

Герои и жертвы невидимой битвы — институциональный и организационный аспекты инновационной деятельности российских предприятий¹

О том, что сегодня реально происходит на российских промышленных предприятиях известно не так много. Несмотря на множественные попытки "экономических замеров", они остаются достаточно закрытой областью исследований. Мы изучили проблему инновационных стратегий на предприятиях на основе опроса людей, участвующих в программах бизнес-обучения, и поэтому вполне погруженных в проблематику. В октябре 2000 — январе 2001 гг. был проведен опрос 123 менеджеров о направлениях и формах организации инновационной деятельности на их предприятиях (фирмах). Опрошенные менеджеры были слушателями программ переподготовки пяти московских бизнес-школ. Их средний возраст — 32 года (с разбросом от 21 до 49 лет), средний стаж работы в нынешней должности — около 3 лет, средний стаж работы на нынешнем месте работы — почти 4 года. Все они оказались достаточно информированными и квалифицированными респондентами, чтобы оценить положение дел на своих предприятиях.

Общая конфигурация и институциональная база инновационной деятельности на предприятиях

В первую очередь мы попытались выяснить, что реально происходит в области инноваций в фирмах опрошенных менеджеров. Относительно сферы освоения нововведений, имевших положительный эффект, картина получилась следующая (*в % от числа опрошенных; сумма ответов превышает 100%, поскольку можно было выбрать несколько вариантов ответов*):

¹ Данная работа выполнена при финансовой поддержке Московского общественного научного фонда за счет средств Американского агентства по международному развитию (USAID). Взгляды и выводы, содержащиеся в работе, отражают мнения автора и могут не соответствовать мнению USAID.

Вариант ответа	%
Освоение новых товаров	47
Организация управления фирмой	43
Освоение новых форм сбыта	34
Освоение новых форм кадровой работы и стимулирования	29
Технология производства	26
Управление качеством	24
Финансовая деятельность	22
Налоговая деятельность	12
<i>Эффективных нововведений не было</i>	16

Прежде всего очевидны достаточно интенсивные действия, предпринимаемые предприятиями в сфере маркетинга и освоения новых форм сбыта продукции. При этом маркетинговые нововведения идут в основном на старой технологической базе при отсутствии значимых мер к улучшению качества. Действительно, проведя корреляционный анализ, мы не обнаружили значимых коэффициентов корреляции между маркетинговыми и технологическими нововведениями. Что касается организационных инноваций, занявших второе место по распространенности (43%), то они существуют как бы "сами по себе", сочетаясь как с финансовыми, так и с кадровыми инновациями.

Далее мы попытались определить, кто, как и с какой целью вынуждает руководство предприятий идти на риск инноваций. Прежде всего была выяснена структура собственности предприятий, на которых работают респонденты¹.

Оказалось, что средняя доля собственников, имевших более 25% акций предприятий, выглядела следующим образом: российские юридические и физические лица — 45%; работники предприятия — 26; иностранные юридические и физические лица — 19; государственные органы — 7; затрудняюсь ответить — 16%.

Картина получилась довольно размытой, что соответствует реальным структурам собственности в российском бизнесе. Ввиду небольшого числа предприятий, контролируемых иностранным капиталом и государством, решено было не придавать значения различиям между предприятиями разных форм собственности, а продолжить анализ в целом. Тем более, что, по нашему мнению, важен не столько тип собственника, сколько ощущаемая менеджерами степень его воздействия на инновационные процессы. Мотивы внедрения инноваций на предприятиях распределились, по мнению респондентов, так: желание опередить конкурентов — 65%; давление собственников — 29; давление потребителей — 24; давление работников — 16; давление зарубежных партнеров — 11; страсть к экспериментаторству — 10; давление поставщиков — 5%.

¹ Здесь и далее: в % от числа опрошенных, суммы ответов превышают 100%, поскольку можно было выбрать несколько вариантов ответов.

Наиболее сильным побудительным мотивом к инновационной деятельности является "желание опередить конкурентов". Однако на втором месте по распространенности (29%) находится "давление собственников". **Здесь мы сталкиваемся с новым феноменом активного влияния собственников на инновационную деятельность, ощущаемого менеджерами среднего звена.**

Не меньшее значение, чем давление заинтересованных групп, имеют источники "плодотворных дебютных идей". Вот как видят эти источники опрошенные нами менеджеры: изобретаем сами — 50%; наблюдаем за производителями аналогичной продукции — 47; заимствуем у зарубежных партнеров — 31; используем опыт сотрудников с прошлых мест работы — 26; получаем от потребителей — 25; используем информацию с выставок, ярмарок — 25; изучаем специальную литературу, обзоры патентов, проспектов — 25; наблюдаем за производителями из других отраслей — 13; получаем от поставщиков — 8%.

"Самостоятельное творчество" (50%), занимающее первое место, тесно сопряжено с "конкурентной имитацией". Потребители выступают источником новых идей лишь для 25% фирм. Что же касается инновационного "вклада" поставщиков, то он очень мал. В целом процессы "инновационного заимствования" гораздо успешнее идут по горизонтали — между предприятиями, находящимися на одном уровне производственной цепочки, чем по вертикали — между предприятиями смежных переделов.

Организационная составляющая инновационных процессов — влияние "энергичных собственников"

Появление феномена "энергичных собственников" заставило нас задаться вопросом: как глубоко в организацию проникает подобное давление? Насколько различны организационные составляющие инновационных процессов на фирмах, находящихся под подобным давлением? Для его прояснения были выяснены особенности тех фирм, менеджеры которых указали на давление собственников как побудительный мотив инновационной деятельности (табл. 1).

