

НАЦИОНАЛЬНЫЙ ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ  
НИЖЕГОРОДСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ  
им. Н.И. Лобачевского

НАЦИОНАЛЬНЫЙ ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ  
«ВЫСШАЯ ШКОЛА ЭКОНОМИКИ»

СОЦИАЛЬНО-ЭКОНОМИЧЕСКИЕ  
ПРЕОБРАЗОВАНИЯ И ПРОБЛЕМЫ  
Сборник научных трудов

Выпуск 6

Нижний Новгород – 2016

УДК 316  
ББК 60.56  
С69

**Социально-экономические преобразования и проблемы.** Сборник научных трудов (Выпуск 6). – Нижний Новгород: НИСОЦ, 2016. – 124 с.

*Серия основана в 2011 году*

Редакционная коллегия:  
д.с.н. Плотников М.В., д.э.н. Шушкин М.А., к.с.н. Ушакова Я.В.,  
к.с.н. Чилипенко Ю.Ю.

*Статьи сборника посвящены анализу современных подходов к обучению персонала организации и формированию корпоративной культуры предприятия.*

*Рассматриваются теоретические основы ресурсного подхода к исследованию организаций, а также теоретические аспекты развития стратегического подхода к корпоративной социальной ответственности. Анализируются опыт организации инновационной деятельности газотранспортного предприятия, инфраструктура для преодоления трансляционного барьера в инновационной экосистеме региона, а также модели коммерциализации научных разработок исследовательского института. Исследуются кластерная политика как фактор социально-экономических преобразований в России, диагностика реализации стратегического процесса компании, основные стратегии и тактики ведения переговоров.*

*Представляет интерес для экономистов и социологов, преподавателей, студентов и аспирантов.*

Ответственность за содержание представленных в сборнике материалов несут авторы статей.

ISBN 978-5-93116-188-4

© НИСОЦ, 2016

## Содержание

Альтшулер Ю.В., Комаров Е.Ю. Развитие стратегического подхода к корпоративной социальной ответственности: теоретический аспект .....	4
Городнова А.А. Современные подходы к обучению персонала организации .....	13
Зинчак Е.В., Степанцева А.А. Основные стратегии и тактики ведения переговоров .....	23
Карпычева С.А. Изучение моделей коммерциализации научных разработок в проектах ИПФ РАН .....	33
Сафронова К.О. Диагностика реализации стратегического процесса компании .....	51
Сахаров А.С., Волкова Е.В. Формирование корпоративной культуры предприятия .....	59
Сидоров Д.В., Соколов И.Н., Кольцов М.А. Инфраструктура для преодоления трансляционного барьера в инновационной экосистеме Нижегородской области .....	68
Смельцова С.В., Исмаилов А.Н. Кластерная политика как фактор социально-экономических преобразований в России .....	86
Чилипенюк Ю.Ю., Учаев Д.В. Ресурсный подход к исследованию организаций: теоретические основы .....	97
Шубнякова Н.Г., Рождественский В.Г., Топчий Г.М. Опыт организации инновационной деятельности в ООО «Газпром трансгаз Нижний Новгород» .....	108

# Развитие стратегического подхода к корпоративной социальной ответственности: теоретический аспект

Ю.В. Альтшулер  
*к.э.н., доцент кафедры общего и стратегического менеджмента  
Национального исследовательского университета  
«Высшая школа экономики»*

Е.Ю. Комаров  
*специалист Департамента аудита АО «КПМГ»*

*Аннотация:* В статье приведен обзор исследований понятия социальная корпоративная ответственность. Проанализированы отличия стратегического подхода к корпоративной социальной ответственности от реагирующего. Выявлены особенности практик корпоративной социальной ответственности в России.

*Ключевые слова:* корпоративная социальная ответственность, стратегическая корпоративная социальная ответственность, стратегический подход.

Мировая общественность признает корпоративную социальную ответственность как один из необходимых факторов стратегического развития крупного бизнеса. Несмотря на то, что роль корпоративной социальной ответственности в улучшении финансового состояния компании до сих пор активно обсуждается, общепризнано, что внедрение корпоративной социальной ответственности позволяет улучшить репутацию компании и произвести дифференциацию бренда, достичь социальной легитимности, повысить эффективность и снизить затраты на построение цепочки создания ценности бренда. Связано это с высокой значимостью бизнеса как компонента общества, так как развитие бизнеса решает не только задачи собственника организации, но и предоставляет обществу блага. Компания, готовая внести вклад в решение социально-экономических проблем общества, в будущем получает возможность повысить уровень своей деловой репутации не только среди существующих и потенциальных клиентов, но и среди представителей общественности, что, в свою очередь, ведет за собой улучшение финансовых показателей компании, повышение корпоративной репутации и дифференциации бренда, повышение уровня эффективности и снижение затрат по построению

цепочки ценностей у потребителей. Таким образом, корпоративную социальную ответственность можно рассматривать как капитальное вложение, нежели капитальные затраты.

