

А. В. Молодчик, Н. Б. Акатов

## МЕХАНИЗМЫ ИННОВАЦИОННОГО САМОРАЗВИТИЯ РЕГИОНАЛЬНОЙ БИЗНЕС-ШКОЛЫ

*В рамках современной версии «Менеджмент 2.0» рассматриваются подходы к формированию нелинейных механизмов запуска и поддержания инновационного саморазвития организации на примере региональной бизнес-школы. Отмечается, что существует несколько возможных моделей поведения региональной бизнес-школы, среди которых актуализируется модель, ориентированная на активизацию внутренних источников развития организации и готовности ее выступить в качестве инфраструктурного элемента инициирования процессов саморазвития на основе открытости, субъектности и партнерства. Предлагается бизнес-ландшафт точек активизации деятельности, результаты инициирования деятельности и формы партнерских отношений с основными заинтересованными сторонами. Эффективное партнерство с наукой, властью, профессиональными объединениями и бизнесом позволяет создавать принципиально новые решения для удовлетворения клиентов. Так, партнерское взаимодействие с клиентскими организациями представлено новой технологией совместного создания ценностей в форме проектоориентированной подготовки инновационных руководителей и критериями оценки ее стратегической результативности.*

*Принятая бизнес-школой стратегия выращивания механизмов — аттракторов инновационного саморазвития нацелена на формирование организации, создающей бизнес — модели нового типа, характерные для «2С-систем» (саморазвивающихся и самоорганизующихся систем).*

**Ключевые слова:** региональная бизнес-школа, механизм инновационного саморазвития, механизм инициирования, проектоориентированная программа, активный субъект управления; критерий результативности лидерства

Российская региональная бизнес-школа как объект исследования и управления представлена сегодня четырьмя группами организаций: структурными подразделениями университетов, ведущими программы ДПО (образ традиционных школ бизнеса); корпоративными центрами обучения (корпоративные университеты компаний); разнообразными частными образовательно-консалтинговыми организациями (тренинговые центры) и небольшой группой сохранившихся самостоятельных образовательных учреждений (организаций) как государственных, так и частных. Российский региональный рынок бизнес-образования хотя и приобретает характерные черты западного рынка, однако продолжает отставать от зарубежных региональных рынков, на которых действуют всемирно известные школы бизнеса, занимающие ведущие позиции в мировых рейтингах. К сожалению, российских бизнес-школ в лидерах мировых рейтингов нет [4], не говоря уже о региональных бизнес-школах. Вопросы о том, насколько критично данное отставание и есть ли потенциал и механизмы его преодоления, остаются пока открытыми.

Стратегия российской региональной бизнес-школы формируется в контексте обоснованной критики слабой инновационной активности и восприимчивости российского бизнеса. По динамике инновационной активности и доле инновационной продукции за последние семь лет российские организации практически застыли на минимальном уровне. Данная ситуация сохраняется на фоне низкого

рейтинга глобальной конкурентоспособности РФ и российских организаций (табл. 1).

Инновационность российского бизнеса не добавляет оптимизма, на фоне этих показателей любые результаты на уровне бизнес-образования могут быть несущественны. Связать данное состояние макроэкономических показателей с результативностью бизнес-образования не представляется возможным и не входит в круг наших задач. Хотя на современном этапе бизнес-образование все больше рассматривается как «инновационно-образовательная инфраструктура бизнеса», как потенциальный поставщик инновационных лидеров и как инициатор инновационного развития экономики. Действительно, если посмотреть миссии ведущих российских школ бизнеса, то можно увидеть, что они нацелены преимущественно на формирование руководителей нового типа, обладающих инновационным мышлением и предпринимательской активностью.

Однако современное бизнес-образование переживает кризис, связанный с переосмыслением своей миссии и роли в системе профессионального развития. Свидетельством данного кризиса является значительное количество зарубежных критических публикаций, например, книга Генри Минцберга, гуру в области менеджмента, «Требуются управленцы, а не выпускники MBA», вышедшая в 2008 г., и многие другие критические оценки, в том числе и в России. Так, относительно популярных во всем мире программ управленческой подготовки Master of Business Administration (MBA), Минцберг Г. делает вывод: «...На деле они (MBA) обучают

Таблица 1

Показатели инновационной активности российских организаций

Показатель, критерий, индекс	Год							Примечание
	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	
1. Рейтинг глобальной конкуренции*	52	65	58	51	63	63	66	Рейтинг России и российских организаций понизился до 66-го места (из 142) за 2011-2012 гг.
2. Инновационная продукция в экспорте [3], %	8,2	7,7	7,9	7,0	5,5	4,5	8,8	Доля инновационных товаров, работ, услуг в общем объеме экспорта
3. Инновационная продукция в объеме продаж [3], %	4,4	5,0	4,8	4,7	4,4	5,0	5,3	Доля инновационных товаров, работ, услуг в общем объеме продаж
4. Инновационная активность [3], %		10,6	10,8	11,0	11,0	10,8	11,1	Доля организаций, осуществляющих все типы инноваций

\* Руководство по созданию и развитию инновационных центров (технологии и закономерности), Сколково, Рейтинговое агентство «Эксперт РА», 2012).

неподходящих людей неверными методами с негативными последствиями» [8]. В оценках отечественных экспертов есть не менее жесткие выводы. Так, президент Российской лиги МВА Ю. Тазов утверждает, что «отечественные программы бизнес-администрирования не успевают за развитием не только экономики, но почти не ловят общецивилизованных сигналов» [2]. Систематизированный перечень критических оценок системы российского бизнес-образования со стороны делового сообщества [9] позволяет сделать некоторые выводы относительно того, каким бы его хотел видеть бизнес.

Невозможно рассматривать бизнес-образование отдельно от самого бизнеса, и в этом смысле можно говорить о паритете их взаимной инновационной несостоятельности, что актуализирует необходимость научного осмысления причин такого состояния дел, разработки научных подходов и методов создания современных инновационных моделей поведения региональных бизнес-школ.

Однако решающим импульсом для осознания необходимости качественных перемен явился кризис 2008–2009 гг., повлекший обостренное понимание необходимости перемен как со стороны бизнеса, так и региональных бизнес-школ. Особенностью этого кризиса является малая вероятность сценария возврата к временам интенсивно растущего спроса на услуги бизнес-образования, что подтверждается практикой обсуждения данных вопросов с работодателями и оценками ведущих экспертов в области бизнес-образования (см. Методические рекомендации по организации обучения специалистов в российских образовательных учреждениях и разработке образовательных программ для реализации в рамках Государственного плана подготовки управленческих кадров для организаций народного хозяйства Российской Федерации в 2007/2008 — 2012/2013 учебных годах, М., 2007 и [4, 9]). Спрос на услуги бизнес-образования изменяется принципиально по направлению от всего того, что предлагается на рынке актуальных бизнес-программ, к собственно ресурсу, без которого невозможно решить стратегическую задачу и который лежит в основе природы конкурентоспособности бизнеса. Бизнес-образование все больше рассматривается как инфраструктура бизнеса [1, 4], обеспечивающая иницилирующую и поддерживающую деятельность. Скорость осознания данных особенностей, инициирования и развертывания механизмов, отвечающих на данный

спрос, начинает выступать ключевым фактором конкуренции.

