

**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)

**Диссертация на соискание ученой степени
кандидата экономических наук**

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

Москва – 2021

СОДЕРЖАНИЕ

ВВЕДЕНИЕ	3
ГЛАВА 1. ПРОЦЕСС АВТОНОМИЗАЦИИ ПОДРАЗДЕЛЕНИЙ ПРЕДПРИЯТИЯ КАК ОБЪЕКТ ИССЛЕДОВАНИЯ	13
1.1. Необходимость, сущность и виды автономизации	13
1.2. Современные экономические тенденции, способствующие развитию автономизации на предприятиях.	35
1.3. Основные преимущества внедрения автономизации на предприятии.....	47
ГЛАВА 2. ОСОБЕННОСТИ ВНЕДРЕНИЯ АВТОНОМИЗАЦИИ НА ПРЕДПРИЯТИЯХ	59
2.1. Автономизация как управленческая инновация на предприятии.....	59
2.2. Общие черты, отличия и особенности применения автономизации и аутсорсинга	75
2.3. Исследование автономизации как одного из специальных методов гибкого управления в менеджменте.....	91
ГЛАВА 3. ПРАКТИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ ИСПОЛЬЗОВАНИЯ И ОЦЕНКИ ЦЕЛЕСООБРАЗНОСТИ АВТОНОМИЗАЦИИ.....	103
3.1. Возможности автономизации при использовании методологии scrum в работе предприятия на примере ООО «Альфа-Лайн».....	103
3.2. Оценка внедрения автономизации на предприятии.....	123
3.3. Особенности внедрения и критерии оценки эффективности автономизации на предприятии на примере ООО «Алеан»	152
ЗАКЛЮЧЕНИЕ	170
СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ.....	174
ПРИЛОЖЕНИЯ.....	193

ВВЕДЕНИЕ

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. Чаппелоу.

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 В&В и В&С, 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.

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.

Основные новые научные результаты исследования, полученные лично автором и выносимые на защиту, состоят 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.

ГЛАВА 1. ПРОЦЕСС АВТОНОМИЗАЦИИ ПОДРАЗДЕЛЕНИЙ ПРЕДПРИЯТИЯ КАК ОБЪЕКТ ИССЛЕДОВАНИЯ

1.1. Необходимость, сущность и виды автономизации

Основной задачей данного параграфа является исследование сущности и необходимости автономизации как управленческой практики, позволяющей повысить эффективность предприятия. В параграфе определяются основные виды автономизации и их отличительные особенности, а также возможности и условия применения.

Под автономизацией следует понимать предоставление подразделениям предприятия относительной самостоятельности в принятии ряда управленческих решений. В процессе автономизации определяются основные правила функционирования данных подразделений, которые могут изменяться или дополняться в зависимости от целей и задач каждого предприятия. Сотрудники автономизированных подразделений несут командную ответственность перед стейкхолдерами за свои действия и результаты работы.

Сотрудники автономизированных подразделений получают свободу в принятии ряда управленческих решений. В случае допущенных ошибок может пострадать репутация не только автономной команды, но и основного предприятия. В связи с этим команда должна нести ответственность перед его стейкхолдерами и принимать решения, которые, к примеру, не противоречат потребностям неключевых клиентов, принятым в компании нормам ведения бизнеса и политике взаимодействия с государственными органами власти. Данная ответственность может проявляться в добросовестной работе над небольшими малоприбыльными проектами, поддержке экологической политики региона, создании комфортных условий для сотрудников и клиентов, поддержке мер безопасности на рабочем месте (что стало особенно актуально в период пандемии коронавируса), поддержке социальных и государственных инициатив и ряде других принципов работы, принятых в автономизированном подразделении.

Об автономизации в менеджменте заговорили в конце 90-х годов XX века с появлением первых трудов, посвященных Agile. Команды Agile получали достаточно обширный спектр свобод и возможностей для максимально эффективной и быстрой реализации различных проектов. Самостоятельность в принятии ряда управленческих решений способствовала их автономизации, то есть частичной независимости от основных предприятий. Автономизация не выделялась в качестве самостоятельной управленческой практики и являлась одним из условий для результативной работы команд, которое нашло свое отражение в «Манифесте Agile», сформулированном в феврале 2001 года на встрече 17 независимых практиков «Agile Alliance»¹.

В этот период времени сформировалось традиционное понимание автономизации, которое подразумевало предоставление относительной свободы и самостоятельности в принятии решений какому-либо субъекту. Подобное определение можно встретить и в современных источниках литературы. К примеру, Г. Б. Клейнер отмечает, что формирование самоуправляемых подразделений на предприятии сопровождается принятием ряда сложных управленческих решений, однако достаточно быстро доказывает свою эффективность². Предоставление подразделениям широкого круга возможностей и свобод вместе с возложением на них полной ответственности за принимаемые решения способствует повышению их результативности. По мнению автора данной работы, представленное понимание не в полной мере отражает все возможности автономизации, а также особенности ее использования на предприятиях. Повышение результативности подразделений является только одной из задач автономизации, в то время как основной целью должно стать развитие предприятия и создание условий для повышения его эффективности и создания дополнительных источников прибыли.

¹ Сазерленд Дж., Scrum. Революционный метод управления проектами / Пер. с англ. Гескина М.— М.: Манн, Иванов и Фербер, 2017. — с. 26.

² Клейнер Г.Б. Стратегия предприятия. – М.: Дело, 2008. – с.380-390.

Существенный прорыв в исследовании автономизации как управленческой практики произошел после публикаций работ Т. Питерса, который, в частности, в 2006 г. выпустил книгу под названием «Профессиональная сервисная фирма»³. В своем исследовании Т. Питерс говорит об автономизированном подразделении как о «профессиональной сервисной фирме»⁴, которая способна стать альтернативным источником прибыли для предприятия. Автор данной работы согласен с представленным определением автономизации и считает его наиболее точно определяющим суть данной управленческой практики.

Примерно в это же время об автономизации на предприятиях заговорил и Г. Хэмел. Во многих его трудах представлено близкое автору данной работы понимание автономизации, которое берет свое начало из интуитивных попыток предприятий выйти на принципиально иной уровень управления. Г. Хэмел определяет автономизацию как процесс освобождения подразделения от лишних бюрократических процедур, который может помочь предприятию стать стратегически адаптивным и операционно эффективным⁵.

Исследования Т. Питерса и Г. Хэмела дают наиболее точное определение и понимание автономизации как современной управленческой практики. Изучив работы данных авторов, можно сделать вывод, что автономизация представляет собой управленческую стратегию, основная задача которой заключается в создании новой корпоративной культуры, свободной от устоявшихся норм и правил, направленной на максимизацию человеческого капитала, развитие сотрудников и предприятия⁶.

Автономизация может быть применима как к основным, так и вспомогательным (сервисным)⁷ подразделениям, деятельность которых напрямую

³ Питерс Т. Профессиональная сервисная фирма: 50 верных способов превратить отдел в профессиональную сервисную фирму, которую отличают инициативность и оригинальность / Пер. с англ. – М.: Вильямс Издательский дом, 2006. – 257 с.

⁴ Там же, с.15-32.

⁵ Хэмел Г., Брин Б. Будущее менеджмента / Пер. с англ. Мишучков В. – М.: BestBusinessBooks, 2013. – с. 88.

⁶ Хэмел Г., Брин Б. Будущее менеджмента / Пер. с англ. Мишучков В. – М.: BestBusinessBooks, 2013. – с. 112-119.

⁷ Питерс Т. Профессиональная сервисная фирма: 50 верных способов превратить отдел в профессиональную сервисную фирму, которую отличают инициативность и оригинальность / Пер. с англ. – М.: Вильямс Издательский дом, 2006. – с. 17-29.

не связана с производством основных продуктов или оказанием услуг. Т. Питерс утверждает, что юридические и маркетинговые отделы, а также подразделения, занимающиеся НИОКР, закупками, сервисным обеспечением, IT-поддержкой и разработкой программного обеспечения, могут внести значимый вклад в разработку стратегии развития предприятия⁸. Автор также отмечает, что оценка, качественное переосмысление и оптимизация работы этих «центров затрат»⁹ является основным результатом внедрения автономизации на предприятии.

Основные преимущества и проблемы автономизации частично затронуты Д. Майстером в работе «Управление фирмой, оказывающей профессиональные услуги». Исследователь поддерживает и развивает идею Т. Питерса о том, что результатом автономизации является создание профессиональной сервисной фирмы. Д. Майстер утверждает, что автономные подразделения существуют и развиваются за счет того, что «продают свои процедуры и эффективность, а также готовность решать проблемы»¹⁰. Исследовав опыт автономизации ряда зарубежных и отечественных предприятий, автор данной работы согласен с представленным утверждением. Автономные подразделения зачастую становятся исследовательскими площадками, которые готовы находить и апробировать на практике современные решения для развития бизнеса.

Основные принципы автономизации в некоторой мере перекликаются с идеями Ф. У. Тейлора, ставшего основоположником научного менеджмента. По мнению исследователя, для повышения производительности предприятия необходимо представить его деятельность в качестве набора выполняемых операций¹¹. Исследование данных операций позволит определить, какие являются лишними и, соответственно, должны быть исключены, а какие необходимо сохранить и оптимизировать.

⁸ *Питерс Т.* Представьте себе! Превосходство в бизнесе в эпоху разрушений / Пер. с англ. Матвеева И. – М.: BestBusinessBooks, 2011. – с. 86-95.

⁹ Там же. с. 74.

¹⁰ *Майстер Д.*, Управление фирмой, оказывающей профессиональные услуги / Пер. с англ. Иванов М., - М.: Манн, Иванов и Фербер, 2003. – с.35-59.

¹¹ *Тейлор Ф.* Принципы научного менеджмента / Пер. с англ. Зак А.И.. — М.: Контроллинг, 1991. — с. 11.

Автономизация предоставляет возможность повысить эффективность современных организаций через исследование и оптимизацию всех бизнес-процессов. При внедрении автономизации руководители также принимают решение о том, какие процессы необходимо оставить без изменения, какие можно автономизировать, а какие можно передать на аутсорсинг¹².

В современной литературе не представлены работы, систематизирующие опыт автономизации различных организаций, на основе которых было бы возможно сделать выводы об основных формах, преимуществах, проблемах использования и потенциале развития данной управленческой практики¹³.

Организации могут иметь разнообразные формы и создаваться в различных сферах: общественных, культурных, социальных, экономических, политических и других. Автономизация также является широким понятием и может использоваться практически в любой форме организации. К примеру, коммерческие организации различных размеров, некоммерческие фонды и объединения, а также государственные структуры могут использовать возможности автономизации для собственного развития.

В каждом случае автономизация может принимать различные уникальные формы, которые могут быть использованы только в рамках конкретной организации или отрасли. Трансформация штатных подразделений в профессиональные сервисные фирмы, изменение функциональной структуры с созданием самоуправляемых дивизионов, наделение ряда подразделений статусом центров прибыли, формирование независимых многофункциональных проектных команд можно отнести к формам автономизации. В каждом случае они служат целям основного предприятия и создают возможности для его развития.

При этом сами формы автономизации не являются основным объектом данного исследования. В основе работы лежат условия применения

¹² Теслинов А.Г. Бизнес-перемены: 9 законов и 70 уроков настройки вашего бизнеса. – М.: Эксмо, 2011. — с. 30-33.

¹³ Примечание автора: в данной работе термины «предприятие» и «организация» используются в качестве синонимов. Однако принято считать, что организация является более широким понятием, чем предприятие. Под организацией следует понимать любое сообщество, созданное людьми, в основе которого лежат общие интересы или цели, и определены базовые принципы взаимодействия или управления. Исходя из данного определения, предприятие представляет собой лишь одну из форм организации.

автономизации на практике, а также ее основные преимущества и возможные проявления в менеджменте. В исследовании представлен опыт использования автономизации в различных коммерческих организациях ввиду их широкого распространения и востребованности соответствующих способов развития.

В современной практике менеджмента выделяют три основных вида автономизации: формальную (юридическую), полную и управленческую (частичную). Схематично виды автономизации представлены на рис. 1.



Рисунок 1. Виды автономизации (предложено автором)

К формальной (юридической) автономизации можно отнести условное выделение подразделения из структуры предприятия, инициированное для достижения каких-либо внутренних целей или упрощения бюрократических процессов. В данном случае подразделение только формально получает статус

автономии, оставаясь при этом полноценной частью компании с единой системой управления ресурсами и затратами¹⁴.

Предприятия используют формальную автономизацию для того, чтобы только определенные подразделения владели правами на те или иные разработки или допуски на проведение определенных видов работ. К примеру, многие строительные предприятия представляют собой группу микроорганизаций, для каждой из которых оформлены различные разрешительные документы.

Формальная автономизация также может выступать в качестве антикризисных мер, принимаемых в быстро изменяющихся условиях внешней среды. В период кризиса 2008-09 гг. многие предприятия из различных отраслей, предлагающие продукты и услуги так называемого «премиум-класса», переходили в более дешевый сегмент, предлагая на рынке похожие продукты и услуги, отличающиеся по качеству. Для сохранения основного бренда и сложившейся репутации поставщика высококачественных продуктов и услуг предприятия достаточно часто выделяли свои подразделения, ответственные за новую удешевленную линейку, в отдельные организации. В данном случае внедрение формальной автономизации позволяло позиционировать новые продукты и услуги на рынке независимо от основного предприятия, когда подразделение фактически оставалось под его управлением.

Полной противоположностью формальной автономизации является полная автономизация. Данный вид автономизации подразумевает под собой полную обособленность подразделения от основного предприятия и его независимость в управлении, распределении прибыли, использовании собственных ресурсов, а также формировании структуры затрат подразделения¹⁵. В результате внедрения полной автономизации на рынке появляется новая организация, которая чаще всего воспринимается в качестве дочерней структуры основного предприятия. Полная автономизация может быть использована в случае внедрения

¹⁴ *Баринов В. А.* Организационное проектирование. Учебник. — М.: Инфра-М, 2005. — с. 33-40.

¹⁵ *Beugelsdijk S., Jindra B.*, Product innovation and decision-making autonomy in subsidiaries of multinational companies // *Journal of World Business*, Volume 53, Issue 4, June 2018, p. 529-539.

стратегических изменений, диверсификации ассортимента выпускаемой продукции или предоставляемых услуг, а также кардинального изменения базовых принципов функционирования организации в целом¹⁶.

Полная автономизация, прежде всего, характерна для предприятий, где представлено большое количество подразделений с частично дублирующими функциями. Примером могут стать макроорганизации с широко дифференцированной линейкой продуктов и услуг, которые способны без труда функционировать независимо друг от друга. Характерной особенностью данных предприятий является наличие у подразделений собственных клиентов, чьи проекты способствуют консолидации уникальных знаний и навыков, используемых исключительно внутри сформированной автономии. Для каждого подразделения разрабатывается своя маркетинговая стратегия по продаже продуктов и услуг, а также определяются правила распределения прибыли¹⁷.

Полная автономизация имеет ряд сходств с дивестированием, которое представляет собой финансовую управленческую операцию, связанную с продажей какого-либо актива компании. В качестве актива могут выступать подразделения предприятия, непрофильные сервисные структуры или дочерние организации¹⁸. Дивестирование позволяет предприятию не только получить прибыль от затратных непрофильных активов, но и концентрироваться на основном виде деятельности, изменяя собственную организационную структуру, ключевые бизнес-процессы в соответствии с условиями внешней среды¹⁹.

Наиболее распространенным видом является управленческая автономизация, в результате внедрения которой в структуре предприятия может появиться самоуправляемая микроорганизация. В данном случае предприятие предоставляет подразделению определенные свободы в принятии решений, а

¹⁶ Клейнер Г. Б., Тамбовцев В.Л., Качалов Р.М. Предприятие в нестабильной экономической среде: риски, стратегии, безопасность. — М.: Экономика, 1997. — с. 158-168.

¹⁷ Синицын Ю.П., Системные стратегические инновации как основа качественного нового возрождения России — М.: Российская академия естественных наук РАЕН, 2017. — 433-441 стр.

¹⁸ Долятовский В.А., Ивахненко А.В., Гамалей Я.В. Адаптивное управление экономическими объектами в нестабильной среде: Монография /Под ред. Гамалей Я.В., - Ростов-наДону: РГЭУ «РИНХ, 2005. - с. 45-63

¹⁹ Gaughan P.A., Mergers, Acquisitions, and Corporate Restructurings – Wiley, 2017 – 36-42 p.

также определяет границы возможностей и степень ответственности за результаты деятельности. Кроме того, предприятие также может оказать помощь по выводу продуктов или услуг подразделения на рынок для реализации и определить специфические правила бюджетирования и распределения прибыли.

Основная задача автономизации заключается в создании возможностей для трансформации подразделений предприятия из «центров затрат»²⁰ в источники добавленной стоимости (value center). При этом результаты деятельности этих подразделений могут выводиться на рынок в качестве полноценных продуктов или услуг с целью их последующей реализации. Оценка предоставляемых автономией продуктов или услуг потребителями способствует улучшению их качества, развитию самого подразделения и повышению квалификации его сотрудников²¹.

Всесторонняя оценка бизнес-процессов будущей автономии дает возможность определить пределы ее максимальной эффективности и обозначить возможности ее дальнейшего развития²². Если эти возможности ограничены и потенциал самой команды достаточно низкий, то руководство может рассмотреть вопрос передачи функций подразделения внешним компаниям на условиях аутсорсинга или реструктуризации подразделения. Если же у подразделения есть потенциал к дальнейшему самостоятельному развитию, то любая степень управленческой автономизации может стать результативной.

В автономизированном подразделении может сформироваться своя организационная культура, способствующая появлению совершенно иных принципов управления²³. Собственные управленческие процедуры позволяют более точно внедрять необходимые инновации на предприятии, чутко реагируя на запросы клиентов и перестраиваясь в соответствии с изменениями внешней

²⁰ *Pumerc T.* Представьте себе! Превосходство в бизнесе в эпоху разрушений / Пер. с англ. Матвеева И. – М.: BestBusinessBooks, 2011. – с. 74-88.

²¹ *Hammer M., Champy J.*, Reengineering the Corporation: A Manifesto for Business Revolution (Collins Business Essentials) / Harper Business, Revised, Updated edition, October 10, 2006 – 255-258 p.

²² *Covin J. G., Garrett R. P.*, Value proposition evolution and the performance of internal corporate ventures // Journal of Business Venturing, Volume 30, Issue 5, September 2015, p. 749-774.

²³ *Kunde J., Cunningham B.J.*, Corporate religion / Pearson Education Ltd, May 31, 2002. – 125-129 p.

среды²⁴. Основному предприятию необходимо сохранить ряд рычагов влияния на автономию, так как управленческая автономизация эффективна только при сохранении целостности основной структуры. Взаимосвязь автономии и предприятия открывает возможности для совместного развития за счет обмена знаниями, опытом и собственными наработками²⁵.

Управленческая автономизация все чаще доказывает свою эффективность: результаты внедрения основных принципов автономизации находят свое отражение среди историй успеха различных компаний²⁶. Однако автономизация как управленческая практика до сих пор является скорее экспериментом, нежели общеприменимой практикой. Причиной тому служит отсутствие универсальной методологии по оценке целесообразности автономизации, а также общеприменимого алгоритма по ее внедрению²⁷. В связи с этим возникла необходимость исследования автономизации как управленческой практики, в ходе которого необходимо выявить ее основные преимущества и недостатки, предложить метод оценки ее целесообразности и основные этапы внедрения.

Исследование позитивного и негативного опыта автономизации ряда предприятий позволяет оценить контекст, в условиях которого автономные команды принимали решения, сами решения и полученные результаты. Исследование данных кейсов также позволяет оценить возможности автономизации не только как стратегии развития, но и в качестве комплекса ситуационных мер, которые могут быть незамедлительно приняты для решения острых проблем. Если автономные команды будут постоянно использовать данный метод, это позволит им не только получить новые знания и выработать тактические навыки, но и развить новую систему ценностей, изменить

²⁴ Кроупли Д. Х., Кроупли А. Дж., Психология инноваций в организациях / Пер. с англ. Мустафа Н., - Х.: Гуманитарный центр, 2019. – 63-69 стр.

²⁵ Kesler G., Kates A., Leading Organization Design: How to Make Organization Design Decisions to Drive the Results You Want. - Jossey-Bass, 1 edition, 2010. – 171-173 p.

²⁶ Хэмел Г. Манифест лидера. Что действительно важно сегодня / Пер. с англ. Кондукова Э. В. — М.: Манн, Иванов и Фербер, 2013. — с. 240-249.

²⁷ Sheldon K. M., Gordeeva T., Leontiev D., Lynch M. F., Osin E., Rasskazova E., Dementiy L., Freedom and responsibility go together: Personality, experimental, and cultural demonstrations // Journal of Research in Personality, Volume 73, April 2018, p. 63-74.

сложившийся уклад решения текущих проблем, научиться выделять значимые и незначимые проблемы, вовремя реагировать на вызовы внешней среды.

Для оценки целесообразности внедрения автономизации как управленческой практики сформирована фокус-группа из 85 экспертов из различных отраслей бизнеса. В процессе работы также проведена серия дополнительных глубинных интервью с менеджерами различных предприятий²⁸. Эксперты описали собственный опыт использования автономизации, основные причины выбора данной управленческой методологии, а также полученные преимущества и сложности, возникшие при ее внедрении. В интервью приняли участие не только руководители предприятий, но и линейные руководители, а также сотрудники автономизированных подразделений. Автору работы было важно получить обратную связь от всех участников процесса для всесторонней оценки процесса автономизации.

Исследование различных кейсов показало, что необходимость автономизации подразделений предприятия обусловлена рядом ключевых преимуществ, которые может получить предприятие при внедрении данной управленческой практики. Главным преимуществом автономизации является быстрая адаптация подразделений к изменениям внешней среды, что, в свою очередь, позволяет самому предприятию максимально быстро корректировать свои стратегии развития²⁹. Внедрение изменений становится постоянным процессом, который может проходить одновременно в нескольких подразделениях. Постоянный анализ внешней среды и последующая внутренняя трансформация предприятия дает ему возможность более тонко и быстро настраивать собственные внутриорганизационные бизнес-процессы³⁰.

Автономизация позволяет сотрудникам принимать участие в процессе управления предприятием. Взаимодействие с клиентами, поставщиками и конкурентами позволяет автономной команде получить полное представление о

²⁸ Далее в работе менеджеры предприятий, с которыми проведены интервью, упоминаются как эксперты.

²⁹ *Rasnacis A., Berzisa S., Method for Adaptation and Implementation of Agile Project Management Methodology // Procedia Computer Science, Volume 104, 2017, p. 43-50.*

³⁰ *Лалу Фр. Открывая организации будущего / Пер. с англ. — М.: Манн, Иванов и Фербер, 2017. — с. 56.*

потребностях внешней среды предприятия³¹. Предложения по оптимизации деятельности подразделения исходят от коллектива и отражают реальные потребности макроокружения, предвосхищающие последующие перемены³². В данном случае оперативное управление подразделением может осуществляться самими сотрудниками, а стратегическое – руководством предприятия.

Основное отличие автономизации от других управленческих практик заключается в том, что автономизация позволяет развивать практически все существующие подразделения, сохраняя при этом базовые принципы и целостность основного предприятия. Автономизация позволяет развивать не только основные, но и сервисные подразделения предприятия, которым руководство зачастую уделяет гораздо меньше внимания.

Важным преимуществом автономизации является возможность вывода на рынок товаров или услуг, предоставляемых автономизированным подразделением. В первую очередь, предприятие может получить объективную оценку качества работы собственного подразделения. На рынке представлено множество экономических субъектов, которые могут предоставить всестороннюю объективную оценку качеству предоставляемых услуг. Также рынок собирает актуальную информацию из различных разрозненных источников и суммирует эти сведения в виде цен.

По мнению аналитика Джеймса Шуровьески, рынок отражает «мудрость толпы»³³. Предлагая свои возможности рынку, автономизированное подразделение получает справедливую оценку своей деятельности, которая отражает широкий круг мнений и предпочтений. Если на рынке представлены аналогичные услуги по более низкой цене, то предприятию при соблюдении ряда условий будет выгодно получать данные услуги от внешних организаций. Если на

³¹ Управление изменениями: учебное пособие / коллектив авторов; под ред. Т.Ю. Ивановой. — М. : КНОРУС, 2017. — с.19-31.

³² Peña A., Bonet I., Lochmuller Chr., Chiclana Fr., Góngorab M., Flexible inverse adaptive fuzzy inference model to identify the evolution of operational value at risk for improving operational risk management // Applied Soft Computing, Volume 65, April 2018, p. 614-631.

³³ Шуровьески Д. Мудрость толпы. Почему вместе мы умнее, чем поодиночке, и как коллективный разум влияет на бизнес, экономику, общество и государство / Пер. с англ. Логвинов В. — М.: Вильямс, 2007. — с. 35-42.

рынке сложно найти организацию, которая оказывает аналогичные услуги, то автономизированное подразделение может предоставить ликвидный продукт или востребованную услугу на рынке и создать дополнительный источник прибыли для предприятия. Таким образом, предприятие может эффективно осваивать новые рынки, постоянно получать актуальную информацию об изменениях внешней среды и своевременно реагировать на ее потребности.

Опыт автономизации подразделений позволяет создавать уникальные системы мотивации и программы развития талантов на предприятиях. Когда подразделение начинает функционировать в качестве полноценной организации, новая схема работы достаточно быстро и наглядно показывает взаимозависимость между индивидуальным вкладом каждого и общим результатом. Команда распределяет задачи, оценивает результаты и определяет вознаграждение за их достижение. Качественное выполнение работы одним сотрудником позволяет и остальным достичь поставленной цели³⁴. Автор данной работы поддерживает мнение профессора Хуа Ли, который отмечает, что достижения всей команды способствуют улучшению личных результатов каждого: новые сложные проекты повышают уровень компетенций и открывают новые возможности для дальнейшего индивидуального развития³⁵. Небольшое количество сотрудников в подразделении не позволяет каждому перекладывать ответственность на других, как это часто бывает на предприятиях со сложной организационной структурой.

Очевидный синергетический эффект отражается на показателях и мотивации всей команды: общие результаты можно существенно улучшить только при условии совместной слаженной работы. Джефф Сазерленд в своем труде, посвященном технологии Scrum, отмечает, что «великие команды стремятся к цели, которая намного больше, чем устремления отдельной

³⁴ Covey S., *The 7 Habits of Highly Effective People: Powerful Lessons in Personal Change*. - RosettaBooks, 2013. – 92 p.

³⁵ Li H., Li F., Chen T. A motivational–cognitive model of creativity and the role of autonomy // *Journal of Business Research*, Volume 92, November 2018, p.179-188.

личности»³⁶. Эффективная команда способна к быстрому обучению, адаптации реализации сложных проектов за счет собственного потенциала.

В команде каждый сотрудник понимает, какой вклад в достижение общей цели вносит каждый ее участник³⁷. В рамках работы большого предприятия оценить индивидуальный вклад весьма сложно, так как большое количество сотрудников выполняет большое количество поставленных задач, а общий синергетический эффект становится гораздо масштабнее и отражается в доле рынка, которую охватывает предприятие. Руководству предприятия весьма сложно создать универсальную систему мотивации, которая бы учитывала интересы каждого сотрудника. Автономизация позволяет решить данную проблему и упразднить малоэффективные мотивационные схемы, которые являются традиционными для больших предприятий.

Современные индустриальные и организационные психологи уделяют особое внимание организационной культуре, психологическому климату в командах, процессам взаимодействия между сотрудниками и командами, личностной мотивации и множеству других вопросов, определяющих комфортную среду для работы и развития сотрудников на предприятиях³⁸. Широкий спектр вопросов, который охватывает данное направление менеджмента, так или иначе приводит к уровню свободы в принятии решений в коллективе и степени его автономности. Результативные мотивационные схемы не только определяют размер оплаты труда, но и открывают возможности для команд самостоятельно определять способы достижения поставленных целей³⁹. Минимизация бюрократических процессов без рисков для предприятия и снижения производительности труда становится основной целью многих компаний и организационных психологов. Большинство принципов современной

³⁶ Сазерленд Дж., Scrum. Революционный метод управления проектами / Пер. с англ. Гескина М.— М.: Манн, Иванов и Фербер, 2017. — с. 90.

³⁷ Dal Forno A., Merlone U., Incentives and individual motivation in supervised work groups // European Journal of Operational Research, Volume 207, Issue 2, 1 December 2010, p. 878-885.

³⁸ Carley S. G., Industrial/Organizational Psychology: History, Research, & Theory. - SGC Production, First edition, 2014. - 354 p.

³⁹ Kour J., El-Den J., Sriratanaviriyakul N., The Role of Positive Psychology in Improving Employees' Performance and Organizational Productivity: An Experimental Study // Procedia Computer Science, Volume 161, 2019, Pages 226-232

индустриально-организационной психологии сводятся к тому, что каждый сотрудник в большей степени влияет на рабочий процесс, чем руководство компании⁴⁰. Автономизация в данном случае определяет, каким образом извлечь из этого максимальную пользу для компании и сотрудников⁴¹.

Автономизация позволяет улучшить организационную структуру и снизить постоянные затраты предприятия. В процессе ее внедрения контрольные функции осуществляются руководителями и сотрудниками автономизируемого подразделения. Таким образом, линейные структуры, в задачи которых входит обеспечение контроля над подразделениями, после автономизации реорганизуются или вовсе упраздняются⁴².

Майкл Голд и Эндрю Кэмпбелл сформулировали ряд условий, отличающих эффективные организационные структуры. Главным условием является то, что хорошо спроектированная организация является гибкой как для настоящего, так и для будущего. Предприятие сможет стать гибким, если будет постоянно внедрять инновации. Для этого требуется хороший дизайн организации, гибкие умы, глубокий талант и надежные ресурсы⁴³. Структура организации должна быть готова к постоянному созданию новых преимуществ в занимаемых сегментах рынка, повышению ценности организации, упрощению, простому и эффективному контролю. Кроме этого, организационный дизайн также должен учитывать сильные и слабые стороны своих сотрудников, а также возможные сложности во взаимоотношениях между подразделениями⁴⁴.

Исследователи современного организационного дизайна уделяют большое внимание вопросу автономности команд на предприятиях. Ричард М. Бертон, Жерардин Д’Санктис и Бордж Обель в своей работе, посвященной

⁴⁰ Cvitanovic Ch., Colvin R.M., Reynolds K. J., Platow M. J., Applying an Organizational Psychology Model for Developing Shared Goals in Interdisciplinary Research Teams // One Earth, Volume 2, Issue 1, 24 January 2020, p. 75-83

⁴¹ Janson S., Agile Leadership with Brain and New Authority: How to successfully transit to a new role model in the VUCA world, accompany change processes, use psychology & motivation for leading Best of HR // Berufebilder.de, 1 edition (March 20, 2020) – 54 p.

⁴² Питерс Т., Уотерман Р. В поисках совершенства. Уроки самых успешных компаний / Пер. с англ. Кулеба В. — М.: Альпина Паблишер, 2017. — с. 301-340.

⁴³ Goold M., Campbell A., Do You Have a Well-Designed Organization? // Harvard Business Review, March, 2002.

⁴⁴ Scott M. C., Value Drivers: The Manager's Guide for Driving Corporate Value Creation / Wiley, 1 edition, March 11, 2008 – 132-136 p.

организационному дизайну, говорят о ключевом факторе эффективности в условиях турбулентной внешней среды. Основными драйверами развития компаний в динамичных условиях внешней среды могут стать непрерывный процесс внедрения инноваций и увеличение автономности собственных структур⁴⁵. В таких компаниях стандартизация инфраструктуры сведена к минимуму, а подходы к координации и контролю подразделений являются специализированными. Ключевые решения принимаются автономными командами, где создается свой уникальный корпоративный климат, способствующий постоянным изменениям. Авторы отмечают, что структура организации должна постоянно обновляться, чтобы организации могли непрерывно генерировать инновации в условиях изменчивости внешней среды.

Автономизацию подразделений можно представить в качестве гибкого процесса, в основе которого заложены основные правила создания и функционирования независимых команд внутри предприятия. Гибкость процесса подразумевает возможность изменения, дополнения или исключения ряда правил в зависимости от целей и задач каждого подразделения и предприятия. Автономизация не является обособленным процессом и использует такие концепции менеджмента как управление организацией в динамично меняющейся внешней среде, управление талантами, создание и управление бирюзовыми организациями, производственно-организационную психологию, а также множество других направлений. Основная задача данной работы заключается в исследовании самого процесса автономизации, а также основных преимуществ и условий его использования на предприятии.

Обращаясь к практике автономизации, каждое предприятие исходит из имеющихся потребностей и возможностей, преследуя свои собственные цели. Необходимым условием для автономизации является стремление руководства и сотрудников предприятия к накоплению и свободной передаче знаний. Собственные проекты автономии и обратная связь от заказчиков позволяют ей

45 Burton R.M., Obel D., DeSanctis G., Organizational design: a step-by-step approach / R. M. Burton, B. Obel, G. DeSanctis. – 2nd ed. – Cambridge University Press, 2011. – 204-206 p.

получить уникальные наработки, которые могут быть применены на предприятии⁴⁶. В свою очередь, автономия также может перенимать опыт других подразделений и использовать их результаты труда.

Информация о деятельности предприятия должна быть доступной для всех его сотрудников. Если предприятие имеет опыт выполнения необходимых для подразделения задач, его сотрудники не должны испытывать сложности при получении необходимых данных⁴⁷. Важно своевременно получить доступ к реальным результатам внедрения маркетинговых стратегий, выполнения планов отделами продаж, общим финансовым результатам работы предприятия в целом и вкладу подразделений в общее дело в частности. Волькер Нестле и Флориан Тойбе, исследующие различные организации в рамках современных технологических кластеров, утверждают, что асимметрия информации не позволяет создать открытую инновационную культуру на предприятии. Развитие инновационной деятельности возможно лишь в случае, когда сотрудники доверяют получаемой в необходимом объеме информации⁴⁸.

Николай Новичков и Ольга Долганова в своих исследованиях вводят такое понятие как «корпоративная память», которая необходима для сохранения и постоянной актуализации знаний предприятия для его эффективного развития⁴⁹. Высокая концентрация знаний на предприятии (или «хорошая корпоративная память») предопределяет эффективное взаимодействие подразделений, обладающих различными компетенциями. Причем, если эти подразделения не будут регулярно обмениваться между собой получаемыми сведениями,

⁴⁶ Гапоненко А.Л., Орлова Т.М., Управление знаниями. Как превратить знания в капитал. — М.: Эксмо, 2008. — с. 63-98.

⁴⁷ Mardani A., Nikoosokhan S., Moradi M., Doustar M., The Relationship Between Knowledge Management and Innovation Performance // The Journal of High Technology Management Research, Volume 29, Issue 1, 2018, p. 12-26.

⁴⁸ Nestle V., Täube F.A., Heidenreich Sv., Bogerse M., Establishing open innovation culture in cluster initiatives: The role of trust and information asymmetry // <https://www.sciencedirect.com/journal/technological-forecasting-and-social-change/articles-in-prepress>, Technological Forecasting and Social Change, August, 2018.

⁴⁹ Новичков Н., Долганова О., Новичкова А., Оптимизация бизнес-процессов цепочки создания нового продукта путем совершенствования информационного и знаниевого взаимодействия // Проблемы теории и практики управления, международный журнал, №9/2017.

наработками и собственными текущими потребностями, то они не смогут выстроить необходимые взаимодействия в рамках ключевых бизнес-процессов⁵⁰.

Информация устаревает достаточно быстро, и если подразделение потратит время на поиски того, что и так уже известно компании, то окажется на много шагов позади при выходе на рынок с собственными продуктами и услугами. Автономизируемое подразделение будет постоянно нуждаться в знаниях основного предприятия в той же мере, в какой и само предприятие будет стремиться получить знания от своей автономии, которая находится в постоянном контакте с внешней средой и получает самую актуальную информацию извне⁵¹.

Все сотрудники автономизированного подразделения получают информацию в одном и том же объеме в одно и то же время. Внутри автономного подразделения сложно выстроить типичную иерархическую организационную структуру, определяющую классическое движение информационных потоков сверху вниз, так как многие сотрудники являются взаимозаменяемыми и выполняют достаточно широкий спектр разнообразных задач. Организационная структура автономизированного подразделения в некоторой мере похожа на кристаллическую решетку, внутри которой действует единое информационное поле, объединяющее всех сотрудников. Элементами кристаллической решетки являются сами сотрудники: каждый из них может быть связан с любым другим сотрудником автономного подразделения напрямую⁵².

Схема кристаллической решетки, отражающая принцип взаимодействия подразделений предприятия при автономизации отражена на рис. 2. В данном случае решетка предполагает множество узлов (точек соприкосновения) на одном уровне, а также плотную сеть межличностных связей на разных уровнях, благодаря которым информация распространяется во всех направлениях и не задерживается или видоизменяется на каком-либо уровне. В основе решетки

⁵⁰ Keszei T., Trust, perception, and managerial use of market information // International Business Review, Volume 27, Issue 6, December 2018, p. 1161-1171.

⁵¹ Сайдман Д., HOW. Отношение определяет результат / Пер. с англ. Чигринцев Св. — М.: Манн, Иванов и Фербер, 2017. — с. 18-40.

⁵² Бондарева М.В., Кросс-функциональное взаимодействие: некоторые способы стимулирования, поддержки и регулирования на примере глобальной организации // Управление развитием персонала, №4, 2017 г.

находится взаимодействие сотрудников из разных подразделений. Внутри решетки действует единое информационное поле – связующее звено всех подразделений и то, что на сегодняшний момент представляет компанию как единое целое – все ценности, общности, принципы и корпоративные устои.

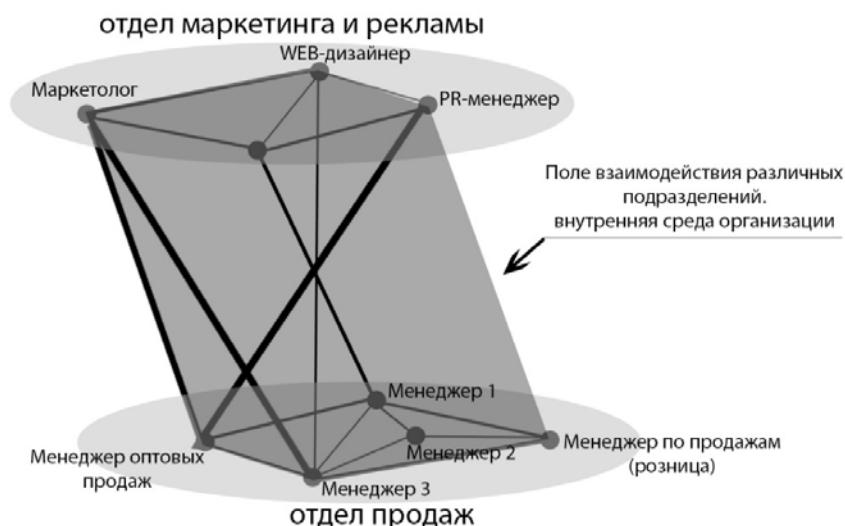


Рисунок 2. Элемент кристаллической решетки: схема взаимодействия подразделений предприятия при автономизации (предложено автором)

По мнению автора, главным условием эффективной автономизации является сохранение целостности предприятия, где автономизированное подразделение все же остается его частью. При внедрении автономизации у подразделения появляется большое количество разных независимых проектов, что ведет к постепенному уменьшению его зависимости от самого предприятия. Происходит значительное снижение влияния главных организационных факторов, при этом возрастает уровень концентрации сотрудников подразделения на внутренних процессах, проходящих в самом подразделении. Подразделение стремится к получению нового уникального опыта работы, наработкам и консолидации знаний о внешней среде⁵³. Сохранение целостности предприятия в данных условиях дает ряд преимуществ каждой стороне: информацию, знания,

⁵³ Elkington R., Visionary Leadership in a Turbulent World: Thriving in the New VUCA Context. - Emerald Publishing, 2017. – 97-103 p.

уникальные проекты, возможность освоить новые сегменты рынка и сведения о изменяющихся условиях турбулентной внешней среды⁵⁴.

Условием для успешной автономизации является четкое определение границ ответственности автономии и основного предприятия. Автономизированное подразделение представляет интересы не только вновь созданной «профессиональной сервисной фирмы»⁵⁵, но и основного предприятия. Подразделение несет ответственность за качество предоставляемых товаров и услуг не только перед своими потенциальными потребителями, но также и перед предприятием в целом, обязуясь сохранить его репутацию⁵⁶.

Автор согласен с мнением Гэри Хэмела о том, что автономизация – это один из самых простых и эффективных способов предоставить возможность сотрудникам предприятия развиваться и оказывать влияние на личные и коллективные результаты⁵⁷. Улучшение бизнес-процессов, вывод на рынок продуктов или услуг с высокой добавленной стоимостью способствуют повышению эффективности предприятия. В результате, предприятие превращается в подвижный механизм, который постоянно перестраивается и видоизменяется в зависимости от меняющихся потребностей рынка.

Оценка эффективности автономизации основывается на сравнении результатов работы подразделения до и после внедрения данной управленческой практики. В процессе оценки зачастую нивелируется влияние контекста на полученные результаты. Безусловно, нельзя полностью исключать возможность развития подразделения не только за счет автономизации, но и вследствие влияния прочих внутренних и внешних факторов.

Степень влияния контекста на деятельность подразделения можно оценить по результатам его работы за предыдущие периоды. Если подразделение

⁵⁴ Masson P.L., Weil B., Hatchuel A., Design Theory: Methods and Organization for Innovation – Springer, Softcover reprint of the original 1st ed. 2017 edition, 2018) – 67-71 p.

⁵⁵ *Пумперс Т.* Представьте себе! Превосходство в бизнесе в эпоху разрушений / Пер. с англ. Матвеева И. – М.: BestBusinessBooks, 2011. – с. 74-86.

⁵⁶ *Eckardt R., Skaggs B. C.*, Service diversification and growth of professional service firms // Long Range Planning, Volume 51, Issue 1, February 2018, p. 111-126.

⁵⁷ *Хэмел Г.* Во главе революции. Как добиться успеха в турбулентные времена, превратив инновации в образ жизни / Пер. с англ. Мишучков В. — М.: BestBusinessBooks, 2007. – с. 317-363.

показывало стабильные результаты вне зависимости от изменения прочих факторов, то влияние контекста с высокой долей вероятности можно не учитывать при оценке результатов до и после автономизации. Существенные изменения, которые определенно могли бы оказать влияние на деятельность подразделения, вероятнее всего, не только будут очевидны, но и станут основными драйверами его развития. Исследование основных факторов развития подразделения также является важным этапом при оценке эффективности автономизации.

Выводы параграфа

По мнению автора, под автономизацией следует понимать предоставление подразделению предприятия относительной свободы и самостоятельности в принятии управленческих решений при сохранении соответствующего этим решениям уровня ответственности перед стейкхолдерами за все действия и результаты автономной команды.

В современной практике выделяют формальную (юридическую), полную и управленческую (частичную) автономизацию. Использование формальной и полной автономизации чаще всего обусловлено необходимостью упрощения бюрократических процессов внутри предприятия. В результате внедрения управленческой автономизации появляется эффективная микроорганизация, создающая альтернативные источники прибыли для основного предприятия.

Среди ключевых преимуществ автономизации можно выделить быструю адаптацию предприятия к изменениям внешней среды. При этом автономизация позволяет предприятию не только чутко реагировать на вызовы внешней среды, но и способствует выведению на рынок новых товаров и услуг. Таким образом, предприятие получает возможность освоить новые смежные рынки и упрочить свои позиции в существующих сегментах.

Автономизация способствует внутренним изменениям предприятия, направленным на улучшение его организационной структуры и снижение затрат. Изменения могут касаться кадровой политики, когда сотрудники предприятия не только получают возможность принимать участие в управлении, но и могут формировать оптимальную схему мотивации в соответствии с количеством и сложностью выполняемых ими задач.

Для эффективной автономизации необходимо сохранение целостности предприятия, при которой автономизированное подразделение по-прежнему будет являться его частью. Целостность предприятия и доступность информации позволят предприятию максимально эффективно использовать информацию и знания, полученные его подразделениями.

1.2. Современные экономические тенденции, способствующие развитию автономизации на предприятиях.

