



УПРАВЛЕНИЕ И БИЗНЕС

УДК 005.912

С.Л. Улина, Р.И. Секиров

КОНЦЕПЦИЯ МЕХАНИЗМА УПРАВЛЕНИЯ ИННОВАЦИОННОЙ КОМПАНИЕЙ НА ОСНОВАНИИ МОДЕЛИ ЖИЗНЕННОГО ЦИКЛА ОРГАНИЗАЦИИ

Авторами представлена концепция механизма управления инновационной компанией на основании модели жизненного цикла организации. В результате проведенных исследований была разработана модель жизненного цикла инновационной компании, были определены основные этапы механизма управления инновационной компанией.

Ключевые слова: инновационная компания, управление, жизненный цикл организации.

S.L. Ulina, R.I. Sekirov

THE CONCEPT OF THE INNOVATIVE COMPANY MANAGEMENT MECHANISM ON THE BASIS OF THE ORGANIZATION LIFE CYCLE MODEL

The concept of the innovative company management mechanism on the basis of the organization life cycle model is presented by the authors. The model of the innovative company life cycle was developed as a result of the conducted research, the main stages of the innovative company management mechanism were determined.

Key words: innovative company, management, organization life-circle.

Введение. В последние годы понятию инноваций в мире уделяется особое внимание. Подобный ажиотаж обусловлен различными причинами: предприниматели заинтересованы громким коммерческим успехом инновационных компаний, правительства стран видят для себя в реализации инноваций возможность для роста экономики.

Если вникнуть в глубь понятия инноваций, то можно легко объяснить всеобщий интерес к данному явлению. Инновации меняют мир. Причем данные изменения достаточно агрессивны и вынуждают всех игроков, занятых в сфере, в которой реализуются инновации, оперативно на них реагировать.

Так или иначе, в силу набирающего обороты процесса глобализации, большей доступности информации с каждым днем, скорость изменения окружающей среды становится действительно фантастической. Руководителям предприятий приходится выстраивать процессы реагирования на изменения таким образом, чтобы данные процессы проходили как можно быстрее. Но зачастую недостаточно реагировать на окружающую среду – в любом случае в конкурентной гонке победит тот, кто является инициатором изменений. Можно предложить метафору – волны приходят на берег и уходят, оставляя все тот же песок и камешки. Цунами же изменяет береговую полосу на длительное время. Та же история с инновациями. Либо ты являешься их инициатором, либо ты с большой вероятностью уходишь с рынка.

Однако, как известно, инновационная деятельность связана с высокими рисками. Некоторые эксперты, например Кристофер Томпсон, говорят о 90% вероятности провала инновационных компаний. Большая часть инновационных компаний гибнут на ранних этапах развития, еще до выхода на точку безубыточности. При этом порядка 90% данных компаний неудача постигает по причине слабого менеджмента.

Очевидно, что на разных стадиях жизненного цикла организации перед инновационной компанией стоят кардинально различающиеся задачи. Увязать данные задачи вместе и учесть динамику развития компании можно лишь опираясь на некий алгоритм действий, позволяющий верно определить приоритеты развития компании, характерные для конкретного момента ее развития. Подобный алгоритм может быть заложен в механизм управления инновационной компанией, который сможет быть применен на различных стадиях ее жизненного цикла.

Основываясь на указанных фактах, можно сделать вывод об актуальности разработки подобного механизма. В случае простоты и удобства применения данного механизма, с одной стороны, он будет особенно полезен инноваторам на начальных стадиях развития инновационной компании и в некоторой степени

поможет решить проблему низкой квалификации менеджмента данных компаний, а с другой стороны – будет полезен для управленцев компаний на более поздних стадиях жизненного цикла как вспомогательный инструмент в разработке стратегии развития инновационной компании.

Цель исследования. Разработка механизма управления инновационной компанией на основании модели жизненного цикла организации.