Все это заставляет сконцентрировать внимание на значимости таких направлений стратегического поиска, в которых необходимы существенные достижения для конкурентного развития региональной бизнес-школы. К таким направлениям мы относим создание механизмов, обеспечивающих основу и стратегическую устойчивость при переходе организации к более высокому уровню саморазвития [17]. В трактовке Ф. Янсена «нелинейные механизмы ответственные за непредсказуемую динамику инновационного процесса» [16]. Данные механизмы должны обеспечивать формирование основ инновационного саморазвития организации, ее основных компонентов [6] и обеспечивать триаду, на которой базируется стратегия инновационного саморазвития бизнес-школы: потенциал «понимающего восприятия» [15]; потенциал инициирования; потенциал взаимодействия с бизнес-окружением.

#### **Механизмы научного поиска в «2С-системе»**

Сегодня успех в бизнесе сопутствует организациям нового типа, известным как интеллектуальная организация, рефлексивное предприятие, обучающаяся организация, компания — создатель знания, и другими, обладающими особыми компетенциями сохранять устойчивое конкурентное превосходство. Факты существования организаций нового типа и общий уровень неудовлетворенности традиционными моделями управления выдвинули ряд «масштабных задач» «плана обновления менеджмента» [14], в числе которых можно выделить саморазвитие [11], нацеленное на достижение больших эффектов синергии и конкурентной результативности в создании и использовании внутреннего потенциала организации.

Требования принципиально новой модели управления усиливаются многочисленными исследованиями результативности и эффективности в области создания центров инновационного развития (см. Руководство по созданию и развитию инновационных центров (технологии и закономерности, Сколково, Рейтинговое агентство «Эксперт РА», 2012). кластерных инициатив [11], систем управления партнерскими отношениями и т. п. Инновационный центр следует рассматривать не только как институт развития, но и как «организацию (особого устройства), ведущую хо-

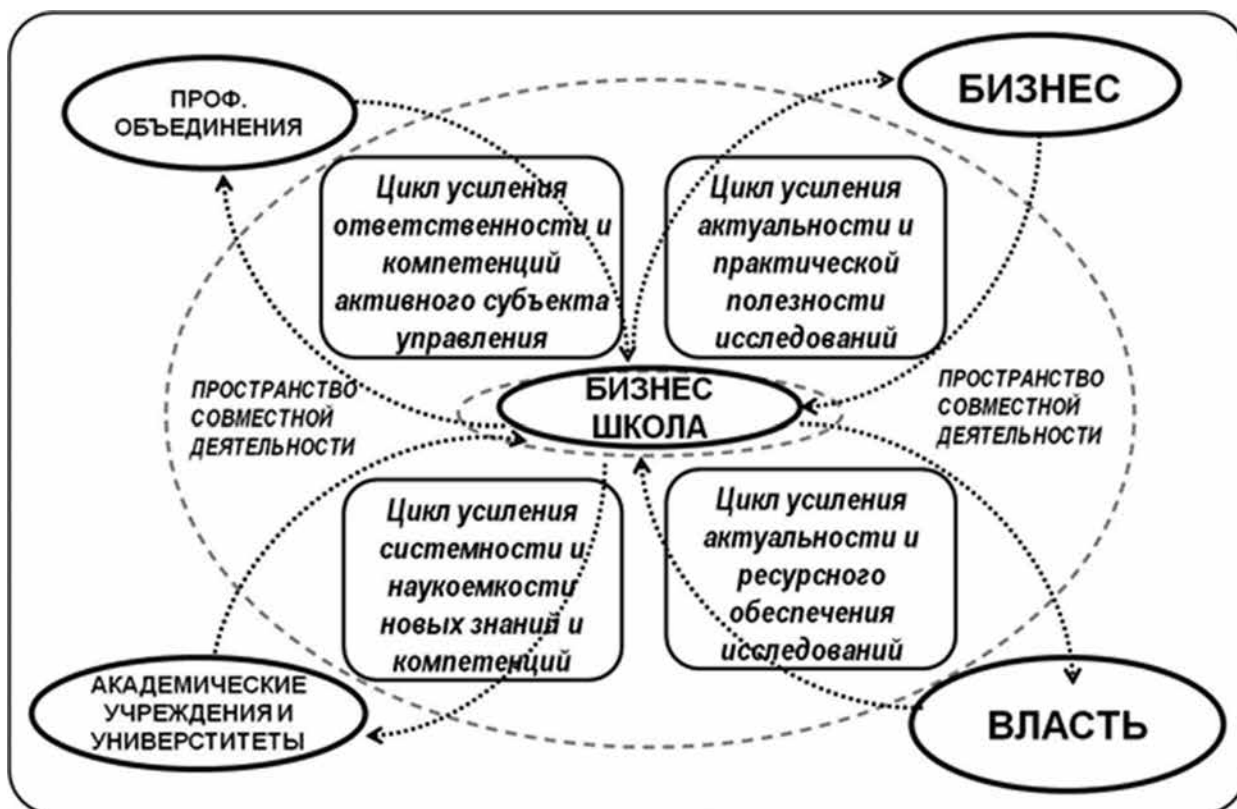


Рис. 1. Механизм научного поиска в «2С-системе»

зайственную деятельность», успех которой определяет «отнюдь не создание единого координационного центра или „суперадминистрации“, а механизмы поиска и достижения гармоничного баланса интересов участников. Например, «организация регулярных встреч руководителей управляющей компании с руководителями, работающих в нем независимых институтов поддержки, поиск компромиссов» (см. Руководство по созданию и развитию инновационных центров (технологии и закономерности), Сколково, Рейтинговое агентство «Эксперт РА», 2012).

Теоретико-методологические основы современного менеджмента, сформированные в прошедшем столетии, далеко не всегда выдерживают испытания современными конкурентными условиями ведения бизнеса. Для перехода к новой модели управления и к реальным действиям по осуществлению принятой Стратегии инновационного развития страны до 2020 года, согласно которой «инновационная модель поведения бизнеса должна стать доминирующей в развитии компаний», требуются управленцы нового типа, выпускники программ управленческой подготовки нового типа. Какими должны быть данные программы, еще предстоит ответить. Именно поэтому для ответа на комплекс вопросов, связанных с новым обликом программ управлен-

ческой подготовки, современная региональная школа бизнеса должна опираться на результаты исследования актуальных научных проблем современного менеджмента.