Данный параграф посвящен современным тенденциям, которые способствовали появлению автономизации как одной из практик, используемых в менеджменте. Под тенденциями понимают выявленные в результате экономического анализа, наблюдаемые устойчивые свойства и признаки, присущие экономической системе, которые подтолкнули предприятия к автономизации собственных подразделений. На основе данных тенденций можно делать выводы о природе возникновения автономизации, сложившемся опыте ее внедрения, а также дальнейших возможностях развития данной практики менеджмента.

Ключевой тенденцией, оказывающей влияние практически на все сферы экономики, является ускорение темпа изменений⁵⁸. Быстро меняющиеся условия турбулентной внешней среды вынуждают уходить с рынка не только отдельные компании, но и целые отрасли, которые когда-то считались наиболее развитыми и перспективными⁵⁹. Показательным примером могут послужить печатные издания средств массовой информации, которые до сих пор соревнуются в качестве глянца, когда основная масса потребителей уже давно скачивает новые выпуски в Google Play или App Store⁶⁰, или же просто просматривает свои подписки на известные Интернет-таблоиды в социальных сетях⁶¹. Читатели хотят максимально быстро получать самую актуальную информацию, поэтому и отдают предпочтения блогам и интернет-изданиям, выпуск которых занимает гораздо меньше времени, чем их бумажные аналоги. Еще одним примером является американское автомобилестроение, которое не может побороться в ценовом

⁵⁸ *Latan H., Jabbour Ch. J., Jabbour A. B., Wamba S. F., Shahbaz M.*, Effects of environmental strategy, environmental uncertainty and top management's commitment on corporate environmental performance: The role of environmental management accounting // *Journal of Cleaner Production*, Volume 180, 10 April 2018, p. 297-306.

⁵⁹ *Ghez J.*, Architects of Change: Designing Strategies for a Turbulent Business Environment. - Palgrave Macmillan, 1st ed., 2019. – 13-27 p.

⁶⁰ Онлайн магазины сервисных приложений, созданные в системах IOS и Android.

⁶¹ *Choa D., Smith M.D., Zentner A.*, Internet adoption and the survival of print newspapers: A country-level examination // *Information Economics and Policy*, Volume 37, December 2016, p. 13-19.

преимущество с компаниями-конкурентами, в полной мере освоившими индийский и локальный аутсорсинг. Дорогие в обслуживании американские заводы и сотрудники с высоким уровнем оплаты труда, контролируемым со стороны большого количества профсоюзов, приводят к высокой стоимости сборки. При этом американские конвейеры выпускают меньшее количество автомобилей, чем их конкуренты на аутсорсинге. Причина в том, что на аутсорсинг успешно передается не только фактическая агрегатная сборка, но и некоторые процессы НИОКР.

Ускорение темпа изменений ощутили не только крупные предприятия, которые на протяжении многих лет определяли ключевые направления развития собственных отраслей, но и сама управленческая теория, которая изначально отвечала за направление вектора развития менеджмента в целом⁶². Сегодня ощущается сильный разрыв между скоростью развития управленческой теории и фактическим темпом изменений внешней среды. Многие исследователи менеджмента отмечают, что управленческая теория уже не эволюционирует так быстро, как раньше, а внешняя среда, в которой функционирует современный бизнес, напротив, изменчива более, чем когда-либо.

Процесс замедления развития практики менеджмента аналогичен исследованию «ландшафта приспособленности» Стюарта Кауфмана⁶³. В аллегорической горной системе Кауфмана более высокие пики представляют собой более высокие уровни эволюционного развития. По мере того как какой-либо вид приспособляется и изменяется, он взбирается все выше и выше. Поначалу, в нижней точке долины, все тропы ведут наверх. Но с развитием вида доля поверхности, лежащей выше, неуклонно снижается. Со временем остается все меньше и меньше путей наверх и все больше путей вниз. В результате, темп эволюции замедляется. В экспансивном ландшафте приспособленности, то есть в ландшафте с множеством возможных путей, маловероятно, чтобы конкретный

⁶² Хэмел Г., Брин Б. Будущее менеджмента / Пер. с англ. Мишучков В. – М.: BestBusinessBooks, 2013. – с. 18-36.

⁶³ Kauffman St. At home in the Universe: The Search for Laws of Self-Organization and Complexity. — NY.: Oxford University Press, 1995. — p. 149-190.

вид добрался до высшей точки эволюционного развития (пика). Скорее всего, его извилистое путешествие закончится на пике ближайшей горы, с которой можно увидеть другие недостигнутые вершины.

Имеющийся разрыв между скоростью перемен и появлением современных управленческих практик, которые помогали бы компаниям создавать соответствующие потребностям потребителей продукты и услуги, увеличивается с катастрофической скоростью⁶⁴. Современный менеджмент придуман для решения проблемы неэффективности или, если вновь обратиться к теории Кауфмана, для более комфортного путешествия по уже освоенной территории зоны комфорта. Однако многим руководителям очевиден тот факт, что даже превосходное администрирование не заменяет инноваций, а качество предоставляемых продуктов и услуг уже давно превратилось во «входной билет»⁶⁵ на любой рынок, который компания начинает осваивать. Старые методы повышения эффективности уже не дают желаемых результатов.

Предприятия по-прежнему исследуют новые пути оптимизации собственных ресурсов и реформируют уже давно ставшие традиционными структуры управления. Разрабатываются различные комплексы мероприятий по повышению эффективности и снижению затрат, проводятся дорогостоящие исследования рынка и предпочтений потребителей. Однако со временем новых путей развития становится все меньше и меньше, и компаниям все сложнее двигаться вперед. Вскоре они также обнаруживают рядом с собой «похожий пик», который выше и привлекательнее того, на котором они находятся.

Автономизация позволяет подразделениям предприятия развиваться в соответствии с динамикой изменений рынка. Каждое подразделение, отвечая за выполнение поставленных перед ним задач, постоянно получает обратную связь от внешней среды и развивается в соответствии с ее потребностями.

⁶⁴ *Адизес Ицх.* Стили менеджмента. Эффективные и неэффективные / Пер. с англ. Гутман Т. — М.: Альпина Паблишер, 2015. — с. 137-155.

⁶⁵ *Питерс Т.* Представьте себе! Превосходство в бизнесе в эпоху разрушений / Пер. с англ. Матвеева И. — М.: BestBusinessBooks, 2011. — с. 76-95.

Автономизируя свои подразделения, предприятие получает возможность постоянного обновления и развития, чутко реагируя на любые изменения рынка.

Гэри Хэмел и Билл Брин в своей работе «Будущее менеджмента» приводят примеры компаний W. L. Gore & Associates и Whole Foods Market, которые доказали эффективность внедрения самоуправляемых команд в организациях⁶⁶. Данные компании состоят из ряда самостоятельных микроорганизаций, сотрудники которых заинтересованы в активном продвижении и результативности собственных подразделений. Каждая команда стремится стать максимально эффективной, конкурируя с другими подразделениями внутри организации и аналогичными предприятиями на рынке.

По мнению автора, данные примеры можно отнести к управленческой автономизации, однако следует также учитывать значимость и интересы самого предприятия. Предприятие является основным центром развития для автономий микроорганизаций, давая им возможности и ресурсы для собственного роста. Автономиям необходимо обеспечивать потребности основного предприятия, помогая ему развиваться в соответствии с тенденциями рынка⁶⁷. В процессе управленческой автономизации изменяется само предприятие за счет единовременного независимого развития собственных подразделений.

Еще одной тенденцией является масштабное развитие технологий⁶⁸. Предприятия, которые не занимаются постоянным внедрением технологий и сервисов, достаточно быстро могут оказаться по ту сторону кривой изменений. Автономизация дает возможность использовать современные технологии не только ключевым подразделениям предприятия, отвечающим, допустим, за производство какой-либо продукции, но и любому сервисному подразделению, которое при помощи технологий также может улучшить собственные бизнес-процессы. Для того, чтобы предприятию соответствовать тенденциям рынка,

⁶⁶ Хэмел Г., Брин Б. Будущее менеджмента / Пер. с англ. Мишучков В. — М.: BestBusinessBooks, 2013. — с.24.

⁶⁷ Anthony S. D., Johnson M. W., Sinfield J. V., Altman E. J., The Innovator's Guide to Growth: Putting Disruptive Innovation to Work - Harvard Business Review Press, May 27, 2008. — 77-81 p.

⁶⁸ Сисодиа Р., Вольф Д., Шет Дж. Фирмы, несущие любовь. Компании мирового класса. Как им удается завоевывать сердца людей / Пер. с англ. Сомило В., — М.: Баланс Бизнес Букс, 2011. — Пролог. XIX-XXX с.

теперь, к примеру, бухгалтерии также, как и НИОКР, приходится следить за основными технологическими новшествами. Производственные инновации и устаревшие принципы ведения документооборота на предприятии вместе не смогут дать ожидаемого эффекта в развитии⁶⁹. Поэтому автономизированные подразделения, отвечающие за управление финансами, юридическое сопровождение деятельности предприятия, его рекламу и продвижение, должны сами инициировать перемены. Они должны внедрять современные CRM и ERP системы, эффективную сеть внутренних коммуникаций (Intranet) и переходить на гибкие и разнообразные системы взаимодействия с внешней средой. Внедрение культуры внутренних тренингов по повышению эффективности и создание разнообразных рабочих групп по исследованию современных тенденций рынка не только в своем, но и в смежных сегментах рынка, должно стать основным направлением деятельности подразделения⁷⁰.

Накапливаемый опыт постоянного внедрения и обновления технологий в автономизированных подразделениях дает возможность предприятию вносить определенные коррективы в собственные долгосрочные стратегии развития. В своей автономной «творческой лаборатории» предприятие создает новые эффективные схемы взаимодействия с элементами внешней среды и постоянно работает над капитализацией собственных нематериальных активов⁷¹. Данная стратегия позволяет предприятию удерживать свои позиции на рынке и равномерно совершенствоваться, в том числе и в сфере технологий.

Еще одной тенденцией является постоянное снижение стоимости нематериальных активов предприятия⁷². Сегодня знания сами по себе являются товаром и очень быстро утрачивают способность создавать долгосрочное

⁶⁹ Чернецова Л.В., Исследование особенностей внедрения и развития инновационных технологий менеджмента в бизнес-среде // Бизнес и стратегии, С: СГТУ им. Гагарина Ю.А., номер 1, 2016, стр. 22-24.

⁷⁰ Стюарт Т. Интеллектуальный капитал. Новый источник богатства организаций / Пер. с англ. Ноздрина В. — Изд. Поколение, 2007. — с. 83-100.

⁷¹ Хэмел Г., Брин Б. Будущее менеджмента / Пер. с англ. Мишучков В. — М.: BestBusinessBooks, 2013. — с. 195-220.

⁷² Andriessen D., Tissen R., Weightless Wealth: find your real value in a future of intangible assets // Financial Times Management; 1st edition, January 15, 2001, 256 p.

стратегическое преимущество⁷³. Конкурентный бенчмаркинг дает возможность быстро перенять и улучшить уже сегодня то, что только вчера попало на рынок. Теперь информация не может храниться только внутри компании: постоянная оцифровка данных и их появление в общедоступных ресурсах, распространение, копирование и изменение, приводят к быстрому обесцениванию и устареванию нематериальных активов предприятия.

Информация и идеи стремятся быть свободными, при этом компании, аккумулирующие и сохраняющие интеллектуальную собственность⁷⁴, подвержены риску ее быстрого устаревания и значительному увеличению затрат на ее сохранение. В условиях автономизации, когда каждое подразделение является источником привлечения дополнительных нематериальных активов, предприятие эволюционирует гораздо быстрее.

Другим аспектом проблемы распространения информации является максимальная осведомленность современных потребителей. Информация появляется на рынке достаточно быстро и в большом объеме, при этом затраты на ее поиск крайне невелики. В мире доступной информации речь идет уже не о «качественных» и «некачественных» товарах и услугах, а, скорее, о вариативных дополнительных свойствах, которыми они могут обладать. Потребности клиентов зачастую формируются рынком, в том числе и конкурентами, которые выходят с теми же продуктами и услугами, наделенными новыми качествами или с инновациями, которые в скором времени начинают массово копироваться⁷⁵.

При обилии и доступности информации предприятию с тяжелой бюрократической организационной структурой сложно следовать за быстро меняющимися тенденциями рынка и перестраивать свои бизнес-процессы. В связи с этим Т. Питерс представляет автономизацию в качестве управленческой

⁷³ Ларина Т.Е., Система управления предприятием, основанная на нематериальных активах // Вестник Белгородского университета кооперации, экономики и права, Б: Белгородский университет кооперации, экономики и права, номер 2, 2017, стр. 290 – 296.

⁷⁴ Гапоненко А.Л., Орлова Т.М. Интеллектуальный капитал - стратегический потенциал организации. - М.: Соц. отношения, 2003. – с. 18-40.

⁷⁵ Мотовилова А.В., Управление инновациями и интеллектуальной собственностью фирмы. Монография – М.: Проспект, 2018. – 47-53 стр.

инновации, при внедрении которой перестраиваются и упрощаются все управленческие процессы предприятия с последующим изменением привычных для него организационных форм. Классические организационные структуры все чаще теряют свою актуальность. На смену им приходят сетевые структуры, состоящие из микроорганизаций со слабой иерархической взаимозависимостью, но имеющие общую цель и стратегию развития⁷⁶. Теперь предприятие при помощи автономизированных подразделений получает актуальную информацию по каждому направлению и становится ее основным потребителем.

Еще одной тенденцией является сокращение продолжительности жизненного цикла проектов. Распространение информации, доступность капитала и широкие возможности аутсорсинга и бенчмаркинга могут значительно снизить эффективность долгосрочных стратегий предприятия⁷⁷. Благодаря скопированным стратегиям, дешевым поставщикам и зарубежным производственным мощностям многолетние планы развития предприятия могут сильно скорректироваться в процессе реализации.

Автономизация позволяет реализовывать новые стратегии в соответствии с возможностями и скоростью развития каждого подразделения. Современные темпы экономического роста задают высокую скорость принятия решений, что способствует оперативному внедрению новых технологий и инноваций. Таким образом, каждая вновь созданная автономия может достаточно быстро показать свою эффективность⁷⁸. При этом и предприятие, и подразделение должны постоянно создавать все больше и больше новых возможностей для развития, чтобы внедряемые стратегии постоянно перестраивались в соответствии с макроокружением.

⁷⁶ Хэмел Г., Брин Б. Будущее менеджмента / Пер. с англ. Мишучков В. — М.: BestBusinessBooks, 2013. — с. 200-215.

⁷⁷ Толстошеина В.А., Современные инструменты менеджмента качества для обеспечения устойчивого развития организации // Менеджмент качества и устойчивое развитие в изменяющемся мире. Матер. конф., 28-29 апреля 2016 г.

⁷⁸ Миклтуэйт Дж., Вулдридж А. Магия менеджмента / Пер. с англ. Измествьев М. — М.: Транзиткнига, 2003. — с. 114.

Считается, что на сегодняшний день на рынке наиболее эффективными являются крупные корпорации⁷⁹. Экономический рост, а также развитие технологий и инноваций происходит в основном за счет деятельности подобных организаций. Причиной тому служит существенная экономия, достигаемая за счет эффекта масштаба в результате проведенных сделок слияния и поглощения и формирования крупных производственных объединений. Автоматизация многих процессов, привлечение большого количества уникальных специалистов, опыт и наработки всех предприятий, которые теперь составляют единое целое, позволяют большим предприятиям с легкостью обходить их малых конкурентов путем сокращения издержек на единицу продукции⁸⁰.

Объединяться могут предприятия, производящие широкий спектр разнообразных, не связанных друг с другом продуктов: от пищевой отрасли и обеспечения различными бытовыми услугами до уникальных технических компонентов и химических реактивов. За счет этого происходит существенное увеличение доли рынка, которую теперь занимает одна большая организация⁸¹. Широкое разнообразие продуктов и услуг дает возможность объединенному предприятию выходить на различные рынки сбыта одновременно. Каждый сегмент рынка предопределяет свою стратегию и возможную скорость развития, следуя которым развивается каждое входящее в группу предприятие. Все вместе они могут дать значимый синергетический эффект в части повышения эффективности группы в целом.

По мнению автора, похожими возможностями обладает и автономизация. Она также дает возможность предприятию предоставлять широкий спектр продуктов и услуг, позволяя присутствовать одновременно на нескольких рынках. При этом предприятию нет необходимости находить партнера для сделки слияния

⁷⁹ *Шалягина А. В.* Слияния и поглощения как способ роста крупных корпораций // Проблемы современной экономики: материалы IV Междунар. науч. конф. (г. Челябинск, февраль 2015 г.). — Челябинск: Два комсомольца, 2015. — с. 39-42.

⁸⁰ *Lordan Gr., Neumark D.*, People versus machines: The impact of minimum wage on automatable jobs // *Labour Economics*, Volume 52, June 2018, p. 40-53.

⁸¹ *Utterback J.* Mastering the Dynamics of Innovation: How Companies Can Seize Opportunities in the Face of Technological Change. — М.: Harvard Business School Press, 1994. — p. 124-145.

и поглощения извне, так как оно использует только собственный потенциал и ресурсы.

Современные тенденции требуют новых управленческих решений⁸². Нарастающая скорость перемен, новые технологии, обесценивание нематериальных активов предприятия, перегруженные информацией рынки, сокращение продолжительности жизненного цикла стратегии, объединения и стратегические альянсы ограничивают многие предприятия в возможностях развития. Сравнительно низкие издержки автономизации и принципиально иной подход к организации работы и мотивации персонала могут стать основными доводами в пользу внедрения автономизации на предприятии.

Однако есть определенные сферы, на которые тенденции рынка влияют достаточно слабо. Внедрение автономизации на предприятиях, предоставляющих данные отрасли, также может стать затруднительным. К примеру, достаточно сложно внедрить автономизацию на предприятиях, основная деятельность которых связана с наукоемким производством: многоэтапные технологические процессы в тяжелой промышленности или добывающих отраслях не могут обеспечить предприятие большим количеством уникальных автономизированных подразделений⁸³. Изменения в производственных циклах внедряются крайне медленно и являются дорогостоящими. Другим примером могут служить фармацевтические компании, которые тратят десятки лет на разработку формул для лечения различных заболеваний. Защита информации и сложные многоступенчатые технологические процессы затрудняют эффективное внедрение автономизации подразделений для данных предприятий.

Небольшим предприятиям достаточно сложно противостоять современным тенденциям рынка, так как вложения в развитие могут существенно превышать показатели получаемой прибыли. Крупным предприятиям с многоступенчатыми организационными структурами также затруднительно постоянно повышать свою

⁸² Gil D., Song II-Y., Aldana J. F., Trujillo J., Big Data. New approaches of modelling and management // Computer Standards & Interfaces, Volume 54, Part 2, November 2017, p. 61-63.

⁸³ Jiang H., Zhao Sh., Zhang S., Xu X., The adaptive mechanism between technology standardization and technology development: An empirical study // Technological Forecasting and Social Change, Volume 135, October 2018, p. 241-248.

эффективность, так как они не способны быстро и своевременно реагировать на сигналы внешней среды⁸⁴. Автономизация позволяет совершить эффективный переход от тяжелой организационной структуры к подвижной группе взаимодействующих друг с другом эффективных подразделений, сочетая в себе принципы работы крупной организации и небольшого динамично развивающегося предприятия.

Внедрение автономизации на предприятиях необходимо для повышения их стратегической гибкости и адаптивности к быстро изменяющимся условиям турбулентной внешней среды. Бывшие «центры затрат», а теперь «центры добавленной стоимости» - бывшие подразделения компании, а теперь профессиональные сервисные фирмы – способны максимально быстро отвечать на все вызовы внешней среды и адаптировать собственные бизнес-процессы в соответствии с реалиями рынка. Автономизация позволяет проводить быстрые пошаговые изменения в соответствии с запросами внешней среды и своевременно оценивать их результативность⁸⁵. Автономии также быстро могут изменять и дорабатывать выбранные стратегии в соответствии с полученными результатами и новыми условиями рынка. Подобные итерации позволяют предприятиям учитывать фактор неопределенности при принятии управленческих решений⁸⁶. Как и любая концепция менеджмента, автономизация также не всегда позволяет заранее предусмотреть все возможные изменения внешней среды, однако она позволяет максимально быстро адаптироваться к ним с минимальными затратами.

Автономизация способствует развитию предприятия в сфере менеджмента, подобно «песочнице» позволяя локально апробировать новые управленческие практики и выявлять их основные преимущества и особенности внедрения⁸⁷.

⁸⁴ Ahmady Gh. A., Mehrpour M., Nikooravesh Aghd., Organizational Structure // Procedia - Social and Behavioral Sciences, Volume 230, 12 September 2016, p. 455-462.

⁸⁵ Ries E., The Lean Startup: How Today's Entrepreneurs Use Continuous Innovation to Create Radically Successful Businesses - YCS Publishers, 2017. – p. 34-65.

⁸⁶ Thames B., Webster D. W., Chasing Change: Building Organizational Capacity in a Turbulent Environment. - Wiley, 1st edition, 2008. – 221-232 p.

⁸⁷ Фрэнкс Б., Укрощение больших данных: как извлекать знания из массивов информации с помощью глубокой аналитики / Билл Фрэнкс. - М.: Манн, Иванов и Фербер, 2014. / Пер. с англ. Баранов А. - М.: Манн, Иванов и Фербер, 2014. – с. 33 - 56.

Полученные результаты с минимальными рисками могут быть использованы уже в рамках всего предприятия. Особую значимость возможности «песочницы» приобретают в условиях кризиса, когда строго ограничено время сбора актуальной информации, получения специализированных знаний и разработки соответствующего комплекса мер и антикризисных стратегий. Автономизация увеличивает степень робастности организации, позволяя сохранять устойчивость к внешним шокам. Автономные подразделения самостоятельно принимают управленческие решения и могут оперативно вносить необходимые антикризисные изменения.

Пандемия COVID-19 показала слабость жестких организационных структур, не способных справиться с экономическими изменениями по причине внутренней бюрократии и высокой взаимозависимости подразделений предприятия. Говард Ю и Марк Дж. Гривен в статье «Как автономия создает устойчивость перед лицом кризиса» описывают опыт производственной компании Haier по преодолению возникшего из-за пандемии кризиса. В первом квартале 2020 года за счет автономизации Haier удалось сохранить объем производства на уровне 2019 года. Каждая независимая бизнес-единица компании внедрила свой собственный комплекс антикризисных мер по развитию взаимодействия с поставщиками, охватывающими Америку, Юго-Восточную Азию, Южную Азию и Европу, на чью долю теперь и приходится основной объем производства. Авторы уверены, что данный опыт подтверждает тот факт, что после окончания пандемии на рынке смогут остаться предприятия, ориентированные на внутрикорпоративное предпринимательство и автономизацию собственных подразделений⁸⁸.

⁸⁸ Yu H., Greeven M. J., How Autonomy Creates Resilience in the Face of Crisis
One Chinese manufacturing giant quickly rebounded from the coronavirus. Here's what you can learn from its org chart // MIT Sloan Management review, March 23, 2020.

Выводы параграфа

Ключевой тенденцией, способствовавшей появлению автономизации, является ускорение темпа изменений. Автономизация позволяет подразделениям предприятия развиваться, предвосхищая изменения внешней среды.

Еще одной тенденцией стало масштабное развитие технологий. Автономизация дает возможность предприятию следовать современным технологиям, локально тестируя и внедряя необходимые технологические решения.

Постоянное снижение стоимости основных нематериальных активов предприятия вынуждает его создавать дополнительные ценности. Автономизация позволяет привлекать дополнительные нематериальные активы, используя внутренние возможности предприятия и способствуя его развитию в целом.

Максимальная осведомленность потребителей и быстрое устаревание информации: в данном случае автономизация позволяет перестраивать и упрощать многие управленческие процессы предприятия для быстрого получения, обработки и использования информации.

Автономизация способствует повышению стратегической гибкости и степени робастности предприятия, позволяя ему сохранять устойчивость к внешним шокам. Автономные бизнес-единицы могут самостоятельно внедрять необходимые антикризисные меры. Опыт собственных подразделений позволит основному предприятию учитывать фактор неопределенности при принятии управленческих решений и внедрять примененные ими стратегии с минимальными рисками.

Существуют отрасли, где внедрение автономизации может быть затруднительным. Примерами могут стать компании, представители фармацевтической отрасли или тяжелой промышленности с многоэтапными технологическими процессами, где сложно автономизировать какие-либо подразделения. Защита информации и многоступенчатые технологические процессы затрудняют эффективное внедрение автономизации подразделений для данных организаций.

1.3. Основные преимущества внедрения автономизации на предприятии

В параграфе представлены основные преимущества, которые может получить предприятие при внедрении автономизации. Ключевым из них является гибкость, которая позволяет каждой организации использовать данную стратегию развития, исходя из собственных задач и имеющихся ресурсов. Данное преимущество предопределяет появление различных форм автономизации. Представленные в параграфе примеры внедрения автономизации, взятые из зарубежной и отечественной практики, показывают, каким образом предприятия могут использовать различные формы автономизации для получения необходимых результатов.

Перечень представленных в параграфе преимуществ (Таблица 1, «Основные преимущества внедрения автономизации на предприятии») составлен с учетом исследования научных трудов зарубежных и отечественных экономистов, а также опыта различных предприятий. В его основе лежат актуальные и характерные для большинства предприятий результаты внедрения автономизации.

Данные таблицы основываются, прежде всего, на трудах таких зарубежных экономистов, как Т. Питерс, Г. Хэмел, Д. Майстер, Фр. Лалу, Р. Киган и Л. Лейхи, Э. Стеллман и Дж. Грин, М. Голд и Э. Кэмпбелл и других. Среди отечественных авторов необходимо отметить Г. Б. Клейнера, А. Г. Теслинова, А. Л. Гапоненко, А. И. Кочеткову и других авторов⁸⁹. Основные данные получены при исследовании опыта внедрения принципов автономизации на зарубежных и отечественных предприятиях. Среди зарубежных предприятий необходимо отметить Whole Foods Market Inc., W. L. Gore & Associates Inc. и Huawei Technologies Co. Ltd. и другие. Данные таблицы также учитывают опыт таких отечественных предприятий, как Национальный туроператор Алеан, Alean Hotel Group, ООО «Группа компаний Пероф», ООО «Альфа-Лайн», ООО «Экопромстрой», ГК Абсолют, ООО «Армит» и других.

⁸⁹ Ссылки на работы всех перечисленных авторов представлены в разделе «Список литературы».

Таблица 1. «Основные преимущества внедрения автономизации на предприятии» (предложено автором).

№	Преимущество	Возможности для автономий	Возможности для предприятия
1	Постоянное развитие за счет взаимодействия с клиентами	Создание востребованного продукта или услуги, за счет которого можно развиваться в качестве автономной бизнес-единицы	Успешное освоение нового сегмента рынка; возможность создать эффективную схему взаимодействия с клиентами, применимую для всего предприятия
2	Появление специальных методов гибкого управления в компании	Позволяет повысить скорость и качество работы подразделения	Позволяет пересмотреть основные бизнес-процессы, используя результаты работы автономии в интересах основного предприятия
3	Создание эффективных команд с высокой производительностью	Повышение личной и коллективной компетенции сотрудников за счет получения необходимых знаний и опыта в процессе реализации сложных проектов	Создание нематериального актива предприятия в виде индивидуальных и коллективных знаний его сотрудников.
4	Минимизация бюрократических процессов	Увеличение скорости реализации проектов; оперативность согласования задач вне зависимости от их степени важности	Формирование многофункциональных эффективных команд, способных выполнять комплексные проекты различного уровня сложности
5	Минимизация рисков, возникающих при внедрении новых стратегий развития	Поддержка предприятия и возможность получения помощи от предприятия в любой момент времени	Использование опыта автономий на предприятии с учетом их опыта и ошибок
5	Прочие преимущества	- создание дополнительных источников прибыли для подразделения; - внедрение индивидуальной системы мотивации;	- упрощение организационной структуры и основных бизнес-процессов; - развитие коллективных знаний как нематериального актива предприятия; - апробация новых мотивационных схем для привлечения высококвалифицированных специалистов; - развитие сервисных подразделений предприятия; - использование автономных проектных команд для работы над другими проектами

Многие автономизированные подразделения занимаются созданием и выводением на рынок собственного продукта или услуги с последующим привлечением новой группы уникальных клиентов. В данном случае преимущество автономизации заключается не только в освоении нового рыночного сегмента, но и в создании возможностей для развития за счет

постоянного взаимодействия с клиентами. Предприятие может быстро получать обратную связь от потребителей и вносить требуемые изменения в существующие продукты и стратегии, чутко реагируя на изменяющиеся потребности⁹⁰. Автор согласен с мнением Джеффа Сазерленда о том, что постоянное изменение продукта не только поддерживает его востребованность на рынке, но и дает «возможность проникнуть внутрь цикла принятия решения конкурентами, обрекая их на волнение, замешательство и сомнение»⁹¹.

Классическая схема взаимодействия заказчика и исполнителя подразумевает предоставление готового продукта в рамках заранее согласованных сроков⁹². К этому моменту его полезные свойства могут существенно измениться за счет новых условий рынка, действий конкурентов и изменения концепции самим заказчиком. Постоянное взаимодействие с клиентом позволит автономизированному подразделению по необходимости перестроить внутренние процессы, оценить недостающие ресурсы и скорректировать дальнейший ход работы над проектом⁹³. Таким образом, автономия сможет создать актуальный продукт, который будет востребован и принят заказчиком.

За счет собственной гибкости и взаимодействия с внешней средой автономные команды могут максимально быстро и эффективно использовать получаемую информацию. Несмотря на то, что большие предприятия имеют более обширный спектр возможностей для получения необходимой сведений, лишь немногие успевают своевременно ими воспользоваться. Основными барьерами являются сложные организационные структуры и установленные правила внутреннего взаимодействия⁹⁴. Получив достоверную информацию и сформировав соответствующий план действий, предприятие может опоздать с

⁹⁰ Liu L., Lee M. K.O., Liu R., Chen J., Trust transfer in social media brand communities: The role of consumer engagement // *International Journal of Information Management*, Volume 41, August 2018, p. 1-13.

⁹¹ Сазерленд Дж., *Scrum. Революционный метод управления проектами* / Пер. с англ. Гескина М. — М.: Манн, Иванов и Фербер, 2017. — стр. 215.

⁹² Делягина А. С., Совершенствование процесса проектного управления в условиях инновационных продуктов // *Формирование общекультурных и профессиональных компетенций финансиста*, Москва, 2018, стр. 55-64.

⁹³ Cole R., Scotcher E., *Brilliant Agile Project Management: A Practical Guide to Using Agile, Scrum and Kanban* - FT Press, 2016. – 112-132 p.

⁹⁴ Silva S. A., Carvalho H., Oliveira M.J., Fialho T., Soares C. G., Jacinto C., Organizational practices for learning with work accidents throughout their information cycle // *Safety Science*, volume 99, part A, November 2017, p. 102-114.

внедрением необходимых доработок из-за большого количества вовлеченных в процесс участников и лиц, ответственных за принятие решений⁹⁵.

Постоянное взаимодействие заказчика и исполнителя также может способствовать появлению гибкой методологии, которая может быть применима в работе автономизированного подразделения и предприятия. Несмотря на то, что данная практика чаще всего применяется при разработке программного обеспечения, ее основные принципы могут быть использованы практически повсеместно⁹⁶. В основе методологии лежит быстрая реакция на любые изменения, адаптивное планирование, работа в самоорганизующихся высокоэффективных командах и четкое соблюдение временных рамок реализации этапов и проекта в целом.

Автономизация подразумевает повышение уровня ответственности команды, которой необходимо самостоятельно анализировать имеющуюся информацию и принимать соответствующие решения. Выбирая способы реализации поставленных задач, она принимает на себя все возможные риски и гарантирует получение результатов. Постоянное взаимодействие с клиентами становится для нее необходимостью⁹⁷. Автономная команда может достаточно быстро получить промежуточные результаты и оценить их, обратившись к заказчику продукта или к рынку с продуктом или услугой, доведенной до той степени готовности, которую уже предложить потребителям. Во время работы заказчик не всегда запрашивает изменение каких-либо качеств продукта или услуги, но может давать обратную связь относительно того, каким образом они предоставляются. Так автономия может понять, что мешает ей двигаться быстрее и продуктивнее и что необходимо скорректировать в основных бизнес-процессах.

Понятия «команда» и «командообразование» являются основополагающими для процесса автономизации, поэтому при ее внедрении предприятие может

⁹⁵ *Адизес Ицх.*, Управляя изменениями. Как эффективно управлять изменениями в обществе, бизнесе и личной жизни /Пер. с англ. Кузин В., - М.: Манн, Иванов и Фербер, 2018. — 22-48 с.

⁹⁶ *Qin R., Nembhard D. A.*, Workforce agility in operations management // *Surveys in Operations Research and Management Science*, volume 20, issue 2, December 2015, p. 55-69.

⁹⁷ *Федоренко А.Н.*, Социология управления: разработка концепции клиентского сообщества как типа неформальной организации // *Мин Науки. Социология, филология, культурология*, №3, 2017, стр. 22-37.

получить не только одну эффективную проектную группу, но и рабочий алгоритм, который можно применять для формирования команды под любые цели и задачи⁹⁸. Автономизация подразумевает частичное преобразование организационной структуры и изменение устоявшихся схем взаимодействия между подразделениями, вместо которых появляются независимые проектные группы с взаимосвязями, выстроенными по потребностям. Максимальная эффективность данных групп достигается при численности от 5 до 9 человек⁹⁹. В больших или меньших группах снижается продуктивность, так как они не способны качественно прорабатывать сложные проекты с большим количеством разнообразных задач.

Проектная группа становится командой, когда она объединяется общими целями и задачами, которые понятны каждому сотруднику¹⁰⁰. Распределенные роли показывают значимость и необходимость каждого члена команды. Связующим элементом служит единое информационное поле, где можно получить необходимую информацию в нужном объеме в любой момент времени. Опираясь на имеющиеся у них данные, члены команды самостоятельно определяют способ достижения конечной цели.

Перечисленные свойства могут встречаться и в хороших проектных группах, где отделы персонала тщательно подбирают каждого сотрудника для выполнения поставленных перед ним задач. Принципиально важным командообразующим фактором, не характерным для проектных групп, является готовность команды обучать и обучаться¹⁰¹. Командная мотивация предполагает, что знания каждого ее члена имеют ценность только тогда, когда они могут быть использованы в нужное время. При этом команда не только учится сама, но и

⁹⁸ Кривенко Ю.С., Минасян А.Т., Командообразование как ключевое звено успеха организации, Устойчивое развитие науки и образования, №2, 2018, стр. 70-72.

⁹⁹ Сазерленд Дж., Scrum. Революционный метод управления проектами / Пер. с англ. Гескина М.— М.: Манн, Иванов и Фербер, 2017. — стр. 78.

¹⁰⁰ Driskell T., Salas E., Driskell J. E., Teams in extreme environments: Alterations in team development and teamwork // Human Resource Management Review, volume 28, issue 4, December 2018, p. 434-449.

¹⁰¹ Yeo K.T., Planning and learning in major infrastructure development: systems perspectives // International Journal of Project Management, Volume 13, Issue 5, October 1995, p. 287-293.

обучает: каждый сотрудник открывает доступ к собственным знаниям и наработкам, делится опытом и получает то же самое от других членов команды. Данное сотрудничество позволяет совершенствовать и превосходить собственные возможности каждому члену и всей команде в целом. При реализации проектов команда получает новый опыт, который становится ее ключевым преимуществом и нематериальным активом для предприятия в целом¹⁰².

Внедрение автономизации также позволяет пересмотреть основные принципы работы ряда подразделений и упростить формализованные бизнес-процессы. В процессе работы над каждым проектом внутри команды происходит распределение и частичное дублирование основных функций предприятия, что дает ей возможность независимо в сжатые сроки выполнять широкий спектр разнообразных задач. К примеру, команда может выделить сотрудников, ответственных за маркетинговые стратегии продвижения нового продукта, юридическое сопровождение сделок, информационные технологии или новые разработки по продукту. Быстрый доступ ко всей необходимой информации и согласованное распределение ролей внутри коллектива могут существенно повысить его результативность¹⁰³. Кроме того, оставаясь частью организации, команда может в любой момент обратиться за помощью или консультацией к остальным подразделениям предприятия.

Когда все роли внутри команды четко распределены, любые возможные промедления со стороны какого-либо его члена незамедлительно окажут влияние на деятельность остальных¹⁰⁴. В данном случае коллектив не только осуществляет контроль за выполнением задач отдельным сотрудником, но также может помочь в случае возникновения затруднений: предоставить дополнительную информацию, провести внеочередной раунд переговоров с заказчиком или

¹⁰² Liu D.R., Lai C.H., Mining group-based knowledge flows for sharing task knowledge // Decision Support Systems, Volume 50, Issue 2, January 2011, p. 370-386.

¹⁰³ Kerzner H., Project Management Metrics, KPIs, and Dashboards: A Guide to Measuring and Monitoring Project Performance 3rd Edition – Wiley, 2017. – 368-374 p.

¹⁰⁴ Caniëls M. C.J., Chiocchio F., Loon N. P.A.A., Collaboration in project teams: The role of mastery and performance climates // International Journal of Project Management, Volume 37, Issue 1, January 2019, p. 1-13.

временно перераспределить роли¹⁰⁵. В данном случае избыточная формализация процессов на предприятии может оказать негативный эффект на работу команды: увеличить сроки выполнения поставленных задач, привести к росту транзакционных издержек и усложнить взаимодействие с другими подразделениями.

Автономизация может способствовать и другим значительным изменениям на предприятии:

- успешный опыт подразделения позволяет использовать его достижения и в рамках всего предприятия, но уже с минимальными рисками;
- изменение существующих бизнес-процессов может упростить организационную структуру и обеспечить полноценную взаимосвязь между подразделениями;
- по примеру собственных автономий, многие предприятия создают обучающие центры, направленные на повышение компетенции собственных сотрудников и развитие коллективных знаний как нематериального актива предприятия;
- автономизация позволяет создавать эффективные мотивационные схемы, где сотрудники будут вовлечены в основные бизнес-процессы и заинтересованы в достижении поставленных целей;
- автономизация способствует развитию сервисных подразделений предприятия: зачастую изменения в отделе продаж или на производстве являются более приоритетными, чем развитие отдела кадров или бухгалтерии;
- в результате автономизации появляются эффективные проектные команды, которые могут быть привлечены к решению различных задач и запуску основных продуктов компании.

Преимуществом автономизации также является большое разнообразие ее форм: частичная автономизация по функциям, наделяющая подразделение

¹⁰⁵ Дорошенко М.В., Исунова О.А., Управление предпринимательскими рисками на основе процессного подхода // Теоретическая и прикладная экономика, №4, 2017, стр. 139-150.

определенными возможностями; полная автономизация, результатом которой становится появление небольшого размера предприятия; автономизация в рамках проекта, действующая ограниченный период времени до его окончания и другие. Фактически, для каждого предприятия форма автономизации будет уникальной, так как будет зависеть от поставленных целей и задач.

Методология scrum также имеет ряд сходств с автономизацией. Scrum представляет собой создание независимой группы для выполнения какого-либо проекта, в состав которой входят сотрудники различных подразделений предприятия и привлеченные извне эксперты¹⁰⁶. Создаваемая проектная группа отвечает за выполнение поставленных задач в строго определенные сроки с соблюдением всех требований со стороны заказчика продукта.

Джефф Сазерленд выделяет следующие этапы внедрения scrum (представлены на рисунке 3, «Этапы внедрения методологии scrum по Джеффу Сазерленду (предложено автором)»)¹⁰⁷:

1. Выбор владельца продукта – человека, обладающего полной информацией о том, что команде необходимо сделать, произвести или достигнуть.
2. Формирование независимой команды, в состав которой должны войти все необходимые для выполнения проекта специалисты;
3. Выбор scrum-мастера – человека, ответственного за обучение команды всем процессам, необходимым для достижения цели.
4. Создание бэклога продукта – полного списка ранжированных по приоритетности требований к продукту, составленного заказчиком. На всем протяжении проекта бэклог постоянно подвергается доработке.
5. Оценка сроков выполнения проекта, в процессе которой уточняются все непонятные для команды задачи.
6. Планирование спринтов – списка задач, подлежащих выполнению в установленный период времени. Весь бэклог разбивается на спринты, на

¹⁰⁶ Rola P., Kuchta D., Kopczyk D., Conceptual model of working space for Agile (Scrum) project team // Journal of Systems and Software, Volume 118, August 2016, p. 49-63.

¹⁰⁷ Сазерленд Дж., Scrum. Революционный метод управления проектами / Пер. с англ. Гескина М.— М.: Манн, Иванов и Фербер, 2017. — стр. 260-265.

выполнение которых отводится фиксированное количество времени. Общая длительность всех спринтов укладывается в сроки реализации проекта.

7. Постоянная оценка динамики производительности команды, где сотрудники самостоятельно оценивают уже выполненный объем работ, а также возникающие сложности и препятствия, мешающие реализации проекта в установленные сроки.

8. Проведение регулярных встреч членов команды, где они могут обсуждать актуальные вопросы и обмениваться информацией. Данные встречи открыты для заказчика и всех заинтересованных сторон.

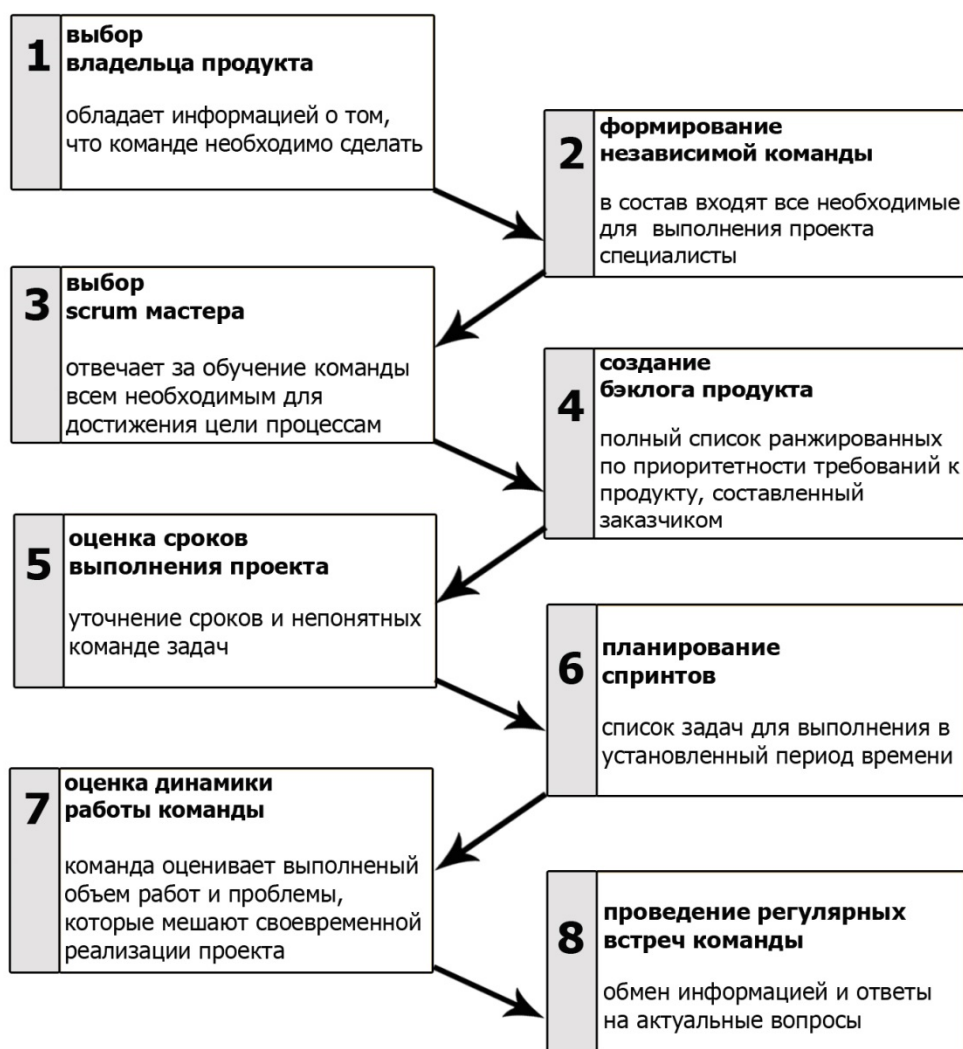


Рисунок 3. Этапы внедрения методологии scrum по Джеффу Сазерленду (предложено автором).