Задачи исследования:

Определение понятийного аппарата исследования.

Разработка модели жизненного цикла инновационной компании.

Определение управленческих воздействий на инновационную компанию на различных стадиях жизненного цикла.

Описание концепции механизма управления инновационной компанией на основании модели жизненного цикла организации.

Методы исследования:

Анализ литературы.

Логический.

Моделирование.

Определение понятий инновации и инновационной компании. В связи с тем, что тема инноваций особенно актуальна в последнее время, в России появилось огромное множество трактовок относительно понятий, определяющих элементы процесса реализации инноваций. В большей степени данный факт обусловлен контекстом применения данных понятий.

Основываясь на анализе данных подходов, проведенном С.В. Федораевым и отраженном в его статье «Теоретико-методологические подходы к определению содержания и классификации инноваций как фактора обеспечения экономической безопасности», можно сделать вывод о том, что большинство ученых, предпринимателей и государственных служащих, сталкивающихся с данным понятием, пришли к единому определению, которое и будет принято за основу в дальнейшем исследовании [5].

Инновация – это внедренное на рынок новшество. Новация в свою очередь – разработка, идея, способная привести к качественным изменениям в той или иной области.

В рамках данного исследования интерес представляет классическая инновационная компания, в основе которой лежит инновационный продукт, реализуемый данной компанией на рынке.

Инновационный продукт – это товар или услуга, создающие новый рынок сбыта.

Следовательно, возникает закономерный вопрос: как долго тот или иной продукт остается инновационным и, соответственно, как долго инновационные компании можно считать действительно инновационными?

Очевидно, что инновационность компании зависит от возраста или, иначе говоря, стадии жизненного цикла организации. Проанализируем связь данных понятий.

Особенности применения модели жизненного цикла организаций к деятельности инновационных компаний

1. *Разработка модели жизненного цикла инновационной компании.* В рамках исследования необходимо осветить важный вопрос: какие стадии жизненного цикла проходит инновационная компания в своем развитии? Вероятнее всего, несмотря на различия между инновационной и неинновационной компаниями, стадии жизненного цикла будут схожими, основное различие будет лишь в скорости перехода от одной стадии к другой.

В разработке модели жизненного цикла инновационной компании опираться будем на модель Г.В. Широковой, в связи с тем, что в своих работах Г.В. Широкова анализирует все основные модели жизненного цикла организации и на основании данного анализа предлагает обобщенную пятиэтапную модель [3]. Учитывая особенности жизненного цикла инновационной компании, необходимо в некоторой степени видоизменить данную модель жизненного цикла организации, а именно «раскрыть» стадии становления и накопления, так как данные стадии жизненного цикла можно назвать ключевыми в развитии инновационной компании.

Полученная модель является своеобразным сочетанием пятиэтапной эмпирической модели Широковой и модели развития венчурной компании и включает в себя следующие стадии: посевная, старт ап, ранний рост, расширение, выход, диверсификация, упадок.

Можно провести параллели между полученной моделью и моделью жизненного цикла организаций Ицхака Адизеса (табл. 1) с целью лучшего понимания особенностей стадий жизненного цикла инновационной компании.