Вместе с тем научный потенциал бизнес-школ, составляющий основу их конкурентоспособности, в перестроечный период практически не развивался, что подчеркивается выводом «робко начавшийся, но приостановившийся процесс активизации деятельности РАБО в области научных исследований должен быть возобновлен и расширен» [4]. Другой важной особенностью этой проблемы является актуальность и фокусировка предметов исследований и места в них бизнес-школы. Обеспечить с позиции высокой актуальности бизнес-школы как иницилирующей и обеспечивающей субъектность, точную фокусировку предметов исследований, наукоемкость принимаемых решений и скорость их создания — это сложнейшая проблема. Для ее решения необходимы механизмы научного поиска, базирующиеся на моделях «открытых инноваций», системах взаимодействия, управления отношениями заинтересованных сторон. Фактически для достижения эффективности механизма научного поиска требуется разрешение сложнейших проблем поиска партнеров, обладающих достаточным потенциалом решения научных задач, создания организационной среды до-

стижения единства в выборе цели и средств их достижения и поля творческой напряженности в среде взаимодействия. Концептуальная схема механизма научного поиска представлена на рис. 1. Исключительная сложность и многоплановость данных проблем может преодолена а путем объединения усилий многих заинтересованных сторон, усиления их сильных позиций и снижения характерных недостатков. Для этой цели школе бизнеса необходимо брать на себя ответственность за создание пространства совместной деятельности. Пространство совместной деятельности имеет разные характеристики, главной из которых является формирование активных субъектов управления, объединенных общим опытом достижений, культурой, приемлющей сотрудничество; согласованные критерии оценки результативности; сходное восприятие моделей процессов и механизмов и принятыми каналами коммуникации.

В данном направлении реальная практика действий региональной бизнес-школы ИПК — РМЦПК проявляется в инициировании и создании Пермского научно-исследовательского центра «Управление инновациями» в сотрудничестве с академическими институтами (ИЭ УрО РАН, г. Екатеринбург), Пермским национальным исследовательским политехническим университетом (ПНИПУ), группой организаций, представляющих реальный бизнес, власть и профессиональные объединения, например Региональное объединение работодателей РОР ПК «Сотрудничество», Межрегиональная ассоциация преподавателей МВА (МАП — РАБО) и др. С момента создания (2010 г.) в рамках данного центра инициированы и выполнены целевые исследования, составившие основу стратегического выбора и позиционирования бизнес-школы как центра инициирования и продвижения лучшей практики управления инновациями.

### **Механизмы инициирования процессов саморазвития**

«Голубой океан» стратегических перспектив региональной бизнес-школы открывается в принятии на себя ответственности за результативность инновационного саморазвития личности и организаций и умении аргументировать эту результативность. Инновационное саморазвитие организации является проявлением инициирования изменений, что составляет природу саморазвития, характеризующую способность управления переходить от осознания потребностей к реальным действиям.

Применяемые современными организациями подходы, известные как «работа на грани хаоса», «непрерывный поток инноваций», «экстремальный принцип поведения», «создание и удержание кипящего котла идей», свидетельствуют о владении ими развитыми механизмами инициирования организационных изменений. В основе данных механизмов лежит лидерство, его иницирующая, вдохновляющая и мобилизующая роль.

### **Инициирование процессов развития субъектности**

Основополагающим допущением при формировании механизмов инновационного саморазвития бизнес-школы выступает положение о существенном изменении внутренней среды организации и высокой турбулентности и неопределенности внешних условий. В процессе исследования были систематизированы предпосылки изменения системы отношений и представлены в виде группы переходов, стратегических сегментов ключевого персонала и механизмов вовлечения, наделяния полномочиями, мотивирования и создания творческой напряженности. Свидетельствами формирования саморазвивающейся организации и становления активного субъекта управления являются переходы:

- от действий по инструкции в стандартных ситуациях и по указанию вышестоящего руководителя в нестандартных ситуациях к самостоятельным действиям на основе персональной стратегической ответственности;
- от концентрации всех властных и экспертных полномочий на уровне первого руководителя и топ-менеджмента к распределенной модели властных полномочий и активному влиянию носителей рефлексии на носителей властных полномочий;
- от «ручного» управления к рефлексивной координации самоорганизующихся структурных подразделений и проектов развития;
- от непосредственного принятия решений первым руководителем к конструированию процессов (созданию технологий) выработки решений;
- от жесткой иерархии к естественно изменяющейся иерархии;
- от концентрации всех контрольных функций в центре к распределенной ответственности на основе измененной базовой институциональной матрицы [1].

Управление инновационным саморазвитием организации на основе осуществления обозначенных переходов при обеспече-



Рис. 2. Модель механизма формирования активного субъекта управления инновационным саморазвитием организации

нии устойчивости и сохранении конкурентоспособности организации актуализирует проблему гармонизации различных видов изменений: связанных с поддержанием непрерывности функционирования организации и направленных на создание новых видов деятельности. Становление лидеров инновационных преобразований, способных находить гармоничный баланс в антитезе «сохранение — изменение», брать на себя ответственность за проекты развития организации выступает решающим фактором саморазвития, а «управление жизненным циклом лидеров является ключевой компетенцией современной организации» [6, 11]. С позиции концепции инновационного саморазвития организации нами выделены следующие стратегические сегменты активного субъекта управления: высшее руководство взаимодействующих организаций; руководители проектов развития организации и их резерв; лидеры-наставники; преподаватели-консультанты. Эти стратегические сегменты представляют собой активный субъект управления организацией — то есть группу сотрудников организации, сфера ответственности которых задается ключевыми приоритетами стратегии, персональной стратегической

ответственностью за результативность саморазвития, которые обладают требуемой компетентностью и приверженностью и имеют стратегическую мотивацию на достижение.

Механизм формирования такого активного субъекта управления инновационным саморазвитием организации базируется на создании организационной среды творческой напряженности путем инициирования процессов вовлечения субъектов, наделения полномочиями, поддержки их инновационных проектов развития организации. Действительно, если исходить из известного высказывания по поводу развития современных лидеров «Две трети развития обеспечивается тщательно подобранными должностями, около трети — наставничеством и коучингом, малая толика знаниями в аудитории» (John Lechleiter, CEO, Ely Lilly), то требуется принципиально новый подход к концептуализации деятельности бизнес-школы и определении точки отсчета, итогового результата для планирования деятельности. Концептуальные основы построения механизма формирования активного субъекта управления представлены на рис. 2. [1].

Исключительную роль в создании организационной среды творческой напряженности

играют преподаватели нового типа. Переход к новой модели преподавателя наглядно демонстрирует Гарвардская матрица и высказывание Сантьяго Иньигуэса, декана Мадридской IE Business School «В прошлом „гуру“ называли мудрецов, предлагающих блестящие идеи и теории. А сейчас нужны „кенгуру“, которые способны легко, как австралийские сумчатые, перескакивать от исследовательской работы к преподаванию, а затем — к бизнес-консультациям. И делать все три вещи одинаково хорошо» [10]. Становление таких преподавателей является критическим условием стратегического успеха региональной бизнес-школы. Проблема заключается в том, что становление таких преподавателей должно проходить «с колес», так как реального опыта, применимого на все случаи жизни, результативного управления инновационными преобразованиями пока просто нет, и, учитывая высокую турбулентность, скорость изменений и неопределенности внешних условий, не будет.

