

2. Выявлены барьеры, ограничивающие внедрение автономизации на предприятии:

- избыточная формализация бизнес-процессов на предприятии. Показано, что чрезмерное количество формализованных бизнес-процессов сдерживает автономизацию и может привести к росту транзакционных издержек на предприятии. Для преодоления данного барьера необходимо уменьшить

количество формализованных бизнес-процессов и обеспечить их прозрачность посредством современных внутренних платформ, созданных для обмена информацией и внутренней координации между подразделениями;

- исходный слабый командный потенциал. Показано, что при низком исходном командном потенциале автономизация может усложнить существующие бизнес-процессы и не будет способствовать развитию предприятия. Для преодоления данного барьера еще до внедрения автономизации целесообразно делегировать кадровые вопросы подразделениям, чтобы команды могли самостоятельно осуществлять поиск и обучение необходимых специалистов и принимать участие в разработке программ по управлению талантами на предприятиях;

- недостаточная информационная прозрачность компании. Показано, что автономизация не приведет к положительным результатам в случае, если предприятие не обеспечивает подразделения необходимой информацией об основных стейкхолдерах, бизнес-процессах, финансовых результатах и наработках других подразделений, получаемых в процессе основной деятельности. Для преодоления данного барьера необходимо внести изменения в информационную политику предприятия, открывающие доступ автономии к необходимой ей информации;

- сдерживающая политика топ-менеджмента компании. Показано, что нежелание делегировать полномочия, недоверие к сотрудникам и боязнь потерять контроль над деятельностью подразделения, не будут способствовать автономизации на предприятии. Для преодоления данного барьера целесообразно внести изменения в управленческую политику и корпоративную культуру предприятия.

3. Определены основные факторы выбора между автономизацией и аутсорсингом.

По результатам глубинных интервью, проведенных с менеджерами отечественных и зарубежных предприятий, где есть автономизация или

аутсорсинг, определены основные факторы выбора между данными управленческими практиками:

- развитость рынка аутсорсинговых услуг. Применение автономизации целесообразно в случае слабой развитости рынка аутсорсинговых услуг. Если на рынке представлено небольшое количество поставщиков, то отсутствие конкуренции не будет стимулировать их повышать качество и продавать продукты и услуги по обоснованным ценам. Применение аутсорсинга целесообразно в случае, когда на рынке представлено достаточное количество конкурентоспособных поставщиков.

- относительный уровень транзакционных издержек при автономизации и аутсорсинге. Применение автономизации целесообразно в случае сравнительно высоких издержек внешней координации и контроля качества услуг, предоставляемых на условиях аутсорсинга. Применение аутсорсинга целесообразно в случае сравнительно высоких издержек внутренней координации и контроля качества работы автономизированных подразделений.

- риск утраты интеллектуальной собственности предприятия в случае аутсорсинга. Применение автономизации целесообразно в случае, когда внешние исполнители могут получить доступ к интеллектуальной собственности предприятия и использовать полученные данные в своих интересах. Применение аутсорсинга возможно в случаях, если предприятие владеет инструментами защиты интеллектуальной собственности или внешним исполнителям передаются функции, при выполнении которых подобные риски сведены к минимуму.

4. Выявлены основные факторы гибкости автономных подразделений в условиях турбулентной внешней среды:

- возможность выхода на рынок с собственными продуктами и услугами, что позволяет автономии получать актуальную информацию о текущих тенденциях и более качественно выполнять задачи для основного предприятия;

- самостоятельность в привлечении необходимых специалистов извне и получении новых знаний позволяет автономной команде постоянно изменяться и развиваться в соответствии с потребностями каждого клиента;
- постоянное развитие собственных управленческих процедур, направленных на внедрение инноваций внутри команды и на предприятии, с целью улучшения взаимодействия с клиентами и повышения качества предоставляемых услуг;
- развитие собственной корпоративной культуры, ориентированной на обучение и продуктивный обмен информацией внутри команды.

Выявление основных факторов гибкости автономных команд позволяет обосновать целесообразность ее применения в качестве простого и экономичного способа развития предприятия в условиях турбулентной внешней среды.

5. Выявлено, что автономизация способствует развитию практики менеджмента на предприятии.

Экономический эффект, полученный в результате автономизации, не является единственным результатом. Автономизация также способствует развитию практики менеджмента на предприятии, позволяя апробировать новые для данного предприятия управленческие практики. Полученные в этой «творческой лаборатории» (или т.н. «песочнице») результаты реализации инноваций в менеджменте могут быть использованы в рамках всего предприятия. Полученный опыт позволяет предприятию снизить возможные риски тестируемых в «песочнице» новых для данного предприятия технологий менеджмента.

Теоретическая значимость исследования состоит в том, что научный анализ, оценка, разработка и рекомендации по внедрению автономизации на предприятиях как способа повышения эффективности и адаптации к быстро меняющимся условиям внешней среды могут служить основой для дальнейшего исследования в области управленческих инноваций.

Практическая значимость исследования состоит в том, что оно доведено до конкретных рекомендаций по совершенствованию системы управления предприятием на основе создания автономизированных подразделений. Его результаты могут быть использованы различными коммерческими и некоммерческими организациями в процессе разработки стратегических планов развития, создания организационной культуры, внедрения управленческих инноваций и мероприятий по повышению эффективности деятельности. Результаты данного исследования также обладают практической значимостью для организаций, рассматривающих автономизацию в качестве возможного способа повышения эффективности.

Апробация результатов исследования. Положения и выводы диссертации апробированы в ходе практической деятельности автора. Различные аспекты исследования изложены в 18 (восемнадцать) публикациях автора общим объемом более 60 листов (авторским объемом в 8,8 п.л.), в том числе в 10 (десяти) статьях в изданиях, входящих в перечень ведущих рецензируемых научных журналов и изданий ВАК РФ.

Достоверность результатов диссертационного исследования подтверждается применением научных методов исследования, полнотой анализа теоретических разработок, а также апробацией результатов исследования при автономизации департамента по работе с корпоративными клиентами туристического оператора «АЛЕАН».

Структура и объем работы определяются целью и поставленными задачами исследования. Работа состоит из введения, трех глав, заключения, списка литературы и приложений. Диссертация изложена на 197 страницах текста (включая 5 страниц приложений), включает 21 таблицу и 13 рисунков. Список литературы насчитывает 202 наименования. В работе также используется информация из 6 различных Интернет-ресурсов.