Данная методология применима к проектной деятельности, где группе участников необходимо получить результаты в строго определенные заказчиком сроки¹⁰⁸. Основные принципы работы scrum-команды и ее взаимодействие с остальными стейкхолдерами практически аналогичны деятельности автономизированного подразделения. Функционируя в качестве автономии внутри предприятия, она использует организационные возможности и наработки и создает собственный востребованный на рынке продукт.

Преимущества автономизации находят свое отражение в реальных примерах, где компании уже начали внедрять данную стратегию развития. Успешный опыт можно наблюдать как в отечественной, так и в зарубежной практике. Все больше и больше предприятий отказываются от дифференциации и четкого распределения задач в пользу холистического подхода в формировании команд¹⁰⁹. Компании существуют не в изолированном пространстве, а в сложной среде, которая находится на пересечении ряда внутренних и внешних факторов, которые часто невидимы и непредсказуемы. В связи с этим на первый план выходят такие аспекты, как целостность, гибкость и ответственность – драйверы успеха в современной турбулентной среде¹¹⁰.

Национальное управление по аэронавтике и исследованию космического пространства (НАСА, англ. National Aeronautics and Space Administration, NASA) определяет нестабильность, самоорганизующиеся проектные команды, параллельную разработку различных продуктов, комплексное обучение, саморазвитие и минимальный организационный контроль в качестве эффективных составляющих гибкого процесса разработки новых продуктов¹¹¹. Американская сеть супермаркетов Whole Foods Market Inc. создает автономные

¹⁰⁸ Адкинс Л., Коучинг agile-команд. Руководство для scrum-мастеров, agile-коучей и руководителей проектов в переходный период / Пер. с англ. Пасерба С., - М.: Манн, Иванов и Фербер, 2017. — цифровая книга.

¹⁰⁹ Hecklau F., Galeitzke M., Flachs S., Kohl H., Holistic Approach for Human Resource Management in Industry 4.0 // Procedia CIRP, Volume 54, 2016, p. 1-6.

¹¹⁰ Chowdhury R., Systems Thinking for Management Consultants: Introducing Holistic Flexibility (Flexible Systems Management) 1st ed. 2019 Edition – Springer, June 22, 2019. – 381-399 p.

¹¹¹ Goemaere S., Brenning K., Beyers W., Vermeulen A. C.J., Binsted K., Vansteenkiste M., Do astronauts benefit from autonomy? Investigating perceived autonomy-supportive communication by Mission Support, crew motivation and collaboration during HI-SEAS 1 // Acta Astronautica, November 2018.

продуктовые команды, которые разрабатывают и внедряют свои собственные стратегии продаж в магазинах¹¹². Команды не только соревнуются между собой в результативности, но и обмениваются опытом и полученными знаниями. Разработчики японского производителя компьютерной техники NEC используют методологию scrum в качестве основы при разработке новых продуктов.

Внедрением автономизации занимаются и отечественные предприятия. К примеру, туроператор «Алеан»¹¹³ в 2016 году создал первое автономное подразделение, которое отвечало за работу с корпоративными клиентами. До этого основными клиентами «Алеан» были исключительно туристические агентства, которые покупали и перепродавали туристский продукт конечным потребителям. Автономизация позволила привлечь большое количество компаний и реализовать необычные и высокодоходные проекты. Полученный успешный опыт был применен туроператором и для работы с другими подразделениями: создав автономный отдел частной реализации, предприятие работает с физическими лицами напрямую, а также развивает собственную управляющую компанию, работающую с группой отелей в Краснодарском крае.

Автономизация открывает для каждого предприятия уникальный перечень возможностей и преимуществ в зависимости от поставленных целей и степени свободы, предоставляемой подразделению¹¹⁴. Опыт предприятий показывает, что внедрение автономизации способствует росту объема продаж, развитию подразделений, привлечению высококвалифицированных сотрудников и реализации проектов любого уровня сложности. Основные цели предприятия определяют степень автономизации и то, каким образом подразделение будет с ним взаимодействовать.

¹¹² Официальный сайт сети супермаркетов Whole Foods Market Inc.: <https://eu.wholefoodsmarket.com/>.

¹¹³ Официальный сайт туристического оператора «Алеан»: <https://www.alean.ru/>.

¹¹⁴ Heagney J., Fundamentals of Project Management – AMACOM, 2016 – 199-208 p.

Выводы параграфа

Ключевым преимуществом автономизации является гибкость, предопределяющая ее вид и основные результаты, которые предприятие может получить после внедрения.

Основные преимущества автономизации:

- создание и выводение на рынок нового продукта или услуги;
- развитие за счет постоянного получения обратной связи от клиентов;
- быстрая реакция на изменения рынка и возможность предвосхищать его основные тенденции;
- создание востребованного клиентом продукта;
- использование гибкой методологии в работе подразделения, которая позволяет быстро реагировать на любые изменения без существенных затрат, адаптировать планирование и соблюдать установленные сроки;
- формирование эффективных команд, которые могут решать сложные комплексные задачи;
- создание и развитие такого нематериального актива предприятия, как коллективные знания;
- возможность упростить организационную структуру и начать более эффективно работать с получаемой информацией;
- создание индивидуальных систем мотивации, которые могут привлекать в проект высококвалифицированных сотрудников.

Предприятие может создать полностью автономное подразделение, которое будет реализовывать собственные проекты на постоянной основе, а может сформировать команду под определенный проект на ограниченный период времени. Временные автономные команды достаточно часто используют в своей работе методологию scrum, которая позволяет в установленный период времени создать актуальный для заказчика продукт.

ГЛАВА 2. ОСОБЕННОСТИ ВНЕДРЕНИЯ АВТОНОМИЗАЦИИ НА ПРЕДПРИЯТИЯХ

2.1. Автономизация как управленческая инновация на предприятии

Основной задачей данного параграфа является определение автономизации в качестве управленческой инновации, открывающей широкий спектр возможностей для развития предприятия. Для достижения поставленной задачи представлены основные виды инноваций, определен соответствующий автономизации вид и сформулированы их общие и отличительные черты. В параграфе также представлена классификация предприятий согласно их темпам роста, сформулированы преимущества автономизации и основные этапы ее внедрения.

Благодаря современным тенденциям инновации становятся неотъемлемой основой для развития предприятия. Развитие, в свою очередь, связано с повышением темпов роста активов и оборотов, которые являются основными показателями эффективности предприятия¹¹⁵.

Томас Касас и Клетт полагает¹¹⁶, что, в зависимости от темпов роста, практически все предприятия можно условно разделить на три основные категории: «Mice», «Gazelles» и «Elephants»¹¹⁷.

К организациям типа «Mice» можно отнести небольшие компании, чаще всего различные start-up проекты¹¹⁸. Для таких предприятий характерен умеренный темп роста (менее 50% в год). Однако при внедрении правильной

¹¹⁵ Савицкая Г. Анализ эффективности деятельности предприятия. Методологические аспекты. – М.: Новое знание, 2004. — с. 55-60.

¹¹⁶ Kasas I Klett T. Japan's Open Future: An Agenda for Global Citizenship (Anthem Asia-Pacific Series). – NY: Anthem Press, 2009. – p. 235-239.

¹¹⁷ Mice: дословный перевод с англ. «мыши». Термин обозначает небольшие организации, имеющие относительно недолгую историю на рынке, находящиеся на начальной стадии своего развития.

Gazelles: дословный перевод с англ. «газели». Термин обозначает организации с активным темпом роста.

Elephants: дословный перевод с англ. «слоны». Термин обозначает организации, давно представленные на рынке, деятельность которых характеризуется замедляющимся темпом развития.

¹¹⁸ Start-up проекты - это компании, имеющие небольшую историю операционной деятельности на рынке.

стратегии развития предприятия данного типа могут трансформироваться в «Gazelles».

К типу «Gazelles» относятся успешно развивающиеся организации с активным темпом роста, составляющим не менее 50% в год. Если руководство организации вновь выработает правильную стратегию развития или скорректирует текущую, то это может привести к ее трансформации в организацию типа «Elephants».

Предприятия типа «Elephants» представляют собой крупные компании, достигшие той стадии развития, после которой наиболее вероятными являются два сценария: медленное или быстрое увядание или инновационный путь развития. При этом под инновационным путем чаще всего понимают не просто обновление ассортимента продуктовой линейки предприятия или ее дополнение определенными свойствами и характеристиками, а технологический или инновационный прорыв, связанный с новым способом мышления и управления¹¹⁹.

Автор согласен с утверждением Томаса Касаса и Клетта о том, что сама по себе инновация не может создаваться и контролироваться только лишь разумом¹²⁰. Новый способ мышления может способствовать ее появлению, но не будет являться основой, а детализированный анализ рынка вряд ли станет успешной составляющей инновационного процесса. Истинные инновации чаще всего создаются за счет эмоционального интеллекта¹²¹, где преобладают чувства, впечатления и ощущения. Успешные организации предчувствуют будущие перемены, а не фиксируют факт их наступления.

Развитие эмоционального интеллекта в жестко структурированных организациях с четко выстроенной схемой взаимосвязей весьма

¹¹⁹ Браун Т. Дизайн-мышление в бизнесе. От разработки новых продуктов до проектирования бизнес-моделей/ Пер. с англ. Хозинский В. – М.: Манн, Иванов и Фербер, 2018. — с. 43-47.

¹²⁰ Kasas I Klett T., Japan's Open Future: An Agenda for Global Citizenship (Anthem Asia-Pacific Series). – NY: Anthem Press, 2009. – p. 175- 182.

¹²¹ Гоулман Д. Эмоциональный интеллект в бизнесе/ Пер. с англ. Исаева А. – М.: Манн, Иванов и Фербер, 2013. — с. 20.

затруднительно¹²². Автономизация позволяет сотрудникам подобных организации выйти за рамки установленных стандартов, открыть новые возможности и оказать большее влияние на результаты деятельности организации. После внедрения автономизации на предприятии рождается новая схема взаимосвязей, в основе которой лежит не регламент, а эффективность.

Закономерность появления автономизации на предприятиях с определенным темпом роста не является строго определенной. Однако существуют факторы, ограничивающие или, наоборот, способствующие ее появлению на предприятиях каждого типа.

Так автономизация на предприятиях типа «Mice» является маловероятной. Небольшое количество сотрудников и их часто меняющийся спектр задач не будет способствовать развитию автономии без ущерба для самого предприятия. Возможно даже снижение качества предоставляемых подразделением услуг и появление большого количества бюрократических процессов.

Автономизация на предприятиях типа «Gazelles» возможна, однако все действия по ее внедрению должны сопровождаться тщательным анализом возможных рисков. Предприятия данного типа часто делают акцент на улучшении уже существующих продуктов и услуг или совершенствовании представленного ассортимента. Основные стратегии развития основываются на совершенствовании технологий производства, стратегий продаж и навыков сотрудников ключевых подразделений. Автономизация подразделений на данном этапе может не найти должной поддержки среди сотрудников и руководителей предприятия из-за возможных изменений в основных бизнес-процессах.

На предприятиях типа «Gazelles» сформированы основные принципы управления, которым предпочитает придерживаться топ-менеджмент. Существенные изменения в управленческой политике могут восприниматься в качестве потенциальных рисков, которые могут оказывать влияние на текущие

¹²² Rezvani A., Khosravi P., Ashkanasy N.M., Examining the interdependencies among emotional intelligence, trust, and performance in infrastructure projects: A multilevel study // International Journal of Project Management, Volume 36, Issue 8, November 2018, p. 1034-1046.

показатели прибыли предприятия. Многие руководители также не готовы делегировать полномочия, а самоуправление воспринимают в качестве потенциального барьера в налаженных бизнес-процессах.

Автономизация может быть применена в организациях типа «Elephants». На данном этапе компания уже достигла пика своего развития в предоставляемых продуктах и услугах и осознает необходимость освоения новых рынков. Для дальнейшего развития необходима оптимальная схема мотивации сотрудников и новый управленческий подход, которые будут наиболее результативны в условиях неопределенности, в которых предприятие может оказаться на стадии запуска новых продуктов и услуг.

В данном случае автономизация может создать для предприятия ряд существенных преимуществ. Во-первых, она способствует созданию непрофильных продуктов и услуг, которые могут стать хорошим подспорьем для дальнейшего развития. Они создаются за счет собственных сил и мощностей, но требуют иного подхода к продвижению. Осваивая новые рынки, предприятие получает актуальную информацию о потребностях новых групп потребителей и оценивает собственные возможности по соответствию их запросам.

Во-вторых, автономное подразделение – это сфера взаимодействия сотрудников-предпринимателей, которые стремятся к самореализации и позволяют развиваться основной компании. Главным активом становятся не продукты и услуги, а сами сотрудники¹²³. Автономизация позволяет сместить акцент со стандартного набора предоставляемых продуктов и услуг на человеческий фактор и личностное развитие персонала¹²⁴. Новые мотивационные схемы и опыт автономных команд будет способствовать успешному внедрению инноваций на предприятии и его дальнейшему развитию.

¹²³ Савелёнок Е., «Другой» менеджер: управление на основе жизненного сценария // Проблемы теории и практики управления, международный журнал, №1/2017.

¹²⁴ Patzelt H., Behrens J., Wolfe M.T., Shepherd D.A., Perceived project transition support and employees' assessments of entrepreneurial project performance // Journal of Business Venturing, online edition from 25 June 2018.

В зависимости от последующих результатов внедрение инноваций на предприятии также может быть успешным и неуспешным¹²⁵. При этом каждый результат одинаково важен: успешная инновация – это само по себе движение вперед, а неуспешная инновация, которая привела к провалу, при тщательном анализе дает понимание, куда необходимо двигаться. Поэтому достаточно часто инновационные процессы на предприятии являются циклическими: выводя продукт на рынок, организация получает обратную связь от потребителей, после чего, либо совершенствует продукт, снова выводя его на рынок, либо завершает проект, выходя к потребителям уже с другой инновацией.

Опыт внедрения неуспешных инноваций является важной составляющей развития предприятия¹²⁶. Так, например, компания Google, потратив миллионы долларов на разработку одной из своих технологий Google Glasses¹²⁷, впоследствии отказалась от нее. Данная разработка не стала успешной у потребителей из-за дизайнерских недоработок и высокой стоимости гаджета, дублирующего основные функции обычных смартфонов. Неудачный опыт запуска нового продукта дал возможность компании Google переосмыслить значение инноваций в целом и обратиться к другим направлениям собственного развития¹²⁸. При этом компания не исключает возможности вывода на рынок новой усовершенствованной версии устройства.

Похожие примеры есть и в России. Компания «Ростелеком» в 2014 году запустила в Интернете новую поисковую систему «Спутник»¹²⁹. Основное отличие «Спутника»¹³⁰ от других аналогов должно было заключаться в предоставлении корректного контента, упрощенного доступа к различным социальным сервисам и высокому уровню безопасности хранения

¹²⁵ Даер Д., Кристенсен К. М., Ферр Н. Создавая инновации. Креативные методы от Netflix, Amazon и Google/ Пер. с англ. Савина И. – М.: Эксмо, 2014. – с. 30-37.

¹²⁶ Jenson I., Leith P., Doyle R., West J., Miles M.P., Innovation system problems: Causal configurations of innovation failure // Journal of Business Research, Volume 69, Issue 11, November 2016, p. 5408-5412.

¹²⁷ Tang J. Beginning Google Glass Development – NY: Technology in action, 2014. — p. 45-53.

¹²⁸ Шмидт Э., Розенберг Дж., Игл А. Как работает Google/ Пер. с англ. Барретт Д. – М.: Эксмо, 2015. – с. 47-56.

¹²⁹ Егорова Л., РОСТЕЛЕКОМ" выделил 260 миллионов рублей на развитие поисковика «Спутник» // <http://firrma.ru/data/news/93933/>, 13.12.2017.

¹³⁰ Голицына А., Серьгина Е., Болецкая К. «Ростелеком» признал неудачной попытку создания госпоисковика // <https://www.vedomosti.ru/technology/articles/2017/05/12/689518-rostelekom-neudachnoi-gospoiskovika> 09.04.2018.

конфиденциальных данных пользователей на территории Российской Федерации. Проект не увенчался успехом из-за несовершенства поисковых алгоритмов, высокого уровня затрат, необходимых для дальнейшего развития, а также конкуренции со стороны Yandex и Google¹³¹. Компания «Ростелеком» не отказалась от идеи и планирует доработать и повторно запустить свой проект.

Как и в случае с инновациями, внедрение автономизации на предприятии также может быть успешным и неуспешным. Положительным результатом для автономизации может стать вывод на рынок новых продуктов и услуг, привлечение высококвалифицированных специалистов, внедрение альтернативной схемы мотивации, которая может их удержать и будет способствовать развитию других сотрудников.

Отрицательные результаты автономизации также важны для предприятия. Анализ причин неуспешного внедрения данной методологии позволяет выявить проблемы, с которыми может столкнуться предприятие, выйдя за границы готовых решений и заранее определенных процедур. Если после внедрения автономизации подразделение и основное предприятие не смогли создать новую схему коммуникаций, внедрить альтернативную систему мотивации, успешно вывести на рынок новые продукты или услуги, то следует детально исследовать причины, которые не позволили достичь поставленных целей.

Не востребованные на рынке продукты могут свидетельствовать о том, что их качество существенно ниже представленных аналогов или сотрудники не справляются с динамично меняющимися условиями внешней среды и не стремятся к саморазвитию и повышению квалификации. Отсутствие личностного роста, в свою очередь, может быть связано не только с нежеланием конкретного сотрудника учиться и развиваться, но и с отсутствием соответствующих условий у самой организации. Если предприятие и автономия не смогли выстроить новую систему взаимодействия, то среди возможных причин могут быть бюрократизация бизнес-процессов или отсутствие доверия в коллективе. На

¹³¹ Основные поисковые системы в Российской Федерации.

сегодняшний день последний критерий является одним из самых важных при формировании эффективных команд. Недоверие со стороны руководителей по отношению к персоналу также может оказать влияние на результаты работы подразделения. Однако в каждом случае причины неуспешного внедрения автономизации зависят от самого предприятия и являются сигналом о том, что что-то необходимо менять.

Примером успешной автономизации может стать департамент по работе с корпоративными клиентами отечественного туроператора «Алеан»¹³². Принятые в компании стандарты, регламенты и принципы работы с контрагентами сдерживали развитие подразделения и ограничивали его возможности в предоставлении широкого спектра продуктов и услуг для корпоративных заказчиков. Данная группа клиентов не являлась типичной для предприятия и существенно отличалась от обычных туристических агентств, для которых были созданы все продукты и услуги компании. Автономизация позволила подразделению исключить лишние общеорганизационные бюрократические процессы, выявить актуальные потребности корпоративных заказчиков, сформировать востребованный продукт и создать новые каналы его продвижения. Подразделение за несколько лет вдвое увеличило объем продаж.

Еще одним примером эффективной автономизации может стать компания Designworks¹³³, которая отвечает за основные дизайнерские решения концерна BMW. В своей линейке автомобилей концерн стремится соединить узнаваемые классические черты, определяющие сущность BMW, и прогрессивные идеи в дизайне, которые появляются на рынке вместе с выходом очередной модели. Много лет подряд BMW удерживает лидирующие позиции на автомобильном рынке и постоянно обновляет собственный модельный ряд¹³⁴.

¹³² Официальный сайт Национального туроператора «Алеан»: <https://www.alean.ru>.

¹³³ Питерс Т. Представьте себе! Превосходство в бизнесе в эпоху разрушений / Пер. с англ. Матвеева И. – М.: BestBusinessBooks, 2011. – с. 92.

¹³⁴ Papageorgiou Th., Large firms and within firm occupational reallocation // Journal of Economic Theory, Volume 174, March 2018, p. 184-223.

В 1995 году компания BMW полностью выкупила изначально независимую дизайнерскую студию Designworks и превратила ее в профессиональную сервисную фирму, создающую лучшие решения в сфере дизайна. В сущности, руководство BMW создало новый независимый продукт – дизайнерские решения. Так Designworks представляет в своем портфолио различные продукты, решения и компании, которые являются лидерами в различных отраслях. Она создавала дизайн для лыж Head, интерьерные решения для Singapore Airlines и технологический дизайн для медицинских комплексов Varian medical systems. Среди прочих представлены и решения для концепт-каров BMW. Компания Designworks отслеживает и собирает современные решения в различных отраслях, чтобы потом применить их в собственных разработках.

Для того, чтобы определить, какая взаимосвязь существует между автономизацией и инновационной деятельностью предприятия, необходимо рассмотреть основные виды инноваций и определить, к какому из них возможно отнести данную управленческую практику.

В современной литературе по менеджменту и инновациям выделяют следующие типы инноваций¹³⁵:

- Incremental innovation¹³⁶ (поступательные инновации). Предприятие выводит на рынок заведомо недоработанный продукт, получает обратную связь от потребителей и шаг за шагом его улучшает¹³⁷. Поступательные инновации наиболее типичны для китайского рынка и очень редко используются американскими и европейскими компаниями.

- Significant innovation¹³⁸ (значительные инновации). Компания стремится все время оставаться «лидером в игре», постоянно улучшая продукт и совершенствуясь в своей отрасли. На рынок выводится только доработанный

¹³⁵ Кристенсен К. М., Энтони С., Рот Э. Что дальше? Теория инноваций как инструмент предсказания отраслевых изменений / Пер. с англ. Калинина Е. – М.: Альпина Паблишер, 2017. — с. 17-25.

¹³⁶ Давила Т., Эшштейн М. Дж., Шелтон Р. Работающая инновация. Как управлять ею, измерять ее и извлекать из нее выгоду / Пер. с англ. Зоря О. – М.: Баланс Бизнес Букс, 2007. – с. 36.

¹³⁷ Дронова О.Б., Любичкая В.А., Исследования внутренней среды современных западных корпораций // Менеджмент в России и за рубежом, №4, 2017 г.

¹³⁸ Такер Р. Б. Инновации как формула роста. Новое будущее ведущих компаний / Пер. с англ. Анкудинов А. – М.: Олимп-Бизнес, 2006. – с. 28.

продукт, который проходил все стадии тестирования и улучшения внутри самой компании. Вывод недоработанного продукта на рынок воспринимается как репутационный риск, который может оказать влияние на лояльность потребителей к бренду. В данном случае основным примером могут стать американские компании, среди которых Apple inc., Philip Morris International и ряд других ключевых отраслевых представителей.

- Radical innovation¹³⁹ (радикальные инновации). К этой группе можно отнести разработки отдела НИОКР, внедрение передовых технологий или внутрикорпоративное предпринимательство (corporate venturing)¹⁴⁰. В числе технологических новаторов находится компания Space X, создавшая многоразовые ракеты-носители Falcon 1 и Falcon 9¹⁴¹.

Внутрикорпоративное предпринимательство представляет собой создание на предприятии новых независимых проектов, под которые формируются соответствующие проектные команды¹⁴². В состав подобных проектных команд часто входят не только сотрудники предприятия, но также и эксперты, привлеченные извне¹⁴³. Члены команды выступают в качестве предпринимателей, принимая на себя полноценное управление проектом. Внутрикорпоративное предпринимательство позволяет предприятию в разы повысить скорость и качество выполняемых задач, а также квалификацию своих сотрудников¹⁴⁴.

Основные принципы внутрикорпоративного предпринимательства и автономизации схожи между собой. В обоих случаях происходит увеличение степени самостоятельности и свободы команды в принятии ряда управленческих решений, а также создание на предприятии новых центров добавленной

¹³⁹ Markides C. C., Geroski P. A. Fast Second. How Smart Companies Bypass Radical Innovation to Enter and Dominate New Markets – NY.: John Wiley & Sons Limited, 2017. – p. 45-55.

¹⁴⁰ Lerner J. Corporate Venturing // <https://hbr.org/2013/10/corporate-venturing> 09.04.2018

¹⁴¹ Вэнс Э. Илон Маск. Tesla, SpaceX и дорога в будущее / Пер. с англ. Пирожкова Л. и др. – М.: Олимп-Бизнес, 2017. – с. 36-45.

¹⁴² Drucker P. F., Managing in Turbulent Times. - Harper Business; Reprint edition, 2006 - 197-212 p.

¹⁴³ Menzel, H.C , Aaltio, I. , Ulijn J. On the way to creativity: Engineers as intrapreneurs in organisations, Technovation // Vol 27/12, 2007 - p. 732-743.

¹⁴⁴ Kloppenborg T., Contemporary Project Management – Etextbook, January 1, 2018 – 233-247 p.

стоимости¹⁴⁵. Сформированные независимые команды формально остаются в структуре предприятия, однако являются самостоятельными участниками рынка.

Однако существует и принципиальное отличие. При внедрении автономизации самоуправляемым становится штатное подразделение предприятия, а не новый проект. Теперь сотрудники могут принимать активное участие в управлении подразделением и оказывать влияние на соответствующие бизнес-процессы предприятия. При этом чаще всего первоначальный спектр задач, которые подразделение должно выполнять для предприятия, сохраняется либо частично, либо в полном объеме. Таким образом, поддерживается тесная взаимосвязь между ними: изменения внутри подразделения так или иначе будут оказывать влияние на предприятие. В случае корпоративного предпринимательства и запуска независимого проекта предприятию чаще всего важны такие результаты, как новые технологии, прибыль и т.д.¹⁴⁶. Деятельность проектной группы практически не оказывает влияния на повседневную жизнедеятельность предприятия. Автономизация не направлена на то, чтобы создавать предприятия внутри предприятий, однако способствует развитию внутрикорпоративного предпринимательства, предоставляя возможность сотрудникам подразделения развиваться и применять на практике таланты и знания¹⁴⁷.

Радикальные инновации дают возможность предприятию сделать технологический прорыв или освоить новые рынки¹⁴⁸. Автономизация позволяет изменить управленческое мышление, упростить формализованные бизнес-процессы предприятия и освоить новые сегменты рынка.

¹⁴⁵ Lee S.U., Park G., Kang J., The double-edged effects of the corporate venture capital unit's structural autonomy on corporate investors' explorative and exploitative innovation // Journal of Business Research, Volume 88, July 2018, p. 141-149.

¹⁴⁶ Kidder D., Wallace Ch., New to Big: How Companies Can Create Like Entrepreneurs, Invest Like VCs, and Install a Permanent Operating System for Growth – April 2, 2019 – 135-146 p.

¹⁴⁷ Cook K., The Psychology of Silicon Valley: Ethical Threats and Emotional Unintelligence in the Tech Industry. - Palgrave Macmillan, 1st ed., 2019. – 24-27 p.

¹⁴⁸ Абрамешин А.Е., Воронина Т.П., Молчанова О.П., Тихонова Е.А., Шленов Ю.В. Инновационный менеджмент: Учебник для вузов / Под редакцией д-ра экон. наук, проф. О.П. Молчановой. - М.: Вита-Пресс, 2001. – с. 60-65.

Возвращаясь к обозначенной ранее классификации предприятий, следующей стадией успешного развития компании типа «Elephant» должна стать стадия «Gazellefant»¹⁴⁹. Предприятие типа «Gazellefant» – это крупная организация, обладающая значительными темпами роста, достигнуть которых возможно посредством внедрения радикальных инноваций (radical growth creation). Предприятие может достигнуть этой стадии за счет применения уникальной технологии при производстве продуктов или услуг, создания новых рынков без конкуренции или реформации собственной системы управления.

Стадия «Gazellefant» должна была стать следующей ступенью развития для компании Kodak. На ее счет приходится большое количество достижений, среди которых находится и создание первой в мире цифровой фотокамеры. Будучи новатором, совершившим технологический прорыв в сфере фотографии, компания не уделила должного внимания инновационным технологиям и перспективам развития своего сегмента рынка. Kodak необходимо было сконцентрироваться не на совершенствовании пленочных технологий, поступательно внедряя на рынке новые улучшения собственных продуктов, а сфокусироваться на цифровых способах создания и передачи изображений. Выпуск разнообразных цифровых камер должен был стать лишь промежуточным этапом развития компании. К настоящему моменту правильно развивающаяся Kodak должна была не только полностью уйти из химического производства, создав лучшую цифровую камеру, но и гораздо глубже уйти в цифровые технологии, став, к примеру, “Instagram”. Только радикальные изменения могли бы гарантировать сегодняшнее присутствие Kodak на рынке.

По мнению автора, если на секунду представить, что «Kodak» все же создал бы Instagram, то ответственное за данную технологию подразделение, с высокой долей вероятности, стало бы автономизированным. Достижение стадии «Gazellefant» также возможно за счет внедрения автономизации подразделений на предприятии. Данная управленческая практика становится одним из наиболее

¹⁴⁹ Kasas I Klett T., Japan's Open Future: An Agenda for Global Citizenship (Anthem Asia-Pacific Series). – NY: Anthem Press, 2009. – p. 89 – 95.

мягких способов реструктуризации предприятия с целью его быстрой адаптации к изменениям рынка и эффективному внедрению новой стратегии развития.

Сама по себе автономизация не является готовым управленческим решением, созданным для освоения новых рынков. Сотрудники, которые полностью справляются со своими задачами на предприятии, могут быть не востребованы рынком, который и так уже переполнен различными юридическими консультантами, маркетинговыми агентствами и бухгалтерами на аутсорсинге. Сложно совершить существенный скачок в развитии, предложив пусть и качественный, но очередной типовой продукт¹⁵⁰. Основное преимущество автономизации заключается в том, что она способна изменить управленческое мышление, привнося в стратегические процессы информацию, знания и опыт непосредственных исполнителей различных задач¹⁵¹. При этом результаты ее внедрения могут проявляться в краткосрочной и долгосрочной перспективе.

Изменение сложившихся управленческих стереотипов является важной составляющей процесса автономизации. Если топ-менеджмент будет игнорировать объективные внешние и внутренние условия, способствующие появлению самоуправляемых команд, то, в конечном результате, предприятие может стать менее конкурентоспособным. Опыт многих предприятий показывает, что новые разработки и технологии дают лишь краткосрочное преимущество, а впереди оказываются компании, являющиеся новаторами в менеджменте.

ПАО «ГМК «Норильский никель»¹⁵² (далее «Норникель») считается одним из крупнейших производителей палладия, никеля, платины и меди в мире. Добыча и переработка цветных металлов является основным видом деятельности предприятия. Мощная организационная структура, объединяющая большое количество производственных подразделений, также является и крупнейшим потребителем аутсорсинговых услуг. К примеру, среди подрядных организаций

¹⁵⁰ Andrade-Valbuena N., Torres J. P., Technological reflectiveness from a managerial capability perspective // Technological Forecasting and Social Change, Volume 134, September 2018, p. 84-97.

¹⁵¹ Egan C., Creating Organizational Advantage. - 1st Edition, Routledge, 2017 -302-308 p.

¹⁵² Официальный сайт организации ПАО «ГМК «Норильский никель»: <https://www.nornickel.ru/>

«Норникеля» находится немецкая компания Thyssen Schachtbau GmbH¹⁵³, которая занимается строительством шахт и является поставщиком технологий и соответствующего оборудования для добычи полезных ископаемых.

Компания «Норникель» до недавнего времени занималась строительством шахт самостоятельно, имея в своей структуре соответствующее подразделение. Однако она не могла создать условия для его постоянной загрузки и вынуждена была нести внушительные затраты на его обеспечение. Потребности в строительстве шахт возникали эпизодически, и предприятие пришло к выводу, что дорогостоящие услуги подрядной организации Thyssen Schachtbau GmbH в конечном итоге окажут меньшее влияние на бюджет и позволят сократить затраты в долгосрочной перспективе. Так немецкий концерн получил еще одного заказчика и значительную долю рынка, практически став монополистом, за счет опыта и передовых технологий строительства шахт для разработки ресурсов.

Автор полагает, что в данном случае влияние автономизации выходило бы за рамки внутренней среды предприятия. С одной стороны, автономизированное подразделение, обладающее достаточным опытом и знаниями, могло качественно и своевременно выполнять задачи для собственного предприятия. Неполная загрузка позволила бы выполнять аналогичные проекты для других предприятий и совершенствовать собственные технологии.

С другой стороны, если бы предприятие «Норникель» провело автономизацию своего подразделения и предложило соответствующие услуги на рынке, то отечественная разработка обрела бы собственные знания и опыт в технологии строительства шахт для разработки различных ресурсов. Развитые отечественные технологии позволили бы уменьшить стоимость добычи природных ископаемых, создать дополнительные рабочие места и сохранить на рынке естественную конкуренцию.

По мнению автора, в примере с компанией «Норникель» есть и политический аспект, значимость которого возрастает с каждым годом. С 2014

¹⁵³ Официальный сайт организации THYSSEN SCHACHTBAU GMBH : <https://www.thyssen-schachtbau.com/ru/>

года Российская Федерация регулярно подвергается различным санкциям со стороны Соединенных Штатов Америки и ряда европейских государств. Под запрет попали различные продукты, услуги и технологии, которые Россия раньше получала от зарубежных партнеров. Санкции оказали влияние на множество отраслей, в том числе FMCG, фармацевтическую, банковскую и многие другие¹⁵⁴.

В связи с возникшими санкциями государство начало проводить активную политику импортозамещения, которая позволила многим отечественным предприятиям занять освободившиеся на рынке ниши. Российская Федерация также начала активно развивать отечественные технологии, которые могли бы стать полноценной заменой используемым зарубежным аналогам. В числе таких разработок находится и платежная система «МИР», которая может заменить иностранную VISA и позволить банкам преодолеть ее возможную блокировку.

В данном контексте отсутствие собственных технологий у предприятия «Норникель» кажется возможной угрозой для основной отрасли развития государства. Учитывая, что добыча и переработка различных ресурсов находится среди приоритетных направлений деятельности Российской Федерации, возможные технологические санкции в этой сфере могут оказать пагубное влияние на ее положение на рынке ресурсов. Отсутствие развития в отрасли повышает стоимость добычи и разработки и приводит к снижению прибыли от реализации сырья.

Приведенные выше примеры различных предприятий показывают, что внедрение автономизации открывает широкий спектр возможностей для дальнейшего развития. Однако справедливо оценивать не только конечные результаты, когда подразделение уже стало автономией, но также и промежуточные изменения, возникающие в процессе его трансформации¹⁵⁵.

Внедрение автономизации на предприятии условно можно разделить на несколько основных этапов:

¹⁵⁴ Экономические санкции против России: ожидания и реальность: монография / коллектив авторов; под науч. ред. Р.М. Нуреева. – М.: КНОРУС, 2017. – с. 8 – 14.

¹⁵⁵ Моборн Р., Ким В. Ч., Чан К. Стратегия голубого океана. Как найти или создать рынок, свободный от других игроков / Пер. с англ. Ющенко И. – М.: Манн, Иванов и Фербер, 2014. – с. 13-22.

1 – насыщение подразделения и предприятия информацией о внутренней и внешней среде организации;

2 – формирование новых продуктов или услуг на основе знаний и технологий, которыми обладает подразделение;

3 – создание эффективных коммуникационных сетей внутри и за пределами организации (coworking¹⁵⁶);

4 – определение границы свободы и ответственности автономизируемого подразделения и предприятия.

Фактически, при внедрении автономизации развитие предприятия возможно на каждом из приведенных этапов. К примеру, информация о внутренней и внешней среде организации позволит предприятию определить, какие продукты и услуги будут обладать высокой ценностью для потребителей. Знания и технологии будут способствовать созданию и выведению на рынок новых продуктов и услуг¹⁵⁷. Эффективная команда и развитые коммуникационные сети будут способствовать развитию подразделения как самостоятельной микроорганизации и самого предприятия в части взаимодействия с другими подразделениями и контрагентами¹⁵⁸.

Автономизацию подразделений можно отнести к инновационной деятельности предприятия. Данная управленческая практика выходит за рамки традиционных способов развития предприятия, предлагая изменения, не связанные с улучшением основных продуктов, услуг или технологий. При внедрении автономизации создается новый продукт, с которым компания может выйти на новые рынки. Подобный путь развития является радикальным и приносит изменения не только на уровне подразделения, но и на предприятии в целом.

¹⁵⁶ Перевод с англ. «сотрудничество, совместная работа».

¹⁵⁷ Kelley T., Littman J., The Ten Faces of Innovation: IDEO's Strategies for Beating the Devil's Advocate and Driving Creativity Throughout Your Organization– Currency/Doubleday, October 18, 2005. - 177-188 p.

¹⁵⁸ Вертакова Ю. В., Симоненко Е. С. Управление инновациями: теория и практика: учеб. пособие / Ю. В. Вертакова, Е. С. Симоненко. - М.: Эксмо, 2008. – с. 93.

Выводы параграфа

Инновации являются ключевой составляющей развития предприятия. К инновациям можно отнести и автономизацию, которая способствует развитию подразделения и предприятия в целом, позволяя создать источники дополнительной прибыли и векторы личностного роста сотрудников.

Условное разделение предприятий по темпам роста на «Mice», «Gazelles», «Elephants» и «Gazellephants» дает понимание, когда и какие инновации необходимы и в каком случае возможно внедрение автономизации. Автономизация может быть применена на предприятиях, которые уже достигли пика своего развития в предоставляемых продуктах и услугах и готовы к освоению новых рынков.

Инновации делятся на три основных вида: поступательные, значительные и радикальные. Автономизация относится к радикальным инновациям и стоит на одном уровне с внутрикорпоративным предпринимательством. В каждом случае в основе лежит увеличение степени самостоятельности и свободы команды в принятии управленческих решений и создание новых центров добавленной стоимости. Основное отличие заключается в принципах формирования самоуправляемых команд: в случае внутриорганизационного предпринимательства создаются новые команды с привлечением сотрудников извне, а в случае с автономизацией задействованы преимущественно штатные сотрудники подразделения. Взаимная зависимость между предприятием и автономной командой в первом случае значительно меньше, чем во втором.

Для успешного внедрения автономизации необходима информация о внутренней и внешней среде организации, знания и технологии, эффективная команда и развитые организационные коммуникационные сети, а также определенные границы свободы и ответственности.

2.2. Общие черты, отличия и особенности применения автономизации и аутсорсинга

В данном параграфе представлено сравнение автономизации и аутсорсинга, на основании которого выявлены схожие черты и отличия данных управленческих стратегий и определены условия, при которых они могут быть использованы с максимальной выгодой. В параграфе определена сущность аутсорсинга, а также основные преимущества и недостатки его применения. Исследование аутсорсинга и проведенное сравнение с автономизацией позволяет сформулировать основные факторы выбора, которые необходимо учитывать при принятии решения предприятием о переводе ряда функций на аутсорсинг или передаче автономизированному подразделению¹⁵⁹.

Аутсорсинг является распространенным способом повышения эффективности предприятия¹⁶⁰. Под данной управленческой практикой понимают передачу каких-либо внутренних функций предприятия сторонним организациям, специализирующимся в соответствующей сфере, на условиях долгосрочного сотрудничества. Ключевое преимущество аутсорсинга заключается в возможности получения предприятием разнообразных ресурсов и современных технологий в кратчайшие сроки по заранее оговоренным условиям.

Чаще всего на аутсорсинг передаются различные второстепенные функции, выполнение которых необходимо предприятию, но при этом не является его основной деятельностью. К примеру, на аутсорсинг можно передать большинство услуг, оказываемых штатными сервисными подразделениями предприятия: бухгалтерский учет, юридическое сопровождение деятельности предприятия, маркетинговые исследования и разработки¹⁶¹. Также предприятие может использовать аутсорсинг в случае, когда необходимо привлечение

¹⁵⁹ Хейвуд Дж.Б., Аутсорсинг: в поисках конкурентных преимуществ / Пер. с англ. Н. Метоль, И. Половица. — М.: Изд. дом «Вильямс», 2004. — с. 53-64.

¹⁶⁰ Аникин Б. А., Рудая И. Л., Аутсорсинг и аутстаффинг: высокие технологии менеджмента, учебное пособие — Москва: ИНФРАМ, 2009. — 22-28 с.

¹⁶¹ Хейвуд Дж.Б., Аутсорсинг: в поисках конкурентных преимуществ / Пер. с англ. Н. Метоль, И. Половица. — М.: Изд. дом «Вильямс», 2004. — с. с. 43-50.

высококвалифицированных специалистов, которых слишком дорого содержать в собственном штате. Ярким примером могут послужить различные ИТ-компании, предлагающие вариативные решения для бизнеса. Создание собственной ИТ-структуры с полным штатом программистов, web-дизайнеров, разработчиков и тестировщиков может быть длительным, сложным и дорогостоящим процессом¹⁶². Вместо этого можно обратиться к соответствующим внешним специалистам и получить готовые или адаптируемые под конкретную организацию решения.

Существует ряд преимуществ, позволяющих предприятию сделать выбор в пользу аутсорсинга:

- сокращение количества внутренних бизнес-процессов и упрощение организационной структуры предприятия. Передавая часть функций внешним исполнителям, предприятие получает возможность сократить часть внутренних подразделений, ответственных за их выполнение¹⁶³.

Ответственность за результат работы несет аутсорсинговая организация (далее - аутсорсер), с которой предприятие заключает контракт. Самому предприятию нет необходимости осуществлять постоянный контроль над выполняемыми функциями, так как оплата аутсорсеру может происходить только по промежуточному или итоговому результату. В случае с собственным подразделением все контрольные функции и ответственность за результаты его деятельности ложатся на само предприятие. При этом оно обязано поддерживать определенный штат квалифицированных сотрудников для выполнения соответствующих задач¹⁶⁴.

Упрощение организационной структуры предприятия повышает качество его управления и увеличивает скорость внутреннего распространения информации. Принимаемые решения и информация об изменениях на рынке

¹⁶² Snappou Э., Успешный ИТ-аутсорсинг / Пер. с англ. Ю. Алабина. - М.: КУДИЦ-Образ, 2004. - с. 180-190.

¹⁶³ Munjal S., Requejo Ign., Kundu S. K., Offshore outsourcing and firm performance: Moderating effects of size, growth and slack resources // Journal of Business Research, available online 20 January 2018.

¹⁶⁴ Сафарова Е.Ю., Как оптимизировать расходы на персонал. Аутстаффинг, аутсорсинг, лизинг персонала. – М.: Эксмо, 2010. – с. 201-209.

очень быстро становятся общедоступными. Риски, связанные с возможным искажением информации на разных уровнях управления, сводятся к минимуму¹⁶⁵.

- доступ к передовым технологиям, знаниям и альтернативным управленческим практикам. Развитие ряда технологий на предприятии может быть трудоемким, финансово затратным и затянутым во времени процессом. В краткосрочной перспективе обращение к внешним исполнителям дает предприятию существенную экономию, так как в случае со штатным подразделением внедрение передовых технологий, приобретение нового оборудования или привлечение высококвалифицированных специалистов может повлечь за собой большие временные и финансовые затраты. Аутсорсинг может обеспечить быстрый доступ к тем же технологиям и оборудованию за меньшие деньги¹⁶⁶.

Используя аутсорсинг, предприятие также получает возможность привлекать высококвалифицированные кадры, не создавая для них сложную и затратную систему мотивации. Знания таких сотрудников могут быть использованы в рамках создаваемых временных проектов с конечной стоимостью и фиксированными затратами, которые окажутся существенно ниже затрат на расширение существующего штата для тех же нужд¹⁶⁷.

- использование опыта и знаний других организаций¹⁶⁸. Обращаясь за услугами к внешним исполнителям, предприятие получает возможность использовать не только их опыт, но и наработки других заказчиков. Подобный опыт оказывает существенное влияние на развитие технологий и улучшение качества предоставляемых аутсорсером услуг¹⁶⁹. Используя наработки собственного подразделения для реализации внутренних задач, предприятие

¹⁶⁵ Филина Ф.Н., Аутсорсинг бизнес-процессов. Проблемы и решения. – М.: РОСБУХ, ГроссМедиа, 2008. – с. 7-21.

¹⁶⁶ Йордон, Э., Аутсорсинг: конкуренция в глобальной гонке за производительностью / пер. англ. О. Труфанов. – М.: Лори, 2006. – с. 202 - 209.

¹⁶⁷ Кудрявцева Е.И., Организационные карьерные сценарии для талантливых работников // Российский журнал менеджмента, опубликован 2018-07-20, стр.205-230.

¹⁶⁸ Калинин Е., RTFM. Книга про ИТ-аутсорсинг. Как создать сервисную ИТ-компанию. – М.: Поколение, 2009. - с. 57-65.

¹⁶⁹ Patel Ch., Budhwar P., Witzemann A., Katou A., HR outsourcing: The impact on HR's strategic role and remaining in-house HR function // Journal of Business Research, available online 21 November 2017.

ограничено в возможностях развития подразделения и накопления опыта и знаний в конкретной отрасли в целом.