Можно воспользоваться точными рекомендациями Гарвардской матрицы для преподавателей бизнес-школы, например, «от гуру требуется замолчать; не лекции, а активная работа, диалог, тренинги; отказ от накопленных лекционных наработок; высокие нервные нагрузки» [10], однако даже такие кардинальные изменения не охватывают всей проблематики становления преподавателя нового типа. У преподавателя появляется новая миссия по созданию среды саморазвития активного субъекта управления и ответственности за результативность проектов развития организации, которые осуществляют участники программы.

Вместе с тем требуются и изменения в системе критериев оценки преподавателей, отражающих его практический опыт реализации успешных инновационных проектов, признанный в деловом сообществе. Здесь следует обратить внимание на информацию, приведенную в монографии Г. Минцберга, об оценке преподавателей Гарварда по критерию опыт практической реализации инновационных проектов развития. При такой оценке известная школа бизнеса из лидеров первой десятки тут же перешла на уровень третьей десятки [8]. В этом направлении еще большее значение приобретают профессиональные объединения преподавателей, например, МАП — РАБО, нами рассматривается как наиболее адекватная форма формирования преподавателей новой формации.

### Инициирование продвижения лучшей практики менеджмента

В действительности «экономические условия в целом принципиально отличаются от тех, что формировали мышление предпринимателей в период Великой депрессии. Тогда компании могли оставаться в индексе S&P по 50 лет и более. Теперь этот срок снизился в среднем до 20 лет и продолжает сокращаться, «золотой» компании, постоянно переигрывающей рынка, — не было и нет. Это миф. Бизнес-организации, покидающие мир бизнеса, не выдерживают конкуренции, слишком медленны и неповоротливы, поглощаются другими более сильными организациями, или, говоря шумпетеровским языком [9], не имеют лидеров-инноваторов и предпринимателей, способных принять вызов времени или овладеть механизмом «созидательного разрушения».

Российские региональные рынки, являющиеся непосредственным полигоном реализации стратегии региональной бизнес-школы, характеризуются отраслевой раздробленностью и закрытостью, выведенными из регионов центрами принятия решений и низкой степенью влияния на них региональных органов управления. Сектор малого и среднего бизнеса развит слабо. К сожалению, следует констатировать и тот факт, что менеджмент подавляющего количества отечественных компаний не воспринимает модель инновационного саморазвития организации как источник конкурентного преимущества и доминирующий ресурс в достижении конкурентного превосходства. Доступ к физическим ресурсам, административный ресурс, возможность специфических соглашений с властью остаются приоритетным ресурсом, в направлении которого выстраивается модель бизнеса. Такая позиция исключает саму возможность создавать инновационные бизнес-модели и находится в русле тенденции смещения эпицентра конкурентной борьбы из традиционных сфер (продукция и технологии) в сферу систем управления, бизнес-моделей и человеческого капитала.

В этих условиях региональная бизнес-школа находится в ситуации выбора, принятия или непринятия себя ответственности за решение проблем закрытости, высокого уровня корпоративной конфликтности и формирования аттрактора лучшей практики взаимодействия власти, бизнеса и бизнес-образования. Так как сами по себе призывы к сотрудничеству, наличие актуальных разработок, например по государственно-честному партнерству,

кластерным инициативам и даже традиционные форумы и конференции не дают достаточного импульса для перехода от осознания к действию. Необходимы действенные механизмы, активизирующие саморазвитие участников взаимодействия, порождающие импульс инновационных изменений. В качестве такого механизма может рассматриваться региональный конкурс делового совершенства организаций, в рамках которого, прежде всего, решается задача продвижения лучшей практики ведения бизнеса, самооценки собственного уровня менеджмента и вовлечения в процессы саморазвития.

Одним из таких инструментов стимулирования организаций к инновационному саморазвитию могут выступать региональные конкурсы, организуемые на принципиально новой основе. Так, изучение опыта зарубежных и отечественных премий качества, использующих интегральные модели (наиболее известные из них — премия Болдриджа в США, премия Деминга в Японии и Европейская премия качества — EFQM и др.), показало, что применение моделей дает существенные результаты в развитии компаний. Критерии модели и технология самооценки организации (подробный и всесторонний анализ деятельности организации, определение уровня зрелости менеджмента и выявление наиболее важных областей для улучшения) составляют сущностную основу каждой модели.

В связи с этим в период с 2004 по 2006 гг. РОР ПК «Сотрудничество» совместно с ГОУ ДПО «Институт повышения квалификации — РМЦПК» проделана значительная работа по изучению существующих в регионах РФ и России конкурсов, международного опыта, рассмотрен ряд существующих премий и наград в области качества, проведен их анализ и принято решение об организации конкурса на основе модели EFQM — конкурс «Лидер управления Прикамья» (г. Пермь).

Конкурс проводится в текущем году по итогам предыдущего года, то есть в конкурсе, проводимом в 2011 г., рассматриваются результаты по итогам 2010 г. С 2006 г. в конкурсе приняло участие значительное количество предприятий, в т. ч. 24 предприятия и организации (финалисты), которые прошли детальную внешнюю оценку экспертами конкурса, имеющими сертификат ассессора по модели EFQM. 6 организаций принимали участие в конкурсе дважды и 4 организации трижды, таким образом среднее количество предприятий, оцениваемых в одном году, составило восемь.



Рис. 3. Рейтинг инновационной зрелости организаций, баллы

Отчет по самооценке содержит описание подходов, применяемых менеджментом в рамках критериев модели EFQM. Оценка подходов проводится внешними экспертами. Из всей совокупности подходов выбираются те, которые отражают выбранные в модели факторы.

Так, начинающие предприятия обычно имеют невысокий уровень организационного совершенства, что определяется отсутствием ретроспективы как в показателях деятельности, так и применяемых подходах. Их оценки относятся к диапазону от 0 до 200 баллов. Следующий уровень, с диапазоном от 200 до 400 баллов, соответствует европейской градации «Стремление к совершенству», оценки представляют достаточно развитое предприятие, для которого характерно использование современных систем менеджмента, стандартов класса ISO, активное участие в международном бизнесе. Диапазон 400–600 баллов представляют предприятия, имеющие развитый менеджмент и проявленную в системе показателей результативность. Лучшие же оценки представляют предприятия, которые могут выступать лидерами Европейского конкурса с уровнем баллов 600–800. От 800 до 1000 баллов — диапазон оценок идеального предприятия, но примеров таких предприятий, что вполне объяснимо, в рейтинге EFQM нет.

Используя данные конкурсных отчетов ассессоров, в которых содержатся оценки по всем критериям модели по каждой организации, представляется возможным построить рейтинг инновационной зрелости, характеризующий уровень инновационного саморазвития организации. Худшие оценки по всем



критериям из совокупности выбранных предприятий представляют нижний уровень инновационного саморазвития организаций, лучшие оценки представляют условное предприятие, которое может выступать финалистом на уровне Европейского конкурса. Результаты рейтинга представлены в сопоставлении со средним уровнем, который задан оценками организаций, являющихся лидерами по оценке EFQM (рис. 3).