Приведенные данные свидетельствуют, во-первых, о гораздо более высокой *интенсивности* инновационной деятельности на предприятиях, находящихся под давлением собственников, и, во-вторых, о ее совершенно иной направленности. На предприятиях, имеющих "энергичных собственников", основное внимание уделяется не освоению производства новых товаров, а изменению методов сбыта и повышению качества продукции в рамках существующей производственной программы.

Активная инновационная деятельность в области новых форм сбыта и контроля за качеством вынуждает предприятия с "энергичными собственниками" значительно перестраивать свою орга-

Таблица 1

Структура инновационной деятельности
(в % от числа опрошенных, сумма ответов превышает 100%, поскольку можно было выбрать несколько вариантов ответов)

Сфера инноваций	Предприятия с активными собственниками	Остальные предприятия
Управление фирмой	59	29
Освоение форм сбыта	50	21
Управление качеством	38	14
Освоение новых товаров	34	44
Кадровая политика	31	23
Технология производства	28	21
финансы	25	16
Налоговая деятельность	22	5
<i>Эффективных инноваций не было</i>	9	16

низационную структуру. Следует отметить и определенные попытки провести "творческую оптимизацию" налогообложения и финансовой работы предприятий.

Откуда же "энергичные собственники" и подконтрольные им менеджеры черпают идеи для инноваций? (табл. 2).

Итак, "энергичные собственники" наиболее внимательно следят за деятельностью конкурентов, но так же часто прибегают к советам и помощи зарубежных партнеров и потребителей, интересуются опытом предприятий и фирм иных отраслей. *Отметим и еще одно важное обстоятельство — более активное использование опыта сотрудников, приобретенного на прежних местах работы. Это означает, что идеи, привносимые новичками, не отвергаются "с порога", а имеют гораздо больше шансов быть услышанными и внедренными.* Чтобы проверить это предположение, мы сравнили системы стимулирования инновационной деятельности на предприятиях выделенных групп (табл. 3).

Таблица 2

Источники инновационных идей
(в % от числа опрошенных, сумма ответов превышает 100%, поскольку можно было выбрать несколько вариантов ответов)

Источники ценных идей	Предприятия с активными собственниками	Остальные предприятия
Производители аналогичной продукции	53	39
Сотрудники фирмы	47	52
Зарубежные партнеры	41	25
Потребители	38	15
Новые сотрудники	34	20
Литература	28	25
Производители других отраслей	27	7
Выставки	25	22
Поставщики	9	6

Таблица 3

Системы стимулирования инновационной деятельности
от числа опрошенных, сумма ответов превышает 100%, поскольку можно
было выбрать несколько вариантов ответов)

Вид стимулирования персонала	Предприятия с активными собственниками	Остальные предприятия
<i>Стимулирования персонала нет</i>	29	39
Продвижение по службе	42	17
Повышение оплаты	39	33
Моральное поощрение	35	38

Таблица 4

Препятствия при реализации менеджерами инновационных идей
от числа опрошенных, сумма ответов превышает 100%, поскольку можно
было выбрать несколько вариантов ответов)

Препятствия к внедрению инноваций	Предприятия с активными собственниками	Остальные предприятия
Перегруженность "текучкой"	80	61
Неумение презентовать идею	30	18
Неприятие руководством фирмы	20	16
Неприятие подчиненными	13	7
Неприятие коллегами	10	14
Нововведения — угроза сложившейся системе "лазеек" и "теплых местечек"	6	27

Как видим, повышение оплаты в качестве компенсации за инновационные усилия остается пока лишь мечтой для двух третей менеджеров всех типов предприятий. Однако при наличии "энергичных собственников" инициативные менеджеры имеют гораздо больше шансов продвинуться по службе. Картину инновационного поведения дополняют сведения о препятствиях, с которыми опрошенные менеджеры сталкиваются при реализации инновационных идей (табл. 4).

Таким образом, перегруженность "текучкой" остается главной проблемой для менеджеров обеих групп предприятий. На предприятиях под контролем "энергичных собственников" из менеджеров "выжимают все соки", так что времени придумывать новое остается очень мало. В то же время менеджерам, работающим, под руководством активных собственников, практически не пришлось столкнуться с отторжением предлагаемых нововведений из-за того, что они вели к разрушению сложившейся системы "лазеек" или теплых местечек". Скорее всего, собственники, активно участвующие в управлении, уже провели работу по "расчистке" своих организаций. Проверить эту гипотезу помогло сравнение отмеченных менеджерами форм сопротивления внедрению инициированных руководством нововведений (табл. 5).

Таблица 5

Формы сопротивления внедрению новых идей
(в % от числа опрошенных, сумма ответов превышает 100%, поскольку можно было выбрать несколько вариантов ответов)

Форма сопротивления	Предприятия с активными собственниками	Остальные предприятия
Пассивное сопротивление	72	71
Открытое столкновение персонала с руководством	34	20
Уход несогласных	25	11
Извращение идеи	19	12

Как видим, становление нового под давлением "энергичных собственников" происходит весьма непросто. Помимо традиционных российских методов пассивного сопротивления налицо и открытые столкновения персонала с руководством, и уход несогласных с новыми формами и методами работы (на каждом четвертом предприятии). Это дополняет картину происходящих организационных преобразований.

Разумеется, мы не можем делать широкомасштабные выводы на основе сравнительно небольшого опроса. Наша задача — показать возможную продуктивность примененного нами подхода, объединяющего проблемы инновационных стратегий с институциональными и внутриорганизационными проблемами. По-видимому, будущие широкомасштабные обследования помогут уточнить и скорректировать многие из полученных нами результатов. В то же время вывод о том, что внешние собственники начинают активно инициировать инновационные процессы на предприятиях, заставляет пересмотреть сложившиеся представления о мерах стимулирования инновационной деятельности в народном хозяйстве России.