Внедрение аутсорсинга также может сопровождаться возникновением ряда рисков и ограничений. К основным рискам можно отнести следующие:

- возможная зависимость предприятия от аутсорсинговой компании. При передаче ряда функций на аутсорсинг предприятию необходимо оценивать возможную зависимость от внешнего исполнителя¹⁷⁰. К примеру, в случае привлечения аутсорсинговых IT-компаний у подрядчика находится значимая часть прав на предоставляемые технологии и продукты и сконцентрирована основная часть ценной информации. В данном случае переход к другому исполнителю будет весьма осложнен¹⁷¹. Поддержка и все исходные данные предлагаемого программного обеспечения могут создать зависимость потребителя от своего поставщика и осложнить переход к другому поставщику.

- утрата конфиденциальной информации и риски, связанные с информационной безопасностью. В последнее время участились случаи обнародования корпоративных баз данных с личной информацией клиентов¹⁷². Бесспорно, такой риск существует не только в случае применения аутсорсинга, однако с его появлением, опасность потери конфиденциальных данных повышается в разы. Помимо прочего, в общий доступ могут попасть организационные наработки и новшества, которые созданы внутри и для нужд предприятия¹⁷³. Условия информационной безопасности и сохранения конфиденциальности данных до сих пор являются ключевой проблемой при заключении аутсорсинговых контрактов.

- возможное ослабление контрольной функции. Штатные сотрудники, являясь частью предприятия, полностью соблюдают установленные нормы и

¹⁷⁰ Williams C., Durst S., Exploring the transition phase in offshore outsourcing: Decision making amidst knowledge at risk // Journal of Business Research, available online 12 January 2018.

¹⁷¹ Law F., Breaking the outsourcing path: Backsourcing process and outsourcing lock-in // European Management Journal, Volume 36, Issue 3, June 2018, p. 341-352.

¹⁷² LaBella John C., The Inside of Outsourcing: A Pragmatic View From The Inside. – USA: LCI publishing group, 2012. - p. 15-29.

¹⁷³ Un C. A., Rodríguez A., Learning from R&D outsourcing vs. learning by R&D outsourcing // Technovation, Volumes 72–73, April–May 2018, p. 24-33.

правила¹⁷⁴. Деятельность сервисных подразделений полностью подконтрольна предприятию, и в каждый момент времени оно может оказывать влияние на промежуточные или итоговые результаты. В случае с аутсорсингом степень влияния заказчика устанавливается контрактом с подрядной организацией¹⁷⁵. Любые изменения и корректировки могут оказывать существенное влияние на итоговую стоимость предоставляемых услуг, а также на сроки их предоставления.

- возможное повышение затрат и снижение качества предоставляемых продуктов и услуг в среднесрочной и долгосрочной перспективе. Основное преимущество аутсорсинга со временем может превратиться в потенциальный фактор риска¹⁷⁶. Если в краткосрочной перспективе для достижения тех же целей предприятию необходимо было затратить меньшее количество ресурсов, то со временем данные затраты могут увеличиться. Основная причина заключается во внутренних и внешних факторах, влиянию которых может быть подвержена аутсорсинговая организация¹⁷⁷. Кроме того, возможное повышение цен или снижение качества являются распространенными проблемами долгосрочного сотрудничества с одним и тем же поставщиком продуктов или услуг¹⁷⁸. Аутсорсер может повышать цены для сохранения качества или, наоборот, пытаться сохранить цены на том же уровне за счет его ухудшения. Само по себе изменение стоимости может быть оправдано изменениями рынка, однако с течением времени финансовые затраты на получение тех же продуктов или услуг за счет штатных подразделений могут сравняться или даже оказаться ниже.

- внезапный уход аутсорсингового предприятия с рынка. Привлекая внешние организации на выполнение тех или иных работ, многие предприятия

¹⁷⁴ Коренченко Р. А., Общая теория организации: Учебник для вузов / М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2003. – 206-212 с.

¹⁷⁵ Ducker Chris C., Virtual Freedom: How to Work with Virtual Staff to Buy More Time, Become More Productive, and Build Your Dream Business. – USA: BenBella Books, Inc., 2014 - p. 88-91.

¹⁷⁶ Brown D., Wilson Sc., The Black Book of Outsourcing: How to Manage the Changes, Challenges, and Opportunities. – USA: John Wiley & Sons, Inc., 2005. - p. 73-88.

¹⁷⁷ Альтицулер И., Аксенов Е., Аутсорсинг. 10 заповедей и 21 инструмент. – СПб: Питер, 2009. – с. 32-37.

¹⁷⁸ Михайлов Д.М., Аутсорсинг. Новая система организации бизнеса. Учебное пособие. - М.: КноРус 2009. - с. 32-42.

проводят различные проверки оценки его благонадежности¹⁷⁹. Однако ни одна служба безопасности не сможет дать точного ответа о действительном финансовом положении дел на предприятии или возможных сценариях его дальнейшего развития. Внезапное банкротство, конфликт собственников или иные причины способны оказать негативное влияние на взаимоотношения между заказчиком и аутсорсером, в результате которых могут оказаться под угрозой основные бизнес-процессы предприятия-заказчика¹⁸⁰.

Исследуя аутсорсинг как практику менеджмента, можно найти много схожих черт с автономизацией. В результате автономизации создается новая микроорганизация, которая имеет отличную от основного предприятия специализацию. Выход автономизированного подразделения на рынок и привлечение сторонних потребителей аналогичных услуг дает ему возможность развиваться и аккумулировать современные знания, опыт и технологии в новой для предприятия сфере, постоянно совершенствуясь и развиваясь в соответствии с тенденциями рынка. Таким образом, получаемый опыт дает автономии возможность конкурировать с аналогичными предприятиями на аутсорсинге.

Автором данной работы проведен ряд глубинных интервью менеджеров отечественных и зарубежных предприятий, где есть автономизация или аутсорсинг. В интервью приняли участие менеджеры из 22 отечественных и 19 зарубежных организаций. Целью данного исследования являлось проведение сравнительного анализа автономизации и аутсорсинга как конкурентных стратегий развития предприятия, а также выявление преимуществ и недостатков их применения. Полученные результаты позволили сформулировать основные факторы выбора между автономизацией и аутсорсингом на основе опыта применения данных методологий в компаниях, являющихся представителями различных сфер бизнеса.

¹⁷⁹ Aubert B. A., Kishore R., Iriyama A., Exploring and managing the “innovation through outsourcing” paradox // The Journal of Strategic Information Systems, Volume 24, Issue 4, December 2015, p. 255-269.

¹⁸⁰ Cao J., Mukherjee A., Sinha U. B., Firm-asymmetry and strategic outsourcing // International Review of Economics & Finance, Volume 53, January 2018, p. 16-24.

Для проведения сравнительного анализа автономизации и аутсорсинга менеджерам необходимо было сопоставить возможности и слабые стороны каждой стратегии и ответить на вопросы применительно к своим организациям:

- может ли автономизация предоставить аналогичные аутсорсингу возможности;
- можно ли с помощью автономизации решить основные проблемы, возникающие при использовании аутсорсинга;
- какие существуют ограничения при внедрении автономизации и могут ли они быть решены при помощи аутсорсинга;
- в каких случаях возможно использовать автономизацию, а в каких – аутсорсинг?

В результате исследования выявлено, что сформулированные в работе преимущества аутсорсинга также свойственны и автономизированному подразделению предприятия (сравнение возможностей каждой стратегии представлено в таблице 2).

Таблица 2. Преимущества аутсорсинга и автономизации (предложено автором).

№	Преимущество для предприятия	Аутсорсинг	Автономизация
1	Сокращение количества внутренних бизнес-процессов	Происходит за счет передачи внешнему контрагенту	Происходит за счет передачи в управление автономии
2	Упрощение организационной структуры предприятия	Происходит за счет сокращения собственных подразделений и заключения контрактов с аутсорсинговыми предприятиями	Автономизация, чаще всего, не способствует сокращению количества подразделений предприятия, однако позволяет упростить процедуры контроля над их деятельностью
3	Доступ к передовым технологиям, знаниям и альтернативным управленческим практикам	Возможен, если они есть у аутсорсингового предприятия	Обеспечивается за счет собственных средств, но может быстро окупиться и стать альтернативным источником прибыли
4	Привлечение высококвалифицированных кадров	Возможно, если они есть у аутсорсингового предприятия	Возможно за счет привлечения специалистов в штат автономии с созданием индивидуальной системы мотивации
5	Использование опыта и знаний других организаций	Возможно использование опыта и наработок аутсорсера и других его клиентов	Возможно при создании дополнительных источников прибыли и новых привлечении клиентов

При внедрении автономизации часть внутренних бизнес-процессов делегируется сотрудникам автономизируемого подразделения, которые отвечают за его дальнейшее развитие и распределяют основные роли и функции внутри команды. Многие менеджеры отмечали, что таким образом исследуемым предприятиям удалось достичь минимизации формализованных правил и процессов. Вместо того, чтобы осуществлять управление над целым подразделением, предприятие получает возможность контролировать только выполнение поставленных перед автономией задач на заранее оговоренных условиях взаимодействия. Автономизация помогает упростить процесс управления, позволяя руководителям переключить свое внимание на выполнение других важных задач.

При автономизации создание и внедрение технологий, установка какого-либо современного программного обеспечения или оборудования происходит силами самого предприятия. Однако, выводя на рынок результаты деятельности автономии и привлекая других заказчиков, предприятие получает возможность окупить понесенные затраты. В краткосрочной перспективе предприятие несет затраты на внедрение различных технологических и иных новшеств, однако в среднесрочной или долгосрочной перспективе получает возможность возместить затраты.

Опыт предприятий, использовавших автономизацию, показывает, что автономные команды могут самостоятельно решать ряд кадровых вопросов, привлекая высококвалифицированный персонал. Автономизация также позволяет сотрудникам подразделения самостоятельно создавать оптимальную систему мотивации в соответствии с достигаемыми командой результатами.

Если автономизированное подразделение выходит на рынок, предлагая свои продукты и услуги, оно начинает взаимодействовать с заказчиками из других отраслей. Это дает возможность автономии развиваться в соответствии с текущими потребностями рынка и вынуждает ее соответствовать установленным в отрасли стандартам. Особенности бизнес-процессов и опыт других компаний

позволяют автономизированному подразделению получить уникальные знания и наработки, которые могут быть использованы основным предприятием.

Предприятие может использовать аутсорсинг в случае очевидных преимуществ по сравнению со штатным подразделением, обеспечивающим те же функции. Как следует из таблицы 3 («Риски аутсорсинга и возможности автономизации»), автономизация не только дает предприятию возможности, аналогичные аутсорсингу, но и позволяет минимизировать основные риски, связанные с передачей внешнему поставщику части бизнес-процессов.

Таблица 3. Риски аутсорсинга и возможности автономизации (предложено автором).

№	Риск для предприятия	Аутсорсинг	Автономизация
1	Возможное ослабление контроля	Контроль в рамках заключенного контракта между предприятием и аутсорсером	Согласованная сторонами степень контроля над деятельностью автономии
2	Степень зависимости предприятия от исполнителя	Возможна высокая степень зависимости предприятия от аутсорсера, которая может оказать негативное воздействие на ключевые бизнес-процессы	Частичная взаимозависимость, при которой каждая сторона понимает и принимает свои обязательства и возможные выгоды от взаимодействия с другой стороной
3	Возможная утрата конфиденциальной информации и риски, связанные с информационной безопасностью	Возможна утрата конфиденциальной информации при ее передаче сторонней аутсорсинговой организации	Минимизация рисков, связанных с утратой информации, достигается за счет сохранения автономии в структуре основного предприятия
4	Возможное повышение затрат и снижение качества предоставляемых продуктов и услуг	Аутсорсер может изменить стоимость продуктов и услуг или снизить их качество, в результате чего предприятию придется либо принять изменения, либо найти нового поставщика	Автономизированное подразделение не может в одностороннем порядке изменять установленные правила взаимодействия с основным предприятием, так как оно не только выполняет для него определенные задачи, но и использует результаты работы других подразделений.
5	Внезапный уход аутсорсингового предприятия с рынка	Заказчик не застрахован от внешних и внутренних рисков исполнителя	Автономизированное подразделение может снова стать штатным или само предприятие может принять решение о его упразднении и переводе функции на аутсорсинг

По мнению менеджеров, главное отличие автономизации и аутсорсинга заключается в сохранении возможности контроля над деятельностью автономизированного подразделения со стороны основного предприятия. Степень данного контроля и условия взаимодействия являются основным предметом для

согласования между предприятием и будущей автономией. В случае с аутсорсингом степень влияния, чаще всего, значительно меньше, а все взаимодействия между контрагентами ограничены условиями контракта¹⁸¹.

Среди немаловажных аспектов также отмечается распределение рисков. К примеру, в случае со штатным подразделением все риски, связанные с выполнением его основных функций, лежат на самом предприятии. Отдавая часть функций на аутсорсинг, предприятие получает возможность разделить возможные риски с исполнителем. При этом ключевым фактором успеха аутсорсинга является правильный выбор этого исполнителя и соответствующий промежуточный контроль над исполнением контракта¹⁸². Автономизация позволяет рационально перераспределить риски между предприятием и подразделением. Автономизированное подразделение несет полную ответственность за сроки и качество выполняемых им задач, предоставляя возможность основному предприятию осуществлять аналогичный аутсорсингу промежуточный контроль над выполнением поставленных задач.

Для автономизации характерно сохранение частичной взаимозависимости между подразделением и основным предприятием. Предприятие может оказывать влияние на то, каким образом ему предоставляются те или иные продукты или услуги и использовать наработки и достижения подразделения. Автономия, в свою очередь, на правах подразделения может пользоваться клиентской базой, опытом, знаниями и наработками основного предприятия. Эксперты, внедрявшие автономизацию, утверждают, что собственное предприятие также может служить тестовой платформой при запуске новых продуктов и услуг автономии для получения обратной связи относительно их качества до вывода на рынок.

При внедрении автономизации практически полностью исключаются риски утраты конфиденциальной или значимой для предприятия информации. Все знания и наработки по-прежнему остаются внутри организации, только теперь

¹⁸¹ Zaporozhtsev D., Zaporozhtseva S., Outsourcing Tips and Tricks: Getting the Best Bang for Your Buck. - SNGP: Para-des Private Limited, 2018. - p. 45-51.

¹⁸² Бравар Ж.-Л., Морган Р., Эффективный аутсорсинг. Понимание, планирование и использование успешных аутсорсинговых отношений / Пер. с. англ. Денисов В. – М.: Баланс Бизнес Букс, 2007. – с. 210-221.

используются более эффективно и совершенствуются в соответствии с корректировками, которые вносит сам рынок¹⁸³. Создаваемые автономией наработки также в полной мере могут быть использованы предприятием, способствуя его дальнейшему развитию в рамках основной отрасли.

Если автономизированное подразделение повышает затраты или снижает качество предоставляемых продуктов или услуг, то предприятие может оперативно принять предупреждающие меры. Руководство организации совместно с автономной командой может исследовать причины возникновения проблем и найти возможные решения. Менеджмент организации также может по согласованию с автономией вернуть ей статус штатного подразделения или рассмотреть альтернативу в виде аутсорсинга¹⁸⁴. Как правило, повышение затрат носит объективный характер и обуславливается изменениями рынка. Что касается возможного снижения качества, то если данная проблема не связана напрямую с повышением затрат, вероятность ее возникновения крайне невысока. Свобода в принятии ряда решений и, одновременно, сохранение взаимозависимости автономии и предприятия, как основного заказчика услуг автономии, сводит к минимуму возможные риски, связанные со снижением качества¹⁸⁵.

Внезапный уход аутсорсингового предприятия с рынка может быть обусловлен множеством факторов, на которые предприятие-заказчик не может повлиять. В случае с автономизацией предприятие не только имеет полную и достоверную информацию о том, что происходит внутри подразделения, но и также может принимать участие в его управлении.

Риски для основного предприятия могут возникнуть не только при использовании аутсорсинга, но также и при внедрении автономизации. В таблице 4 (Таблица 4, «Риски, возникающие при внедрении автономизации и возможности аутсорсинга») представлены выводы, полученные по результатам проведенных

¹⁸³ Гаврилова Т.А., Алсуфьев А.И., Плешкова А.Ю., Влияние практик управления знаниями на основные показатели деятельности российских компаний: пилотное исследование // Менеджмент в России и за рубежом, №2, 2018.

¹⁸⁴ Витасек К., Ледьярд М., Манродт К., Взаимовыгодный аутсорсинг. Пять правил, которые преобразуют процесс аутсорсинга / Пер. с. англ. Зимарская Ю. – М.: Библиотека мастеров интеллектуального труда, 2016. – с. 152-159.

¹⁸⁵ Брусенцев М. С., Ефросинин Ю. Е., Македонский С. Н., Шустерова Л. Л., Аутсорсинг в стратегии современного бизнеса. Лучшие практики успешной работы с поставщиками услуг, - С-Пб.: Питер, 2019. – 103-119 с.

глубинных интервью менеджеров предприятий, использовавших автономизацию. Менеджеры определили возможные риски внедрения автономизации и предложили возможные решения по их минимизации. Представленное сравнение с аутсорсингом позволяет ответить на вопрос о том, может ли его внедрение быть менее рискованным для предприятия.

Таблица 4. Риски, возникающие при внедрении автономизации и возможности аутсорсинга (предложено автором).

	Риски автономизации	Возможные решения при автономизации	Аутсорсинг
1	Риски, связанные с взаимодействием автономизированным подразделением	- согласование схемы взаимодействия подразделения и предприятия; - внедрение различных ИТ-решений, позволяющих осуществлять контроль над выполнением поставленных перед автономией задач	У заказчика ограниченный контроль над аутсорсером
2	Риски, связанные с неприоритетным выполнением задач со стороны подразделения или с несоблюдением установленных сроков	Влияние предприятия на автономию достаточно высоко, так как оно позволяет обучаться, тестировать новые продукты, использовать клиентскую базу, ресурсы и активы для дальнейшего развития автономии	Выполнение поставленных задач в рамках установленных сроков по договору между предприятием и аутсорсером. При невыполнении условий предприятие может компенсировать убытки за счет штрафных санкций, выставленных в адрес исполнителя
3	Выход подразделения из структуры предприятия в качестве самостоятельного игрока на рынок	Возможно дальнейшее сотрудничество на условиях аутсорсинга	-

Внедряя автономизацию на предприятии, руководство определяет границы свободы и ответственности подразделения в принятии ряда решений, прописывает способы взаимодействия и собственные границы контроля и управления в отношении будущей автономии. Таким образом, можно минимизировать возможные сложности взаимодействия с автономией. Современные ИТ-решения позволяют достаточно быстро перевести достигнутые договоренности в продукты, позволяющие совместно управлять задачами, проектами, финансами и ресурсами подразделения и предприятия.

Большинство менеджеров полагает, что в данном случае аутсорсинг не позволяет в полной мере решить проблему взаимодействия сторон, используя в

качестве основных рычагов воздействия только условия подписанного между сторонами контракта, страховки и риск неоплаты услуг заказчиком. Аутсорсинговые организации также могут использовать различные IT-решения, которые создаются с целью быстрого обмена информацией и предоставления возможности заказчику следить за ходом выполнения его проектов¹⁸⁶.

Возможным риском при внедрении автономизации является самостоятельный выход подразделения из структуры предприятия, в результате которого оно в одностороннем порядке изменяет достигнутые ранее договоренности. Для этого необходим ряд условий, главным из которых является наличие обширной собственной клиентской базы, большого количества проектов и средств, необходимых для поддержания оборота и дальнейшего развития. Полная независимость подразделения может дать возможность сотрудникам создать собственное предприятие и сконцентрироваться на выполнении высокодоходных и интересных проектов. Находясь в тесной связи с подразделением, предприятие может заблаговременно оценить возможность и время наступления данного события и принять необходимые меры для минимизации негативных последствий.

Внедрение аутсорсинга и автономизации может создавать для предприятия ряд упомянутых ранее преимуществ. Однако необходимо понимать, в каких случаях каждая стратегия будет наиболее результативной. Существует ряд факторов, позволяющих осуществить выбор между ними.

Одним из важных факторов является развитость рынка соответствующих продуктов или услуг¹⁸⁷. Внедрение автономизации будет оправданным в случае, если рынок развит слабо и не дает возможности выбора среди достаточного количества профессиональных исполнителей, а предлагаемые продукты и услуги имеют завышенную стоимость или низкое качество. Аутсорсинг может быть применен в случае, если на рынке представлено большое количество организаций,

¹⁸⁶ Milber W., Winkler D., Outsourcing economics, global value chains in capitalist development. – USA.: Cambridge university press, 2013. - p. 284-296.

¹⁸⁷ Lange G. S., Selling Outsourcing Services: How To Collaborate for Success When Negotiating Application, Infrastructure, and Business Process Outsourcing Services Agreements. – USA.: DOG EAR Publishing, 2015. - p. 212-217.

которые могут предоставить аналогичные продукты или услуги без потери качества и по стоимости, не превышающей ожидания предприятия¹⁸⁸.

Применение каждой стратегии обусловлено определенными целями, которые ставит перед собой предприятие. Внедрение аутсорсинга дает возможность сконцентрироваться на основных процессах и упростить управление предприятием¹⁸⁹. Данная стратегия также способствует высвобождению части ресурсов, однако не создает новые активы для предприятия. Обращаясь к внешним организациям для привлечения технологий, оборудования и знаний, предприятие может использовать только то, что уже есть на рынке, не всегда имея возможность адаптировать данные технологии под себя. Любые критические изменения в случае аутсорсинга ведут к значительным затратам, которые могут быть существенно выше создания и внедрения аналогичных технологий уже в рамках собственной базы¹⁹⁰.

Автономизация позволяет расширить сферу влияния предприятия и создать новые источники получения прибыли и информации о внешней среде. Данная стратегия дает предприятию возможность быстро создавать и внедрять новые технологии с ускоренным периодом самоокупаемости, получать разностороннюю обратную связь от внешней среды, одновременно совершенствовать различные бизнес-процессы и создавать прогрессивные системы управления и мотивации персонала¹⁹¹.

Еще одним важным критерием является оценка рисков, связанных с вопросами защиты интеллектуальной собственности предприятия. Использование аутсорсинга не рекомендовано на предприятиях, где особенно важна защита данных¹⁹². Выбирая аутсорсинг, предприятие должно быть полностью уверено в

¹⁸⁸ Курбанов А.Х., Плотников В.А., Аутсорсинг: история, методология, практика. - М.: ИНФРА-М, 2013. - 63-78 с.

¹⁸⁹ Meisel A., Sonnenberg N., Idea to Execution: How to Optimize, Automate, and Outsource Everything in Your Business. – USA.: Lioncrest publishing, 2016. - p. 13-20.

¹⁹⁰ Kotlarsky J., Oshri I., Willcocks L.P., The Handbook of Global Outsourcing and Offshoring 3rd edition: The Definitive Guide to Strategy and Operations. – USA.: Palgrave Macmillan, 2015. - p. 213 – 239.

¹⁹¹ Carley S.G., McGowan D., Human Resources Management and Industrial/Organizational Psychology. - CreateSpace Independent Publishing Platform, 2015. – 9 p.

¹⁹² Cullen S., Lacity M., Willcocks L.P., Outsourcing- All You Need To Know. – USA.: White Plume Publishing, 2014. – 224-236 p.

защите информации о своих клиентах, корпоративных разработках, потеря которой может оказать существенное влияние на его репутацию¹⁹³. Если данные риски высоки, то предприятию лучше сделать выбор в пользу автономизации.

Автономизация подразделений предприятия позволит обеспечить сохранность интеллектуальной собственности за счет обязательств, принятых автономной командой. Автономизированное подразделение остается в структуре основного предприятия, поэтому вся получаемая информация не выходит за его пределы. Применение аутсорсинга возможно в случае, если предприятие владеет инструментами защиты интеллектуальной собственности или риски ее утраты сведены к минимуму.

Аутсорсинг и автономизация являются эффективными стратегиями развития предприятия, которые могут быть использованы для достижения различных целей. Аутсорсинг применим в случае, когда руководству предприятия необходимо сконцентрироваться на основных процессах и сократить затраты в краткосрочной перспективе¹⁹⁴. Автономизация дает возможность предприятию открыть для себя новые рынки сбыта, привлечь в штат высококвалифицированных специалистов и создать гибкую систему управления, которая будет подстраиваться под потребности рынка.

Сходство данных стратегий заключается в том, что каждая из них позволяет адаптировать средние и крупные предприятия со сложными организационными структурами к постоянным изменениям внешней среды. Также в основе обеих стратегий лежит постоянное развитие и совершенствование бизнес-процессов за счет выполнения проектов для заказчиков из различных отраслей и сфер бизнеса. Принципиальное отличие стратегий заключается в рисках, которые могут возникнуть при их внедрении. Оценка данных рисков и четкое определение целей позволят руководству предприятия выбрать правильную стратегию дальнейшего развития.

¹⁹³ Vitasek K., Ledyard M., *Vested Outsourcing*, Second Edition: Five Rules That Will Transform Outsourcing. - Palgrave Macmillan, 2nd ed., 2013. – 155-158 p.

¹⁹⁴ Cullen S., Lacity M., Willcocks L.P., *Outsourcing- All You Need To Know* Kindle Edition. – USA.: White Plume Publishing, 2014. p. 55-64.

Выводы параграфа

Под аутсорсингом понимают передачу внутренних функций предприятия сторонним организациям, специализирующимся в соответствующей сфере, на условиях долгосрочного сотрудничества. Благодаря аутсорсингу предприятие сразу же получает доступ к современным технологиям и ресурсам с минимальными затратами.

Аутсорсинг имеет ряд преимуществ: сокращение количества внутренних бизнес-процессов, упрощение организационной структуры предприятия, быстрый доступ к передовым знаниям и технологиям, возможность привлечения высококвалифицированных специалистов, а также использование опыта и знаний других предприятий.

При внедрении аутсорсинга могут возникнуть следующие риски: зависимость предприятия от аутсорсера, риски, связанные с информационной безопасностью, возможное ослабление контроля над деятельностью аутсорсера, возможное повышение затрат и снижение качества продуктов и услуг, а также внезапный уход аутсорсингового предприятия с рынка.

В сравнении с аутсорсингом, автономизация не только дает предприятию аналогичные возможности, но и позволяет минимизировать связанные с ним риски. Ключевое отличие автономизации от аутсорсинга заключается в сохранении возможности контроля над деятельностью автономии со стороны основного предприятия за счет сохранения их частичной взаимозависимости.

Необходимо отметить, что при внедрении автономизации также могут возникать риски, которые связаны со сложностью в управлении автономией, нарушением сроков или снижением качества продуктов или услуг, а также самостоятельным выходом подразделения из структуры предприятия.

Выбор между аутсорсингом и автономизацией зависит от целей, которые ставит перед собой предприятие, а также комплексной оценки развитости рынка аутсорсинговых услуг и рисков, которые связаны с внедрением каждой стратегии.

2.3. Исследование автономизации как одного из специальных методов гибкого управления в менеджменте

Данный параграф посвящен гибким подходам к управлению в менеджменте. Особое место среди них занимает Agile-культура, основные принципы и ценности которой достаточно часто используются в современных организациях. В параграфе представлены основные сходства данной культуры и автономизации, позволяющие сделать вывод о том, что появление автономий может стать первым шагом к внедрению гибких подходов к управлению на предприятии.

Основные принципы Agile-культуры пришли в менеджмент из сферы IT, где требовался особый подход к управлению проектами¹⁹⁵. Динамичное развитие отрасли и, как следствие, постоянно меняющиеся потребности заказчиков существенно снижали эффективность традиционных подходов проектного менеджмента. К примеру, долгосрочное планирование и отсутствие постоянной обратной связи от заказчиков приводили к тому, что по окончании проекта команда могла выпустить уже устаревший или неактуальный для заказчика продукт. Agile-культура привнесла гибкость во взаимоотношения между командой и клиентом и полностью изменила основные принципы управления проектами¹⁹⁶. Эти изменения способствовали не только достижению высоких результатов и созданию востребованных заказчиками продуктов, но и формированию команд, нацеленных на постоянное развитие и обучение¹⁹⁷.

Agile-культура привносит в каждую организацию свой набор уникальных преимуществ¹⁹⁸. Если компания готова к значительным переменам и может перестроить свои бизнес-процессы в соответствии с основными принципами Agile, то перед ней открываются безграничные возможности для освоения новых

¹⁹⁵ Ravichandran T., Exploring the relationships between IT competence, innovation capacity and organizational agility // The Journal of Strategic Information Systems, Volume 27, Issue 1, March 2018, p. 22-42.

¹⁹⁶ Cunha M. P., Gomes E., Mellahi K., Miner A. S., Rego A., Strategic agility through improvisational capabilities: Implications for a paradox-sensitive HRM // Human Resource Management Review, Available online 17 June 2019.

¹⁹⁷ Адизес Ицх., Как преодолеть кризисы менеджмента. Диагностика и решение управленческих проблем /Пер. с англ. Брагина Н., - М.: Манн, Иванов и Фербер, 2014. — 79-95 с.

¹⁹⁸ Mills A. J., Berthon P. R., Pitt C., Agile authorship: Evolving models of innovation for information-intensive offerings // Journal of Business Research, Available online 7 June 2018.

рынков, привлечения перспективных клиентов и создания качественных продуктов и услуг. Используя данную методологию, любая команда может получить следующие преимущества:

- гарантированное исполнение проекта;
- востребованность продукта или услуги заказчиком;
- быстрое получение результатов, которые можно представить заказчику;
- возможность изменять способы выполнения проекта;
- прозрачность процессов для команды и заказчика;
- минимизация возможных транзакционных издержек и рисков, в том числе связанных с асимметрией информации и неопределенностью¹⁹⁹;
- привлечение узко квалифицированных специалистов;
- постоянное обучение.

Эндрю Стеллман и Дженнифер Грин в своей работе «Постигая Agile ценности, принципы, методологии» выделяют двенадцать основных принципов, заложенных в основе Agile-культуры²⁰⁰. Все принципы можно разделить на две основные группы:

- 1) принципы, которые способствуют выстраиванию эффективных взаимоотношений с заказчиком (принципы 1-5, группа «Заказчик»)
- 2) принципы, использование которых поможет команде стать успешнее (принципы 7-12, группа «Команда»).

Принцип 6 может относиться к обеим группам: команда выстраивает взаимоотношения с заказчиком как с членом команды. Ниже представлены сами принципы.

Группа «Заказчик»:

1 - команда часто и непрерывно поставяет продукт заказчику. Таким образом, заказчик постоянно получает актуальную информацию о стадии его готовности

¹⁹⁹ Черных Е.А., Agile Project Management - новый подход к управлению инновационными проектами // Менеджмент качества, 2008, № 2, с. 84-94.

²⁰⁰ Стеллман Э., Грин Д., Постигая Agile ценности, принципы, методологии // Пер. с англ. Пасерба С. - М.: Манн, Иванов и Фербер, 2017. — с. 70.

или завершенных этапах работы, а также понимает, насколько реальный продукт будет соответствовать его текущим представлениям о нем. Короткие итерации также необходимы и самой команде. Во-первых, они позволяют представлять проекты в виде простых и понятных задач, выполнение которых приведет к общему результату. Во-вторых, каждый член команды видит задачи других участников и может оценить их вклад в работу над проектом.

2 – на любом этапе реализации проекта заказчик может вносить изменения. Объективные изменения необходимы для создания продукта, востребованного заказчиком.

3 – в процессе промежуточной поставки продукта заказчику команда предоставляет только полностью завершенные этапы работ. Незавершенные этапы работ не соответствуют представлениям заказчика о продукте и не позволяют команде сделать вывод о том, что она движется в правильном направлении.

4 – команда должна часто инициировать и проводить встречи с заказчиком. Встреча заинтересованных в успешной реализации проекта сторон является самым эффективным и действенным способом передачи информации.

5 – соответствующие представлениям заказчика этапы работ являются основным показателем прогресса проекта.

6 – заказчик является членом проектной команды. Информация от заказчика воспринимается как сведения о текущих потребностях рынка и необходима для развития команды.

Группа «Команда»:

7 – успешные проекты реализуются мотивированными людьми. Комфортная окружающая среда, простые и понятные принципы работы организации, а также возможности и свобода действий позволяют привлекать и выполнять лучшие проекты.

8 – гибкость способствует непрерывному развитию. Команда должна иметь возможность поддерживать постоянный темп работы.

9 – этапы работы над проектом должны быть просты и понятны заказчику и команде.

10 – технические возможности и качество выполняемых работ способствуют гибкости проектной команды и позволяют поддерживать постоянный темп работы.

11 – лучшие проекты выполняются автономными самоорганизующимися командами. Только сама команда знает, что ей необходимо для успешной реализации проекта.

12 – каждая эффективная проектная команда всегда стремится стать лучше. Анализ собственной работы, разбор ошибок и поиск возможных решений, общение с заказчиком как с членом команды позволяют настраивать и корректировать действия команды.

Традиционный проектный менеджмент позволяет создавать то, что запланировала команда, а Agile-практика – то, что действительно нужно заказчику²⁰¹. В Agile-культуре самой большой ценностью для команды является предоставление заказчику востребованного им продукта по окончании проекта. Изменения в проекте неизбежны, и для того, чтобы они стали положительным стимулом для его развития, проектной команде необходимо постоянное взаимодействие с заказчиком²⁰². Частое предоставление промежуточных этапов работ и встречи являются самыми быстрыми и эффективными способами обмена информацией между сторонами²⁰³. Итоговый продукт может существенно отличаться от первоначального технического задания, однако он будет действительно необходим заказчику. Обратная связь от заказчика является одним из сигналов внешней среды, собрав которые, команда может сформировать представление об актуальных потребностях рынка.

²⁰¹ Стеллман Э., Грин Д., Постигая Agile ценности, принципы, методологии // Пер. с англ. Пасерба С. - М.: Манн, Иванов и Фербер, 2017. — с. 70.

²⁰² Streule Th., Miserini N., Bartlomé O., Klippel M., Soto B. G., Implementation of Scrum in the Construction Industry // Procedia Engineering, Volume 164, 2016, p. 269-276.

²⁰³ Senapathi M., Drury-Grogan M. L., Refining a model for sustained usage of agile methodologies // Journal of Systems and Software, Volume 132, October 2017, p. 298-316

Наряду с потребностями клиентов, в основе гибких подходов к управлению также находится успешная команда и ее постоянное самосовершенствование²⁰⁴. Исследователи гибких подходов к управлению на предприятиях Майкл Базигос, Аарон Де Смет и Крис Ганьон утверждают, что прогрессивные команды могут быстро реагировать и генерировать необходимые изменения, сохраняя при этом организационную ясность и стабильность. Гибкие организации становятся мощными источниками для инноваций и обучения. Их эффективность выделяется в нисходящих инновациях, захвате внешних идей и постоянном обмене знаниями. В коллективе таких организаций поощряется открытое общение, обучение и создается среда, где постоянно рождаются инновации и генерируются новые идеи²⁰⁵.

Гибкие подходы, в основе которых лежит Agile-культура, достаточно вариативны: многие компании применяют Scrum, Канбан, методологию Lean и даже используют некоторые принципы Экстремального программирования²⁰⁶. В каждой методологии находят свое отражение основные принципы Agile, перечисленные ранее. Данные принципы характерны и для автономизации (таблица 5, «Сравнение принципов Agile и автономизации»), которую также можно считать одним из гибких подходов к управлению на предприятиях.

Основные принципы Agile направлены на эффективное проектное управление при участии команд, сформированных из представителей различных подразделений. Для внедрения основных принципов Agile зачастую необходима поддержка внешних специалистов, включая различных дорогостоящих коучей и менторов. Автономизация же позволяет предприятию развиваться за счет собственного потенциала и силами своих сотрудников, сохраняя при этом его базовые принципы и ценности. В основе автономизации находится потенциал и возможности команды, которые могут превосходить потребности предприятия.

²⁰⁴ Мелконян С.Ф., Agile в современных организациях // Сборник статей Международной студенческой научной конференции - СПб: ГНИИ «Нацразвитие», 2019, стр. 239-242.

²⁰⁵ Bazigos M., Smet A. De, Gagnon C., Why agility pays // McKinsey, Quarterly, 4, 28–35.

²⁰⁶ Ellis G., Chapter 8 - Agile Project Management: Scrum, eXtreme Programming, and Scrumban // Project Management in Product Development, Leadership Skills and Management Techniques to Deliver Great Products, 2016, p. 223-260.

При этом автономизация позволяет сохранить базовые принципы, принятые на предприятии, и создает необходимые условия для работы успешных команд.

Автономизация дает возможность команде самостоятельно определить основные правила взаимодействия с собственными клиентами. При реализации проекта в центре внимания находятся потребности клиента, а не возможности команды, так как она может изменяться под его текущие потребности. Автономия взаимодействует с заказчиками таким образом, чтобы понять, что им действительно необходимо и каким образом она может это обеспечить.

Таблица 5. Сравнение принципов Agile и автономизации (разработано автором).

№	Группа	Принцип Agile	Принцип автономизации
1	«Заказчик»	Частая и непрерывная поставка продукта заказчику	Команда самостоятельно устанавливает правила взаимоотношения с собственными клиентами
2		Заказчик может вносить изменения на любой стадии проекта	
3		Промежуточная поставка только полностью завершённых этапов работ	
4		Частые встречи с заказчиком	
5		Соответствующие представлениям заказчика этапы работ как основной показатель прогресса проекта	
6	↕	Заказчик является членом проектной команды	Компания получает новые знания при выполнении проекта и самосовершенствуется, когда заказчик получает желаемое
7	«Команда»	Уникальная схема мотивации для команды	Автономные команды по согласованию с руководством предприятия могут создавать собственные схемы мотивации
8		Гибкость как основное условие для непрерывного развития	Гибкость автономий внутри команды, а также во взаимодействии с другими подразделениями предприятия
9		Понятные и простые этапы работы над проектом	Команда самостоятельно принимает все решения относительно способов реализации проекта
10		Стремление к совершенствованию технических возможностей проектной команды	Использование технических решений необходимо для создания стратегического преимущества на рынке
11		Самоорганизующиеся команды	Автономизированное подразделение не находится в полной зависимости от основного предприятия
12		Стремление к постоянному развитию	Если подразделение не будет развиваться, то не сможет обеспечить себя проектами и сохранить автономность

В случае с автономизацией заказчик также может стать частью команды. В первую очередь, это необходимо самим автономизированным подразделениям,

так как удовлетворение потребностей заказчика является одновременно и целью, и средством ее достижения. Команда получает новые знания при выполнении проекта и самосовершенствуется, когда заказчик получает желаемое.

Рассматривая блок «команда», представленный в таблице 5, можно отметить, что основные принципы автономизации и Agile имеют много общего:

- автономные команды могут создавать отличные от других подразделений схемы мотивации. Привлечение квалифицированных сотрудников в команду также происходит на индивидуально определенных условиях.
- гибкость автономизированных подразделений основывается на взаимоотношениях внутри команды, ее слаженной работе, а также на готовности предприятия развивать подразделение и развиваться за счет приобретаемого автономией опыта и знаний.
- команда самостоятельно принимает все решения относительно того, каким образом будет выполнен проект.
- использование новых возможностей и технических решений необходимо автономии, так как это дает ей стратегическое преимущество в части качества предоставляемых услуг и конкурентоспособности на рынке.
- автономизированное подразделение не находится в полной зависимости от основного предприятия и может самостоятельно принимать ряд необходимых решений.
- вопрос развития автономии является приоритетным. Если подразделение не будет развиваться, то не сможет обеспечить себя уникальными проектами и сохранить установленный уровень независимости от основного предприятия.

Способность команды постоянно изменяться и обучаться является основой как для Agile, так и для автономизации. В зависимости от сложности проекта автономизированное подразделение может перераспределять роли и осуществлять поиск недостающих специалистов в случае необходимости. Для того, чтобы все изменения происходили быстро и эффективно, внутри автономной команды формируется своя корпоративная культура, способствующая успешной реализации проекта, основные принципы которой

могут отличаться от принятых на предприятии. Данная культура также подразумевает не только ответственность каждого сотрудника за результаты своей команды, но и готовность обучаться и обучать других.

Автор данной работы согласен с утверждением Лайзы Лейхи и Роберта Кигана, которые отмечают, что развитие человеческого потенциала сотрудников организации является качественно новой формой ее развития²⁰⁷. Автономизация подразделений предприятия дает сотрудникам условия для развития их способностей, помогая создать собственную безопасную и одновременно требовательную корпоративную культуру. Эта культура поможет раскрыть человеческий потенциал, открыть новые таланты и приобрести знания.

При наличии большого количества преимуществ, внедрение Agile имеет и ряд недостатков. Во-первых, многие предприятия не готовы полностью отказаться от действующей системы управления и лишь частично внедряют некоторые принципы Agile²⁰⁸. Данная практика не всегда дает ожидаемые результаты и может только усложнить работу подразделений. Отдельно взятые принципы не могут гарантировать новых результатов, так как зачастую противоречат традиционному менеджменту.

Во-вторых, переход к Agile-культуре затруднителен без привлечения опытных дорогостоящих коучей и обучения сотрудников предприятия с последующей адаптацией²⁰⁹. Не все специалисты могут в полной мере справиться с подобной задачей. На данном этапе предприятие может столкнуться с рядом сложностей и возможной потерей прибыли²¹⁰.

В-третьих, Agile-подход в проектной команде не всегда нужен заказчику. Суть Agile-культуры заключается в том, чтобы научить проектную команду справляться с любого рода изменениями в ходе исполнения проекта и получать от

²⁰⁷ Киган Р., Лейхи Л. Л., Культура для каждого. Как стать организацией осознанного развития // Пер. с англ. Попов М. - М.: Манн, Иванов и Фербер, 2017. — с. 11.

²⁰⁸ Смирнов Н., Agile – не панацея // Директор информационной службы – М: Открытые системы, 2015.

²⁰⁹ Шадрин А.Д., Lean, Agile и стандартизация менеджмента // Стандарты и качество - М: РИА «Стандарты и качество», 2019, стр. 106-109.

²¹⁰ Anderson D. L., Organization Design: Creating Strategic & Agile Organizations. - SAGE Publications, Inc., 1 edition, 2018) – 122-136 p.

этого выгоду²¹¹. Однако если клиент предъявляет четкие требования (техническое задание) и сроки, а также определяет жесткие рамки бюджета, то какие-либо нестыковки в ходе проекта могут не оправдать его ожидания. Любые изменения требуют корректировок в документации, сроках и возможной стоимости его реализации, к чему клиенты не всегда готовы. Кроме того, в ряде случаев изменения после начала проекта невозможны. К примеру, исполнение контрактов по государственным тендерам подразумевает четкое соответствие конечного результата первоначальному техническому заданию²¹².

По мнению автора, автономизация учитывает недостатки Agile и может стать эффективным управленческим решением для предприятия. Во-первых, автономизация позволит использовать основные преимущества гибких подходов к управлению и при этом сохранить базовые принципы организации. Внедрение данной управленческой практики можно произвести локально, не затрагивая основные процессы предприятия. Менеджмент организации может в последующем использовать полученный опыт для автономизации других подразделений с учетом всех ошибок и сложностей. Таким образом, руководство сможет постепенно осуществить плавный переход к гибким подходам к управлению на предприятии в целом.

Во-вторых, успешность внедрения автономизации напрямую зависит от сотрудников подразделения и их готовности к дальнейшему самостоятельному развитию внутри и вне компании. Кроме того, ключевую роль в данном случае играет и сама компания: необходимо сформировать представление о том, каким образом после автономизации подразделение будет выполнять свои основные задачи, взаимодействовать с руководством и другими подразделениями, а также какую поддержку оно будет получать для успешного функционирования на рынке. Когда руководство компании и сотрудники подразделения понимают, что автономизация необходима, они, как правило, уже знают, что нужно сделать.

²¹¹ Schuh G., Dölle C., Kantelberg J., Mengesa A., Identification of Agile Mechanisms of Action As Basis for Agile Product Development // *Procedia CIRP*, Volume 70, 2018, p. 19-24.

²¹² Shim W., Lee S.-W., An agile approach for managing requirements change to improve learning and adaptability // *Journal of Industrial Information Integration*, Volume 14, June 2019, p. 16-23.

Достаточно часто решение текущих организационных сложностей и проблем является отправной точкой для самостоятельного развития автономизированных подразделений. Именно поэтому зависимость предприятия и его автономий от внешних консультантов практически минимальна.