Проведенный в работе анализ динамики развития организационного совершенства в сопоставлении с оценками импульсных характеристик организаций позволил сделать следующие выводы:

- финалисты конкурса имеют значительный потенциал для развития и удержания своих конкурентных позиций. Лучшие оценки по критериям характеризуют предприятие европейского уровня. Отдельные предприятия способны достигать таких показателей, например, ООО «ЛУКОЙЛ–Пермнефтеоргсинтез», ОАО «Протон-ПМ», ОАО «ПНППК», ОАО «Мотовилихинские заводы». Данные предприятия имеют и высокие оценки ИИИ;

- разрыв в оценках среднего уровня организационного совершенства российских и зарубежных предприятий остается еще значительным, темп нарастания показателя невысокий, что свидетельствует об актуальности развития подходов управления инициированием;

- сопоставление достигнутых значений уровня организационного совершенства и импульсной характеристики позволяют предположить, что для перехода организации на более высокий уровень инновационного саморазвития импульсная характеристика организации должна быть не ниже, чем та, которая складывается на требуемом уровне;

- анализ деятельности отдельных предприятий в ретроспективе пять лет позволяет сделать вывод о его способности осуществлять переход к более высокому уровню организационного совершенства на основании ретроспективных оценок импульсной характеристики организации.

Применение импульсной характеристики управления инновационным саморазвитием организации дает возможность целенаправленно развивать организационную компетентность инициировать воспроизводство цикла инновационного саморазвития организации, проводить сопоставление с лучшей практикой и повышать стратегическую готовность организации реагировать на вызовы рынка.

### **Инициирование амбициозных проектов по созданию центров инновационного развития или вхождение в такие проекты**

Среди перспективных трендов, определяющих активность бизнеса в регионах, следует отметить их все большую ориентацию на кластерный подход в поддержке наиболее перспективных направлений и форм предпринимательской деятельности, особенно в тех областях, где ожидается технологический прорыв.

Систематизация проблем создания инновационных кластеров позволяет выделить триаду факторов, лежащих в основе их возникновения и успешного развития. К таким факторам мы относим: наличие кризиса как иницирующего импульса поиска инновационных идей; выявленная и сформированная уникальность идеи создания кластера; сформированная бизнес-среда инновационного саморазвития. Именно данные факторы должны лечь в основу формирования стратегии создания кластера, то есть, другими словами, неучет этих факторов в стратегической парадигме делает кластерную инициативу подчиненной закономерности: «Из не полной тысячи существующих инноцентров и технопарков смогли доказать свою эффективность немногие» [5]. Все это требует принципиально новых стратегических подходов, которые обеспечили бы практическое воплощение известных фундаментальных идей. Центры инновационного развития, формирующиеся в регионах, выступают потенциальными системными заказчиками руководителей нового типа и их программы развития.

Поручением Президента России В. В. Путина (от 29 февраля 2012 г. № ВП-П7-1232) на территории Пермского края реализуется проект «Создание инновационного территориального кластера «Технополис „Новый Звездный“». Деятельность кластера направлена на обеспечение стратегических интересов России в области ракетного двигателестроения. Поручением Председателя Правительства Российской Федерации Д. А. Медведева от 28 августа 2012 года № ДМ-П8-5060 Инновационный территориальный кластер «Технополис Новый „Звездный“» (Далее — Кластер) включен в Перечень инновационных территориальных кластеров. Организация кластера включена в Программу социально-экономического развития Пермского края на 2012–2016 годы» (Закон Пермского края от 20.12.2012 № 140-ПК), план мероприятий по его реализации утвержден распоряжением Правительства Пермского края от 20 марта 2013 года № 38-рп. Программой развития Кластера предусмотрен комплекс ме-

Механизм: 5-уровневая система развития инновационного персонала

Уровень	Сегментная группа	Тип программы развития	Результат
1. Концептуальный	15–20 чел. руководители высшего звена организаций	Постоянно действующие семинары в режиме ситуационного центра по актуальным проблемам развития, программы типа DBA	Актуализированные видение, миссия, цели, стратегии, бизнес-моделирование, модели управления партнерскими отношениями
2. Локализованная организация	20–30 чел. резерв высшего руководства предприятий	Проектоориентированная программа, программы типа MBA	Модели лидерства, лидерское наставничество, программы и проекты высокого уровня сложности
3. Инновационная группа	Инновационный резерв предприятия, руководители проектов	Проектоориентированная программа, программы типа Президентской программы, тип «А»	Программы и проекты инновационного развития предприятия
4. Инновационный персонал	Система сегментации по основным профессиональным группам	Целевые программы подготовки и аттестации	Качество и результативность исполнения функций, вовлеченность, восприимчивость и инновационная активность
5. Предпринимательский сектор	Группы стратегических сегментов МСБ (малого и среднего бизнеса)	Целевые программы развития МСБ	Достижение стратегических целей развития МСБ

роприятий по развитию высококонкурентоспособного производства отечественной продукции космического назначения на базе ОАО «Протон — Пермские моторы», предприятии-координаторе Кластера.

Таким образом, ОАО «Протон-ПМ» выступает стратегическим новатором в области развития отечественного ракетного двигателестроения. Предприятием при поддержке основного акционера ФГУП «Государственный космический научно-производственный центр имени М. В. Хруничева» и отраслевого ведомства «Федеральное космическое агентство» проводится активная политика по реализации программы технического перевооружения. Реализация комплекса научно-технических решений и организационных мероприятий позволит создать к 2017 г. современное производство по изготовлению и испытанию ракетно-космической техники нового поколения. Это обеспечит сохранение конкурентоспособности России на международном рынке космических услуг. Вхождение в такие проекты в роли центра инициирования и продвижения лучшей практики управления инновациями в форме лидеров инновационных преобразований является лучшей стратегической перспективой для региональной бизнес-школы.

С целью обеспечения успешности проекта ОАО «Протон-ПМ» как предприятие — координатор кластера в кооперации с другими участниками кластера и при поддержке Правительства Пермского края создает инновационно-образовательную инфраструктуру, направленную на формирование инновацион-

ных кадров для предприятий оборонно-промышленного комплекса.

Одно из центральных мест развития инновационно-образовательной инфраструктуры отводится организации Учебного центра дополнительного профессионального образования на базе существующего ГОУ ДПО «Институт повышения квалификации — РМЦПК». Центр как образовательная организация нового типа должен исполнить миссию «Развитие персонала организаций участников инновационного кластера путем создания научного обеспечения, формирования личностно-мотивационных механизмов и организационной среды саморазвития и реализации проектно-ориентированной подготовки персонала». Концепция бизнес-школы представлена в табл. 2.

Хотелось бы подчеркнуть изменения трех ключевых характеристик: восприятие результата (от экзамена и зачета как подтверждения уровня компетенций — к реальному проекту и его результативности); конкретизация точки контроля этого результата (от защиты проекта в бизнес-школе к признанию результативности в организации); отношение к участнику программы (от слушателя программы подготовки к реальному руководителю — лидеру, ответственному за реализацию проекта).