Таблица 1

Модель жизненного цикла инновационной компании

Модель жизненного цикла инновационной компании		Модель жизненного цикла организации Г.В. Широковой [6, 7]		Модель жизненного цикла организации Ицхака Адизеса [1]	
Стадия ЖЦ	Характеристики	Стадия ЖЦ	Характеристики	Стадия ЖЦ	Характеристика
Посевная	НИОКР, формирование команды, оформление проекта инновационной компании, изготовление опытного образца	Становление	Монопродуктовая компания, попытка найти свою нишу, руководитель=основатель компании, неформальные коммуникации	Ухаживание	Апробация бизнес-идеи, компания как таковая еще не создана
Старт ап	Создание компании, выпуск пробной партии продукции, первые продажи, привлечение бизнес-ангельских инвестиций			Младенчество	Создание компании, высокая степень централизации, ориентация на действия
Ранний рост	Резкое увеличение продаж, необходимость планирования, определение должностных инструкций и оргструктуры	Накопление	Высокое единство, обязательства, установление правил и процедур, формализация	Давай-давай	Рост сбыта, ориентация на людей (не на задачу)
				Юность	Смена руководства и целей, противоречивость организационных целей
Расширение	Формализация, экспоненциальный рост продаж, привлечение инвестиций в маркетинговые исследования, основной капитал	Зрелость	Институционализация, стабильность, жесткая организационная структура, снижение гибкости и инновационности	Расцвет	Оптимальное состояние жизненного цикла, институционализированный процесс управления, сознательно выбранные фокус и приоритеты, рост сбыта и рост прибыльности
Выход	Создание сложной оргструктуры, выход на IPO			Поздний расцвет	Признаки ослабления предпринимательской активности, нежелание принимать на себя риск, рост относительной величины накладных расходов
Диверсификация	Вывод на рынок инновационных продуктов, скачок продаж компании, выделение малых инновационных подразделений внутри компании	Диверсификация	Децентрализация, дивизиональная оргструктура, расширение границ товарного рынка	-	-
Упадок	Нереалистичный оптимизм, слабые коммуникации, снижение объема сбыта и производства	Упадок	Нереалистичный оптимизм, слабые коммуникации, снижение объема сбыта и производства	Аристократизм	Успех обеспечивается умением избегать риска, организация отдает предпочтение форме, а не функции
				Салем сити	Фокусировка на источниках проблем, а не на возможностях их решения
				Бюрократизация	Изолирование от внешней среды, фокусировка организации на себе
				Смерть	Отсутствие ресурсов для вознаграждения работников, нет приверженцев организации