В-третьих, автономные команды умеют подстраиваться под потребности заказчика. С одной стороны, автономизация создает условия, при которых возможны изменения в ходе реализации проекта. Если команда не может выполнить новые задачи собственными силами, она может обратиться за помощью к основному предприятию или внешним специалистам. С другой стороны, если какие-либо изменения проектом не предусматриваются, основной задачей автономии становится детализированная проработка технического задания заказчика и составление подробного плана выполнения работ. Чем точнее автономия сможет проработать все этапы реализации проекта, тем проще ей будет распределить роли между членами команды и понять, какие ресурсы необходимо привлечь дополнительно.

Роберт Дж. Купер и Скотт Дж. Эджетт длительное время изучали практики разработки новых продуктов на 211 предприятиях и сформулировали ряд условий, необходимых для запуска успешного продукта²¹³. Ключевыми условиями стали доступность ресурсов для проектной команды и ее способность адаптироваться и масштабироваться в зависимости от внешних факторов влияния. Свободный доступ команды к необходимым ресурсам является залогом успешного процесса и облегчает реализацию проекта, избавляя от лишних бюрократических процедур, которые мешают своевременно реагировать на потребности клиентов. Авторы также уверены, что независимые команды более гибки, нежели чем обычные структурные подразделения, и способны быстро адаптироваться к потребностям, размеру и потенциальным рискам проекта.

По мнению автора, автономизацию можно отнести к гибким подходам к управлению в менеджменте, так как она сочетает в себе основные принципы

²¹³ Cooper, R. G., & Edgett, S. J. (2012). Best practices in the idea-to launch process and its governance // *Research-Technology Management*, p. 48-50.

Agile. В основе данной управленческой практики находятся клиенты и команда. Потребности заказчика влияют на то, каким образом будет развиваться команда. Совокупность данных потребностей отражает текущий рыночный спрос и показывает, в какой мере продукты или услуги автономии могут ему соответствовать. Потенциал команды предопределяет успех автономизации, так как только взаимоотношения внутри коллектива, его слаженная работа, взаимная ответственность, прозрачная мотивация и желание учиться новому могут обеспечить желаемые автономией результаты.

В ряде случаев внедрение автономизации может быть более целесообразным, чем переход предприятия к Agile-культуре. Если компания будет использовать лишь некоторые принципы Agile, то не сможет совершить полноценный переход к Agile-культуре. Использование всех принципов вместе дает понимание, каким образом функционирует Agile, но не гарантирует незамедлительного успеха для команды. Agile-культура – это многолетний опыт совместной работы над сложными разнообразными проектами, умение превращать любые изменения в новые практики и знания, а также предоставлять заказчикам необходимые им продукты. Кроме того, Agile – это совершенно иной образ корпоративного мышления. Автономизация открывает перед предприятием те же возможности, что и Agile, однако сам процесс адаптации и перехода происходит последовательно, от подразделения к подразделению, позволяя сохранить при этом необходимые предприятию принципы и нормы.

Выводы параграфа

Большинство гибких подходов к управлению в менеджменте основывается на Agile-культуре и ее двенадцати основных принципах. Все принципы определяют правила взаимоотношений между членами команды, а также между командой и заказчиком, который зачастую является ее частью.

Переход к Agile-культуре открывает перед предприятием ряд возможностей и преимуществ, главным из которых является адаптивность команды к постоянным изменениям в ходе проекта и способность предоставлять заказчикам действительно востребованные продукты и услуги.

Основные принципы Agile характерны и для автономизации, которую можно считать гибким подходом к управлению в менеджменте. В основе автономизации также находятся потребности клиентов и возможности команды. Клиенты, являясь частью команды, задают направление ее развития. Команда, постоянно привлекая новые проекты, обучается, развивается и дает возможность развиваться собственному предприятию.

Автономизация позволяет сохранить базовые принципы, принятые на предприятии, и одновременно создает необходимые условия для работы успешных команд. Это достигается за счет четко сформулированных правил взаимодействия автономии и основного предприятия, которое зачастую не только продолжает пользоваться услугами собственного подразделения, но и помогает ему развиваться. Автономизируя подразделение за подразделением, предприятие может совершить плавный переход к гибким управленческим подходам.

Внедрение автономизации также позволяет минимизировать риски, которые могут возникнуть при использовании принципов Agile. Частичное внедрение принципов может не дать желаемых результатов, но потребует много времени и ресурсов на адаптацию.

ГЛАВА 3. ПРАКТИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ ИСПОЛЬЗОВАНИЯ И ОЦЕНКИ ЦЕЛЕСООБРАЗНОСТИ АВТОНОМИЗАЦИИ

3.1. Возможности автономизации при использовании методологии scrum в работе предприятия на примере ООО «Альфа-Лайн»

Данный параграф посвящен методологии scrum²¹⁴ и основным возможностям, которые могут быть получены в процессе ее использования в автономизированных подразделениях предприятия. В каждом случае эффективность scrum зависит от команды, ее понимания базовых основ методологии, имеющихся организационных возможностей и ограничений, а также опыта совместной работы²¹⁵. В параграфе представлен пример компании «Альфа-Лайн», которая успешно внедрила scrum для реализации одного из самых сложных за всю ее историю проектов. Данный пример взят из сферы производства и показывает, что использование scrum возможно не только при разработке программного обеспечения, как это было изначально, но и практически в любой проектной деятельности.

Пример ООО «Альфа-Лайн» представляет интерес для данной работы ввиду того, что является автономизированным подразделением одной из строительных организаций. Сам процесс автономизации является типичным и повторяет опыт других предприятий, представленных в данном исследовании. Полная автономизация штатного подразделения по производству жалюзи основной компании ООО «Пероф» привела к обособлению автономной команды и созданию новой компании. Опыт автора, лично наблюдавшего в течение трех лет за развитием ООО «Альфа-Лайн», позволяет судить о том, что полная автономизация также способствует развитию компании и успешному применению современных концепций менеджмента. Представленный в работе пример также показывает, что автономизация не приносит каких-либо ограничений в использовании методологии Scrum.

²¹⁴ Scrum – схватка, спортивный термин из игры рэгби (пер. с англ.)

²¹⁵ Freire A., Perkusich M., Saraiva R., Almeida H., Perkusich A., A Bayesian networks-based approach to assess and improve the teamwork quality of agile teams // Information and Software Technology, Volume 100, August 2018, p. 119-132.

Впервые похожий на scrum подход был описан зарубежными авторами Хиротака Такэути и Икудзиро Нонака в статье «The New Product Development Game»²¹⁶, опубликованной в журнале Harvard Business Review в начале 1986 года. Авторы приводят примеры предприятий, использовавших для выполнения ключевых проектов и задач небольшие команды, сформированные из специалистов различного профиля. Подобную практику они называли тогда «регбийным подходом», проведя аналогию с основными принципами игры.

Scrum как выстроенная методология появилась только в середине 1990-х годов, когда ее начинает исследовать и использовать Джефф Сазерленд. Его последующие труды и статьи не только предлагают более системный подход к применению scrum, но и конкретизируют ее основное определение. Автор полагает, что по своей сути scrum представляет собой один из фреймворков²¹⁷ Agile, новой культуры, повышающей продуктивность команд при разработке программного обеспечения²¹⁸.

Фреймворк представляет собой базовую основу, при использовании которой команда может сэкономить время на создание и тестирование базовых принципов построения любого процесса. Набор этих принципов унифицирован и может быть доработан для использования практически в любой области, где требуется решение соответствующих задач. Доработки уже являются результатом работы команды и представляют собой уникальную составляющую при достижении конкретных целей. К примеру, в сфере IT фреймворк позволяет существенно минимизировать временные затраты на базовую разработку

²¹⁶ Takeuchi H., Nonaka I., The New Product Development Game // Harvard Business Review, January 1986.

²¹⁷ Термин «фреймворк» (framework) пришел из сферы IT, где обозначал базовый набор инструментов, правил и прочих вспомогательных элементов, который мог бы упростить процесс разработки. Данный набор был типовым и мог применяться при условии соответствующей доработки для решения практически любых задач. Используя фреймворки, разработчики могли экономить время и не создавать заново типовые основы для собственной разработки, вместо этого используя уже готовые и оттестированные решения. Применимо к Agile термин «фреймворк» означает описание среды через набор правил и предписаний, посредством которой возможно внедрение основных Agile-принципов в компаниях. Внедряя данные принципы, многие IT-компании достигают существенных результатов в проектной деятельности.

²¹⁸ Сазерленд Дж., Scrum. Революционный метод управления проектами / Пер. с англ. Гескина М.— М.: Манн, Иванов и Фербер, 2017. — с. 65-90.

программного обеспечения и направить все силы на добавление именно тех свойств конечного продукта, которые требуются заказчику.

Автор данной работы согласен с мнением Джеффа Сазерленда, утверждающего, что *scrum* - это не в полной мере методология (хотя все же такое определение встречается достаточно часто), где есть четко прописанная последовательность действий, а, скорее, описание среды, которую необходимо создать для успешной реализации соответствующих проектов²¹⁹. Вместо списка необходимых пошаговых действий появляется новая корпоративная культура с уникальным набором принципов и ценностей. Команды, которые функционируют в рамках данной культуры, сами создают необходимый им список задач, выполнение которых приведет к поставленным перед ними результатам.

По мнению автора, автономизация подразделений предприятия способствует развитию методологии *scrum* в организациях. В процессе автономизации сотрудники подразделения совершенствуют свои собственные навыки, потенциал, устраняют нехватку каких-либо знаний или ресурсов, а также создают возможности для дальнейшего совместного взаимодействия, обучения и развития на постоянной основе. При последующем использовании *scrum* автономная команда сможет избежать основных ошибок и в полной мере использовать весь спектр возможностей данной методологии.

Автономизация превращает сотрудников подразделения в эффективную команду, где личностное развитие играет такую же важную роль, как и командное. Понимание важности слаженной совместной работы и синергетического эффекта от использования знаний всех членов команды играет важную роль при распределении и выполнении задач бэклога, а также при получении обратной связи от других членов команды и заказчика. Получив опыт работы в автономизированном подразделении, каждый член команды будет прикладывать все возможные усилия для достижения конечной цели, понимая собственную значимость и роль каждого в конкретном проекте.

²¹⁹ Сазерленд Дж., *Scrum. Революционный метод управления проектами* / Пер. с англ. Гескина М.— М.: Манн, Иванов и Фербер, 2017. — с. 65-90.

Если сравнивать основные принципы автономизации не только с конкретными фреймворками, но и с культурой Agile в целом, то также можно обнаружить много общего. Главное сходство Agile и автономизации заключается в том, данная управленческая практика также отвечает за создание среды и условий, способствующих эффективному взаимодействию команды и достижению значимых результатов в совместном развитии и реализации проектов различной степени сложности. Само подразделение является самоуправляемой структурой, деятельность которой главным образом регламентируется договоренностями внутри коллектива. Роли в команде распределяются добровольно и могут изменяться с течением времени в зависимости от динамики развития проекта.

Принципиальное отличие Agile и автономизации заключается в ограничениях их возможной сферы применения. Если автономизация может быть использована практически на любом предприятии, то scrum и Agile до недавнего времени применялись только разработчиками программного обеспечения²²⁰. Однако многие современные исследования показывают, что часть фреймворков Agile (в том числе и scrum) может применяться при реализации различных проектов, начиная от внедрения социальных инициатив и заканчивая производством. Безусловно, есть ряд ограничений, которые не дают возможности унифицировать данный фреймворк и применять его повсеместно, однако его основные принципы могут быть частично или полностью использованы командами при реализации собственных проектов. В особенности, данные принципы практически без ограничений могут применяться в автономизированных подразделениях. Пример «Альфа-Лайн» является тому подтверждением.

Компания «Альфа-Лайн» появилась в результате автономизации подразделения по производству и установке светозащитных конструкций (жалюзи) одной из строительных предприятий. Автономия обеспечивала нужды

²²⁰ Rola P., Kuchta D., Kopczyk D., Conceptual model of working space for Agile (Scrum) project team // Journal of Systems and Software, Volume 118, August 2016, p. 49-63.

других связанных с ней подразделений (офисные стеклянные конструкции, ремонтные и строительные работы) и параллельно выполняла собственные проекты. Финансовые результаты деятельности компании представлены в таблице 6.

Таблица 6. Финансовые показатели компании «Альфа-Лайн» до и после автономизации.

Показатель	До автономизации		После автономизации	
	2015 год	2016 год	2017 год	2018 год
Оборот, руб	9 058 000	9 924 200	18 387 270	25 488 840
Валовая прибыль, руб	6 470 000	6 940 000	12 177 000	16 339 000
Чистая прибыль, руб	3 720 000	4 190 000	8 427 000	12 589 000
Количество проектов, выполненных для основного предприятия	35	39	37	46
Количество самостоятельно привлеченных проектов	0	0	23	51

Компания «Альфа-Лайн» выполняет проекты по установке светопрозрачных конструкций для основного предприятия, а также самостоятельно занимается поиском собственных заказчиков. За два года автономизированному подразделению удалось увеличить показатель чистой прибыли в четыре раза, практически без увеличения постоянных издержек.

Для базовой оценки эффективности внедрения автономизации на предприятии автором разработан следующий алгоритм:

- 1) Определим средний показатель чистой прибыли за все периоды до внедрения автономизации по формуле:

$$\bar{X} = \frac{\sum_{i=1}^n Xi}{n}$$

Где $\bar{X}$ - средний показатель чистой прибыли за все периоды;

Xi – показатель чистой прибыли в i -том периоде;

i – каждый период;

n – количество периодов.

Проведем расчет для ООО «Альфа-Лайн»:

$$\bar{X} = \frac{2\,720\,000 \text{ руб} + 3\,190\,000 \text{ руб}}{2} = 2\,955\,000 \text{ руб.}$$

- 2) Определим средний показатель чистой прибыли за все периоды после внедрения автономизации по формуле:

$$\bar{Y} = \frac{\sum_{i=1}^n Y_i}{n}$$

Где $\bar{Y}$ - средний показатель чистой прибыли за все периоды;

Y_i – показатель чистой прибыли в i -том периоде;

i – каждый период;

n – количество периодов.

Проведем расчет для ООО «Альфа-Лайн»:

$$\bar{Y} = \frac{8\,427\,000 \text{ руб} + 12\,589\,000 \text{ руб}}{2} = 10\,508\,000 \text{ руб.}$$

- 3) Условие 1: если средний показатель чистой прибыли после внедрения автономизации больше среднего показателя чистой прибыли до внедрения автономизации, то есть

$$\bar{Y} > \bar{X},$$

то автономизацию подразделения на предприятии можно считать эффективной.

Если средний показатель чистой прибыли до автономизации установить невозможно, принимаем его за 0.

Проверим, выполняется ли условие неравенства в случае ООО «Альфа-

Лайн: $\bar{Y} > \bar{X}$, то есть $10\,508\,000 \text{ руб} > 2\,955\,000 \text{ руб}$, условие

выполняется.

- 4) Определим среднюю прибыльность проекта до автономизации за все периоды:

$$P_0 = \frac{\sum_{i=1}^n \frac{Xi}{Qi}}{n}$$

Где P_0 - средняя прибыльность проекта до автономизации;

Xi - Объем чистой прибыли в i -том периоде;

Qi – Общее количество проектов в i -том периоде;

i – каждый период;

n – количество периодов.

Проведем расчет для ООО «Альфа-Лайн»:

$$P_0 = \frac{\frac{3\,720\,000}{35} + \frac{4\,190\,000}{39}}{2} = 106\,861 \text{ руб}$$

- 5) Определим среднюю прибыльность проекта после автономизации за все периоды:

$$P_\alpha = \frac{\sum_{i=1}^n \frac{Yi}{Ni}}{n}$$

Где P_α - средняя прибыльность проекта после автономизации;

Yi - Объем чистой прибыли в i -том периоде;

Ni – Общее количество проектов в i -том периоде, выполненных для предприятия и привлеченных самостоятельно;

i – каждый период;

n – количество периодов.

Проведем расчет для ООО «Альфа-Лайн»:

$$P_\alpha = \frac{\frac{8\,427\,000}{37+23} + \frac{12\,589\,000}{46+51}}{2} = 135\,116 \text{ руб}$$

- 6) Условие 2: если средняя прибыльность проекта после автономизации больше или равна средней прибыльности проекта до автономизации, то есть

$$P_\alpha \geq P_0,$$

то автономизацию подразделения на предприятии можно считать эффективной.

Если среднюю прибыльность проекта до автономизации установить невозможно, принимаем показатель за 0. Если средняя прибыльность проекта после автономизации меньше того же показателя до автономизации, то есть риск существенного увеличения издержек, в том числе и транзакционных, связанных с деятельностью автономизированного подразделения.

Проверим, выполняется ли условие неравенства в случае ООО «Альфа-Лайн»: $P_a > P_0$, то есть **135 116 руб > 106 861 руб**, условие выполняется.

- 7) Если после внедрения автономизации соблюдаются оба условия, то результаты внедрения данной стратегии развития на предприятии можно считать успешными.

Внедрение автономизации на ООО «Альфа-Лайн» можно считать успешным, так как выполняются оба условия:

- средний показатель чистой прибыли после внедрения автономизации больше среднего показателя чистой прибыли до внедрения автономизации, то есть $\bar{Y} > \bar{X}$;
- средняя прибыльность проекта после автономизации больше средней прибыльности проекта до автономизации, то есть $P_a > P_0$.

В мае 2018 года в компанию поступил звонок с приглашением принять участие в тендере, проводимом Хорошколой, одной из самых современных частных школ России. Основной задачей было предложить концепцию и дизайн, а также произвести и осуществить монтаж более 300 нестандартных жалюзи для помещений школы. По предварительной оценке руководства, положительный результат после выполнения данного проекта оценивался как средний квартальный доход компании.

Компании «Альфа-Лайн» необходимо было не только создать уникальный дизайн, предоставить инженерные решения, соответствующие нестандартным условиям установки, закупить все комплектующие, произвести сборку изделий и монтаж, но и уложиться в сжатые сроки при условии строго зафиксированного

бюджета. Однако перед этим необходимо было все же выиграть тендер, предложив лучшие условия сотрудничества, а также понять, какими силами проект будет реализован. В штате компании насчитывалось всего три человека: руководитель проектов и два сотрудника цеха, ответственные за сборку конструкций. Сборщики готовых изделий на объектах привлекались под конкретные проекты и не были включены в основной штат. Для выполнения проекта и решения поставленных задач руководителем «Альфа-Лайн» была применена практика scrum, которая не только полностью изменила его основные подходы к работе, но и позволила успешно реализовать столь амбициозный для компании проект.

Дальнейшее описание кейса «Альфа-Лайн» приведено в соответствии с основными этапами внедрения scrum на предприятии, предложенными Джеффом Сазерлендом²²¹. Основные этапы схематично представлены на рисунке 4 («Основные этапы внедрения scrum компанией «Альфа-Лайн»). В структуре присутствуют незначительные дополнения и отклонения от предложенного автором варианта, обоснованные спецификой проекта школы и условиями сотрудничества, на которых настоял заказчик продукта.

Этап 1: выбор владельца продукта.

На первом этапе руководитель автономии «Альфа-Лайн» обратился к основному поставщику комплектующих для привлечения в свою проектную команду опытного инженера-проектировщика, который в дальнейшем стал владельцем продукта. Его основной задачей было провести ряд встреч с заказчиком для разработки концепции и дизайна будущих жалюзи. Он должен был получить представление о внешнем виде, материале исполнения и технических особенностях конструкций, а также о том, каким образом можно было быстро и качественно осуществить их монтаж.

²²¹ Сазерленд Дж., Scrum. Революционный метод управления проектами / Пер. с англ. Гескина М.— М.: Манн, Иванов и Фербер, 2017. — стр. 260-265.

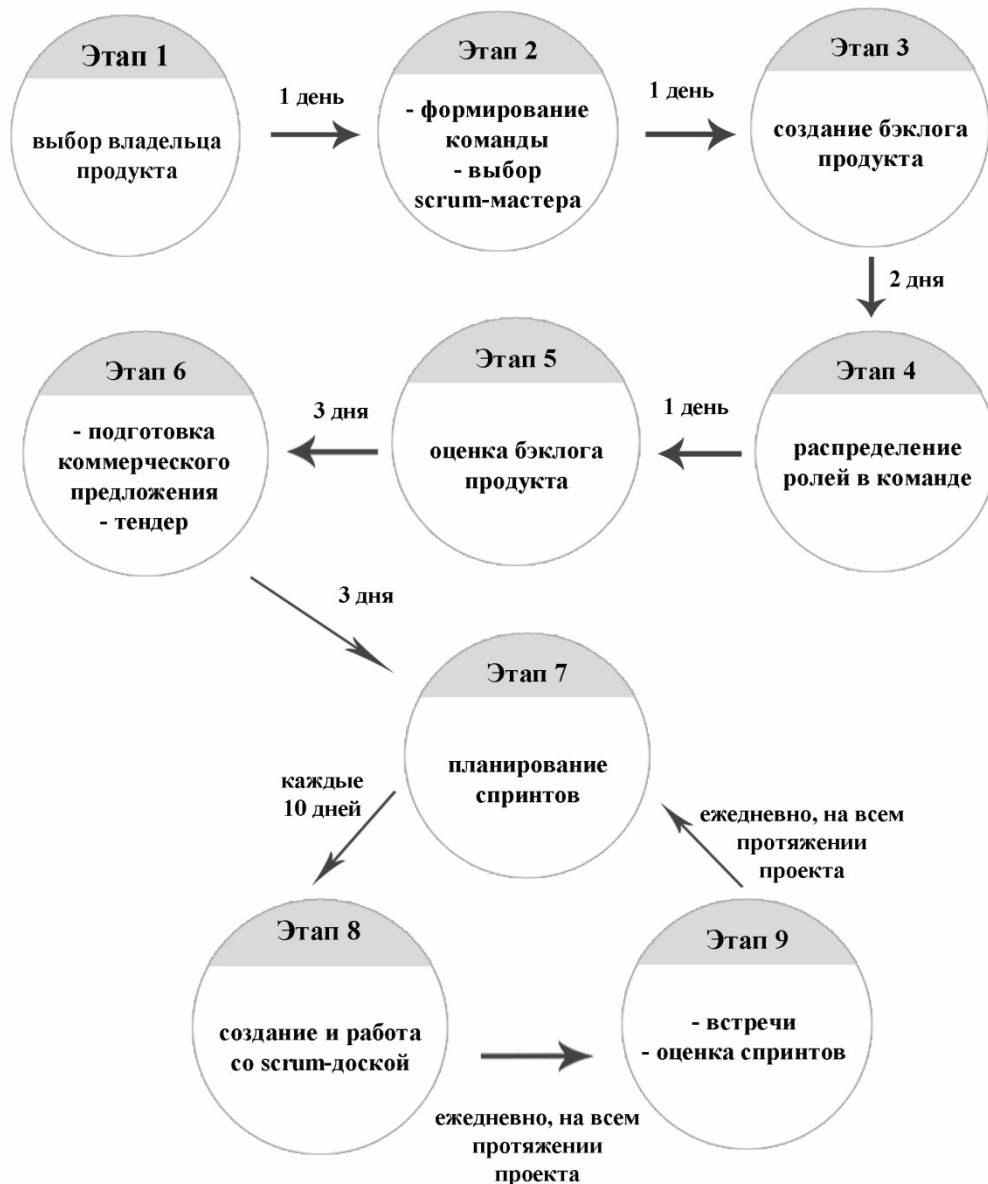


Рисунок 4. Основные этапы внедрения scrum компанией «Альфа-Лайн»
(предложено автором).

С точки зрения дизайна конструкции не были сложными в исполнении, однако поставка согласованных материалов в необходимом количестве была возможна только напрямую из Турции. Ввиду того, что больший объем окон был расположен на крыше здания на высоте более пяти метров от пола, техническая сторона проекта оказалась гораздо сложнее. Каждое изделие необходимо было оснастить механизмами, обеспечивавшими возможность дистанционного управления в разных режимах. Для этого требовались электроподъемные механизмы, доработка существующих схем электропитания в помещении, а также

последующая комплексная настройка жалюзи в целом. Все требуемые комплектующие также необходимо было доставить из Турции.

Этап 2: формирование команды и выбор scrum-мастера.

Автономия регулярно выполняла собственные проекты и имела опыт организации временных команд под конкретные проекты. Получив четкое представление об особенностях будущего проекта, компанией «Альфа-Лайн» была сформирована новая проектная команда, включавшая в себя: руководителя предприятия, привлеченного инженера-проектировщика, двух штатных сборщиков, двух установщиков и одного инженера-электрика. Семь членов команды отвечали «золотому стандарту» scrum по численности и обладали всеми необходимыми навыками и знаниями. Руководитель «Альфа-Лайн» стал Scrum-мастером, который на всем протяжении проекта помогал команде решать возникающие проблемы и обучал ее основным scrum-процессам, которые сразу же и применялись на практике.

Этап 3: создание бэклога продукта.

На следующем этапе был сформирован бэклог продукта (таблица 7, «Бэклог продукта, сформированный командой «Альфа-Лайн»»), который включал в себя все требования заказчика и необходимые по мнению команды действия, которые гарантировали успешное выполнение проекта.

Основные требования заказчика касались следующих позиций:

- внешний вид готовых изделий (определенный цвет и текстура ткани, согласованный цвет вспомогательных элементов и конструкций, современный и функциональный дизайн пультов управления и т.д.);
- функциональные возможности готовых изделий (дистанционное управление, различные режимы открывания и закрывания конструкций и т.д.).
- срок установки (окончание всех работ до 30 августа 2018 года);
- бюджет (итоговая сумма заказа не должна превышать обозначенной заказчиком стоимости).

Таблица 7. Бэклог продукта, сформированный командой «Альфа-Лайн»
(предложено автором).

№	Блоки задач Требования Заказчика	Предварительная подготовка	Сборка конструкций	Установка конструкций
1	внешний вид готовых изделий	поиск поставщика выбранной ткани		
2		получение и согласование образцов		
3	функциональные возможности готовых изделий	поиск поставщика необходимых электромеханизмов		
4	Срок установки / бюджет	проведение предварительных переговоров с поставщиками по цене и срокам поставки		
5		выезд к поставщику на фабрику и подписание договора	согласование и утверждение схемы сборки	
6		поставка полного объема комплектующих и проведение взаиморасчетов	создание и согласование с инженерной службой заказчика схемы электропитания для дистанционной работы изделий	
7			предварительная сборка изделий в цехах компании	разводка электропитания в помещении заказчика
8				окончательная сборка и монтаж конструкций на месте
9				подключение
10				пусконаладочные работы и тестирование жалюзи
11				подготовка всей исполнительной документации и сдача работ заказчику

Проектная команда разбила все задачи на три основные группы:

- предварительная подготовка (поиск поставщика выбранной ткани и необходимых электромеханизмов, проведение предварительных переговоров с поставщиками по цене и срокам поставки, получение и согласование образцов, выезд к поставщику на фабрику и подписание договора, поставка полного объема комплектующих и проведение взаиморасчетов);

- сборка конструкций (согласование и утверждение схемы сборки, создание и согласование с инженерной службой заказчика схемы электропитания для дистанционной работы изделий, предварительная сборка изделий в цехах);

- установка конструкций (разводка электропитания в помещении заказчика, окончательная сборка и монтаж конструкций на месте, подключение, пусконаладочные работы и тестирование жалюзи, подготовка всей исполнительной документации и сдача работ заказчику).

Все задачи из блока «предварительная подготовка» являлись приоритетными. Во-первых, зарубежная поставка комплектующих могла существенным образом повлиять на длительность проекта. Если все остальные задачи команда могла реализовать без привлечения сторонних лиц, то на этапе поставки участвовало большое количество внешних подрядчиков, которые могли выполнить свою работу некачественно или с нарушением сроков. Также нужно было учитывать все таможенные процедуры, предваряющие получение.

Во-вторых, основные требования заказчика также были тесно связаны с данным этапом работы: команде необходимо было доставить выбранную им ткань и электромеханизмы, отвечавшие сформулированным им требованиям. Закупка и поставка материалов являлись основными статьями расходов по проекту, которые не в полной мере зависели от «Альфа-Лайн». Если длительность и стоимость монтажа устанавливала и соблюдала сама команда, то на возможные дополнительные расходы и сроки при работе с зарубежными поставщиками и во время транспортировки груза оказывали влияние уже другие исполнители.

Этап 4: распределение ролей в команде.

После создания бэклога продукта команда распределила основные роли:

- владелец продукта (инженер-проектировщик) отвечал за взаимодействие с заказчиком, итоговое согласование внешнего вида и технических особенностей конструкций, разработку технической документации продукта и схемы установки, контроль над соответствием требований заказчика в процессе сборки и монтажа готовых изделий;

- scrum-мастер (руководитель «Альфа-Лайн») отвечал за взаимодействие внутри команды, решение любых возникающих проблем, а также все вопросы, связанные с поставкой материалов и комплектующих из Турции;
- сборщики (штатные сотрудники «Альфа-Лайн») отвечали за весь спектр предварительных работ по сборке конструкций в цехах компании;
- установщики (монтажники, выполнявшие до этого самые сложные проекты «Альфа-Лайн») отвечали за итоговый монтаж конструкций в помещениях заказчика, а также все последующие пусконаладочные работы;
- инженер-электрик (привлечен из другого подразделения основной компании, где «Альфа-Лайн» являлась автономизированным подразделением) отвечал за подготовку схем электрической разводки, а также подключение и тестирование работы механизмов движения жалюзи.

Этап 5: оценка бэклога продукта.

На этом этапе команда произвела оценку полученного бэклога продукта. Каждая задача оценивалась с точки зрения ее сложности, действий, необходимых для ее выполнения, а также сопутствующих прямых и косвенных затрат и времени реализации. Scrum-мастер сделал особый упор на информационное обеспечение, необходимое команде для выполнения каждой задачи должным образом. Достаточно быстро выяснилось, что кроме scrum-мастера ни один член команды не имел опыта заказа и поставки материалов из-за рубежа. У руководителя «Альфа-Лайн» был опыт работы с поставками товаров из других стран, и команде потребовалось некоторое время на то, чтобы получить информацию о зарубежных поставках.

Еще одним немаловажным условием, выдвинутым scrum-мастером, стало проведение встреч на территории самой школы и общение каждого члена команды с заказчиком. Это было необходимо для того, чтобы каждый мог самостоятельно оценить реальный объем работы и получить недостающую информацию непосредственно от конечного потребителя. Каждый член команды уже знал, какая роль ему отведена, и в соответствии с этим должен был оценить

все возможные сложности, которые могли бы помешать выполнению закрепленных за ним задач.

Этап 6: подготовка коммерческого предложения и тендер.

После формирования и оценки бэклога продукта команда смогла подготовить коммерческое предложение для участия в тендере. В представленной тендерной документации основные условия были соблюдены:

- компания брала на себя обязательства по установке жалюзи, изготовленных из согласованной заказчиком ткани с монтажом необходимых электромеханизмов;
- конечные сроки и бюджет проекта не превышали установленных заказчиком.

Компания «Альфа-Лайн» выиграла тендер в середине июня 2018 года. Предварительное взаимодействие команды с руководством школы значительным образом поспособствовало победе: заказчик был знаком с каждым членом команды, понимал его сферу ответственности и еще до заключения контракта получил ответы на все интересующие его вопросы. Первоначальные сомнения и неуверенность руководства школы относительно компании «Альфа-Лайн», ее размеров, количества и квалификации персонала ушли на второй план. Стоимость проекта не была самой низкой, однако ни одна другая компания не подтверждала необходимые заказчику сроки. Таким образом, собрав и оценив всю информацию о будущем исполнителе, Хорошколой было принято решение о заключении контракта с компанией «Альфа-Лайн».

Этап 7: планирование спринтов.

На выполнение всего проекта оставалось 2,5 месяца. Команда разбила общий срок реализации на спринты длительностью в 10 календарных дней. За 8 спринтов команде необходимо было выполнить все описанные в бэклоге задачи:

- на предварительную подготовку отводился максимальный срок в 4 спринта или 40 календарных дней;
- на этап сборки максимально отводилось 2 спринта или 20 календарных дней;
- на этап установки конструкций и сдачи проекта также максимально отводилось 2 спринта или 20 календарных дней.

Этап 8: создание и работа со scrum-доской.

Во время первой совместной встречи после подписания договора с заказчиком команда детализировала каждый блок задач и разбила его на последовательность из понятных и простых подзадач, которые необходимо было реализовать в очередности, продиктованной их важностью для проекта. Все задачи были написаны на отдельных стикерах и наклеены на стену в офисе. Для удобства они также были распределены по соответствующим блокам: «предварительная подготовка», «сборка» и «установка». На детализацию и распределение задач ушло достаточно много времени, однако это позволило не только систематизировать процесс, но и выявить потенциальные проблемы и сложности в реализации проекта в целом.

Этап 9: встречи и оценка спринтов.

По завершении первого спринта scrum-мастер принял решение проводить ежедневные 15-минутные совещания в начале каждого рабочего дня. Также команда договорилась один раз в пять дней проводить выездную встречу на объекте, где они обсуждали достигнутые каждым членом команды результаты, планы и препятствия, с которыми каждый сталкивался во время выполнения спринта. Подобные встречи были позитивно приняты заказчиком, и последний достаточно часто принимал в них участие (в основном в качестве слушателя).

На следующий день после проведения выездной встречи команда встречалась уже в офисе «Альфа-Лайн» и обсуждала достигнутые результаты:

- что удалось сделать хорошо?
- что можно было бы улучшить?
- чего не удалось сделать за отведенное время и по какой причине?
- какие возможные изменения, дополнения или улучшения команда может предложить для того, чтобы процесс работы ускорился?

После ответов на все эти вопросы команда оценивала собственные результаты по выполнению задач спринта по шкале от 1 до 10, где 1 – самый низкий балл, а 10 – самый высокий. Количество оценок было ограничено: команда могла использовать только цифры 1, 3, 5, 7 и 10. Это было сделано для

того, чтобы каждый член команды более вдумчиво подходил к процессу оценки. Кроме того, усредненные результаты и небольшой разброс по баллам не были бы эффективны: средние результаты не дали бы понимания того, где кроются важные проблемы и что необходимо доработать в первую очередь.

Scrum-мастер также постоянно подчеркивал важность процедуры оценки: членам команды нужно было понять и оценить не только, *что* именно было сделано, но и *как* это было сделано. Каждый участник не только отвечал на упомянутые ранее вопросы, но и обозначал волнующие его проблемы или опасения по поводу работы других членов команды, после чего scrum-мастер и команда приступали к поиску возможных решений. Совместный поиск решений достаточно быстро дал свои результаты: выполнение последующих спринтов с каждым разом приносило команде уже большее количество баллов.

После выполнения первого спринта команда поняла, каким образом действуют основные принципы scrum. Последующие спринты проходили уже по описанной схеме, хоть и имели небольшие отклонения. Чаще всего изменения обуславливались действиями сторонних лиц, так или иначе связанных с проектом. К примеру, поставщики материалов из Турции не отличали тона в разных кусках ткани, которую готовили для отправки. На этапе тестирования работы готовых изделий заказчик принял решение привлечь подрядчиков на другие виды работ для того, чтобы вовремя открыться в начале нового учебного года. Заказчик также добавил дополнительные десять изделий, не учтенные ранее, которые также необходимо было изготовить и установить в изначально отведенные сроки.

Однако основная сложность при реализации проекта возникла именно в процессе поставки. Поставщик подготовил к отгрузке рулоны из разных партий: несмотря на одно и то же название и маркировку, ткани имели три разных оттенка. Scrum-мастер осуществлял контроль отгрузки непосредственно в Турции, поэтому проблема была выявлена своевременно. Однако изготовление нового объема ткани заняло дополнительное время и привело к увеличению общей длительности первого блока задач еще на один спринт или 10 дней.

Когда «Альфа-Лайн» все же получила необходимые материалы и комплектующие в России, команде пришлось пересмотреть заранее согласованную схему сборки и установки изделий. Scrum-мастер принял решение разделить весь объем изделий на две части и начать сборку на объекте и в собственных цехах одновременно. На объекте сборкой и монтажом должны были заняться установщики, а в цехах - сборщики. Нарезка ткани была осуществлена в основных цехах, после чего заготовки отправились на объект, где уже комплектовались дополнительными элементами и электромоторами.

Во время десятидневной задержки в поставке сборщики и владелец продукта обучали монтажников собирать и тестировать изделия. К тому моменту, когда пришла поставка, в команде уже было 4 специалиста-универсала: сборщики знали все нюансы монтажа изделий, а установщики могли осуществить базовую сборку на объекте самостоятельно. Взаимозаменяемость позволила сократить второй и третий блоки на необходимые 10 дней и уложиться в сроки.

После завершения проекта scrum-мастер особенно отмечал эффективное взаимодействие монтажников, сборщиков и владельца продукта, которые за десять дней тесного сотрудничества во время задержки поставки комплектующих полностью изменили цеха «Альфа-Лайн». Занимаясь перестановкой, монтажная бригада изучила основы производства и поняла, каким образом можно исправлять ошибки монтажа на месте (к примеру, когда порвалась ткань). Сборщики поняли, как нужно комплектовать материалы для сборки изделий на объекте, чтобы это было удобно бригадам и позволило сэкономить время монтажа. Владелец продукта пересмотрел принципы оформления своих проектных тетрадей, которые выдавал сборщикам и монтажным бригадам на своем основном месте работы.

Фреймворк scrum не дал команде готового пошагового решения, каким образом нужно было выполнять проект. Однако он позволил каждому ее члену изменить свое отношение к процессам и научиться получать пользу от общения с коллегами. В составе проектной группы не было уровневых топ-менеджеров и лучших экспертов на рынке, вместо этого были обычные люди, которые буквально своими руками создавали продукт для конечного потребителя. Они

достаточно открыто говорили о собственных проблемах и делились опасениями по поводу работы своих коллег, могли конструктивно воспринимать критику и совместно находить приемлемые для всех решения.

Использование scrum дало такие результаты, потому что основная часть команды уже давно являлась автономией и привыкла к эффективному взаимодействию, которое было выстроено по потребности, а не согласно штатному расписанию. «Альфа-Лайн» как автономия умела наблюдать за тем, что происходит вокруг, ориентироваться в потоке изменений, быстро принимать решения и слаженно действовать согласно обстоятельствам. Несмотря на то, что основной состав «Альфа-Лайн» насчитывал всего лишь три человека, а монтажные бригады достаточно часто менялись, все же это была сложная адаптивная система, которая ориентировалась на окружающую среду и искала ответы на интересующие вопросы вокруг себя. Еще до начала проекта это уже была подвижная команда, которая с легкостью могла самостоятельно комплектоваться необходимыми специалистами под конкретные задачи, и по своей сути являлась самоорганизующейся и самоуправляемой системой.

При автономизации в основе всех внутренних процессов подразделения становятся потребности конечного потребителя. От него же зависит и будущее команды. Если все требования потребителя к продукту будут соблюдены и вовремя ему предоставлены, то команда по завершении проекта получит прибыль и еще одну позицию в портфолио собственных постоянных клиентов. Однако самое важное заключается в том, что автономии дают клиенту ровно столько же, сколько и получают. Клиент отчасти становится частью команды, давая качественную экспертную оценку того, *что* и *как* она делает. Те же принципы заложены и в фреймворке scrum, который гораздо проще применить в автономной команде, нежели чем в стандартной организации с жестко выстроенной иерархией и организационной структурой²²².

²²² Bühler E. R., Leading Exponential Change: Go beyond Agile and Scrum to run even better business transformations – INNOVA1ST PUBLISHING, 2018. –229-235 p.

Выводы параграфа

Данный параграф посвящен фреймворку scrum, созданному с использованием основных подходов Agile, культуры, меняющей основы взаимодействия в команде. Автором методологии считается Джефф Сазерленд, который с середины 1990-х годов собирает и систематизирует информацию о scrum, основываясь на опыте внедряющих ее предприятий.

Scrum по своей сути не является методологией, так как не дает пошаговой инструкции для достижения результатов в команде. Это детализированное описание условий, среды и основных принципов взаимодействия членов команды, которые могут привести их к созданию правильного плана действий и, как следствие, к запланированному конечному результату.

Основные этапы внедрения scrum и возможные преимущества, которые может получить команда, описаны с использованием реального кейса предприятия «Альфа-Лайн». Компания является представителем сферы производства и показывает, каким образом можно использовать фреймворк в проектной деятельности, не связанной с разработкой программного обеспечения. Пример «Альфа-Лайн» является показательным еще и потому, что данная компания представляет собой автономизированное подразделение строительного предприятия. Последующее развитие в качестве автономии дало ей возможность стать гибкой и подвижной структурой, которая открыта к инновациям как в сфере производства, так и в сфере управления. Именно поэтому компании удалось с легкостью внедрить основные идеи и принципы scrum.

Безусловно, существуют факторы, которые могут ограничивать внедрение scrum на предприятиях. В каждом случае необходимо индивидуально рассматривать все условия и возможности каждой компании, а также цели, которых она собирается достичь посредством использования данного фреймворка.

3.2. Оценка внедрения автономизации на предприятии

В данном параграфе представлены результаты экспертной оценки автономизации на предприятии. В работе описан сам метод оценки, определены основные результаты и сформулированы выводы, полученные в ходе исследования. В процессе исследования также выявлены и описаны примеры использования автономизации на отечественных предприятиях.

В случае автономизации может быть использован комплексный подход к ее оценке. Данный метод позволяет провести детализированный анализ эффективности подразделения и предприятия, а также выявить новые возможности для основных стейкхолдеров (главным образом, для собственников, сотрудников основной организации, автономной команды, клиентов, поставщиков и партнеров). В данном случае комплексный подход к оценке подразумевает сбор информации об автономизированном подразделении и предприятии от самого предприятия и его окружения. Оценка проводится топ-менеджментом предприятия, руководителями и сотрудниками других подразделений (в том числе и теми, с которыми постоянно взаимодействует автономная команда), сотрудниками автономизированного подразделения, поставщиками и клиентами автономии (при наличии) и предприятия, а также другими внешними привлекаемыми экспертами и стейкхолдерами. Род деятельности предприятия может затрагивать интересы определенных стейкхолдеров, мнение которых особенно важно учесть при проведении оценки. Это могут быть различные общественные организации, государственные структуры и прочие объединения, перечень которых руководство предприятия и автономная команда определяют индивидуально.

Итогом оценки является всесторонний анализ результатов деятельности автономизированного подразделения, проведенный всеми заинтересованными сторонами. На основании полученных данных можно составить рейтинги целей по степени их соответствия фактическим достижениям и компетенций автономной команды и других сотрудников предприятия.

При этом под эффективностью предприятия следует понимать соотношение экономических и социальных результатов его деятельности к затратам на их получение за определенный период времени. После проведения комплексной оценки руководство предприятия может ответить на два ключевых вопроса:

1 – соответствуют ли первоначально поставленные цели фактическим достижениям;

2 – привело ли внедрение автономизации к росту индивидуальной и коллективной компетенции в подразделении и на предприятии во времени.

Для ответа на первый вопрос также можно дополнительно воспользоваться традиционными финансовыми показателями результативности предприятия: изменение объема продаж, прибыли, затрат и рядом других экономических параметров. Изменения в структуре портфеля привлекаемых организацией проектов также могут стать значимым результатом внедрения автономизации. В данном случае оценивается не только прибыль, но и опыт, приобретаемый в процессе реализации проекта.

Для ответа на второй вопрос руководству предприятия необходимо оценить рост индивидуальной и коллективной компетенции своих сотрудников от проекта к проекту. В данном случае проведение количественной оценки не даст значимых результатов. Качественные характеристики команды, ее работы, а также основных принципов корпоративной культуры самого предприятия могут быть гораздо важнее текущих финансовых показателей. Данные факторы оказывают незначительное воздействие на показатели прибыли в краткосрочной перспективе и значимое воздействие на те же показатели во времени. По этой причине для ответа на второй вопрос лучше использовать качественную оценку, которую смогут предоставить как внутренние, так и привлекаемые извне эксперты.

В параграфе представлена экспертная оценка целесообразности внедрения автономизации как управленческой практики, применимой на предприятиях из различных отраслей. Опираясь на данный пример, каждое предприятие сможет провести оценку основных бизнес-процессов после внедрения автономизации. При этом особое внимание необходимо уделить составу экспертов для того,

чтобы они могли предоставить полную и разностороннюю обратную связь, исходя из специфики деятельности самого предприятия.