#### **Механизмы взаимодействия с бизнес-окружением, стимулирующие саморазвитие активного субъекта управления**

Изучение различных научных источников, дискуссий, различных взглядов позволяет вы-

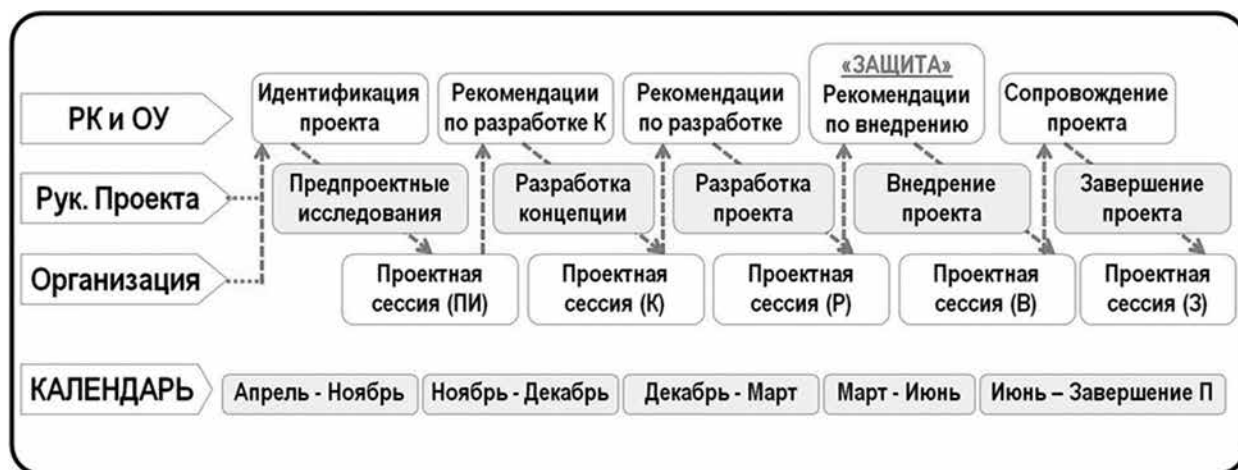


Рис. 4. Механизм взаимодействия заинтересованных сторон в проектоориентированной программе подготовки руководителей

делить различные «углы зрения» на главный продукт деятельности бизнес-школы — программу подготовки. Нельзя не заметить тенденцию изменения восприятия от программы подготовки к механизмам активного влияния на бизнес и его окружение. По нашему мнению, сохранение позиции с преимуществом программы подготовки для региональной бизнес-школы стратегически безнадежно. Прежде всего, это значит — продолжать находиться на исключительно конкурентном, но отживающем рынке традиционных программ подготовки, например, программа МВА, где доминирующими критериями являются компетентностный подход и академические критерии соответствия. При этом титаническая работа региональных бизнес-школ по выбору своей уникальной стратегии связана с известными рисками «заново изобрести высшее образование» [10]. Так, например, «резидентская программа реализуется начиная с 2007 г. в двух форматах: традиционный — формат «В» и проектоориентированный — формат «А». Центральное место в реализации программы типа «А» занимает «подготовка и реализация (специалистом) под руководством и при консультации преподавателя проекта в интересах направившей специалиста на обучение организации, реализуемого на всем протяжении образовательной программы» [11]. Однако по итогам работы данных программ, подведенным в марте 2010 г., был сделан вывод о том, что вузы до сих пор не имеют четкого представления о «принципиальной разнице» между данными программами. На практике, согласно проведенной в 2009 г. общественной экспертизе, они мало чем отличаются друг от друга. У образовательных учреждений всегда остается возможность использовать имеющийся опыт,

традиционных программ, заменить часть «кейсов» на «учебные проекты», но тем самым исключить сущностную основу проектоориентированных программ.

Проектоориентированные программы следует рассматривать как особый формат подготовки руководителей на основе реальных проектов. В данном формате подготовки решаются как минимум две задачи: одна из них — реализация стратегически важных проектов для компании; другая — усиление управленческого потенциала компании с минимизацией риска ухода подготовленного руководителя за счет вовлечения его в решение задач развития своей организации и наделяния соответствующими полномочиями. Решение данных задач возможно только при согласованной работе бизнес-школы и организации. Так, принципиальная схема взаимодействия региональной комиссии (РК), представляющей власть, образовательного учреждения (ОУ), участника программы — руководителя проекта и направляющей организации, представлена на рис. 4.

Согласованность действий основных заинтересованных сторон следует рассматривать как необходимое требование, позволяющее говорить о синергетике в результатах. Данная модель вполне работоспособна при трех, по нашему мнению, важнейших условиях: наличие реального заказчика на результат проекта, лидерской позиции руководителя проекта, преподавателя, имеющего признанный опыт в деловом сообществе результативного управления инновационными проектами. Другой важной особенностью реализации программы является ее направленность на поиск тех самых эффективных механизмов взаимодействия, которые будут олицетворять природу

Система согласований заинтересованных сторон в проектоориентированной подготовке инновационного резерва

Согласуемые позиции	Образовательное учреждение	Направляющая организация
Согласование подходов	График реализации проектоориентированной программы Пример: ПНИПУ, учебная программа модуля «Работа с проектом»	Система работы с проектами инновационного резерва руководителей Пример: ОАО «Протон — ПМ» СТП 303.00078-2009. «Управление инновационным резервом персонала предприятия», введен 29.09.2009 г.
Согласование процесса сопровождения развития карьеры	Процесс сопровождения развития карьеры Пример: ПНИПУ, Положение о процессе сопровождения развития карьеры	Процесс работы с инновационным резервом Пример: ОАО «Протон — ПМ» СТП 303.00078-2009. «Управление инновационным резервом персонала предприятия», введен 29.09.2009 г.
Согласование графика проектных сессий	Закрепление преподавателей за проектами и кураторов организаций Пример: Приказ ПНИПУ «О закреплении преподавателей»	График проектных сессий Пример: ОАО «Протон — ПМ», приказ о графике проектных сессий и требованиях по представлению материалов проекта
Согласование критериев оценки	Пример: Таблица 3	Пример: Таблица 3

конкурентного превосходства, базирующегося на умении сотрудничать.

Системным заказчиком на руководителей нового типа и их программы развития могут выступать центры инновационного развития, формирующиеся в регионах. На территории Пермского края таким системным заказчиком выступает «Технополис „Новый Звездный”». Основу кластера составляют организации ОАО «Протон — ПМ», ОАО «Пермский моторный завод», ОАО «Авиадвигатель», ОАО «Искра» и др. ОАО «Протон-ПМ» выступает стратегическим координатором кластера и новатором в области развития отечественного ракетного двигателестроения. Предприятием при поддержке основного акционера ФГУП «Государственный космический научно-производственный центр имени М. В. Хруничева» и отраслевого ведомства «Федеральное космическое агентство» проводится активная политика по реализации программы технического перевооружения. Реализация комплекса научно-технических решений и организационных мероприятий позволит создать к 2017 г. современное производство по изготовлению и испытанию ракетно-космической техники нового поколения. Это обеспечит сохранение конкурентоспособности России на международном рынке космических услуг.