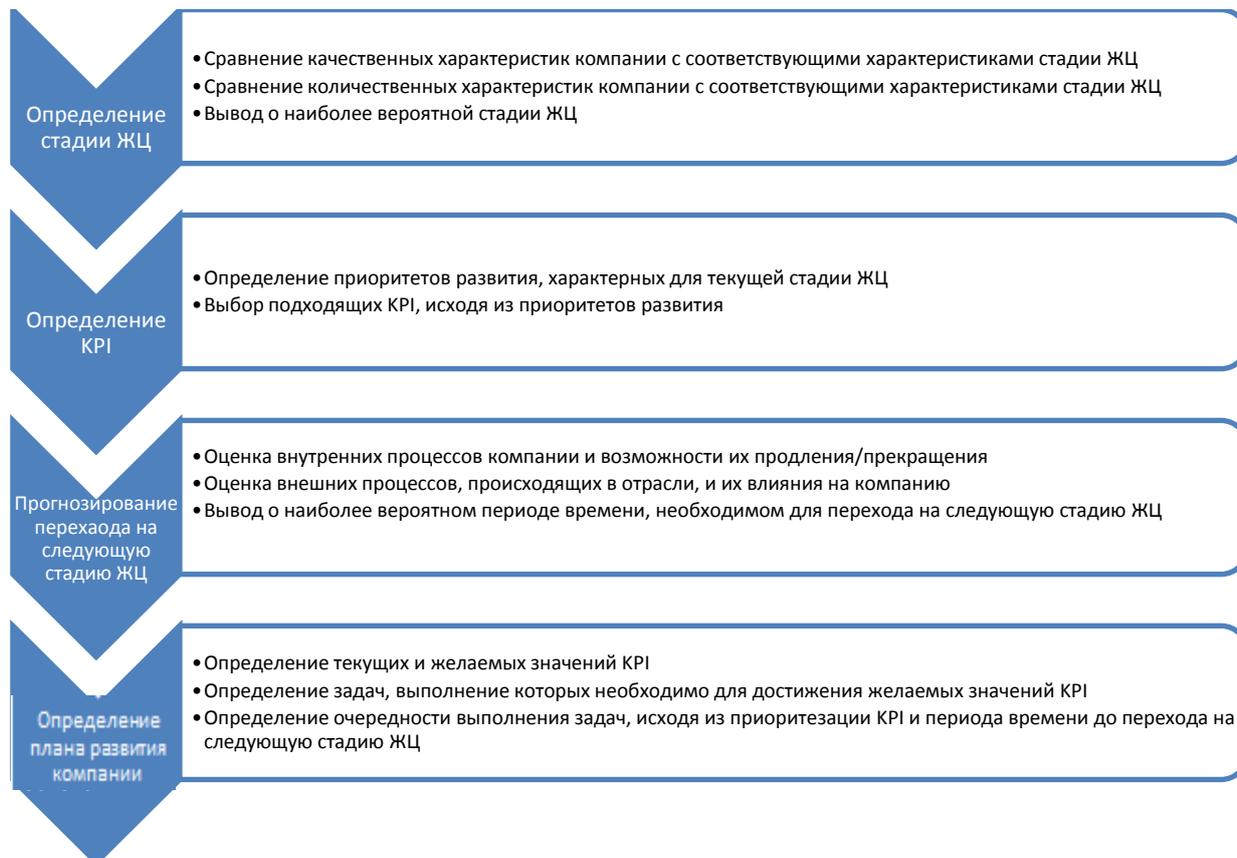
2. Концепция механизма управления инновационной компанией на основании модели жизненного цикла организации. Модель жизненного цикла инновационной компании дает представление о процессах, происходящих внутри компании на различных стадиях жизненного цикла. Полученная в результате подобного анализа информация будет более чем актуальной, так как на нестабильном, активно развивающемся рынке, коим является любой рынок инновационного продукта, переход с одной стадии жизненного цикла компании на другую в большей степени обусловлен изменениями внешней среды данной компании, нежели внутренней. Для стабильных рынков справедливо обратное замечание. Следовательно, если топ-менеджмент инновационной компании не может оценить текущую стадию жизненного цикла, то велик риск, что компания отстанет от жизненного цикла отрасли, а значит, не сможет выдержать конкуренцию тех игроков, которые вместе с рынком перейдут на следующую стадию жизненного цикла.

Ярким примером данного явления может служить формализация рынка такого инновационного продукта, как сервисы коллективных покупок (Groupon, Biglion, Vigoda и т.д.). В начале 2012 года темпы роста рынка резко замедлились, и в условиях жесткой конкуренции выжить смогли те компании, которые отладили процессы сервиса, контроля качества, продаж и т.д., тем самым выдержали снижение поступлений от основной деятельности и перешли от стадии раннего роста к стадии расширения. На взгляд автора, основной причиной краха большей части компаний на рынке было неверное определение приоритетов, характерных для текущей стадии их жизненного цикла. Очевидно, необходима была формализация процессов, в результате чего на какое-то время могли замедлиться темпы роста компании, но при этом был бы создан задел для перехода на следующую стадию жизненного цикла.

Итак, одним из назначений модели жизненного цикла организации является определение приоритетов развития компании, характерных для текущей стадии жизненного цикла.

Другое, не менее важное обоснование применения модели жизненного цикла организации для управления инновационной компанией заключается в том, что прогнозирование временного периода, необходимого для перехода на следующую стадию жизненного цикла компании, позволит четко определить очередность выполнения поставленных задач по достижению KPI (Key Performance Indicators), характерных для текущей стадии жизненного цикла компании.

Следовательно, можно предложить следующий механизм управления инновационной компанией на основании модели жизненного цикла организаций (рис.).



Механизм управления инновационной компанией на основании модели жизненного цикла организации

Данный механизм управления инновационной компанией помогает, прежде всего, правильно расставить приоритеты в развитии компании и, исходя из полученной информации, сформировать актуальный набор управленческих воздействий, который поможет компании достичь поставленных целей в динамическом разрезе.