Для исследования была сформирована фокус-группа из 85 экспертов, куда вошли сотрудники различных компаний, представленных в России. Основная задача заключалась в том, чтобы выявить, приводит ли автономизация к росту индивидуальной и коллективной компетенции на предприятии. Для этого всем членам фокус-группы было предложено ответить на 14 вопросов анкеты (Приложение 1), касающихся возможностей использования автономизации в своих организациях. После прохождения опроса многие эксперты предоставили дополнительную информацию, основанную на личном опыте внедрения автономизации или похожих управленческих стратегий.

Для проведения комплексного анализа целесообразности внедрения автономизации на предприятиях необходимо в течение длительного времени исследовать опыт различных предприятий. Результаты, полученные в процессе работы с данной фокус-группой, носят предварительный характер, однако могут быть использованы для получения основных выводов относительно целесообразности использования автономизации на различных предприятиях.

Предложенная экспертам анкета состоит из пяти основных блоков:

- Блок 1 (вопросы 1-3): определяет сферу деятельности, тип организации и роль эксперта, которую он выполняет в компании.

- Блок 2 (вопросы 4-7): позволяет оценить возможности внедрения автономизации на предприятии эксперта, определив подходящие подразделения и их ключевые преимущества; объясняет, почему возможно использовать автономизацию на предприятии и каким образом лучше всего оценить ее эффективность.

- Блок 3 (вопросы 8-10): определяет отношение сотрудников организаций к постоянному обучению, тенденциям рынка и развитию вместе с собственными клиентами; позволяет оценить, насколько выбранная предприятием стратегия развития близка к возможностям автономизации, которая подразумевает постоянную работу компании по всем трем направлениям одновременно.

- Блок 4 (вопросы 11-12): в данном разделе выявляются основные принципы гибких подходов к управлению, которые используются на исследуемых предприятиях. В рамках блока необходимо выявить, соответствуют ли принципы автономизации основным принципам гибкой методологии.

- Блок 5 (вопросы 13-14): посвящен автономизации и аутсорсингу. Основной задачей блока является выявление основных преимуществ автономизации перед аутсорсингом среди предприятий, где возможно использование данных стратегий.

Блок 1.

Раздел 1. Тип организации.

Оценка экспертов основывается на их опыте работы в компаниях, представленных в России. Большинство экспертов представляют отечественные предприятия (74%), однако есть и представители организаций (26%) с зарубежным участием (рисунок 5, «Процентное соотношение отечественных и зарубежных предприятий, представляемых участниками опроса»).

Многие отечественные предприятия работают в условиях жесткой конкуренции: большинство потребителей отдают предпочтение зарубежным аналогам продуктов и услуг, даже если те по факту уступают по качеству. Таким образом, для многих российских компаний важную роль играет репутация и положительный имидж на рынке. Когда цена ошибки особенно высока, руководство крайне заинтересовано в квалифицированных кадрах, которые будут развиваться и развивать организацию, предоставляя сервис и продукты высокого качества. Однако более 50% экспертов выражают неуверенность в том, что такие сотрудники будут заинтересованы работать в организации в течение длительного периода времени. Квалифицированные кадры часто находятся в постоянном поиске новых вакансий, даже если они только пришли в компанию и довольны условиями работы.

Эксперты отмечают, что использование автономизации может стать одним из способов развития отечественных предприятий и закрепления собственных

позиций на рынке. Компании смогут привлекать и удерживать высококвалифицированных специалистов, которые действительно будут мотивированы на то, чтобы приносить новые идеи и разработки. Автономизация позволит обойти зарубежных конкурентов за счет того, что она примет на себя все неудобства, связанные с ведением собственного бизнеса, и предоставит свободу, которая обычно не характерна для корпоративной среды.



Рисунок 5. Процентное соотношение отечественных и зарубежных предприятий, представляемых участниками опроса.

Не менее интересно и участие в опросе зарубежных организаций, где достаточно часто вводятся стандарты и правила ведения бизнеса для представительств в других странах. Данный фактор многие эксперты определили в качестве основного ограничения внедрения автономизации на предприятиях с зарубежным участием. Подобные компании могут использовать автономизацию в качестве стратегии развития, однако необходимо учитывать ряд условий.

Если предприятие в России осуществляет деятельность под зарубежным брендом, но при этом работает полностью независимо от других подразделений, то возможность использования автономизации напрямую зависит от сотрудников и руководства компании. Если же предприятие является дочерней структурой, которой необходимо вести бизнес в соответствии с четко прописанными инструкциями и правилами, то внедрение автономизации будет зависеть от решения основного зарубежного предприятия. Подобные компании часто

транслируют на все дочерние структуры идентичные правила работы, обучения и продвижения персонала. Отечественные представительства смогут автономизировать собственные подразделения в случае, если основное предприятие готово принять такие перемены и, возможно, использовать их в дальнейшем при работе с другими дочерними структурами.

Раздел 2. Сфера деятельности.

Приглашенные эксперты и их компании являются представителями более чем 20 различных отраслей рынка. Большинство приходится на сферы торговли (20%), финансов (20%), строительства (14%) и услуг отелей и ресторанов (10%). Однако в состав фокус-группы также вошли эксперты из сфер консалтинга, медиа, ветеринарии, безопасности, юридических услуг и пр. Данные по отраслям представлены в таблице (приложение 1, рисунок 6, «Сферы деятельности предприятий, представляемых участниками опроса»).

Исследование компаний из различных сфер бизнеса позволило оценить возможные отраслевые преимущества и ограничения для использования автономизации. Эксперты отмечают, что автономизацию можно использовать практически на любом предприятии. Однако есть ряд ограничений, связанных с высоким уровнем стандартизации процессов и простотой выполняемых задач.

Практически все представители банковского сегмента (4 эксперта) отметили, что автономизация любого подразделения не принесет каких-либо положительных результатов, но при этом может привести к снижению коэффициента благонадежности финансовой организации и возможному оттоку клиентов. В качестве основной причины назван высокий уровень стандартизации всех бизнес-процессов, где любые отклонения могут привести к негативным последствиям.

Деятельность сервисных подразделений на предприятиях с длинным и сложным производственным циклом не является уникальной и зачастую служит лишь для обеспечения достаточно простых потребностей компании. К примеру, нет необходимости автономизировать отдел бухгалтерии предприятия, занимающегося тяжелым машиностроением. Во-первых, подразделение

выполняет вполне типичные неуникальные функции, которые не будут востребованы рынком. Во-вторых, предприятию не нужно развивать данное подразделение, так как оно полностью обеспечивает его потребности, а дальнейшие изменения не приведут к развитию самой компании.

Однако, когда в качестве возможного объекта для автономизации на подобных предприятиях был предложен отдел исследований и разработок, оба эксперта, представляющие отрасль, отметили возможные положительные эффекты. Преимущества от сторонних разработок и привлечения квалифицированных сотрудников в среднесрочной и долгосрочной перспективе могут привести к развитию основного предприятия.

Эксперты отмечают, что каждому предприятию хотя бы один раз необходимо попробовать автономизировать, как минимум, одно из своих подразделений. Так автономизация стала эффективным решением для одной из организаций Краснодарского края, которая занималась продажей автомобильных запасных частей в регионе. На протяжении длительного времени она несла убытки из-за качества работы нанимаемых водителей. Низкий уровень заработной платы приводил к постоянным кражам, грубости в общении с дилерами (магазины автозапчастей) и оттоку клиентов из-за несвоевременной доставки и неполной комплектации заказов.

Компания автономизировала транспортный отдел, полностью обновив штат сотрудников. Руководство предложило водителям дополнительную работу по доставке других грузов, которые необходимо было доставить в точки, находящиеся на их основном маршруте. К примеру, если из Краснодара в Анапу шел автомобиль, загруженный автозапчастями, то назад он мог вернуться с любым грузом, заказанным сторонним клиентом. Прибыль от таких заказов поступала в компанию и распределялась следующим образом: 70% получал водитель, 30% получала организация. Получаемая организацией дополнительная прибыль направлялась на ремонтные работы и поддержание автопарка.

Более высокий уровень заработной платы позволил нанять водителей, которые не только в целостности и сохранности доставляли автозапчасти

дилерам, но и обеспечивали должный уровень клиентского сервиса. Кроме того, транспортный отдел на собственные средства закупил единую брендованную униформу. Чуть позже водители предложили изменить упаковку товара для того, чтобы дилер мог быстрее сверять номенклатурный ряд привезенной продукции, и внесли изменения в правила погрузки товара в машины. Предложенные меры позволили сократить среднее время обслуживания дилеров на 30% без потери качества.

Раздел 3. Роль в компании.

В состав фокус-группы вошли сотрудники, имеющие различные должности на предприятиях: собственники, топ-менеджмент компании, а также рядовые менеджеры и специалисты (приложение 1, таблица 8, «Должности в компаниях, занимаемые участниками опроса»). Таким образом, можно получить объективную оценку автономизации не только со стороны непосредственного руководителя компании, но и от сотрудников, находящихся на различных уровнях в организационной структуре предприятия.

Практически все эксперты, являющиеся собственниками или топ-менеджерами, считают возможным внедрение автономизации в рамках своих предприятий. Выделены следующие преимущества автономизации: улучшение бизнес-процессов, упрощение организационной структуры и сокращение промежуточных контрольных подразделений.

В качестве примера упрощения организационной структуры за счет использования автономизации можно привести строительную компанию ООО «Экопромстрой» с численностью персонала более 100 человек (штатные и внештатные сотрудники). Основная деятельность компании заключается в работе с объектами, являющимися памятниками архитектуры. Несколько лет назад компания автономизировала архитектурное подразделение, предоставив ему возможность привлекать собственные проекты. Финансовые показатели работы подразделения до и после автономизации отражены в таблице 9.

Таблица 9. Основные финансовые показатели компании ООО «Экопромстрой» до и после внедрения автономизации.

Показатель	До автономизации		После автономизации	
	2015 год	2016 год	2017 год	2018 год
Оборот, руб	4 776 000	5 607 600	9 463 200	12 343 200
валовая прибыль, руб	3 980 000	4 673 000	7 886 000	10 286 000
чистая прибыль, руб	2 050 000	2 743 000	5 956 000	8 302 000
количество проектов, выполненных для основного предприятия	27	29	21	32
количество собственных проектов автономии	0	1	12	19
% прирост доходов сотрудников	-	2%	60%	10%

Проведем базовую оценку эффективности внедрения автономизации на предприятии по алгоритму, использованному для ООО «Альфа-Лайн» в параграфе 3.1:

- 1) Определим средний показатель чистой прибыли за все периоды до внедрения автономизации:

$$\bar{X} = \frac{2\,050\,000 \text{ руб} + 2\,743\,000 \text{ руб}}{2} = 2\,396\,000 \text{ руб.}$$

- 2) Определим средний показатель чистой прибыли за все периоды после внедрения автономизации:

$$\bar{Y} = \frac{5\,956\,000 \text{ руб} + 8\,302\,000 \text{ руб}}{2} = 7\,129\,000 \text{ руб.}$$

- 3) Условие 1: средний показатель чистой прибыли после внедрения автономизации больше среднего показателя чистой прибыли до внедрения автономизации: $\bar{Y} > \bar{X}$, то есть $7\,129\,000 \text{ руб} > 2\,396\,000 \text{ руб}$, условие выполняется.

- 4) Определим среднюю прибыльность проекта до автономизации за все периоды:

$$P_0 = \frac{\frac{2\,050\,000}{0+27} + \frac{2\,743\,000}{1+29}}{2} = 83\,680 \text{ руб}$$

- 5) Определим среднюю прибыльность проекта после автономизации за все периоды:

$$P_a = \frac{\frac{5\,956\,000}{21+12} + \frac{8\,302\,000}{32+19}}{2} = 171\,635 \text{ руб}$$

- 6) Условие 2: средняя прибыльность проекта после автономизации больше средней прибыльности проекта до автономизации, то есть $P_a > P_0$, или $171\,635 \text{ руб} > 83\,680 \text{ руб}$, условие выполняется.

- 7) Внедрение автономизации в ООО «Альфа-Лайн» можно считать успешным, так как выполняются оба условия:

- средний показатель чистой прибыли после внедрения автономизации больше среднего показателя чистой прибыли до внедрения автономизации, то есть $\bar{Y} > \bar{X}$;
- средняя прибыльность проекта после автономизации больше средней прибыльности проекта до автономизации, то есть $P_a > P_0$.

Эксперт отмечает, что изначально компания не в полной мере оценивала значимость собственного подразделения. Из-за ограничений в строительстве и сложности согласования изменений в государственных структурах, подразделение выполняло исключительно номинальную функцию по созданию чертежей для уже готовых технических решений. При этом коммерческие проекты компании не удавались, так как архитекторы и дизайнеры не могли продемонстрировать впечатляющий опыт и портфолио. Кроме того, все нестандартные решения проходили согласование с инженерными службами, претерпевали кардинальные изменения и превращались в типовые проекты.

Руководство предприятия приняло решение автономизировать подразделение. После успешной реализации собственных проектов, сотрудники подразделения привлекли нескольких инженеров. В результате автономизации предприятие не только значительно сократило численность оставшихся инженеров, но и упростило внутренние процессы согласования архитектурных

решений. Привлеченные проекты позволили сформировать портфолио и привлечь новых заказчиков. На сегодняшний день автономия стала успешным архитектурным бюро, которое в том числе создает решения для объектов культурного наследия, используя возможности и наработки основного предприятия. Предприятие продолжает сотрудничество с автономизированным подразделением в качестве основного заказчика.

Группа экспертов, куда вошли руководители подразделений и специалисты, отмечает значимость личностного и коллективного развития при автономизации. Зачастую многие бизнес-процессы стандартизированы и не подразумевают развития вне установленных рамок. Автономизация подразделений позволяет сместить акцент в сторону команды, а также коллективного и личностного роста.

Данная группа экспертов отмечала сложность адаптации компании и руководства к изменениям. Зачастую предложения сотрудников остаются без должного внимания, хотя при этом именно линейным руководителям приходится решать возникающие проблемы. Когда процессы описаны и понятны, а также уже зарекомендовали свою эффективность, топ-менеджмент не всегда готов их дорабатывать. Постепенно снижающаяся прибыль компенсируется привлечением больших проектов, а не качественными изменениями внутри самой компании.

Таким образом, вторая группа экспертов среди возможных преимуществ автономизации отмечает не только улучшение существующих бизнес-процессов, но и адаптацию к изменениям рынка. Если сотрудники ключевых подразделений будут развиваться в соответствии с изменяющимися требованиями внешней среды, то компания сможет быстрее настраивать собственные бизнес-процессы, создавая все больше и больше возможностей для развития.

Блок 2.

Раздел 1. Автономизируемые подразделения.

В таблице 10 (Таблица 10, «Подразделения компаний, в которых, по мнению экспертов, возможно внедрение автономизации») представлены подразделения, где, по мнению экспертов, возможно внедрение автономизации.

Лидирующие позиции занимают отделы продаж: прямые продажи, отделы по работе с корпоративными клиентами, продажи специфических продуктов или сервисов и другие. Эксперты поясняют, что деятельность многих отделов продаж тесно связана с управлением проектами. Для их успешного выполнения сотрудникам подразделений необходима автономизация, предоставляющая свободу в принятии решений и позволяющая упростить многие внутренние процедуры согласования.

Таблица 10. Подразделения компаний, в которых, по мнению экспертов, возможно внедрение автономизации.

Варианты ответов	Количество ответов	% соотношение от общего количества ответов
Отдел продаж (корпоративные продажи, розница, продажа конкретных продуктов (к примеру, билетов))	18	14%
Маркетинг	14	11%
Отдельные производственные подразделения	9	7%
Специфические подразделения (кейтеринг, проектирование, архитектура, организация мероприятий, терапевтическое отделение)	9	7%
Бухгалтерия	9	7%
Отдел по работе с персоналом	8	6%
Сервис (ремонт, техническая поддержка)	8	6%
Отдел логистики	6	5%
Отдел информационных технологий	6	5%
Региональные представительства и подразделения	6	5%
Отдел закупок	6	5%
Отдел разработки (к примеру, разработка бизнес-платформ, web-дизайн)	6	5%
Финансовый отдел	6	5%
Юридическое подразделение	5	4%
Контакт-центр (колл-центр)	5	4%
Тендерный отдел	4	3%
Отдел по развитию, Development	3	2%
Все подразделения	2	2%
Отдел аналитики	2	2%
ИТОГО	132	

Особое внимание необходимо уделить продуктам или услугам, при продаже которых с момента заключения договора до итоговой сдачи работ может пройти достаточно много времени. Многие руководители считают, что в данном случае

менеджер по продажам должен вести работу с клиентом на всем протяжении проекта. Когда менеджер совершает продажу, он часто становится руководителем проекта, контролирующим, насколько точно компания выполняет данные им обещания. В случае с типовыми продуктами задача не является сложной. Однако при реализации уникальных решений, создаваемых для конкретного заказчика по его требованиям, менеджер по продажам становится связующим звеном между клиентом и компанией. К таким решениям можно отнести дизайнерские и проектные разработки, создание программного обеспечения по техническому заданию заказчика, индивидуальные разработки в сфере информационных технологий и другие.

Подразделения, реализующие специфические продукты и услуги, также могут быть успешно автономизированы. Обеспечивая потребности основного предприятия, подобные подразделения также могут успешно привлекать дополнительную прибыль.

К примеру, собственная билетная касса является хорошим подспорьем для туристического оператора при предложении комплексных пакетных туров: сотрудники находят лучшие цены на билеты, выписывают их и дают возможность своей компании предложить клиенту вариативные услуги. При этом выписка билетов не занимает много времени, и сотрудники могут продавать билеты напрямую всем желающим. Будучи автономизированным подразделением, где команда получает процент от прибыли, билетная касса самостоятельно находит и обрабатывает дополнительные заказы. Туроператор также получает дополнительную выгоду от деятельности автономии: за счет большого объема реализации авиакомпания предоставляет льготные условия по покупке билетов.

Еще один пример можно привести из сферы медицины. Многие частные медицинские центры предоставляют ограниченный набор узкопрофильных медицинских услуг и открывают собственные терапевтические отделения. Врачи-терапевты принимают решения о необходимости оказания помощи конкретным специалистом и выдают дальнейшие направления. Клиники не всегда могут оказать необходимую помощь, когда терапевты, наоборот, всегда могут дать

необходимую консультацию. Один из экспертов считает, что автономизация терапевтического подразделения в его компании позволила бы привлечь большее количество клиентов за счет консультаций, повысить квалификацию врачей за счет работы с нестандартными случаями и патологиями и предоставить более комфортные условия для работы. Таким образом, клиника также могла бы привлечь более квалифицированный персонал, который назначал бы более точное и правильное лечение.

Многие эксперты также отметили необходимость автономизации отделов маркетинга на своих предприятиях. Поведение современных потребителей определяется часто меняющимися тенденциями. Еще несколько лет назад лишь небольшое количество компаний представляли себе реальными продажи через Instagram или Facebook²²³, тогда как многие отдавали предпочтения рекламе в средствах массовой информации и оффлайн-продажам. Теперь потребители не хотят тратить много времени на поиск лучших товаров, и меняют стратегию выбора. Не всегда маркетологи могут отследить и предвосхитить все изменения, отдавая предпочтения уже наработанным «догоняющим» стратегиям.

Некоторые эксперты отмечают, что автономизация отделов маркетинга является не дополнительной возможностью для предприятия и его подразделений, а, скорее, необходимым условием для их эффективного развития. Опыт работы с различными компаниями, регулярная обратная связь и необходимость отслеживать современные тенденции поведения определенных потребителей при выборе интересующих их продуктов или услуг будет способствовать постоянному обучению и развитию команды. Таким образом, она сможет предложить лучшие решения для продвижения собственных продуктов компании.

По тому же принципу эксперты считают необходимым развивать отделы персонала, информационных технологий, сервиса и логистики. Развитие сервисных подразделений предприятия способствует повышению его конкурентоспособности на рынке, хотя зачастую предприятие не уделяет им

²²³ Зарубежные социальные сети, распространенные также и в России.

должного внимания. Компаниям необходимо получать высококачественный сервис для того, чтобы, в свою очередь, предоставлять его своим клиентам. Если предприятие наладило производство и предлагает продукты по конкурентоспособной цене, но не может вовремя их доставить, то это негативно сказывается на его репутации. Рыночная конкуренция, особенно в развитых сегментах, вынуждает компании все чаще пересматривать свое отношение к работе сервисных подразделений. Автономизация может стать эффективной стратегией для их дальнейшего развития.

Раздел 2. Обоснования для внедрения автономизации.

Выбирая подразделения для автономизации, многие эксперты обосновывали свое решение тем, что сотрудники уже имеют опыт и знания, которые будут востребованы на рынке (приложение 1, рисунок 7, «Факторы, способствующие возможному внедрению автономизации в подразделениях, определенных экспертами»). Часто квалифицированные команды могут предлагать решения, которые превосходят потребности предприятия. Автономизация может не только привлечь дополнительную прибыль в организацию и удержать перспективных сотрудников, но и привнести новый опыт и разнообразие в рутинные процессы. Другие проекты и другие заказчики требуют иного подхода, дополнительных знаний и навыков, принципов организации работы – все это может дать подразделению иное видение основных задач собственной организации.

Еще одним важным обоснованием для автономизации подразделений эксперты называли стремление команды к самоуправлению. Возможность самостоятельно принимать решения может значительно упростить работу. К примеру, один из экспертов из сферы строительства отметил, что в процессе работы простой рабочих бригад на объектах часто возникает из-за различных бюрократических процедур. Время после подписания контракта и до выхода на строительную площадку тратится не на составление плана-графика выполнения работ, а на согласование будущих платежей. Каждый счет проходит семь стадий

«визирования»²²⁴. Отдел закупок централизован и зачастую оплачивает заказы согласно запросам от нескольких бригад. Если бы проектная команда имела полномочия для распределения выделяемых под объект средств, закупка материалов проводилась бы иначе, и ремонтные бригады не простаивали.

Некоторые предприятия уже используют элементы автономизации в своей деятельности (приложение 1, рисунок 7, «Факторы, способствующие возможному внедрению автономизации в подразделениях, определенных экспертами»). В качестве основной причины эксперты называют стремление сотрудников к самостоятельности, позволяющей упростить процедуры согласования и принятия решений. Однако внедрение данных принципов зачастую имеет несистемный характер или не происходит в полной мере, зачастую являясь решением текущих проблем во взаимоотношениях внутри компании.

Раздел 3. Возможные преимущества автономизации.

По оценке экспертов, основными преимуществами автономизации для компаний могли бы стать улучшения бизнес-процессов и упрощение организационной структуры, а также создание дополнительных источников прибыли и новых возможностей для развития организации (таблица 11, «Возможные преимущества, которые, по мнению экспертов, может получить организация после внедрения автономизации»). Большинство топ-менеджеров считают данные аспекты наиболее значимыми.

Линейные менеджеры и специалисты также отмечают важность решения проблем, связанных с низкой эффективностью существующих бизнес-процессов и сложностью организационной структуры. Однако данная группа также отметила необходимость развития сотрудников компании. Более половины опрошенных экспертов полагают, что в их компаниях уделяют недостаточно внимания обучению персонала и развитию кадрового потенциала компании. Многие

²²⁴ По словам эксперта, под «визированием» понимается согласование оплаты материалов для объекта в CRM-системе со стороны руководителей семи различных подразделений. Основной задачей такой схемы работы является контроль за расходованием средств под объект, однако фактически она занимает достаточно много времени и оценивается как низкоэффективная.

руководители не стремятся к этому, так как полагают, что инвестиции в образование не оправданы из-за возможной текучки кадров. Автономизация способствует появлению внутрикорпоративного предпринимательства в компании и предоставляет сотрудникам различные возможности для развития. Организация одновременно предоставляет и получает необходимые знания, обучая команды и изменяясь вместе с ними.

Таблица 11. Возможные преимущества, которые, по мнению экспертов, может получить предприятие после внедрения автономизации.

Варианты ответов	Количество ответов	% соотношение от общего количества ответов
Улучшение бизнес-процессов и упрощение организационной структуры	44	14%
Новые источники дополнительной прибыли	40	13%
Новые возможности для развития	37	12%
Быстрая реакция на изменения рынка	36	10%
Развитие сотрудников компании	30	8%
Личная заинтересованность сотрудников в результатах деятельности компании	25	8%
Новые знания для компании и сотрудников	23	7%
Развитие сервисных подразделений	22	7%
Появление самообучающихся команд	19	6%
Вовлеченность сотрудников в основные бизнес-процессы компании	16	5%
Развитие внутрикорпоративного предпринимательства	11	4%
Участие сотрудников в развитии корпоративной культуры	9	3%
ИТОГО	312	

Раздел 4. Оценка эффективности автономизации.

В качестве главного критерия эффективности внедрения автономизации эксперты назвали рост экономических показателей компании и подразделения (таблица 12, «Основные критерии, которые, по мнению экспертов, важны при оценке эффективности автономизации»). Эксперты – представители предприятий, где уже внедрялись некоторые принципы автономизации, – отмечали, что для получения результата необходимо пройти несколько этапов. Изначально руководство и автономия выстраивают новые бизнес-процессы, при которых

сохраняются интересы обеих сторон. На втором этапе автономия и другие подразделения компания формируют новые взаимосвязи. Последующие этапы варьируются от целей автономизации: создание новой системы мотивации, учитывающей результаты команды; вывод продуктов и услуг подразделения на рынок; создание обучающих центров; привлечение новых проектов и другие.

Достижение промежуточных результатов зачастую не связано с получением прибыли и ростом основных экономических показателей компании, однако необходимо для оценки эффективности автономизации. Успешное завершение каждого этапа позволяет компании открывать для себя новые возможности и выполнять текущие задачи с меньшими затратами. Завершение каждого этапа автономизации и будет способствовать развитию предприятия и росту основных экономических показателей во времени.

Таблица 12. Основные критерии, которые, по мнению экспертов, важны при оценке эффективности автономизации.

Варианты ответов	Количество ответов	% соотношение от общего количества ответов
Рост основных экономических показателей подразделения и (или) предприятия.	44	34%
Успешный выход подразделения на рынок с собственными продуктами или услугами.	28	22%
Смещение акцента в сторону командной работы и основных принципов обучения и развития команды в компании.	27	21%
Значительное повышение квалификации сотрудников подразделения.	27	21%
Все зависит от целей. Если цели достигнуты – эффективно (предложенный вариант)	1	1%
Оптимизация процессов, уменьшение времени реакции на изменения. Увеличение скорости компании (предложенный вариант)	1	1%
ИТОГО	128	

В качестве примера можно привести предприятие, которое занимается продажей различного технического оборудования для офисов. Буквально за несколько лет обычные интернет-магазины, продающие дешевые комплектующие из Китая, сократили количество клиентов компании практически вдвое. Получив

финансовые результаты очередного года, руководство компании приняло решение автономизировать существующий отдел продаж.

Сотрудники подразделения перепрофилировались в руководителей проектов, оказывающих полный спектр услуг по подбору и установке оборудования. Достаточно быстро выяснилось, что основной пул существующих зарубежных поставщиков компании не способен полностью укомплектовать большинство привлекаемых проектов. Комплектацией многих проектов, которые были выполнены автономией, заказчики занимались самостоятельно или привлекали другие компании. Как отмечает собственник компании, информационный разрыв между автономной проектной командой и собственным отделом закупок оказался критическим. Если первые стремились к новым знаниям, создавали и продавали востребованные проекты на бумаге, нанимали для этого дополнительных сотрудников и консультантов, то вторые осуществляли закупки у ограниченного набора компаний и не находили новых поставщиков. Существующая база поставщиков практически не менялась, так как они давали хорошие цены, которые были интересны компании как постоянному дилеру.

Следующим этапом стал подбор сотрудников в новый отдел закупок и организация зарубежных поездок по поиску и подписанию контрактов с новыми поставщиками. Чуть позже компания стала закупать в Китае большинство комплектующих и продавать в России под собственным брендом.

Компания также сменила основное направление деятельности с продаж на выполнение проектов «под ключ». Организация и автономия независимо друг от друга осуществляют поиск клиентов, для которых создаются проекты с индивидуальным подбором необходимого оборудования. Штатный отдел закупок предлагает лучших поставщиков и условия по доставке.

В настоящий момент компания рассматривает вопрос по созданию второй автономии, отвечающей за выполнение монтажных работ. Руководство компании полагает, что данное подразделение может не только обеспечивать потребности компании, но и сотрудничать с рядом строительных и проектных организаций, выполняющих собственные проекты в том же сегменте рынка.

Оценивая промежуточные этапы, руководство понимало, что внедрение автономизации повысило эффективность компании. Значительные изменения в основных финансовых показателях произошли только спустя два года после автономизации отдела продаж. К этому моменту основной штат сотрудников компании обновился на 60%, компания заключила более 20 новых контрактов с новыми поставщиками и начала продавать комплектующие под своим брендом.

Блок 3.

Раздел 1. Обучение сотрудников на предприятии.

Многие современные организации поддерживают важность и необходимость постоянного обучения сотрудников. Только 28% опрошенных экспертов подтверждают, что в исследуемых организациях обучение персонала является неотъемлемой частью рабочего процесса (приложение 1, таблица 13, «Подход к обучению в организациях, представляемых участниками опроса»).

Обучающие тренинги часто создаются для отделов продаж, что обусловлено постоянно обновляющимися продуктами и услугами, которые предлагает компания. Некоторые сотрудники должны ежегодно проходить внутреннее тестирование, которое дает компании гарантию, что менеджеры предоставляют клиентам необходимую информацию о продукте и квалифицированную помощь в решении вопросов. Развитие сервисных подразделений зачастую не является для организаций приоритетной задачей и не поддерживается какими-либо программами дополнительного образования.

Многие эксперты отметили нерегулярность проведения обучающих программ. Причиной тому является большое количество рутинных процессов, выполнение которых занимает основное время руководителей и сотрудников. По мнению экспертов, несистемность является главной причиной низкой эффективности подобных тренингов.

Еще одним барьером для развития сотрудников служит нехватка специалистов, которые могли бы создавать и проводить эффективные обучающие программы. Часто компании привлекают внешних экспертов, которые по

необходимости или на постоянной основе проводят различные обучающие семинары. В последнее время особой популярностью пользуется коучинг, при котором сотрудник в любой момент времени может обратиться к своему наставнику и получить ответы на интересующие его вопросы.

Эксперты отмечают, что автономизация способствует появлению самообучающихся команд, для которых познание нового является неотъемлемой частью рабочего процесса. Данная управленческая практика необходима для того, чтобы внедрить системный подход к обучению сотрудников. Для выполнения собственных проектов команде необходимы знания и навыки, которые повысят ее конкурентоспособность на рынке. Кроме того, любые действия автономных команд основаны на эффективности, как при взаимодействии с другими подразделениями, так и при работе с собственными заказчиками. Каждый день автономии учатся взаимодействовать со всеми стейкхолдерами таким образом, чтобы каждая сторона при этом получала максимальную пользу.

Раздел 2. Роль клиента на предприятия.

Одним из самых важных стейкхолдеров для организации является ее клиент, который и создает основные драйверы для развития²²⁵. Заказчики дают обратную связь и оценивают качество предлагаемых компанией продуктов и услуг. Совокупные данные, собранные от потребителей, позволяют оценить тенденции рынка и внести изменения в существующие бизнес-процессы.

Рынок оказывает влияние не только на саму компанию, но и на ее потребителей. Именно поэтому потребности клиентов могут изменяться в процессе взаимодействия с компанией, что часто выражается в корректировках технических заданий и изменении свойств получаемых продуктов. Однако зачастую такие изменения воспринимаются компаниями негативно, так как требуют усилий или знаний, которыми сотрудники могут не обладать.

Эксперты отмечают, что многие компании до сих пор предлагают то, что они могут сделать, а не то, что необходимо клиентам. Только четверть

²²⁵ Clayton M., The Influence Agenda: A Systematic Approach to Aligning Stakeholders in Times of Change. - Palgrave Macmillan, 2014. – 33-47 p.

опрошенных экспертов отметила положительные эффекты, которые приносят клиенты, изменяя первоначальное техническое задание. Большинство опрошенных топ-менеджеров и руководителей считают изменения положительными для компании, в то время как линейные менеджеры и специалисты воспринимают их в качестве препятствия при выполнении работы (приложение 1, рисунок 8, «Отношение к изменениям технического задания со стороны клиента в организациях, представляемых участниками опроса»). Многие объяснили данную тенденцию непосредственной ответственностью второй группы за получение конечных результатов. Руководители же часто воспринимают процесс работы опосредованно, уделяя внимание только конечным результатам и финансовым показателям.

Эксперты утверждают, что автономизация не сможет решить проблему изменений в процессе реализации проекта, однако может изменить отношение компании к ним. Руководители будут уделять изменениям больше внимания, воспринимая их в качестве важных сигналов внешней среды. Исполнители будут обучаться вместе со своими клиентами, выполняя сложные проекты и действуя в условиях неопределенности. Один из экспертов заметил, что автономизация способствует развитию у команды навыков, характерных для ситуационного менеджмента, при помощи которых она может быстро находить решения и получать результаты при отсутствии заранее согласованных планов и инструкций.

Раздел 3. Развитие предприятия в соответствии с требованиями внешней среды.

Постоянное обучение сотрудников, развитие их талантов и взаимодействие с потребителями позволяет организации развиваться вместе с потребностями внешней среды²²⁶. В результате проведенного опроса выявлено, что лишь трети организаций (33%) удастся следовать основным тенденциям рынка (рисунок 9, «Возможность быстрой адаптации к изменениям рынка организаций, представляемых участниками опроса»). Остальные компании (26%) внедряют

²²⁶ Fleenor J. W., Taylor S., Chappelow C., Leveraging the Impact of 360-Degree Feedback, Second Edition – March 2020 - 102 p.

«догоняющие» стратегии после того, как изменения стали уже свершившимся фактом, или не изменяются в принципе (26%).

Большинство предприятий из первой группы оказывают различные услуги, и производство в данном сегменте практически не представлено. Данные компании регулярно проводят различные обучающие тренинги и семинары, а также уделяют особое внимание исследованиям своих потенциальных потребителей. В данную категорию вошли сетевые отели и рестораны, финансовый консалтинг и юридические фирмы. Предприятия третьей группы являются представителями таких отраслей, как машиностроение и сельское хозяйство. Эксперты отмечают, что именно эти отрасли меньше всего реагируют на изменения из-за их дороговизны и сложности внедрения.



Рисунок 9. Возможность быстрой адаптации к изменениям рынка организаций, представляемых участниками опроса.

Однако в процессе опроса один из экспертов представил пример, который показывает, что внедрение автономизации возможно и в сельском хозяйстве. Один из аграрных комплексов, расположенный в Курской области, несколько лет назад столкнулся с проблемой высокой стоимости удобрений, используемых в производстве. Основные поставщики компании в течение одного года подняли цены на продукцию более чем на 30%. После закупки производственной линии в Китае компания запустила собственное производство удобрений. Сегодня

агрокомплекс обеспечивает собственные нужды и активно занимается продажей удобрений в России и ближнем зарубежье.

Многие эксперты утверждают, что существует ряд отраслей, развивающихся вне рыночных тенденций. К таким сферам можно отнести, например, высокотехнологичную фармацевтику, где развитие в первую очередь связано с появлением научных центров и привлечением талантов, создающих прорывные технологии. Однако таких отраслей не так много, и даже они часто откликаются на запросы рынка, создавая и продвигая различные субпродукты (БАДы, как в случае с фармацевтикой). Эксперты утверждают, что подавляющее большинство компаний относит себя к таким отраслям, объясняя тем самым нежелание руководства или компании развиваться и двигаться вперед. Новые движения зачастую связаны с затратами и прогнозами, которые руководителям кажутся менее перспективными, чем текущая прибыль.

Еще один эксперт из сферы сельского хозяйства отмечает, что автономизация позволит компании не только решить текущие проблемы и снизить свою зависимость от внешних поставщиков, но и минимизировать сдерживающее влияние ряда руководителей на естественные процессы развития. Не все топ-менеджеры готовы вкладывать ресурсы и силы в развитие талантов и внедрение новых технологий. Благодаря автономизации компания будет развиваться, учитывая целую совокупность рыночных факторов, а не только ограниченного круга лиц.

Блок 4.

Использование гибких методологий на предприятии.

Только половина опрошенных экспертов представляет организации, использующие основные принципы гибких методологий (Agile) в своей деятельности. 10 организаций являются яркими представителями Agile-культуры, а еще в 33 организациях используются некоторые принципы из теории гибких методологий (приложение 1, таблица 14, «Использование элементов гибких методологий в менеджменте организаций, представляемых участниками опроса»).

Используя принципы Agile, не все организации в полной мере получают полный спектр преимуществ данного подхода. Бесспорно, положительной является тенденция, при которой многие команды приобретают новые знания и совершенствуются, выполняя более сложные проекты, или самостоятельно определяют способы достижения запланированных результатов (приложение 1, таблица 15, «Основные принципы Agile, используемые в организациях, представляемых участниками опроса»). Однако все же это не дает команде полноценной управленческой гибкости. Лишь 6 опрошенных экспертов (5%) говорят о современных подходах к командообразованию, где нет назначаемого руководителя и все сотрудники в равной мере ответственны за получаемые результаты. Только в 11 исследуемых организациях (9%) уделяют внимание уникальной корпоративной культуре, способствующей повышению эффективности команды и ее развитию.

Еще одним важным показателем того, насколько компания близка к Agile-культуре, является ее отношение к потребностям клиентов. Лишь 12% исследуемых организаций при работе с клиентами основываются на их потребностях, а не на своих возможностях. Некоторые эксперты отмечали, что возможности команды становятся практически безграничными, когда она работает слаженно и может правильно выстроить общение с заказчиком.

Использование большинства наиболее часто упоминаемых экспертами принципов Agile не открывают перед компаниями всех возможностей гибких управленческих стратегий. Компании не использовали их в своей повседневной деятельности, а воспринимали только в качестве способа решения текущих проблем. При этом отношения между сотрудниками и руководителями, основные подходы к управлению и решению текущих задач, а также принципы корпоративной культуры оставались прежними. Это отчасти объясняет тот факт, что половина экспертов выражала сомнение в эффективности гибких методологий в управлении и утверждала, что компании не используют данные практики ввиду их низкой эффективности. Отдельно взятые принципы, которые

руководители пытались соединить вместе с традиционными подходами, не давали должных результатов.

Многие руководители считают, что внедрение Agile может привести к необратимым последствиям и снижению эффективности. Среди основных причин часто упоминались следующие: отсутствие опыта и необходимых знаний и недостаток высококвалифицированных внешних специалистов, способных предоставить необходимую помощь и консультации при переходе организации к Agile культуре. Линейные руководители и специалисты отмечали, что многие сотрудники просто не готовы к изменениям, которые несет в себе Agile-культура. Недостаток информации, возможные переработки, низкая производительность команды, а также непонятные принципы взаимодействия внутри коллектива являются, по их мнению, основными возможными барьерами.

Большинство экспертов считают, что переход к Agile необходимо производить через автономизацию, используя ее в качестве промежуточного этапа развития команды. При этом они не исключали возможности, что автономные команды смогут самостоятельно выстроить основные принципы работы, и этого будет достаточно для повышения общей эффективности предприятия. Таким образом, автономизация может стать более понятным и простым гибким управленческим методом, который с минимальными затратами может быть использован в большинстве современных предприятий.

Блок 5.

Переход от аутсорсинга к автономизации.

Более 30 опрошенных экспертов представляют организации, которые пользуются услугами аутсорсинговых компаний (приложение 1, таблица 16, «Использование аутсорсинга в организациях, представляемых участниками опроса»). В основном, на аутсорсинг передаются стандартные процедуры сервисных подразделений, касающиеся работы бухгалтерии, отделов кадров или юридических консультаций. Таким образом компании сокращают свои затраты и не увеличивают численность штатного персонала. Помимо прочего, среди

преимуществ аутсорсинга также отмечены следующие: доступ к дорогим технологиям, помощь высококвалифицированных специалистов, снижение издержек за счет привлечения специалистов из других регионов и другие.

Однако некоторые эксперты отметили, что привлечение аутсорсинговой организации может повлечь за собой ряд рисков, основанных на возникающей зависимости от исполнителя. К примеру, один из экспертов, являющийся отелем, поделился собственным опытом использования аутсорсинга. Мощности кухни отеля не позволяли накормить людей в количестве, существенно превышающем его номерной фонд. По этой причине руководство отеля постоянно привлекало одну и ту же кейтеринговую компанию для организации питания на мероприятиях, проводимых в отеле. В одно из таких мероприятий на стол гостям были поданы испорченные блюда, к тому же отличавшиеся от заранее согласованного меню. Поломка специального автомобиля, осуществлявшего перевозку охлажденной еды, и предшествующая этому событию смена шеф-повара аутсорсинговой организации отразилась на репутации самого отеля при проведении важного мероприятия.

Третий эксперт отмечает, что для организаций было бы более предпочтительным внедрение автономизации, чем передача тех же функций на аутсорсинг. Среди ключевых преимуществ автономизации перед аутсорсингом выделяют следующие (таблица 17, «Основные преимущества автономизации перед аутсорсингом, по мнению участников опроса»):

- автономия может более эффективно выполнять задачи компании, чем любой внешний исполнитель;
- используя аутсорсинг, компания не развивается. Автономизация способствует созданию новых источников прибыли и развитию сотрудников и компании в целом.

Таблица 17. Основные преимущества автономизации перед аутсорсингом, по мнению участников опроса.

Варианты ответов	Количество ответов	% соотношение от общего количества ответов
Автономия может более эффективно выполнять задачи компании, чем любой внешний исполнитель.	42	40%
Используя аутсорсинг, компания не развивается. Автономизация способствует созданию новых источников прибыли и развитию сотрудников и компании.	30	29%
Использование аутсорсинга может повлечь ряд рисков для компании, которых можно избежать благодаря автономизации.	21	20%
В отличие от аутсорсинга, автономизация позволяет сконцентрировать внимание компании на обучении и развитии сотрудников.	12	11%
ИТОГО	105	

Современный менеджмент определяет новые границы развития организаций, при которых ее изменения выходят за стандартные рамки повышения прибыли и производственной эффективности. Основные тренды смещаются в сторону развития сотрудников, их талантов, знаний и навыков²²⁷. Традиционные управленческие методологии уже не могут предоставить соответствующих решений, которые могли бы быстро и полноценно отвечать всем вызовам внешней среды²²⁸. Автономизация необходима для того, чтобы раскрыть потенциал сотрудников и компании. Поиск факторов, стимулирующих внутреннее развитие и раскрытие собственных талантов, мотивирующих на достижение новых высот и открывающих возможности для самосовершенствования каждого сотрудника, является основной целью современного предприятия. Следствием достижения данной цели станет увеличение прибыли и рост других экономических показателей предприятия²²⁹.

²²⁷ Гапоненко А.Л., Кочеткова А.И., Савельева М.В., Кочетков П.Н., Happy management, электронная книга (https://ridero.ru/books/happy_management/freeText), 2019. — с. 10-20.

²²⁸ Wen Ya Li, Bian W. M., School of Economics and Management. Beijing Forestry University program of excellence publishing project: Effects of the external environment and organizational flexibility for enterprise innovation mode selection – China Forestry Publishing House, December 1, 2013 – 224 p.

²²⁹ Goldberg E., Steven-Waiss K., Bersin J., The Inside Gig: How Sharing Untapped Talent Across Boundaries Unleashes Organizational Capacity - LifeTree Media, 2020. – 133-145 p.

Выводы параграфа.

Количественная оценка целесообразности автономизации основывается на использовании основных экономических показателей. Качественная оценка определяет рост индивидуальной и коллективной компетенции сотрудников, и может быть проведена с помощью привлекаемых экспертов.

По результатам проведенного исследования можно сделать следующие выводы о целесообразности и возможностях использования автономизации:

- 1) Практически все предприятия могут использовать автономизацию. Ограничения могут быть связаны с размером предприятия, возможностями сотрудников и высокими рисками утраты ценных данных.
- 2) Автономизация создает возможности для каждого сотрудника компании.
- 3) Постоянно развивающиеся команды, которые самостоятельно принимают решения и несут за них ответственность, могут дать предприятию больше, чем обычные штатные подразделения.
- 4) Автономизация способствует появлению самообучающихся команд, для которых изучение нового является неотъемлемой частью рабочего процесса.
- 5) Автономизация позволяет улучшить бизнес-процессы предприятия, упростить его организационную структуру, создать источники дополнительной прибыли и программы постоянного развития персонала.
- 6) Автономизация изменяет отношение к переменам, трансформируя их из проблем в векторы развития предприятия. Клиенты становятся активными участниками этого процесса, предоставляя актуальную информацию о текущих потребностях внешней среды.
- 7) Автономизацию также можно считать одним из гибких подходов к управлению, при помощи которого можно совершить плавный переход компании к Agile-культуре.
- 8) В сравнении с аутсорсингом, использование автономизации может быть более предпочтительным для предприятия: автономия может более эффективно выполнять задачи компании, чем любой внешний исполнитель; используя автономизацию, компания будет развиваться.