Реальная работа по согласованию действий заинтересованных сторон в подготовке главного ресурса, определяющего природу стратегической конкурентоспособности — инновационного кадрового резерва, требует создания базовых условий для эффективной работы механизмов проектно-ориентированной подготовки. Нами выделены и представлено

в таблице 3 несколько уровней согласования действий.

#### Новая система стратегических показателей инновационных саморазвивающихся бизнес-школ

Опыт формирования инновационного кадрового резерва «Технополис „Новый Звездный» на основе проектно-ориентированной модели подготовки позволил выработать новую систему оценки эффективности и результативности подготовки руководителей (табл. 4).

Стратегические ориентиры нами представлены на рис. 5.

Центральным блоком такой системы являются следующие показатели:

1. Восприятие — удовлетворение потребностей осуществляется через достижение кон-



Рис. 5. Система показателей инновационной саморазвивающейся бизнес-школы

Таблица 4

## Результаты формирования и развития ИРП

	Показатель	2009 г.	2010 г.	2011 г.	План (2014г.)
1	Стратегическая готовность, %	46	56	60	65
1.1	Компетентность группы ИРП (по шкале баллов от 1 до 7)	4,5	5,0	5,3	5,5
1.2	Приверженность группы ИРП (по шкале баллов от 1 до 7)	5,0	5,5	5,5	5,5
2	Численность ИРП, чел.	25	25	30	30
	Включено	25	5	12	
	Исключено	0	5	7	
3	Эффективность				
3.1	Эффективность проектов, %	60	80	80	80
	Количество открытых проектов	17	20	20	25
	Количество успешно реализуемых и завершенных проектов	10	16	16	20
3.2	Кадровая эффективность, %	75	95	95	95
4	Качество управления ИРП (Матрица RADAR оценки качества управления, %)	55	75	75	80

кредитных результатов, значимых для участника программы и направляющей организации.

2. Достижение данных показателей осуществляется за счет подготовки преподавателей нового типа и способности бизнес-школы создавать механизмы взаимодействия с реальным бизнесом.

3. Результативность — как степень достижения целей выступает следующим звеном баланса, здесь следует говорить о реальных проектах и их результативности.

Инновационный путь развития региональной бизнес-школы должен пролегать в контексте формирующейся теории «2С-систем», где

практика формирования механизмов инновационного саморазвития, нелинейных механизмов, инициирующих и поддерживающих акты перехода к новым качественным состояниям организации в условиях непредсказуемой динамики окружения, должна получать быстрое осмысление. Новый формат интегрированного представления миссии и целей региональной школы должен отражать ее предназначение выступать аттрактором формирования активного субъекта управления, открытости, партнерства и эффективных моделей совместного создания ценностей для партнеров.

*Работа выполнена при финансовой поддержке Министерства образования и науки РФ (проект № 02.G25.31.0068 от 23.05.2013 г. в составе мероприятия по реализации постановления Правительства РФ № 218).*

## Список источников

- Акатов Н. Б. Управление переходом к инновационным саморазвивающимся организациям: теория и практика. — Пермь: Изд-во ПНИПУ, 2012. — 251 с.
- Быкова Н. Диплом с добавленной стоимостью // Наука и технологии России. [Электронный ресурс]. URL: <http://www.strf.ru>.
- Джаафари А. Управление проектами в век хаоса, или изучение профессионализма в 21-м веке // Университет Сиднея. [Электронный ресурс]. URL: <http://www.e-xecutive.ru/knowledge/announcement/339392/>.
- Евенко Л. И. Два десятилетия РАБО. Пути и перепутья // Бизнес-образование. — 2010. — № 2(29). — С. 3-11.
- Индикаторы инновационной деятельности. 2013: стат. сб. — М.: НИУ «Высшая школа экономики», 2013. — 472 с.
- Комаров С. В., Молодчик А. В., Пустовойт К. С. На рубеже изменения парадигмы менеджмента: саморазвивающиеся, самоорганизующиеся системы // Журнал экономической теории. — 2012. — № 3. — С. 132-142.
- Мау В. А. Тенденции развития бизнес-образования // Бизнес-образование. — 2008. — № 2(25). — С. 3-12.
- Миницберг Г. Требуется управленцы, а не выпускники МВА. Жесткий взгляд на мягкую практику управления и систему подготовки менеджеров / Пер. с англ. — М.: ЗАО «Олимп-Бизнес», 2008. — 544 с.
- Мясоедов С. П. Российское бизнес-образование без государственного регулирования: время перемен и системных решений // Бизнес-образование. — 2012. — № 2 (32). — С. 3-10.
- О межрегиональном семинаре «Опыт реализации проектноориентированных программ подготовки руководителей», Пермь, 2013. [Электронный ресурс]. URL: <http://www.pprrog.ru/news/19/2446/>.
- Саморазвивающиеся социально-экономические системы: теория, методология, прогнозные оценки: в 2 т. / Российская академия наук, Урал. отд-ние; под общ. ред. А. И. Татаркина. — М.: ЗАО «Издательство «Экономика»; Екатеринбург: УрО РАН, 2011 г.

12. Санто Б. Сила инновационного саморазвития // Инновации. — 2004. — № 2. — С. 5-15.
13. Фостер Р., Каплан С. Созидательное разрушение. — М.: Альпина Бизнес Букс, 2005. — 378 с.
14. Хэмел Г. Менеджмент 2.0. Новая версия для нового века // Harvard Business Review (HBR). — 2009. — окт. — С. 91-100.
15. Шумпетер И. А. Теория экономического развития. Капитализм, социализм, демократия. — М.: Эксмо, 2007. — 864с.
16. Янсен Ф. Эпоха инноваций: пер. с англ. — М.: Инфра-М, 2002. — 308с.
17. Akatov N. B., Molodtchik A. V. Innovative Self-Development of Organization in the Context of Sustainable Business Development Strategy. International Conference «Innovation management and Company Sustainability (IMACS)», Prague, University of Economics in Prague, 2013. — 332p.
18. Santiago Iñiguez de Onzoño. The Learning Curve. How Business Schools are Reinventing Higher Education. Palgrave Macmillan, 2011. — 202 p.

### Информация об авторах

**Молодчик Анатолий Викторович** (Пермь, Россия) — доктор экономических наук, профессор, заведующий кафедрой «Менеджмент и маркетинг», Пермский национальный исследовательский политехнический университет, научный руководитель, ГОО ДПО «Институт повышения квалификации — РМЦПК» (614990, г. Пермь, Комсомольский проспект, 29, e-mail: mim@pstu.ac.ru).