Раскроем схему, изображенную на рисунке.

1-й этап – определение стадии жизненного цикла компании

В большинстве источников основанием для определения стадии жизненного цикла компании является здравый смысл и некоторые качественные и количественные показатели, такие как степень формализации, темпы роста отрасли, темпы роста компании и т.д.

Другими словами, определение стадии жизненного цикла компании на данный момент происходит достаточно субъективно и в большей степени зависит от личности исследователя.

Выходом из данной ситуации может стать создание системы интегральной оценки стадии жизненного цикла организации на основании рейтинговых оценок различных качественных и количественных характеристик компании. Данная мысль будет развита в последующих исследованиях автора.

На данный момент за неимением лучшего варианта предлагается следующий алгоритм определения стадии жизненного цикла организации:

- сравнение количественных характеристик компании с соответствующими характеристиками стадий жизненного цикла;
- сравнение качественных характеристик компании с соответствующими характеристиками стадий жизненного цикла;
- вывод о наиболее вероятной стадии жизненного цикла компании на основании соответствия текущих качественных и количественных характеристик компании стандартным характеристикам данной стадии жизненного цикла.

2-й этап – определение KPI, характерных для данной стадии жизненного цикла компании

Одним из вспомогательных инструментов механизма управления инновационной компанией на основании модели жизненного цикла является матрица приоритетов по стадиям жизненного цикла инновационной компании (табл. 2). Данная матрица упрощает процесс выбора KPI, изменения которых будут фиксироваться в рамках построения плана развития компании.

Таблица 2

Матрица приоритетов по стадиям жизненного цикла инновационной компании

Стадия	Приоритет	KPI
1	2	3
Посевная (seed)	Привлечение первичного капитала – «семейные деньги»	Отношение привлеченного капитала к стоимости проекта по выводу продукции на рынок
	Оценка востребованности продукта	Количество желающих приобрести продукт из статистической выборки (в идеале 10% от первых потенциальных покупателей)
	Разработка проекта и презентации проекта	Средняя оценка проекта и презентации экспертами по 10-балльной шкале
	Формирование команды	Комплексная оценка каждого члена команды (опыт, образование, совместимость психотипов), коэффициент закрытия вакансий
Старт ап (start up)	Привлечение бизнес-ангельских инвестиций	Объем привлеченных инвестиций, количество инвесторов-бизнес-ангелов
	Первые продажи продукта	Выручка от продаж, количество покупателей, прибыль от продаж
Ранний рост (early growth)	Конкурентная позиция компании	Доля рынка, доля продаж в объеме продаж лидера
	Формализация процессов	Количество описанных и функционирующих процессов в компании

1	2	3
Расширение (expansion)	Увеличение основных средств компании	Объем офисных и производственных площадей, стоимость оборудования компании
	Децентрализация	Относительное количество решений, принимаемых на средних уровнях менеджмента. Относительное количество решений, принимаемых на уровне линейного менеджмента
	Привлечение средств фондов прямых инвестиций	Объем привлеченных средств, количество инвесторов
Выход (exit)	Увеличение прибыли компании	Отношение прибыли/оборот, абсолютный показатель прибыли компании
	Выход на IPO	Объем привлеченных средств через IPO, котировки акций
Диверсификация	Вывод на рынок новых продуктов	Количество новых продуктов, выведенных на рынок, доля продаж новых продуктов в общих продажах компании
	Стабильный денежный поток от первоначального продукта	Темп роста прибыли компании от первоначального продукта
Упадок	Сохранение объемов продаж компании	Темп прироста объемов продаж
	Обновление инвестиционного портфеля компании	Количество убыточных активов компании относительно общего количества активов
	Обновление менеджерского состава компании	Количество неэффективных менеджеров, замененных в отчетном периоде; количество неэффективных менеджеров относительно общего числа менеджеров

3-й этап – прогнозирование перехода на следующую стадию жизненного цикла компании

На данном этапе необходимо определить временной отрезок, оставшийся до перехода на следующую стадию жизненного цикла компании. Полученная информация позволит поставить срочные цели по достижению KPI, определенных на предыдущем этапе механизма.