3.3. Особенности внедрения и критерии оценки эффективности автономизации на предприятии на примере ООО «Алеан»

В данном параграфе описан опыт автономизации подразделения в компании ООО «Алеан». В работе также определены основные преимущества, которые получила компания, и проблемы, с которыми пришлось столкнуться автономизированному подразделению в процессе своей деятельности. Представленные экономические показатели получены автором и отражают результаты работы подразделения до и после автономизации и позволяют провести оценку целесообразности ее внедрения. Качественная оценка целесообразности автономизации проведена при помощи привлеченных экспертов и сотрудников предприятия.

Туроператор Алеан выбран в качестве основного примера по причине личной активной вовлеченности автора в процесс автономизации корпоративного отдела организации. Опыт работы автора в данной компании составляет более четырех лет и обеспечивает глубинное включенное наблюдение за процессом и результатами автономизации.

Компания ООО «Алеан» является одним из крупнейших туристических операторов, работающих в России и странах СНГ. Основным направлением деятельности предприятия является организация путешествий по России для различных групп туристов. Более 80% заказов поступает от туристических агентств, оказывающих посреднические услуги для конечных потребителей. Остальные 20% заказов реализуются туристам напрямую. Основными услугами туроператора являются бронирование средств размещения для туристов, а также формирование различных комплексных туров и собственных программ.

Туроператор предлагает свои услуги различным клиентам, которых можно разделить на две основные группы: частная и корпоративная реализация. Частная реализация (или департамент розничных продаж, рис. 10, «Организационная структура компании «Алеан»») представляет собой отдел продаж, в котором сотрудники работают с каждым туристом индивидуально. В процессе работы

создается уникальный набор услуг, необходимых каждому конкретному покупателю.

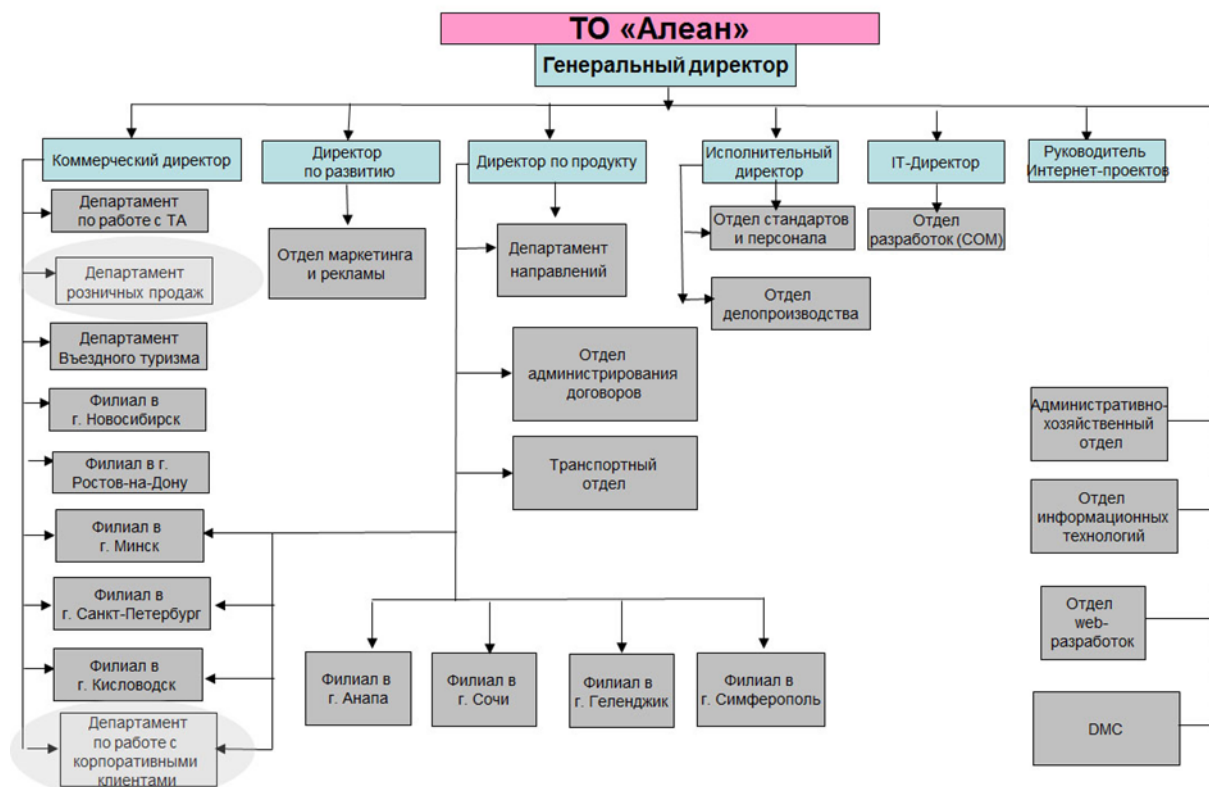


Рисунок 10. Организационная структура компании «Алеан» (предложено автором).

Корпоративная реализация (или департамент по работе с корпоративными клиентами, рис. 10, «Организационная структура компании «Алеан»)²³⁰ также представляет собой еще один отдел продаж, который работает с различными группами. Группы формируются по запросу каких-либо организаций, которые и финансируют подобные выезды. К примеру, корпоративный отдел занимается организацией выездов школьников в детские лагеря по государственным путевкам, выездными корпоративными мероприятиями для различных организаций, корпоративным санаторно-курортным лечением (в том числе осуществляемым по государственным контрактам), путевками, выдаваемыми компанией сотрудникам в качестве премии и другими.

²³⁰ Далее – корпоративный отдел.

Зачастую выполнение данных заказов является более сложной задачей, чем продажа, поэтому деятельность подразделения в большей степени является проектной. Каждая новая заявка – это полноценный проект, где необходимо провести комплексную работу с заказчиком, как на стадии продажи, так и на стадии подготовки и выполнения заказа по его техническому заданию. В данном случае туроператор одновременно выполняет задачи, поставленные организацией, а также обеспечивает целую группу индивидуальных запросов.

Корпоративный отдел был создан в конце 2012 года. Перед двумя его сотрудниками была поставлена задача привлечения групповых заявок от прямых заказчиков и обработка входящих заявок от агентской сети. Подразделение также должно было принимать участие в различных государственных и коммерческих тендерах, а также контролировать исполнение выигранных контрактов.

В таблице 18 показаны финансовые результаты корпоративного отдела за период с 2013 по 2015 годы включительно. Фактически, за три года деятельность подразделения свелась к выполнению групповых заказов от различных туристических агентств. В среднем, доля подобных заявок составляла порядка 70% от общего количества. Подразделение не занималось их самостоятельным поиском, а только обрабатывало входящую от агентских отделов информацию.

Таблица 18. Финансовые результаты корпоративного отдела туроператора «Алеан» в период с 2013 по 2015 годы включительно (составлено автором).

Период Экономический показатель	2013 год, руб	2014 год, руб	2015 год, руб
Оборот	82 600 000	65 600 000	73 200 000
Валовая прибыль	6 500 000	4 300 000	5 900 000
Чистая прибыль	5 060 000	2 900 000	4 550 000
Количество реализованных проектов	185	197	191
Групповые заявки от туристических агентств (от общего количества)	62%	80%	76%
Заявки от прямых заказчиков (от общего количества)	38%	20%	24%

Доля собственных заказов отдела в среднем составляла чуть более 25%. Основными заказчиками являлись государственные спортивные организации, которые размещали контракты на основных тендерных площадках. Подразделение занималось организацией выездных спортивных сборов российских команд, представляющих различные виды спорта. Однако в 2014 году при большинстве государственных спортивных организаций начали образовываться собственные туристические агентства, деятельность которых была направлена на прямое бронирование средств размещения и выкуп билетов у авиакомпаний и РЖД. Доля соответствующих контрактов у туроператора значительно сократилась. Как следствие, в 2015 году оборот компании значительно уменьшился.

Созданные руководителями организации условия работы подразделения создавали дополнительные сложности в его повседневной деятельности. Во многих проектах бы задействованы продукты, которые заранее не квотировались туроператором и, соответственно, не были представлены в компании. Таким образом, сотрудники подразделения самостоятельно осуществляли поиск и бронирование многих объектов размещения. Счета на оплату проживания туристов проходили несколько стадий согласования, при которых итоговое решение оставалось за коммерческим директором. Ввиду постоянной загруженности согласовывающих платежи руководителей, оплата счетов занимала длительное время, которое зачастую превышало одну неделю.

Еще одной особенностью работы подразделения было планирование экономических показателей на последующие периоды, которое осуществлялось не сотрудниками, а директором по продукту. В конце каждого календарного года результаты работы подразделения не достигали обозначенных показателей рентабельности, и сотрудники не получали дополнительных премий и бонусов.

В конце 2015 года руководство компании приняло решение автономизировать подразделение. В автономную команду были привлечены еще два дополнительных сотрудника, один из которых стал новым руководителем. Автономизация подразделения на предприятии ООО «Алеан» проведена автором

данной работы. Процесс проходил в несколько этапов, по завершении которых были сформированы основные принципы взаимодействия автономии и основного предприятия. Основные этапы и результаты автономизации корпоративного отдела туроператора, полученные автором, представлены в таблице 19.

Таблица 19. Основные этапы и результаты автономизации корпоративного отдела туроператора «Алеан» (составлено автором).

Этап	Задача	Результаты
1	- определение задач, которые автономизированное подразделение должно выполнять для компании, и разработка его собственного продукта; - определение степени автономизации	- перечень задач, которые автономия должна выполнять для компании и условия их выполнения; - создание собственного продукта, с которым автономия может выйти на рынок. - согласованные права и свободы подразделения, а также степень ответственности за результаты работы
2	формирование основных принципов взаимодействия автономии с другими подразделениями организации	- внедрена сgm-система, позволяющая упростить взаимодействие между подразделениями и автономией.
3	определение основных принципов внешнего и внутреннего управления.	- сокращение количества руководителей, которым подчинялась бы автономия; - определение функции руководителя в команде
4	привлечение проектов и продвижение собственных услуг на рынке	- изменение структуры портфеля существующих заказчиков; - разработка и продвижение основных продуктов автономии; - увеличение корпоративных продаж; - постоянная поддержка со стороны штатного отдела маркетинга
5	распределение задач внутри команды	Сформирована многофункциональная команда универсальных специалистов из 5 человек с возможностью привлечения дополнительных сотрудников под необходимые задачи
6	внедрение новой системы мотивации	создана новая система мотивации, которая открывает перед автономией все возможности корпоративного предпринимательства: оплата труда напрямую зависит от каждого сотрудника и его возможности работать в команде; размеры выплат не ограничены, при этом каждый член команды несет ответственность за свои действия и результаты
7	организация обучающих программ	проведение тренингов и обучающих семинаров, где организация и автономия могли поделиться полученными знаниями

1 этап: определение задач, которые автономизированное подразделение должно выполнять для компании, и разработка его собственного продукта.

Для определения степени автономизации корпоративного отдела автором и руководством предприятия были сформулированы его основные проблемы (представлены ранее в параграфе) и сформирован перечень задач, которые будущей автономии необходимо было выполнять для основного предприятия:

- подразделение должно обрабатывать групповые заявки от агентств в соответствии с их потребностями, в установленные сроки, с требуемым качеством и любым удобным для автономии способом;
- привлечение прямых клиентов, в том числе участие в различных тендерах, остается на усмотрение автономии и относится к ее собственным проектам.

Для решения существующих проблем руководству компании и сотрудникам подразделения было рекомендовано использовать основные принципы управленческой автономизации. Подразделение необходимо было сохранить в структуре основного предприятия, при котором оно подчинялось бы напрямую генеральному директору, однако также оно должно было получить существенные права и свободы в сравнении с другими отделами. Основные права и свободы касались финансирования собственных проектов, самостоятельного определения способов работы, невмешательства в текущую деятельность автономии, а также сокращения большинства контрольных мероприятий со стороны компании в отношении своего подразделения.

В числе основных обязательств автономии были определены и зафиксированы автором следующие условия:

- поддержание репутации компании;
- одинаковое отношение к агентствам и к собственным клиентам;
- взаимодействие с остальными сотрудниками компании, основанное на взаимоуважении и взаимовыручке;
- обучение сотрудников компании по их просьбе или пожеланию руководителя компании.

Существенные нарушения упомянутых принципов могли привести к роспуску команды и упразднению корпоративного отдела.

Со своей стороны, компания предоставляла автономии возможность пользования услугами сервисных подразделений (бухгалтерии, транспортного отдела, филиалов в различных городах и т.д.) и проводила тренинги сотрудников по продуктам и особенностям разработанной в компании системы бронирования. Основная организация также финансировала проекты автономии и оказывала помощь в продвижении собственных продуктов на рынке.

2 этап: формирование основных принципов взаимодействия автономии с другими подразделениями организации.

Для обеспечения основных сервисных функций автономия не привлекала сотрудников извне. К примеру, совместно со штатным отделом маркетинга автономия разрабатывала основные каналы продвижения собственных услуг и уникальные элементы брендинга. Штатные юристы помогали корректировать договора и участвовали в возникающих у автономии спорах с заказчиками. Бухгалтерия туроператора отвечала за финансовые операции автономии, оплачивала их счета и фиксировала получаемую прибыль.

Некоторым подразделениям организации также нужна была помощь автономии. Обширный опыт команды давал ей возможность консультировать сотрудников компании и помогать в решении текущих проблем.

Для того, чтобы взаимодействие между автономией и другими подразделениями было максимально эффективным, каждая заинтересованная сторона должна была получить доступ к информации о текущем состоянии и особенностях выполнения поставленных друг перед другом задач. По рекомендации автора туроператор установил cgm-систему, при помощи которой можно было отследить все текущие задачи, сроки их исполнения, ответственных, последние обновления и возможные проблемы, с которыми столкнулся исполнитель. В оперативном режиме каждая сторона могла обратиться к любому сотруднику компании и получить необходимую помощь.

Учитывая сложности с оплатами, которые возникали ранее, в cgm-систему также заносилась вся информация о счетах, которые необходимо было оплатить и сроках проведения платежей. В случае просрочки платежей все возникающие вопросы решались напрямую с руководителем организации. Как правило, при установке конечных сроков оплаты, проблем с оплатой больше не возникало.

3 этап: определение основных принципов внешнего и внутреннего управления.

По рекомендации автора в процессе автономизации также сократилось количество руководителей, которым подчинялся корпоративный отдел. В частности, автономия вышла из-под контроля коммерческого директора и директора по продукту. Как следует из рисунка 11 («Новая организационная структура компании «Алеан» с учетом автономизация департамента по работе с корпоративными клиентами»), теперь подразделение стало подчиняться только генеральному директору организации. Сокращение контролирующих звеньев позволило уменьшить объем предоставляемой отчетности и высвободило дополнительное время для сотрудников подразделения.

В самом автономизированном подразделении сохранилась должность руководителя, которую занял новый сотрудник. Его основной задачей было взаимодействие с руководителем компании, согласование и контроль задач, которые необходимо выполнить автономии, а также отчет по результатам работы команды над этими задачами. Фактически, руководитель подразделения являлся связующим звеном между руководителем и всей командой.

В процессе автономизации также изменилась система взаимодействия подразделения со штатным отделом персонала. По запросу автономии подразделение могло заниматься поиском необходимых ей сотрудников. Однако применимые ко всем сотрудникам компании штрафы за опоздание и системы оценки знания продукта в отношении автономии больше не использовались. Команда работала с проектами в режиме, который был удобен и заказчику, и автономному корпоративному отделу. Этот график не всегда совпадал с принятым в компании.

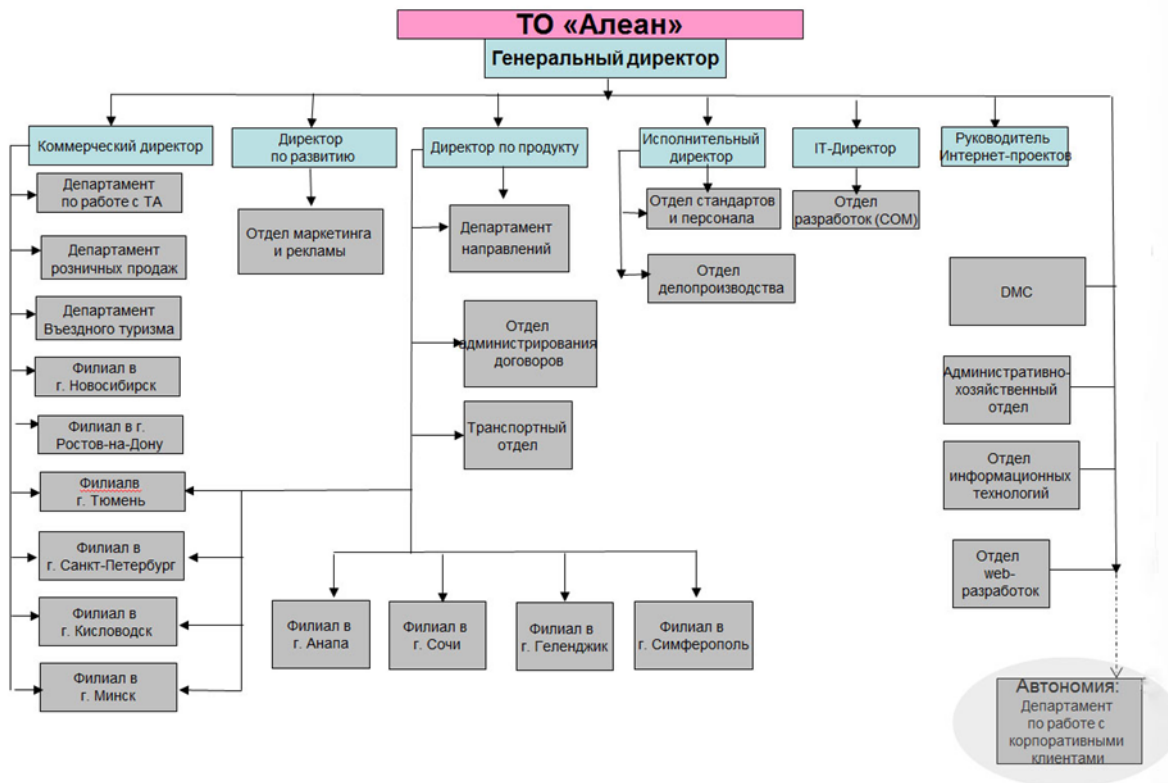


Рисунок 11. Новая организационная структура компании «Алеан» с учетом автономизация департамента по работе с корпоративными клиентами (предложено автором).

4 этап: привлечение проектов и продвижение собственных услуг на рынке.

По мнению автора, автономизированному отделу было особенно важно привлечение собственных проектов, так как система мотивации команды напрямую зависела от их прибыльности. Команда принимала активное участие в государственных и коммерческих тендерах, а также занималась активным поиском клиентов, используя различные каналы продвижения. На всем протяжении деятельности автономии отдел маркетинга компании оказывал ей активную помощь в формировании собственной стратегии продвижения.

В числе результатов автономизации, полученных автором, можно отметить то, что в течение первого года автономный корпоративный отдел полностью изменил структуру портфеля собственных заказчиков. Подразделение перестало сотрудничать с малодоходными спортивными группами, сфокусировавшись на выездных мероприятиях для коммерческих организаций. Предлагая комплексные

пакеты услуг и составление индивидуальных программ для различных компаний, автономия сформировала ряд собственных уникальных продуктов. В данную группу вошли корпоративные события и различные мероприятия, в том числе выездные семинары и командообразующие программы.

Приобретенные знания автономия использовала при работе с агентствами. Системное обучение агентств новому продукту позволили увеличить агентские корпоративные продажи в регионах. Автономия, находясь в Москве, могла провести мероприятие практически в любой точке России.

В 2017 году в компании появилась востребованная на рынке услуга «деловой туризм». Автономия разрабатывала маршруты, закупала билеты и бронировала проживание для сотрудников компаний, которые отправлялись в командировки. Удобная система оплаты и круглосуточная поддержка офиса стали ключевыми преимуществами в работе автономии.

5 этап: распределение задач внутри команды.

В составе автономизированного подразделения было 5 человек, включая его нового руководителя. Существовало условное первичное разделение задач, обусловленное различными группами клиентов. Часть сотрудников занималась тендерными заказами, другие выполняли проекты коммерческих организаций. В процессе работы роли постоянно менялись в зависимости от текущих задач каждого проекта и загрузки членов команды.

Нестандартные задачи и сценарии, новые условия работы и особенности взаимодействия с заказчиком делали каждый новый проект по-своему уникальным. Таким образом, практически каждый заказчик приносил автономии новый опыт и знания. Помимо этого, достаточно часто команда получала новые знания, привлекая сотрудников извне для выполнения различных задач. К примеру, для обеспечения круглосуточной информационной поддержки командированных сотрудников автономная команда создала собственный небольшой колл-центр. При написании сценариев для особенно важных событий привлекались известные ведущие и концертные организаторы. Для одного из

государственных фондов были созданы временные рабочие места, при котором численность сотрудников на 4 месяца увеличилась до 15 человек.

6 этап: внедрение новой системы мотивации.

Руководством компании и автором данной работы была согласована новая система мотивации автономизированного подразделения. Вместо традиционного оклада, члены команды перешли на комбинированную систему оплаты труда. Члены команды получали фиксированный оклад за выполнение агентских запросов и процент от прибыли за успешную реализацию собственных коммерческих проектов. Процент от прибыли получала и распределяла команда.

Организация сохранила за собой возможность контролировать, насколько качественно автономия выполняет ее задачи. Периодически туроператор предлагал ряду агентств оценить результаты работы автономии, и если она получала хорошие оценки, то некоторых членов команды премировали путешествием с открытой датой. В случае негативных отзывов или замечаний, руководитель организации разбирал каждый случай с руководителем автономного корпоративного отдела.

7 этап: организация обучающих программ.

Особую ценность для автономии представляли различные обучающие программы, которые туроператор регулярно проводил как для своих сотрудников, так и для агентств. Основные обучающие программы были посвящены обширному перечню продуктов компании и основных принципов работы собственной системы бронирования, разработанной еще в 2000-х годах. Члены автономной команды регулярно проходили обучающие тренинги с целью совершенствования знаний о продуктах компании и системы бронирования.

Сама автономия регулярно проводила обучающие семинары для агентств, чтобы они могли привлекать собственных корпоративных заказчиков в регионах. Кроме этого, команда также регулярно делилась своими наработками с сотрудниками компании. Проработанные сценарии, типовые договора и формы отчетности, контакты и перечень поставщиков дополнительных продуктов и услуг были полезны филиалам и менеджерам по обслуживанию агентских сетей.

Финансовые результаты автономизации, полученные автором данной работы, отражены в таблице 20. Среди основных достижений команды можно отметить существенное увеличение показателя чистой прибыли, а также изменение портфеля заказчиков. В 2018 году доля заявок от туристических агентств занимала 26%, остальные заявки являлись корпоративными и тендерными. Изменение процента связано не с сокращением количества заявок от туристических агентств, а с увеличением количества собственных заказов. Команда перестала выполнять низкомаржинальные заказы от спортивных групп и полностью обновила перечень ключевых заказчиков и партнеров.

Таблица 20. Финансовые результаты автономизированного корпоративного подразделения туроператора «Алеан» (составлено автором).

Период Экономический показатель	2016 год, руб	2017 год, руб	2018 год, руб
Оборот	141 200 000	165 400 000	213 600 000
Валовая прибыль	17 600 000	19 100 000	23 750 000
Чистая прибыль	14 720 000	16 640 000	20 350 000
Количество реализованных проектов	322	467	510
Групповые заявки от туристических агентств (от общего количества)	45%	32%	26%
Заявки от прямых заказчиков (от общего количества)	55%	68%	74%

Проведем базовую оценку эффективности внедрения автономизации на предприятии по алгоритму, использованному для ООО «Альфа-Лайн» в параграфе 3.1:

- 1) Определим средний показатель чистой прибыли за все периоды до внедрения автономизации:

$$\bar{X} = \frac{5\,060\,000 \text{ руб} + 2\,900\,000 \text{ руб} + 4\,550\,000 \text{ руб}}{3} = 4\,170\,000 \text{ руб.}$$

- 2) Определим средний показатель чистой прибыли за все периоды после внедрения автономизации:

$$\bar{Y} = \frac{14\,720\,000 \text{ руб} + 16\,640\,000 \text{ руб} + 20\,350\,000 \text{ руб}}{3} = 17\,236\,667 \text{ руб.}$$

- 3) Условие 1: средний показатель чистой прибыли после внедрения автономизации больше среднего показателя чистой прибыли до внедрения автономизации: $\bar{Y} > \bar{X}$, то есть $17\,236\,667 \text{ руб} > 4\,170\,000 \text{ руб}$, условие выполняется.

- 4) Определим среднюю прибыльность проекта до автономизации за все периоды:

$$P_0 = \frac{\frac{5\,060\,000}{185} + \frac{2\,900\,000}{197} + \frac{4\,550\,000}{191}}{3} = 21\,965 \text{ руб}$$

- 5) Определим среднюю прибыльность проекта после автономизации за все периоды:

$$P_a = \frac{\frac{14\,720\,000}{322} + \frac{16\,640\,000}{467} + \frac{20\,350\,000}{510}}{3} = 40\,416 \text{ руб}$$

- 6) Условие 2: средняя прибыльность проекта после автономизации больше средней прибыльности проекта до автономизации, то есть $P_a > P_0$, или $40\,416 \text{ руб} > 21\,965 \text{ руб}$, условие выполняется.

- 7) Внедрение автономизации в ООО «Алеан» можно считать успешным, так как выполняются оба условия:

- средний показатель чистой прибыли после внедрения автономизации больше среднего показателя чистой прибыли до внедрения автономизации, то есть $\bar{Y} > \bar{X}$;

- средняя прибыльность проекта после автономизации больше средней прибыльности проекта до автономизации, то есть $P_a \geq P_0$.

Дополнительная количественная оценка эффективности автономизации корпоративного подразделения туроператора «Алеан», проведенная автором, основывается на оценке двух основных показателей: чистой прибыли и количестве заявок от прямых заказчиков за год.

На основании данных, представленных на рисунке 12, можно сделать вывод о существенном росте прибыли подразделения после автономизации. Уже в 2016

году данный показатель увеличился втрое по отношению к предыдущему периоду. С 2016 года ежегодный рост чистой прибыли, в среднем, составил порядка 17%.



Рисунок 12. Показатель чистой прибыли, полученной корпоративным отделом до и после автономизации (составлено автором).

В период с 2013 по 2015 годы основное количество заявок поступало от агентств (рисунок 13, «Соотношение корпоративных и агентских заказов корпоративного отдела до и после автономизации»). В среднем, ежегодно лишь четверть заказов выполнялась для прямых заказчиков: подразделение получало данные заказы, участвуя в государственных тендерах. При этом сама компания не занималась разработкой стратегии продвижения продуктов и услуг отдела: даже на основном сайте компании не было информации об отделе и его возможностях.

После автономизации основной задачей подразделения стало увеличение доли собственных заказов без сокращения агентских заявок. В 2018 году доля агентских заявок снизилась до 26% от общего количества. Данное снижение обусловлено значительным увеличением количества прямых заказов. Агентские заявки, в среднем, остались на уровне 140-150 заказов в год.

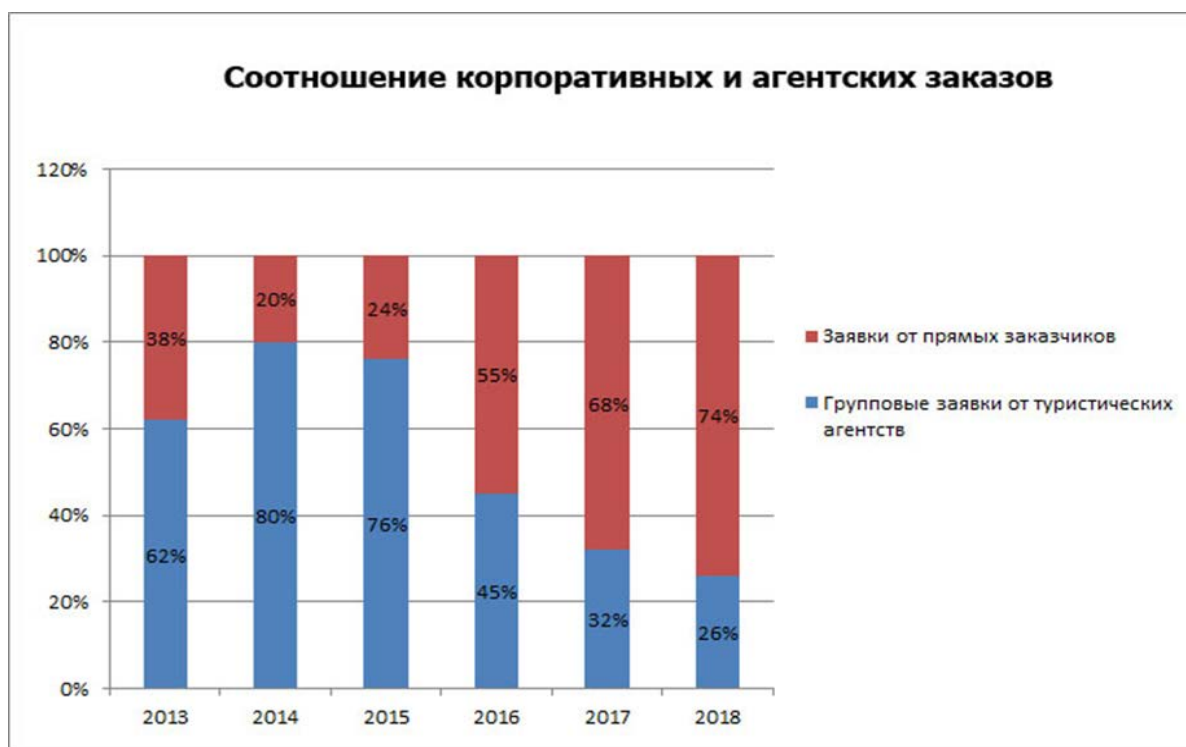


Рисунок 13. Соотношение корпоративных и агентских заказов корпоративного отдела до и после автономизации (составлено автором).

По данным агентских сетей отмечался спад входящих корпоративных запросов у самих агентств. По рекомендации автора корпоративный отдел стал ежегодно проводить серии вебинаров, направленных на помощь агентствам в привлечении корпоративных групп в регионах. Статистика, приведенная крупными агентствами, позволяла судить об изменениях в воронке продаж: при меньшем количестве заказов, агентства эффективно использовали полученные знания и, тем самым, существенно снизили процент отказов.

В начале 2019 года автором и руководителем компании была инициирована качественная оценка эффективности автономизации. Стороны предложили сформировать группу экспертов, которой необходимо было задать определенный перечень вопросов:

- коммерческий директор компании;
- сотрудник автономизированного корпоративного отдела;
- два сотрудника из различных сервисных подразделений (департамент маркетинга и юридический департамент);

- три представителя от агентств;
- руководитель департамента частной реализации (руководство планировало автономизировать и данное подразделение);
- три заказчика.

В таблице 21 (приложение 2, таблица 21, «Качественная оценка эффективности автономизированного корпоративного подразделения туроператора «Алеан») представлены основные вопросы и выводы, которые были получены автором после проведения опроса.

Результаты глубинных интервью, проведенных с генеральным директором компании, руководителем отдела персонала, а также руководителями и сотрудниками автономизированного подразделения, показали ряд качественных изменений в автономной команде. Сотрудники подразделения отмечают значительные изменения в собственном профессиональном развитии, которое также сопровождается высоким уровнем удовлетворенности от получаемых командой результатов. Команда отмечает, что каждый новый проект и заказчик дают новые знания, заставляют двигаться вперед и совершенствовать свои навыки проектной работы. Широкий спектр задач и отраслей дает подразделению и предприятию понимание того, что сегодня востребовано на рынке.

В процессе своей деятельности автономизированное подразделение столкнулось с рядом проблем. Главной из них стало восприятие рядом агентств корпоративного отдела туроператора в качестве своего основного конкурента, который выполняет их заказы. Они настаивали на том, чтобы туроператор передавал прямые заказы агентствам в качестве подтверждения собственных намерений на долгосрочное сотрудничество. На практике сами агентства достаточно часто выбирали проигрышную стратегию взаимодействия с заказчиками, существенно завышая цены на конечный туристский продукт. Как следствие, заказчик проверял цены в Интернете или запрашивал у других исполнителей и отказывался от дальнейшей работы с агентством.

Ряд проблем также был выявлен и в самой организации. Во-первых, многие подразделения воспринимали автономизацию корпоративного отдела только в

части предоставленных ему свобод. Сопутствующая им ответственность, в том числе и за репутацию всей компании, осталась за рамками большинства обсуждений и споров по данному вопросу. Подобные свободы стали желаемыми и для сотрудников других подразделений компании, В связи с этим усложнилось взаимодействие автономии с рядом подразделений.

Во-вторых, в компании у разных отделов продаж существовала разная система мотивации. Бонусная часть отделов по работе с агентствами зависела от количества забронированных ночевок, у продающих основные направления подразделений – от количества проданных номеров в партнерских отелях, у автономизированного корпоративного подразделения – от прибыли. Иногда в процессе сотрудничества было достаточно сложно прийти к компромиссному решению из-за того, что каждая система мотивации оказывала влияние на принимаемые отделами решения. И большинство этих решений были диаметрально противоположными. Иногда продавались объекты размещения с большим количеством ночевок вместо прибыльных комплексных заказов.

Пример туроператора «Алеан» показывает целесообразность и эффективность внедрения автономизации как стратегии развития компании. На первом этапе компания получила результаты, существенно превышающие ее ожидания. В дальнейшем руководство компании планирует автономизировать еще несколько отделов. Предприятию удалось достичь подобных результатов не только за счет качеств команды и ее желания развиваться, но и за счет готовности руководителей компании доверять своим сотрудникам. Зачастую, это является главным барьером на пути внедрения данной управленческой стратегии в компаниях: многие руководители не доверяют своим сотрудникам и не готовы давать им возможность самостоятельно принимать решения²³¹.

²³¹ Kahnweiler J. B., *Creating Introvert-Friendly Workplaces: How to Unleash Everyone's Talent and Performance* Paperback – Berrett-Koehler Publishers, April, 2020 – 53-58 p.

Выводы параграфа

Опыт туроператора «Алеан» наглядно показывает основные этапы и результаты внедрения автономизации на предприятии. Проведенная качественная и количественная оценка дает полное представление о полученных результатах:

1 – компания увеличила показатели чистой прибыли и количество привлеченных заказов;

2 – сформирована самообучающаяся команда, которая может выполнять проекты любого уровня сложности;

3 – выявлены основные проблемы, препятствующие эффективному внедрению автономизации, после устранения которых, компания сможет более эффективно использовать данную методологию в будущем;

4 – автономизация изменила отношение компании к развитию собственных сотрудников, превратив из второстепенной в основную задачу компании;

5 – автономизация изменила отношение компании к собственным клиентам, предоставив им возможность взаимодействовать с менеджерами напрямую и получать необходимую информации в любое время. Клиент стал частью команды и частью самой компании;

6 – благодаря автономизации компания в очередной раз доказала свою лояльность к агентской сети, создав для них условия развития бизнеса;

7 – компания переключила свое внимание на использование гибких методологий в менеджменте;

8 – компания полностью отказалась от услуг аутсорсинговых организаций.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Основные принципы автономизации все чаще и чаще используются современными предприятиями в качестве способа повышения эффективности. Руководители каждого предприятия определяют для себя степень свободы, которую они готовы предоставить своим сотрудникам. Сотрудники каждого автономизированного подразделения определяют для себя степень ответственности, которую они несут за результаты своей деятельности. Таким образом, можно оценить уровень доверия в компании – главную составляющую эффективности современных успешных предприятий. Наиболее эффективными являются те примеры автономизации, где руководители дают широкий круг свобод своим подчиненным, а те, в свою очередь, готовы нести полную ответственность за результаты своей деятельности как за результаты компании в целом. Такие компании являются более успешными на рынке.

Исследование автономизации как современной управленческой практики, представленное в данной работе, можно разделить на три основные части:

- сбор данных, основанный на исследовании научной литературы и компаний, использовавших принципы автономизации в реальной практике;
- практическое исследование, в котором приняли участие эксперты из различных отраслей, позволившее выявить основные преимущества и недостатки данной стратегии, а также сформулировать основные критерии оценки ее эффективности;
- апробация методологии в реальных компаниях с последующей качественной и количественной оценкой целесообразности внедрения автономизации на предприятии.

По результатам исследования, проведенного в данной работе, можно сделать следующие выводы о внедрении автономизации как способе повышения эффективности на предприятии:

1. Автономизация не только способствует увеличению самостоятельности и свободы подразделения, но и позволяет создать новые продукты и услуги, которые предприятие может предложить рынку.
2. Ключевым преимуществом автономизации является повышение адаптивности предприятия в условиях турбулентной внешней среды, которая позволяет ему справиться со всеми вызовами внешней среды.
3. Среди прочих преимуществ автономизации можно отметить следующие: создание уникальных программ управления талантами, позволяющих привлекать и удерживать самых талантливых сотрудников, постоянное развитие сотрудников как неотъемлемая часть рабочего процесса и создание дополнительных источников прибыли.
4. Использование автономизации в ряде случаев может быть ограничено. Основными барьерами, ограничивающими внедрение автономизации, могут служить следующие: избыточная формализация бизнес-процессов на предприятии, исходный слабый командный потенциал автономизируемого подразделения, недостаточная информационная прозрачность компании.
5. Перед тем, как руководство предприятия примет решение о передаче части функций на аутсорсинг, необходимо попробовать автономизировать собственное подразделение, предоставив ему возможность развиваться.
6. Автономизация целесообразна в случае, если существует недостаточная развитость рынка аутсорсинговых услуг, при котором невозможно обеспечение предприятия аналогичными услугами определенного качества с более низкими затратами. Если же на рынке представлено достаточное количество конкурентоспособных игроков, сформировались стандарты предоставления услуг на условиях аутсорсинга, качество этих услуг выше или сопоставимо с качеством услуг штатного подразделения, а риски передачи функционала на аутсорсинг сведены к минимуму, то предприятию следует более детально исследовать возможность перехода на аутсорсинг.
7. В отличие от автономизации, аутсорсинг не способствует развитию кадрового потенциала компании.

8. Автономизацию можно отнести к специальным методам гибкого управления, которые способствуют появлению в компании корпоративной культуры «бирюзовых» организаций.
9. Внутри автономизированного подразделения может быть сформирована своя корпоративная культура. Основные принципы данной корпоративной культуры могут отличаться от принятых в организации.
10. Автономизированные подразделения являются «творческой лабораторией» для новых принципов менеджмента, которые могут впоследствии с минимальным риском использоваться основным предприятием.
11. Автономизация способствует повышению стратегической гибкости и степени робастности предприятия, позволяя ему сохранять устойчивость к внешним шокам.

Автономизация подразделений предприятия имеет ряд особенностей:

- у основного предприятия могут возникнуть сложности, связанные с взаимодействием с собственным автономизированным подразделением. В данном случае необходимо согласовать и утвердить основные правила взаимодействия между автономией и предприятием, соблюдение которых можно контролировать с помощью различных современных IT-решений. Также немаловажно согласовать и установить возможные штрафные санкции за их несоблюдение.

- реализовывая собственные проекты, автономия может посчитать задачи основного предприятия неприоритетными и выполнить их с нарушением качества или установленных сроков. Руководству особенно важно определить степень влияния основного предприятия на автономию посредством количества услуг, которые оно предоставляет: доступ к необходимой информации и клиентской базе, обучающим программам, ресурсам и активам, поддержка со стороны других подразделений предприятия. Если автономизированное подразделение нарушит установленные правила, то предприятие может отказать ему в получении ряда определенных сторонами услуг.

- автономизированное подразделение может выйти из структуры предприятия в качестве самостоятельного игрока на рынок. Несмотря на

определенный сторонами уровень свобод, зависимость автономизированного подразделения от основного предприятия сохраняется. Предприятие является основным клиентом для автономии и обеспечивает ее дополнительными услугами, которые позволяют ей минимизировать затраты. В случае отделения подразделения от основной компании возможно дальнейшее сотрудничество на условиях аутсорсинга.

Апробация результатов исследования представлена на примере ООО «Алеан», где в 2016 году проведена автономизация отдела по работе с корпоративными клиентами. В практическом кейсе отражены не только этапы автономизации, полученные преимущества и выявленные проблемы, но и приведена качественная и количественная оценка автономизации. Исследование полученных результатов внедрения автономизации в компании ООО «Алеан» позволяет обосновать целесообразность применения данной методологии для повышения эффективности небольших предприятий.

Автономизация не является уникальным способом решения проблем предприятия, однако она дает возможность начать их обсуждение и существенно продвинуться в поиске возможных решений. Современные экономические тенденции вынуждают предприятия более чутко реагировать на вызовы внешней среды. В условиях динамично меняющихся потребностей особую ценность приобретают самообучающиеся команды, которые готовы трансформироваться и внедрять новые бизнес-процессы в каждый момент времени. Такие команды воспринимают любые изменения не как проблемы или препятствия, а как неотъемлемые составляющие их повседневной жизни, стимулирующие их к дальнейшему обучению, развитию и самосовершенствованию.

В основе автономизации лежит не только доверие внутри команды, но и таланты сотрудников. Развитие каждой личности должно стать основной задачей руководителей любого предприятия. Истинные таланты могут создавать уникальные продукты и услуги. Автономизация позволяет создать такие условия, при которых сотрудникам было бы комфортно работать и развиваться.

СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

I. Специальная литература. Книги, монографии, сборники, статьи

1. Абрамешин А.Е., Воронина Т.П., Молчанова О.П., Тихонова Е.А., Шленов Ю.В. Инновационный менеджмент: Учебник для вузов / Под редакцией д-ра экон. наук, проф. О.П. Молчановой. - М.: Вита-Пресс, 2001. – 139 с.
2. Адизес Ицх., Как преодолеть кризисы менеджмента. Диагностика и решение управленческих проблем /Пер. с англ. Брагина Н., - М.: Манн, Иванов и Фербер, 2014. — 320 с.
3. Адизес Ицх., Стили менеджмента. Эффективные и неэффективные / Пер. с англ. Гутман Т. — М.: Альпина Паблишер, 2015. — 200 с.
4. Адизес Ицх., Управляя изменениями. Как эффективно управлять изменениями в обществе, бизнесе и личной жизни /Пер. с англ. Кузин В., - М.: Манн, Иванов и Фербер, 2018. — 368 с.
5. Адкинс Л., Коучинг agile-команд. Руководство для scrum-мастеров, agile-коучей и руководителей проектов в переходный период / Пер. с англ. Пасерба С., - М.: Манн, Иванов и Фербер, 2017. — цифровая книга.
6. Альтшулер И., Аксенов Е., Аутсорсинг. 10 заповедей и 21 инструмент. – СПб: Питер, 2009. - 464 с.
7. Аникин Б. А., Рудая И. Л., Аутсорсинг и аутстаффинг: высокие технологии менеджмента, учебное пособие — Москва: ИНФРАМ, 2009. – 326 с.
8. Баринов В. А. Организационное проектирование. Учебник. — М.: Инфра-М, 2005. — 384 с.
9. Бондарева М. В., Кросс-функциональное взаимодействие: некоторые способы стимулирования, поддержки и регулирования на примере глобальной организации // Управление развитием персонала, №4, 2017 г.
10. Бравар Ж.-Л., Морган Р., Эффективный аутсорсинг. Понимание, планирование и использование успешных аутсорсинговых отношений / Пер. с. англ. Денисов В. – М.: Баланс Бизнес Букс, 2007. – 260 с.