**Акатов Николай Борисович** (Пермь, Россия) — кандидат экономических наук, доцент кафедры «Менеджмент и маркетинг», Пермский национальный исследовательский политехнический университет, декан факультета МВА, ГОО ДПО «Институт повышения квалификации — РМЦПК» (614039, г. Пермь, Комсомольский проспект, 61, e-mail: alex@rmc.edu.ru).

**A. V. Molodchik, N. B. Akatov**

### Mechanisms of innovative self-development of regional business school

*Within the modern version of «Management 2.0» the approaches to the development of nonlinear starting mechanisms and maintenance of innovative self-development of organization on the example of regional business school are considered. It is noted that there are some possible models of behavior of regional business school among which the model focused on the activation of internal sources of development of the organization and its readiness to act as an infrastructure element of initiation of the self-development processes on the basis of openness, subjectivity and partnership. The business landscape of points of revitalization, results of initiation of activity and partnership form with the central concerned parties is offered. The effective partnership with science, authority, professional associations and business allows to create essentially new decisions for customer satisfaction. So, partner interaction with the client organizations is presented by new technology of joint creation of values in the form of project-focused training of innovative leaders and criteria of an assessment of its strategic productivity.*

*The strategy of cultivating of mechanisms accepted by business school — attractors of innovative self-development is aimed at the formation of organization developing business — models of the new type typical for «2C-systems» (self-development and self-organizing systems).*

**Keywords:** regional business school, mechanism of innovative self-development, initiation mechanism, project-focused program, active subject of management; criterion of leadership productivity

*Work is performed with financial support of the Ministry of Education and Science of the Russian Federation (the project No. 02.G25.31.0068 of 23.05.2013 as a part of the event for implementation of the resolution of the Government of the Russian Federation No. 218).*

### References

1. Akatov N. B. (2012). Upravleniye perekhodom k innovatsionnym samorazvivayushchimsya organizatsiyam: teoriya i praktika [Management of transition to the innovative self-development organizations: theory and practice.]. Perm, Perm National Research Polytechnic University Publ., 251.
2. Bykova N. Diplom s dobavlennoy stoimostyu [The value added diploma]. Nauka i tekhnologiya Rossii [Science and technologies of Russia]. Available at: <http://www.strf.ru>.
3. Dzhaafari A. Upravlenie proektami v vek khaosa, ili izucheniye professionalizma v 21-m veke [Project administration in a century of chaos, or professionalism studying in the 21st century]. Universitet Sidneya [Sidney University]. Available at: <http://www.e-xecutive.ru/knowledge/announcement/339392/>.
4. Yevenko L. I. (2010). Dva desyatiletia RABO. Puti i pereputya [Russian Association of Business Education two decades old. Ways and crossroads]. Biznes-obrazovanie [Business Education], 2(29), 3-11.
5. Indikatory innovatsionnoy deyatel'nosti. 2013: stat. sb. [Indicators of innovative activity. 2013: collection of articles]. (2013). Moscow, NIU «Vysshaya shkola ekonomiki» [National Research University Higher School of Economics], 472.
6. Komarov S. V., Molodchik A. V., Pustovoyt K. S. (2012) Na rubezhe izmeneniya paradigmy menedzhmenta: samorazvivayushchiesya, samoorganizuyushchiesya sistemy [At the turn of change of management paradigm: self-development, self-organizing systems]. Zhurnal ekonomicheskoy teorii [Journal of economic theory], 3, 132-142.
7. May V. A. (2008). Tendentsii razvitiya biznes obrazovaniya [Tendencies of business education development]. Biznes-obrazovaniye [Business education], 2(25), 3-12.
8. Mintsberg G. (2008). Trebuyutsya upravlyentsy, a ne vypuskniki MBA. Zhyostkiy vzglyad na myagkuyu praktiku upravleniya i sistemu podgotovki menedzherov [Managers, instead of graduates of MBA are required. Rigid view of soft practice of management and system of managers' training]. Per. s angl. [Translated from English]. Moscow, ZAO «Olimp-Biznes», 544.

9. *Myasoyedov S. P.* (2012). Rossiyskoye biznes-obrazovaniye bez gosudarstvennogo regulirovaniya: vremya peremen i sistemnykh resheniy [The Russian business education without state regulation: time of changes and comprehensive solutions]. *Biznes-obrazovaniye* [Business education], 2 (32), 3-10.
10. O mezhregionalnom seminare «Opyt realizatsii proektno-orientirovannykh programm podgotovki rukovoditeley» [On interregional seminar «Experience of realization project-focused programs of leadres' training»]. (2012). Perm. Available at: <http://www.pprog.ru/news/19/2446/>.
11. *Tatarkin A. I.* (Ed.) (2011). Samorazvivayushchiesya sotsialno-ekonomicheskie sistemy: teoriya, prognoznnyye otsenki: v 2 t. [Self-development socio-economic systems: theory, methodology, projections: in 2 Vol.]. UB RAS. Moscow, ZAO «Ekonomika» Publ., Yekaterinburg, UB RAS.
12. *Santo B.* (2004). Sila innovatsionnogo samorazvitiya [Force of innovative self-development]. *Innovatsii* [Innovations], 2, 5-15.
13. *Foster R., Kaplan S.* (2005). Sozidatelnye razrusheniye [Creative destruction]. Moscow, Alpina Business Books, 378.
14. *Hamel G.* (2009). Menedzhment 2.0. Novaya versiya dlya novogo veka [The new version for new century], Harvard Business Review (HBR), 91-100.
15. *Shumpeter I. A.* (2007). Teoriya ekonomicheskogo razvitiya. Kapitalizm, sotsializm, demokratiya [Theory of economic development. Capitalism, socialism, democracy]. Moscow, Eksmo, 864.
16. *Ynsen F.* (2002). Epokha innovatsiy: per. s angl. [Era of innovations: translated from English]. Moscow, Infra. 308.
17. *Akatov N. B., Molodtchik A. V.* (2013). Innovative Self-Development of Organization in the Context of Sustainable Business Development Strategy. International Conference «Innovation management and Company Sustainability (IMACS)», Prague, University of Economics in Prague, 332.
18. *Santiago Iñiguez de Onzoño* (2011). The Learning Curve. How Business Schools are Reinventing Higher Education. Palgrave Macmillan, 202.

### Information about the authors

**Molodchik Anatoliy Viktorovich** (Perm, Russia) — Doctor of Economics, Professor, Head of the Chair for Management and Marketing, Perm National Research Polytechnic University, Scientific Adviser, Institute for Professional Training — RMC (614990, Russia, Perm, Komsomolskiy Prospekt, 29, e-mail: [mim@pstu.ac.ru](mailto:mim@pstu.ac.ru)).

**Akatov Nikolay Borisovich** (Perm, Russia) — PhD in Economics, Associate Professor of the Chair for Management and Marketing, Perm National Research Polytechnic University, Scientific Adviser, Institute for Professional Training — RMC (614039, Russia, Perm, Komsomolskiy Prospekt, 29, e-mail: [alex@rmc.edu.ru](mailto:alex@rmc.edu.ru)).