Спрогнозировать переход на следующую стадию жизненного цикла компании достаточно сложно, так как на данный процесс может влиять множество неизвестных переменных, таких как: вывод конкурентами новых продуктов на рынок, изменения в политической, экономической ситуациях в стране, смена топ-менеджмента компании. В связи с этим в действительности с необходимой долей достоверности можно спрогнозировать лишь жизненный цикл продукта, лежащего в основе данной инновационной компании.

Подобное прогнозирование может осуществляться на основании математической модели, в основе которой будет лежать функция, схожая с функцией спроса на товар.

Полученная в результате моделирования информация о жизненном цикле продукта сможет быть использована для определения с некоторой долей вероятности перехода на следующую стадию жизненного цикла компании.

4-й этап – определение стратегии компании на основании KPI

Заключительный этап механизма управления инновационной компанией представляет собой формирование стратегии компании, основанной на достижении желаемых значений KPI, определенных на предыдущих этапах.

Наиболее удобным инструментом для построения плана развития компании на данном этапе представляется дерево целей. На основании анализа текущих значений KPI по каждому из показателей можно будет поставить цели, соответствующие критериям SMART. На основании поставленных целей будут определены задачи, необходимые для достижения данных целей. Затем можно будет приоритезировать список задач исходя из степени важности KPI и прогноза относительно перехода на следующую стадию жизненного цикла компании.

Выводы

1. Определены понятия инновации и инновационной компании.
2. Разработана модель жизненного цикла инновационной компании.
3. Разработана концепция механизма управления инновационной компанией на основании модели жизненного цикла организации.
4. Жизненный цикл инновационной компании можно описать моделью, основанной на обобщенной пятиэтапной модели жизненного цикла организации.
5. Для эффективного построения стратегии инновационной компании необходимо определение стадии жизненного цикла, на которой в данный момент находится компания, так как рассматривать инновационную компанию в динамике особенно актуально в связи с быстрорастущим рынком, на котором ведет свою деятельность компания.

В заключение необходимо отметить, что предложенная концепция механизма управления инновационной компанией на основании модели жизненного цикла организации в дальнейшем будет дополнена с точки зрения инструментария, применяемого на каждом отдельном этапе. После чего полученный механизм будет апробирован на нескольких инновационных компаниях, находящихся на различных стадиях жизненного цикла. В результате полученной информации на основании практического использования механизм будет доработан и сможет быть использован менеджментом инновационных компаний в качестве вспомогательного инструмента при управлении ею.

Литература

1. Адизес И. Управление жизненным циклом корпорации: учеб. – СПб.: Питер, 2008.
2. Такер Р. Инновации как формула роста: учеб. – М.: Олимп-бизнес, 2006.
3. Широкова Г.В. Жизненный цикл организации: учеб. – СПб.: Высш. шк. менеджмента, 2008.
4. Малсиз В., Вайз Д. Google. Прорыв в духе времени // Экономика и менеджмент. – 2006. – №8. – С. 18–21.
5. Федораев С.В. Теоретико-методологические подходы к определению содержания и классификации инноваций как фактора обеспечения экономической безопасности // Вестн. СПбГУ. – 2010. – №1. – С. 42–51
6. Широкова Г.В., Серова О.Ю. Модели жизненных циклов организаций: теоретический анализ и эмпирические исследования // Вестн. СПбГУ. – 2006. – №1. – С. 3–27.
7. Широкова Г.В. Основные направления исследований в теории жизненного цикла организаций // Вестн. СПбГУ. – 2006. – №2. – С. 25–42.