11. Браун Т. Дизайн-мышление в бизнесе. От разработки новых продуктов до проектирования бизнес-моделей / Пер. с англ. Хозинский В. – М.: Манн, Иванов и Фербер, 2018. — 256 с.
12. Брусенцев М. С., Ефросинин Ю. Е., Македонский С. Н., Шустерова Л. Л., Аутсорсинг в стратегии современного бизнеса. Лучшие практики успешной работы с поставщиками услуг, - С-Пб.: Питер, 2019. - 352 с.
13. Вертакова Ю. В. Симоненко Е. С. Управление инновациями: теория и практика : учеб. пособие / Ю. В. Вертакова, Е. С. Симоненко. - М.: Эксмо, 2008. - 432 с.
14. Витасек К., Ледьярд М., Манродт К., Взаимовыгодный аутсорсинг. Пять правил, которые преобразуют процесс аутсорсинга / Пер. с. англ. Зимарская Ю. – М.: Библиотека мастеров интеллектуального труда, 2016. –196 с.
15. Вэнс Э. Илон Маск. Tesla, SpaceX и дорога в будущее / Пер. с англ. Пирожкова Л. и др. – М.: Олимп-Бизнес, 2017. – 406 с.
16. Гаврилова Т.А., Алсуфьев А.И., Плешкова А.Ю., Влияние практик управления знаниями на основные показатели деятельности российских компаний: пилотное исследование // Менеджмент в России и за рубежом, №2, 2018
17. Гапоненко А.Л., Кочеткова А.И., Савельева М.В., Кочетков П.Н., Happy management, электронная книга (https://ridero.ru/books/happy_management/freeText), 2019. — 134 с.
18. Гапоненко А.Л., Орлова Т.М., Интеллектуальный капитал - стратегический потенциал организации. - М.: Соц. отношения, 2003. - 177 с.
19. Гапоненко А.Л., Орлова Т.М., Управление знаниями. Как превратить знания в капитал. — М.: Эксмо, 2008. — 550 с.
20. Глухов В.В., Менеджмент: Учебник для вузов. 3-е изд. – СПб.: Питер, 2008. – 608 с.
21. Голицына А., Серьгина Е., Болецкая К. «Ростелеком» признал неудачной попытку создания госпоисковика // <https://www.vedomosti.ru/technology/articles/2017/05/12/689518-rostelekom-neudachnoi-gospoiskovika> 09.04.2018

22. Гоулман Д. Эмоциональный интеллект в бизнесе/ Пер. с англ. Исаева А. – М.: Манн, Иванов и Фербер, 2013. — 570 с.
23. Грачева М.В., Ляпина С.Ю. Анализ и управление рисками инновационной деятельности // Инновации, менеджмент инноваций, № 1 (88), 2006 – 39-43 с.
24. Давила Т., Эпштейн М. Дж., Шелтон Р. Работающая инновация. Как управлять ею, измерять ее и извлекать из нее выгоду / Пер. с англ. Зоря О. – М.: Баланс Бизнес Букс, 2007. – 320 с.
25. Даер Д., Кристенсен К. М., Ферр Н. Создавая инновации. Креативные методы от Netflix, Amazon и Google/ Пер. с англ. Савина И. – М.: Эксмо, 2014. – 304 с.
26. Делягина А. С., Совершенствование процесса проектного управления в условиях инновационных продуктов // Формирование общекультурных и профессиональных компетенций финансиста, Москва, 2018, стр. 55-64.
27. Долятовский В.А., Ивахненко А.В., Гамалей Я.В. Адаптивное управление экономическими объектами в нестабильной среде: Монография /Под ред. Гамалей Я.В., - Ростов-наДону: РГЭУ «РИНХ, 2005, - 360 с.
28. Дорошенко М.В., Исупова О.А., Управление предпринимательскими рисками на основе процессного подхода // Теоретическая и прикладная экономика, №4, 2017, стр. 139-150.
29. Дронова О.Б., Любичкая В.А., Исследования внутренней среды современных западных корпораций // Менеджмент в России и за рубежом, №4, 2017 г.
30. Егорова Л., РОСТЕЛЕКОМ" выделил 260 миллионов рублей на развитие поисковика «Спутник» // статья от 13 декабря 2017 г., <http://firrma.ru/data/news/93933/>
31. Йордон, Э., Аутсорсинг: конкуренция в глобальной гонке за производительностью/ пер. англ. О. Труфанов. – М.: Лори, 2006. –368 с.
32. Калинин Е., RTFM. Книга про ИТ-аутсорсинг. Как создать сервисную ИТ-компанию. – М.: Поколение, 2009. - 112 с.
33. Киган Р., Лейхи Л. Л., Культура для каждого. Как стать организацией осознанного развития // Пер. с англ. Попов М. - М.: Манн, Иванов и Фербер, 2017. — 400 с.

34. Клейнер Г.Б. Стратегия предприятия. – М.: Дело, 2008. – 568 с.
35. Клейнер Г. Б., Тамбовцев В.Л., Качалов Р.М. Предприятие в нестабильной экономической среде: риски, стратегии, безопасность. — М.: Экономика, 1997. — 288 с.
36. Климов С.М., Интеллектуальные ресурсы организации / М.: Знание, 2000. – 168 с.
37. Колобов А.А., Омельченко И.Н., Орлов А.И. Менеджмент высоких технологий. Интегрированные производственно-корпоративные структуры: организация, экономика, управление, проектирование, эффективность, устойчивость. – М.: Экзамен, 2008. – 621 с.
38. Комиссарова Т.А., Управление человеческими ресурсами. Пособие / М.: Дело, 2002.- 312с.
39. Коренченко Р. А., Общая теория организации: Учебник для вузов / М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2003. – 286 с.
40. Кочетков Г.Б. Сеть – новая метафора менеджмента // Российское предпринимательство. – 2000. – Том 1. – № 3.
41. Кривенко Ю.С., Минасян А.Т., Командообразование как ключевое звено успеха организации, Устойчивое развитие науки и образования, №2, 2018, стр. 70-72 с.
42. Кристенсен К. М, Энтони С., Рот Э. Что дальше? Теория инноваций как инструмент предсказания отраслевых изменений / Пер. с англ. Калинина Е. – М.: Альпина Паблишер, 2017. — 400 с.
43. Кроупли Д. Х., Кроупли А. Дж., Психология инноваций в организациях / Пер. с англ. Мустафа Н., - Х.: Гуманитарный центр, 2019 . – 348 стр.
44. Кудрявцева Е.И., Организационные карьерные сценарии для талантливых работников // Российский журнал менеджмента, опубликован 2018-07-20, стр.205-230.
45. Курбанов А.Х., Плотников В.А., Аутсорсинг: история, методология, практика. - М.: ИНФРА-М, 2013. -112 с.

46. Лалу Фр. Открывая организации будущего / Пер. с англ. — М.: Манн, Иванов и Фербер, 2017. — 432 с.
47. Ларина Т.Е., Система управления предприятием, основанная на нематериальных активах // Вестник Белгородского университета кооперации, экономики и права, Б: Белгородский университет кооперации, экономики и права, номер 2, 2017, стр. 290 – 296.
48. Львов Д. С. . Нравственная экономика. — М.: Институт экономических стратегий, 2004. — 45 с.
49. Майстер Д., Управление фирмой, оказывающей профессиональные услуги / Пер. с англ. Иванов М., - М.: Манн, Иванов и Фербер, 2003. – 440 с.
50. Мелконян С.Ф., Agile в современных организациях // Сборник статей Международной студенческой научной конференции - СПб: ГНИИ «Нацразвитие», 2019, стр. 239-242.
51. Мескон М., Альберт М., Хедоури Фр., Основы менеджмента, третье издание / М.: Вильямс, 2017. – 672 с.
52. Миклтуэйт Дж., Вулдридж А. Магия менеджмента / Пер. с англ. Измествьев М. — М.: Транзиткнига, 2003. — 416 с.
53. Михайлов Д.М., Аутсорсинг. Новая система организации бизнеса. Учебное пособие. - М.: КноРус 2009. - 256 с.
54. Моборн Р., Ким В. Ч., Чан К. Стратегия голубого океана. Как найти или создать рынок, свободный от других игроков / Пер. с англ. Ющенко И. – М.: Манн, Иванов и Фербер, 2014. – 304 с.
55. Мотовилова А.В., Управление инновациями и интеллектуальной собственностью фирмы. Монография – М.: Проспект, 2018. – 350 стр.
56. Новичков Н., Долганова О., Новичкова А., Оптимизация бизнес-процессов цепочки создания нового продукта путем совершенствования информационного и знаниевого взаимодействия // Проблемы теории и практики управления, международный журнал, №9/2017.
57. Экономические санкции против России: ожидания и реальность: монография / коллектив авторов; под науч. ред. Р.М. Нуреева. – М.: КНОРУС, 2017. – 194 с.

58. Питерс Т. Представьте себе! Превосходство в бизнесе в эпоху разрушений / Пер. с англ. Матвеева И. – М.: BestBusinessBooks, 2011. – 352 с.
59. Питерс Т. Профессиональная сервисная фирма: 50 верных способов превратить отдел в профессиональную сервисную фирму, которую отличают инициативность и оригинальность / Пер. с англ. – М.: Вильямс Издательский дом, 2006. – 257 с.
60. Питерс Т., Уотерман Р. В поисках совершенства. Уроки самых успешных компаний / Пер. с англ. Кулеба В.— М.: Альпина Паблишер, 2017.— 524 с.
61. Савелёнок Е., «Другой» менеджер: управление на основе жизненного сценария // Проблемы теории и практики управления, международный журнал, №1/2017.
62. Сазерленд Дж., Scrum. Революционный метод управления проектами / Пер. с англ. Гескина М.— М.: Манн, Иванов и Фербер, 2017. — 272 с.
63. Савицкая Г. Анализ эффективности деятельности предприятия. Методологические аспекты. – М.: Новое знание, 2004. — 160 с.
64. Сайдман Д. HOW. Отношение определяет результат / Пер. с англ. Чигринец С. — М.: Манн, Иванов и Фербер, 2017. — 400 с.
65. Сафарова Е.Ю., Как оптимизировать расходы на персонал. Аутстаффинг, аутсорсинг, лизинг персонала. – М.: Эксмо, 2010. – 208 с.
66. Сеницын Ю.П., Системные стратегические инновации как основа качественного нового возрождения России – М.: Российская академия естественных наук РАЕН, 2017. – 528 стр.
67. Сисодиа Р., Вольф Д., Шет Дж. Фирмы, несущие любовь. Компании мирового класса. Как им удается завоевывать сердца людей / Пер. с англ. Сомило В., — М.: Баланс Бизнес Букс, 2011. – 336 с.
68. Смирнов Н., Agile – не панацея // Директор информационной службы – М: Открытые системы, 2015.
69. Спарроу Э., Успешный IT-аутсорсинг / Пер. с англ. Ю. Алабина. - М.: КУДИЦ-Образ, 2004. - 288 с.

70. Стеллман Э., Грин Д., Постигаая Agile ценности, принципы, методологии // Пер. с англ. Пасерба С. - М.: Манн, Иванов и Фербер, 2017. — 448 с.
71. Стюарт Т. Интеллектуальный капитал. Новый источник богатства организаций / Пер. с англ. Ноздрина В. —Изд. Поколение, 2007. — 368 с.
72. Такер Р. Б. Инновации как формула роста. Новое будущее ведущих компаний / Пер. с англ. Анкудинов А. – М.: Олимп-Бизнес, 2006. – 224 с.
73. Тейлор Ф. Принципы научного менеджмента / Пер. с англ. Зак А.И.. — М.: Контроллинг, 1991. — 104 с.
74. Теслинов А.Г. Бизнес-перемены: 9 законов и 70 уроков настройки вашего бизнеса. – М.: Эксмо, 2011. — 272 с.
75. Толстошеина В.А., Современные инструменты менеджмента качества для обеспечения устойчивого развития организации // Менеджмент качества и устойчивое развитие в изменяющемся мире. Матер. конф., 28-29 апр. 2016 г.
76. Управление изменениями: учебное пособие / коллектив авторов; под ред. Т.Ю. Ивановой. — М. : КНОРУС, 2017. — 352 с.
77. Федоренко А.Н., Социология управления: разработка концепции клиентского сообщества как типа неформальной организации // Мин Науки. Социология, филология, культурология, №3, 2017, стр. 22-37.
78. Филина Ф.Н., Аутсорсинг бизнес-процессов. Проблемы и решения. – М.: РОСБУХ, ГроссМедиа, 2008. - 208 с.
79. Фрэнкс Б., Укрощение больших данных: как извлекать знания из массивов информации с помощью глубокой аналитики / Билл Фрэнкс. - М.: Манн, Иванов и Фербер, 2014. / Пер. с англ. Баранов А., - М: Манн, Иванов и Фербер, 2014. – 352 с.
80. Хейвуд Дж. Б., Аутсорсинг: в поисках конкурентных преимуществ / Пер. с англ. Н. Метоль, И. Половица. — М.: Изд. дом «Вильямс», 2004. –176 с.
81. Хэмел Г., Брин Б. Будущее менеджмента / Пер. с англ. Мишучков В. – М.: BestBusinessBooks, 2013. – 280 с.

82. Хэмел Г. Во главе революции. Как добиться успеха в турбулентные времена, превратив инновации в образ жизни / Пер. с англ. Мишучков В. — М.: BestBusinessBooks, 2007. — 368 с.
83. Хэмел Г. Манифест лидера. Что действительно важно сегодня / Пер. с англ. Кондукова Э. В. — М.: Манн, Иванов и Фербер, 2013. — 320 с.
84. Чернецова Л.В., Исследование особенностей внедрения и развития инновационных технологий менеджмента в бизнес-среде // Бизнес и стратегии, С: СГТУ им. Гагарина Ю.А., номер 1, 2016, стр. 22-24.
85. Черных Е.А., Agile Project Management - новый подход к управлению инновационными проектами // Менеджмент качества, 2008, № 2, с. 84-94.
86. Шадрин А.Д., Lean, Agile и стандартизация менеджмента // Стандарты и качество - М: РИА «Стандарты и качество», 2019, стр. 106-109.
87. Шалягина А. В. Слияния и поглощения как способ роста крупных корпораций // Проблемы современной экономики: материалы IV Междунар. науч. конф. (г. Челябинск, февраль 2015 г.). — Челябинск: Два комсомольца, 2015. — 39-42 стр.
88. Шмидт Э., Розенберг Дж., Игл А. Как работает Google/ Пер. с англ. Барретт Д. — М: Эксмо, 2015. — 384 с.
89. Шуровьески Д. Мудрость толпы. Почему вместе мы умнее, чем поодиночке, и как коллективный разум влияет на бизнес, экономику, общество и государство / Пер. с англ. Логвинов В. — М.: Вильямс, 2007. — 304 с.

II. Литература на иностранных языках

1. Ahmady Gh. A., Mehrpour M., Nikooravesh Aghd., Organizational Structure // Procedia - Social and Behavioral Sciences, Volume 230, 12 September 2016, p. 455-462.
2. Anderson D. L., Organization Design: Creating Strategic & Agile Organizations. - SAGE Publications, Inc., 1 edition, 2018) – 345 p.

3. Andrade-Valbuena N., Torres J. P., Technological reflectiveness from a managerial capability perspective // *Technological Forecasting and Social Change*, Volume 134, September 2018, p. 84-97.
4. Andriessen D., Tissen R., Weightless Wealth: find your real value in a future of intangible assets // *Financial Times Management*; 1st edition, Jan.15, 2001, 256 p.
5. Anthony S. D., Johnson M. W., Sinfield J.V., Altman E. J., *The Innovator's Guide to Growth: Putting Disruptive Innovation to Work* - Harvard Business Review Press, May 27, 2008. – 320 p.
6. Aubert B. A., Kishore R., Iriyama A., Exploring and managing the “innovation through outsourcing” paradox // *The Journal of Strategic Information Systems*, Volume 24, Issue 4, December 2015, p. 255-269.
7. Bazigos M., Smet A. De, Gagnon C., Why agility pays // *McKinsey, Quarterly*, 4, 28–35.
8. Beugelsdijk S., Jindra B., Product innovation and decision-making autonomy in subsidiaries of multinational companies // *Journal of World Business*, Volume 53, Issue 4, June 2018, p. 529-539
9. Brown D., Wilson Sc., *The Black Book of Outsourcing: How to Manage the Changes, Challenges, and Opportunities*. – USA: John Wiley & Sons, Inc., 2005. - 365 p.
10. Burton R.M., Obel D., DeSanctis G., *Organizational design: a step-by-step approach* / R. M. Burton, B. Obel, G. DeSanctis. – 2nd ed. –Cambridge University Press, 2011. – 258 p.
11. Bühler E. R., *Leading Exponential Change: Go beyond Agile and Scrum to run even better business transformations* – INNOVA1ST PUBLISHING, 2018. –346 p.
12. Caniëls M. C.J., Chiocchio F., Loon N. P.A.A., Collaboration in project teams: The role of mastery and performance climates // *International Journal of Project Management*, Volume 37, Issue 1, January 2019, p. 1-13.
13. Cao J., Mukherjee A., Sinha U. B., Firm-asymmetry and strategic outsourcing // *International Review of Economics & Finance*, Volume 53, January 2018, p. 16-24.

14. Carley S. G., Industrial/Organizational Psychology: History, Research, & Theory. - SGC Production, First edition, 2014. - 694 p.
15. Carley S.G., McGowan D., Human Resources Management and Industrial/Organizational Psychology. - CreateSpace Independent Publishing Platform, 2015. – 28 p.
16. Choa D., Smith M.D., Zentner A., Internet adoption and the survival of print newspapers: A country-level examination // Information Economics and Policy, Volume 37, December 2016, p. 13-19.
17. Chowdhury R., Systems Thinking for Management Consultants: Introducing Holistic Flexibility (Flexible Systems Management) 1st ed. 2019 Edition – Springer, June 22, 2019. - 516 p.
18. Clayton M., The Influence Agenda: A Systematic Approach to Aligning Stakeholders in Times of Change. - Palgrave Macmillan, 2014. – 260 p.
19. Cole R., Scotcher E., Brilliant Agile Project Management: A Practical Guide to Using Agile, Scrum and Kanban - FT Press, 2016. – 200 p.
20. Cook K., The Psychology of Silicon Valley: Ethical Threats and Emotional Unintelligence in the Tech Industry. - Palgrave Macmillan, 1st ed., 2019. - 324 p.
21. Cooper, R. G., & Edgett, S. J., Best practices in the idea-to launch process and its governance. // Research-Technology Management, 55(2), 43–54.
22. Covey S. R., The 7 Habits of Highly Effective People: Powerful Lessons in Personal Change. - RosettaBooks, 2013. – 432 p.
23. Covin J. G., Garrett R. P., Value proposition evolution and the performance of internal corporate ventures // Journal of Business Venturing, Volume 30, Issue 5, September 2015, p. 749-774.
24. Cullen S., Lacity M., Willcocks L.P., Outsourcing- All You Need To Know. – USA.: White Plume Publishing, 2014. - 517 p.
25. Cunha M. P., Gomes E., Mellahi K., Miner A. S., Rego A., Strategic agility through improvisational capabilities: Implications for a paradox-sensitive HRM // Human Resource Management Review, 17 June 2019.

26. Cvitanovic Ch., Colvin R.M., Reynolds K. J., Platow M. J., Applying an Organizational Psychology Model for Developing Shared Goals in Interdisciplinary Research Teams // *One Earth*, Volume 2, Issue 1, 24 January 2020, Pages 75-83
27. Dal Forno A., Merlone U., Incentives and individual motivation in supervised work groups // *European Journal of Operational Research*, Volume 207, Issue 2, 1 December 2010, p. 878-885.
28. Driskell T., Salas E., Driskell J. E., Teams in extreme environments: Alterations in team development and teamwork // *Human Resource Management Review*, volume 28, issue 4, December 2018, p. 434-449.
29. Drucker P. F., *Managing in Turbulent Times*. - Harper Business; Reprint edition, 2006 - 256 p.
30. Ducker Chris C., *Virtual Freedom: How to Work with Virtual Staff to Buy More Time, Become More Productive, and Build Your Dream Business*. – USA: BenBella Books, Inc., 2014 - 296 p.
31. Eckardt R., Skaggs B. C., Service diversification and growth of professional service firms // *Long Range Planning*, Volume 51, Issue 1, February 2018, p. 111-126.
32. Egan C., *Creating Organizational Advantage*. - 1st Edition, Routledge, 2017 -322 p.
33. Elkington R., *Visionary Leadership in a Turbulent World: Thriving in the New VUCA Context*. - Emerald Publishing , 2017. – 280 p.
34. Ellis G., Chapter 8 - *Agile Project Management: Scrum, eXtreme Programming, and Scrumban* // *Project Management in Product Development, Leadership Skills and Management Techniques to Deliver Great Products*, 2016, p. 223-260.
35. Fleenor J. W., Taylor S., Chappelow C., *Leveraging the Impact of 360-Degree Feedback*, Second Edition – March 2020 - 122 p.
36. Freire A., Perkusich M., Saraiva R., Almeida H., Perkusich A., A Bayesian networks-based approach to assess and improve the teamwork quality of agile teams // *Information and Software Technology*, Volume 100, August 2018, p. 119-132.
37. Gaughan P.A., *Mergers, Acquisitions, and Corporate Restructurings* – Wiley, 2017 – 678 p.

38. Ghez J., Architects of Change: Designing Strategies for a Turbulent Business Environment. - Palgrave Macmillan, 1st ed., 2019. – 230 p.
39. Gil D., Song II-Y., Aldana J. F., Trujillo J., Big Data. New approaches of modelling and management // Computer Standards & Interfaces, Volume 54, Part 2, November 2017, p. 61-63.
40. Goemaere S., Brenning K., Beyers W., Vermeulen A. C.J., Binsted K., Vansteenkiste M., Do astronauts benefit from autonomy? Investigating perceived autonomy-supportive communication by Mission Support, crew motivation and collaboration during HI-SEAS 1 // Acta Astronautica, November 2018.
41. Goldberg E., Steven-Waiss K., Bersin J., The Inside Gig: How Sharing Untapped Talent Across Boundaries Unleashes Organizational Capacity - LifeTree Media, 2020. - 272 p.
42. Goold, M., Campbell A., Do You Have a Well-Designed Organization // Harvard Business Review Reprint, March 2002 Issue
43. Hammer M., Champy J., Reengineering the Corporation: A Manifesto for Business Revolution (Collins Business Essentials) / Harper Business, Revised, Updated edition, October 10, 2006 – 272 p.
44. Heagney J., Fundamentals of Project Management – AMACOM, 2016 – 240 p.
45. Hecklau F., Galeitzke M., Flachs S., Kohl H., Holistic Approach for Human Resource Management in Industry 4.0 // Procedia CIRP, Volume 54, 2016, p. 1-6.
46. Hussinger K., Dick J., Czarnitzki D., Ownership concentration and innovativeness of corporate ventures // Research Policy, Volume 47, Issue 2, March 2018, p. 527 – 541.
47. Janson S., Agile Leadership with Brain and New Authority: How to successfully transit to a new role model in the VUCA world, accompany change processes, use psychology & motivation for leading Best of HR // Berufebilder.de, 1 edition (March 20, 2020) – 54 p.
48. Jenson I., Leith P., Doyle R., West J., Miles M.P., Innovation system problems: Causal configurations of innovation failure // Journal of Business Research, Volume 69, Issue 11, November 2016, p. 5408-5412.

49. Jiang H., Zhao Sh., Zhang S., Xu X., The adaptive mechanism between technology standardization and technology development: An empirical study // *Technological Forecasting and Social Change*, Volume 135, October 2018, p. 241-248.
50. Johnson M. W., Christensen C. M., Kagermann H., HBR's 10 Must Reads on Business Model Innovation (with featured article "Reinventing Your Business Model") - Harvard Business Review Press , 2019. - 176 p.
51. Kahnweiler J. B., *Creating Introvert-Friendly Workplaces: How to Unleash Everyone's Talent and Performance* Paperback – Berrett-Koehler Publishers, April, 2020 - 192 p.
52. Kasas I Klett T., *Japan's Open Future: An Agenda for Global Citizenship* (Anthem Asia-Pacific Series). – NY: Anthem Press, 2009. – 336 p.
53. Kauffman St. *At home in the Universe: The Search for Laws of Self-Organization and Complexity*. — NY.: Oxford University Press, 1995. — 336 p.
54. Kelley T., Littman J., *The Ten Faces of Innovation: IDEO's Strategies for Beating the Devil's Advocate and Driving Creativity Throughout Your Organization*—Currency/Doubleday, October 18, 2005. - 288 p.
55. Kerzner H., *Project Management Metrics, KPIs, and Dashboards: A Guide to Measuring and Monitoring Project Performance* 3rd Edition – Wiley, 2017. – 448 p.
56. Kesler G., Kates A., *Leading Organization Design: How to Make Organization Design Decisions to Drive the Results You Want*. - Jossey-Bass, 1 edition, 2010. – 336 p.
57. Keszey T., Trust, perception, and managerial use of market information // *International Business Review*, Volume 27, Issue 6, December 2018, p. 1161.
58. Kidder D., Wallace Ch., *New to Big: How Companies Can Create Like Entrepreneurs, Invest Like VCs, and Install a Permanent Operating System for Growth* – April 2, 2019 – 240 p.
59. Kloppenborg T., *Contemporary Project Management* – Etextbook, January 1, 2018 – 448 p.

60. Kotlarsky J., Oshri I., Willcocks L.P., The Handbook of Global Outsourcing and Offshoring 3rd edition: The Definitive Guide to Strategy and Operations. – USA.: Palgrave Macmillan, 2015. - 355 p.
61. Kour J., El-Den J., Sriratanaviriyakul N., The Role of Positive Psychology in Improving Employees' Performance and Organizational Productivity: An Experimental Study // Procedia Computer Science, Volume 161, 2019, Pages 226-232
62. Kunde J., Cunningham B.J., Corporate religion / Pearson Education Ltd, May 31, 2002. – 304 p.
63. LaBella John C., The Inside of Outsourcing: A Pragmatic View From The Inside. – USA: LCI publishing group, 2012. - 275 p.
64. Lange G. S., Selling Outsourcing Services: How To Collaborate for Success When Negotiating Application, Infrastructure, and Business Process Outsourcing Services Agreements. – USA.: DOG EAR Publishing, 2015. - 315 p.
65. Lange G.S., Selling Outsourcing Services in the Digital Age. - Grant Lange Publisher, 2018. - 334 p.
66. Latan H., Jabbour Ch. J., Jabbour A. B., Wamba S. F., Shahbaz M., Effects of environmental strategy, environmental uncertainty and top management's commitment on corporate environmental performance: The role of environmental management accounting // Journal of Cleaner Production, Volume 180, 10 April 2018, p. 297-306.
67. Law F., Breaking the outsourcing path: Backsourcing process and outsourcing lock-in // European Management Journal, Volume 36, Issue 3, June 2018, p. 341-352.
68. Lee S.U., Park G., Kang J., The double-edged effects of the corporate venture capital unit's structural autonomy on corporate investors' explorative and exploitative innovation // Journal of Business Research, Volume 88, July 2018, p. 141-149.
69. Lerner J. Corporate Venturing // <https://hbr.org/2013/10/corporate-venturing> 09.04.2018

70. Li H., Li F., Chen T. A motivational–cognitive model of creativity and the role of autonomy // *Journal of Business Research*, Volume 92, November 2018, p.179-188.
71. Liu D.R., Lai C.H., Mining group-based knowledge flows for sharing task knowledge // *Decision Support Systems*, Volume 50, Issue 2, January 2011, p. 370-386.
72. Liu L., Lee M. K.O., Liu R., Chen J., Trust transfer in social media brand communities: The role of consumer engagement // *International Journal of Information Management*, Volume 41, August 2018, p. 1-13.
73. Lordan Gr., Neumark D., People versus machines: The impact of minimum wage on automatable jobs // *Labour Economics*, Volume 52, June 2018, p. 40.
74. Mardani A., Nikoosokhan S., Moradi M., Doustar M., The Relationship Between Knowledge Management and Innovation Performance // *The Journal of High Technology Management Research*, Volume 29, Issue 1, 2018, p. 12.
75. Markides C. C., Geroski P. A. *Fast Second. How Smart Companies Bypass Radical Innovation to Enter and Dominate New Markets* – NY.: John Wiley & Sons Limited, 2017. – 208 p.
76. Martin K., *Learner-Centered Innovation: Spark Curiosity, Ignite Passion and Unleash Genius* – Impress, LP, February 6, 2018 – 356 p.
77. Masson P.L., Weil B., Hatchuel A., *Design Theory: Methods and Organization for Innovation* – Springer, Softcover reprint of the original 1st ed. 2017 edition, (2018) – 404 p.
78. Meisel A., Sonnenberg N., *Idea to Execution: How to Optimize, Automate, and Outsource Everything in Your Business*. – USA.: Lioncrest publishing, 2016. - 175 p.
79. Menzel, H.C , Aaltio, I. , Ulijn J. On the way to creativity: Engineers as intrapreneurs in organisations, *Technovation* // Vol 27/12, 2007 - 732-743 p.
80. Milber W., Winkler D., *Outsourcing economics, global value chains in capitalist development*. – USA.: Cambridge university press, 2013 - 365 p.

81. Mills A. J., Berthon P. R., Pitt C., Agile authorship: Evolving models of innovation for information-intensive offerings // *Journal of Business Research*, Available online 7 June 2018.
82. Munjal S., Requejo Ign., Kundu S. K., Offshore outsourcing and firm performance: Moderating effects of size, growth and slack resources // *Journal of Business Research*, available online 20 January 2018.
83. Nestle V., Täube F.A., Heidenreich Sv., Bogerse M., Establishing open innovation culture in cluster initiatives: The role of trust and information asymmetry // <https://www.sciencedirect.com/journal/technological-forecasting-and-social-change/articles-in-press>, *Technological Forecasting and Social Change*, August, 2018.
84. Papageorgiou Th., Large firms and within firm occupational reallocation // *Journal of Economic Theory*, Volume 174, March 2018, p. 184-223
85. Patel Ch., Budhwar P., Witzemann A., Katou A., HR outsourcing: The impact on HR's strategic role and remaining in-house HR function // *Journal of Business Research*, available online 21 November 2017.
86. Patzelt H., Behrens J., Wolfe M.T., Shepherd D.A., Perceived project transition support and employees' assessments of entrepreneurial project performance // *Journal of Business Venturing*, online edition from 25 June 2018.
87. Peña A., Bonet I., Lochmuller Chr., Chiclana Fr., Góngorab M., Flexible inverse adaptive fuzzy inference model to identify the evolution of operational value at risk for improving operational risk management // *Applied Soft Computing*, Volume 65, April 2018, p. 614-631
88. Qin R., Nembhard D. A., Workforce agility in operations management // *Surveys in Operations Research and Management Science*, volume 20, issue 2, December 2015, p. 55-69.
89. Rasnacis A., Berzisa S., Method for Adaptation and Implementation of Agile Project Management Methodology // *Procedia Computer Science*, Volume 104, 2017, p. 43-50

90. Ravichandran T., Exploring the relationships between IT competence, innovation capacity and organizational agility // *The Journal of Strategic Information Systems*, Volume 27, Issue 1, March 2018, p. 22-42.
91. Rezvani A., Khosravi P., Ashkanasy N.M., Examining the interdependencies among emotional intelligence, trust, and performance in infrastructure projects: A multilevel study // *International Journal of Project Management*, Volume 36, Issue 8, November 2018, p. 1034-1046.
92. Ries E., *The Lean Startup: How Today's Entrepreneurs Use Continuous Innovation to Create Radically Successful Businesses* - YCS Publishers, 2017.
93. Rogers E. M., *Diffusion of Innovations*, 5th Edition – Free Press, August 16, 2003. – 576 p.
94. Rola P., Kuchta D., Kopczyk D., Conceptual model of working space for Agile (Scrum) project team // *Journal of Systems and Software*, Volume 118, August 2016, p. 49-63.
95. Schuh G., Dölle C., Kantelberg J., Mengesa A., Identification of Agile Mechanisms of Action As Basis for Agile Product Development // *Procedia CIRP*, Volume 70, 2018, p. 19-24.
96. Scott M. C., *Value Drivers: The Manager's Guide for Driving Corporate Value Creation* / Wiley, 1 edition, March 11, 2008 – 270 p.
97. Senapathi M., Drury-Grogan M. L., Refining a model for sustained usage of agile methodologies // *Journal of Systems and Software*, Volume 132, October 2017, p. 298-316
98. Sheldon K. M., Gordeeva T., Leontiev D., Lynch M. F., Osin E., Rasskazova E., Dementiy L., Freedom and responsibility go together: Personality, experimental, and cultural demonstrations // *Journal of Research in Personality*, Volume 73, April 2018, p. 63-74.
99. Shim W., Lee S.-W., An agile approach for managing requirements change to improve learning and adaptability // *Journal of Industrial Information Integration*, Volume 14, June 2019, p. 16-23.

100. Silva S. A., Carvalho H., Oliveira M.J., Fialho T., Soares C. G., Jacinto C., Organizational practices for learning with work accidents throughout their information cycle // *Safety Science*, volume 99, part A, November 2017, p. 102-114.
101. Streule Th., Miserini N., Bartlomé O., Klippel M., Soto B. G., Implementation of Scrum in the Construction Industry // *Procedia Engineering*, Volume 164, 2016, p. 269-276.
102. Takeuchi H., Nonaka I., The New Product Development Game // *Harvard Business Review*, January 1986.
103. Tang J. Beginning Google Glass Development – NY: Technology in action, 2014. — 262 p.
104. Thames B., Webster D. W., Chasing Change: Building Organizational Capacity in a Turbulent Environment. - Wiley, 1st edition, 2008. – 272 p.
105. Un C. A., Rodríguez A., Learning from R&D outsourcing vs. learning by R&D outsourcing // *Technovation*, Volumes 72–73, April–May 2018, p. 24-33.
106. Utterback J. Mastering the Dynamics of Innovation: How Companies Can Seize Opportunities in the Face of Technological Change? — M.: Harvard Business School Press, 1994. — 253 p.
107. Vitasek K., Ledyard M., Vested Outsourcing, Second Edition: Five Rules That Will Transform Outsourcing. - Palgrave Macmillan, 2nd ed., 2013. - 227 p.
108. Williams C., Durst S., Exploring the transition phase in offshore outsourcing: Decision making amidst knowledge at risk // *Journal of Business Research*, available online 12 January 2018.
109. Xie X., Wang L., Zeng S., Inter-organizational knowledge acquisition and firms' radical innovation: A moderated mediation analysis // *Journal of Business Research*, Volume 90, September 2018, p. 295-306.
110. Yeo K.T., Planning and learning in major infrastructure development: systems perspectives // *International Journal of Project Management*, Volume 13, Issue 5, October 1995, p. 287-293.

111. Yu H., Greeven M. J., How Autonomy Creates Resilience in the Face of Crisis. One Chinese manufacturing giant quickly rebounded from the coronavirus. Here's what you can learn from its org chart // MITSloan Management review, March 23, 2020.
112. Wen Ya Li, Bian W. M., School of Economics and Management. Beijing Forestry University program of excellence publishing project: Effects of the external environment and organizational flexibility for enterprise innovation mode selection – China Forestry Publishing House, December 1, 2013 – 224 p.
113. Zaporozhtsev D., Zaporozhtseva S., Outsourcing Tips and Tricks: Getting the Best Bang for Your Buck. - SNGP: Para-des Private Limited, 2018. - 120 p.

III. Интернет-ресурсы

1. Официальный сайт Большой советской энциклопедии // <https://bse.slovaronline.com/>;
2. Официальный сайт Национального туроператора «Алеан»: <https://www.alean.ru/>;
3. Официальный сайт производителя жалюзи ООО «Альфа-Лайн»: <http://alfa-line.su/>;
4. Официальный сайт сети супермаркетов Whole Foods Market Inc.: <https://eu.wholefoodsmarket.com/>.
5. Официальный сайт организации ПАО «ГМК «Норильский никель»: <https://www.nornickel.ru/>;
6. Официальный сайт организации THYSSEN SCHACHTBAU GMBH: <https://www.thyssen-schachtbau.com/ru/>;

ПРИЛОЖЕНИЯ

Приложение 1

Результаты опроса фокус-группы



Рисунок 6. Сферы деятельности предприятий, представляемых участниками опроса.

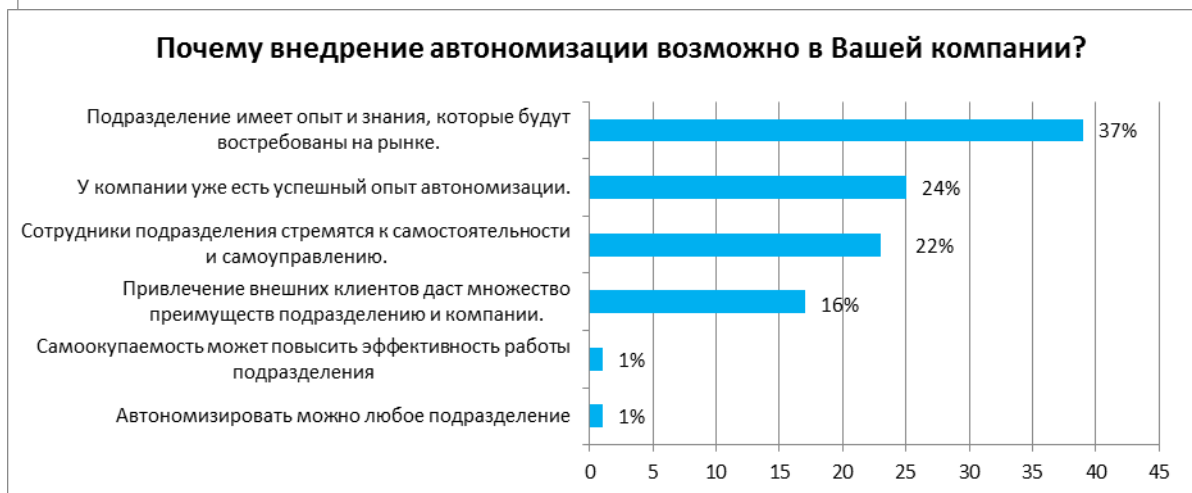


Рисунок 7. Факторы, способствующие возможному внедрению автономизации в подразделениях, определенных экспертами.



Рисунок 8. Отношение к изменениям технического задания со стороны клиента в организациях, представляемых участниками опроса.

Таблица 8. Должности в компаниях, занимаемые участниками опроса.

Варианты ответов	Количество ответов	% соотношение от общего количества ответов
Менеджер среднего звена	34	40%
Специалист	22	26%
Генеральный директор / топ-менеджмент компании	20	24%
Собственник	7	8%
Младший перспективный сотрудник	2	2%
ИТОГО	85	

Таблица 13. Подход к обучению в организациях, представляемых участниками опроса.

Варианты ответов	Количество ответов	% соотношение от общего количества ответов
Занимается время от времени. Обучение носит несистемный характер.	30	37%
Постоянно занимается обучением своих сотрудников.	23	28%
Пользуется услугами внешних коучей и отправляет сотрудников на обучение.	18	22%
Нет, не занимается. Менеджмент предпочитает привлекать уже готовых специалистов.	11	13%
ИТОГО	82	

Таблица 14. Использование элементов гибких методологий в менеджменте организаций, представляемых участниками опроса.

Варианты ответов	Количество ответов	% соотношение от общего количества ответов
Нет, не использует.	42	49%
Компания использует некоторые принципы Agile в процессе реализации проектов.	33	39%
Компания является ярким представителем Agile-культуры.	10	12%
ИТОГО	85	

Таблица 15. Основные принципы Agile, используемые в организациях, представляемых участниками опроса.

Варианты ответов	Количество ответов	% соотношение от общего количества ответов
Каждый новый проект дает команде новые знания и возможности для реализации еще более сложных проектов.	29	23%
Проектная команда самостоятельно принимает все решения относительно способов реализации проекта.	25	20%
Гибкость команды позволяет ее членам проявлять инициативы, которые могут повысить качество предоставляемых продуктов или услуг.	20	16%
Команда самостоятельно распределяет роли и осуществляет поиск недостающих специалистов в случае необходимости.	18	15%
При реализации проекта в центре внимания находятся потребности клиента, а не возможности команды.	15	12%
Внутри команды формируется своя корпоративная культура, способствующая успешной реализации проекта.	11	9%
В команде нет назначаемого руководителя, все члены команды несут равную ответственность за выполнение проекта.	6	5%
ИТОГО	124	

Таблица 16. Использование аутсорсинга в организациях, представляемых участниками опроса.

Варианты ответов	Количество ответов	% соотношение от общего количества ответов
Компания уже пользуется услугами сторонних организаций на аутсорсинге.	33	39%
Для компании будет более предпочтительной автономизация собственных подразделений	29	35%
Да, это возможно.	14	17%
Нет, это невозможно.	8	10%
ИТОГО	84	

Таблица 21. Качественная оценка эффективности автономизированного корпоративного подразделения туроператора «Алеан» (составлено автором).

№	Вопрос	Выводы
1	Какие преимущества получило подразделение после автономизации?	- привлекли большое количество прямых заказчиков; - увеличили показатель чистой прибыли; - сохранили уровень агентских заказов
2	Какие преимущества получила компания после автономизации?	- сформирована полноценная независимая служба, которая может самостоятельно выполнять проекты любой сложности для различных организаций; - апробирована реальная практика развития подразделения, которую возможно использовать и для других подразделений; - сформирована самообучающаяся команда
3	Какие проблемы возникли при внедрении автономизации?	- несколько конфликтных ситуаций с другими агентствами, воспринимающими корпоративный отдел в качестве конкурента; - сложности во взаимоотношениях с некоторыми отделами компании, которые «с завистью»²³² восприняли автономизацию; - сложности во взаимодействии с рядом подразделений из-за разных систем мотивации
4	Соответствуют ли полученные результаты ожиданиям?	- наладить работу подразделения – да; - увеличить чистую прибыль – да; - получить большее количество прямых заказов – да.
5	Решены ли основные проблемы, с которыми столкнулось подразделение до внедрения автономизации?	- уменьшение количества заказов: привлечены новые клиенты – да; - изменения в структуре портфеля заказчиков – да; - создание новой системы мотивации – да; - решение проблем с оплатами – да; - сокращение объема предоставляемой отчетности и количества звеньев, которым был подконтролен отдел – да; - сокращение издержек, связанных с потерей информации из-за принятого в компании регламента обработки заказов – да; - повышение качества предоставляемых услуг подразделением – да; - количество привлекаемых сотрудников теперь регулировала сама команда – да; - удаление из реестра недобросовестных поставщиков – нет
6	Развиваются ли сотрудники подразделения? Если да, то	Сотрудники стали универсальными специалистами, которые могли выполнять проекты любой сложности.

²³² Мнение одного из опрошенных участников.

	какую выгоду это приносит самой компании?	Компания использовала возможности подразделения при организации собственных крупных мероприятий в регионах. Создана система обучающих вебинаров по продуктам и услугам автономии для агентств.
7	Развиваются ли другие сотрудники компании?	Частично. Вместе с автономией развивался и отдел маркетинга, которому приходилось выполнять ряд нестандартных задач для продвижения продуктов и услуг автономии, а также для ее проектов
8	Каким образом выстраиваются взаимоотношения между клиентами и автономной командой? Довольны ли клиенты работой подразделения?	Клиент является активным участником процесса и членом команды, которая совместно идет к достижению поставленных целей
9	Каким образом выстраиваются взаимоотношения между агентствами и автономной командой? Довольны ли агентства работой подразделения?	Агентства воспринимаются в качестве партнеров, которые не являются членами команды, однако их заказы выполняются в полном соответствии с поставленными требованиями
10	Изменяется ли подразделение в соответствии с запросами своих клиентов?	Подразделение проявляет особую гибкость в работе с заказчиками и может перестраиваться в соответствии с необходимостью, возникающей в ходе выполнения проекта
11	Какие принципы Agile используются подразделением и помогают ли они в реальной работе?	- каждый новый проект дает команде новые знания и возможности для реализации еще более сложных проектов – да; - проектная команда самостоятельно принимает все решения относительно способов реализации проекта – да; - гибкость команды позволяет ее членам проявлять инициативы, которые могут повысить качество предоставляемых продуктов или услуг – да; - команда самостоятельно распределяет роли и осуществляет поиск недостающих специалистов в случае необходимости - да; - при реализации проекта в центре внимания находятся потребности клиента, а не возможности команды – да; - внутри команды формируется своя корпоративная культура, способствующая успешной реализации проекта – да; - в команде нет назначаемого руководителя, все члены команды несут равную ответственность за выполнение проекта – есть руководитель, однако члены команды несут равную ответственность
12	Возможно ли передать функции подразделения на аутсорсинг?	Нет, это невозможно. Компания не сможет эффективно выполнять все запросы агентств. Выступать в роли агентства, передающего информацию другому исполнителю, также будет невыгодно компании