Несмотря на это, корпоративная социальная ответственность все еще достаточно редко рассматривается с точки зрения стратегического подхода, в особенности в развивающихся странах, где необходимость в корпоративной социальной ответственности обусловлена высоким уровнем бедности, загрязнением окружающей среды, вопросами институционального управления.

### Сущность и принципы корпоративной социальной ответственности

Понятие корпоративной социальной ответственности существует с начала 1950-х гг., когда американский ученый Г. Боуэн в 1953 г. опубликовал работу «Социальная ответственность бизнесмена», где были определены принципиальные подходы к корпоративной социальной ответственности. Г. Боуэн концептуально определил проблему, заключающуюся в том, что бизнес – это часть общества, перед которым он несет ответственность.

Нобелевский лауреат М. Фридмен утверждает, что корпоративная социальная ответственность «заключается лишь в обеспечении роста прибыли при соблюдении установленных в обществе законодательных норм» [1]. Одновременно с этим, известный предприниматель Э. Карнеги сформулировал понятие социальной ответственности и ее принципы, «обязательные для всякого уважающего себя капиталиста» [1]. Согласно данным принципам, богатые должны видеть себя не столько хозяевами, сколько управляющими капиталом, который работает на благо общества [2].

Европейская комиссия под корпоративной социальной ответственностью определяет концепцию, которая отражает «добровольное решение компаний участвовать в совершенствовании общества и защите окружающей среды».

ООН сформулировала десять принципов Глобального договора, которые обращены к предпринимательскому сообществу и охватывают различные сферы деятельности бизнеса (табл. 1).

Однако этот Глобальный договор не предусматривает обязательное исполнение и следование ему. Данные принципы являются лишь рекомендацией к реализации. Поскольку данная инициатива является добровольной, чтобы присоединиться к Глобальному договору, компания направляет письмо за подписью исполнительного директора на имя Генерального секретаря ООН, в котором выражается поддержка Глобального договора и его принципов.

Принципы корпоративной социальной ответственности  
Глобального договора ООН [3]

Сфера действия	Принципы	Описание
Права человека	Принцип 1	Деловые круги должны поддерживать и уважать защиту провозглашенных на международном уровне прав человека
	Принцип 2	Деловые круги не должны быть причастны к нарушениям прав человека
	Принцип 3	Деловые круги должны поддерживать свободу объединения и реальное признание прав на заключение коллективных договоров
Трудовые отношения	Принцип 4	Деловые круги должны выступать за ликвидацию всех форм принудительного и обязательного труда
	Принцип 5	Деловые круги должны выступать за полное искоренение детского труда
	Принцип 6	Деловые круги должны выступать за ликвидацию дискриминации в сфере труда и занятости
	Принцип 7	Деловые круги должны поддерживать подход к экологическим вопросам, основанный на принципе предосторожности
Окружающая среда	Принцип 8	Деловые круги должны предпринимать инициативы, направленные на повышение ответственности за состояние окружающей среды
	Принцип 9	Деловые круги должны содействовать развитию и распространению экологически безопасных технологий
Противодействие коррупции	Принцип 10	Деловые круги должны противостоять всем формам коррупции, включая вымогательство и взяточничество

Международной организацией по стандартизации в 2010 г. был опубликован стандарт ISO 26000:2010 «Руководство по социальной ответственности», в соответствии с которым было сформулировано понятие социальной ответственности, как ответственности за последствия принимаемых решений или действий, которые оказывают влияние на общество и окружающую среду [4].

Существует и другая точка зрения, согласно которой социальная ответственность бизнеса может быть сведена к благотворительности, в традиционном понимании этого явления. Благотворительность воспринимается как этически необходимый элемент деловой жизни. Данный подход к пониманию социальной ответственности можно охарактеризовать как традиционный. В

этом случае дискуссия сводится к выяснению вопросов о том, может ли благотворительность быть вменена в обязанность бизнесу или должна носить исключительно добровольный характер; в каких сферах и формах осуществлять благотворительную деятельность? Сторонники традиционного подхода рассматривают социальные расходы (пожертвования) в качестве убытков. Следует заметить, что, несмотря на очень прочные традиции благотворительности в США и странах Западной Европы, ее огромные масштабы и разнообразие форм, социальную ответственность бизнеса в этих странах не сводят к благотворительности. Благотворительность рассматривается как один из множества возможных инструментов реализации корпоративной социальной ответственности [5].

Американский ученый А. Кэрролл предложил рассматривать понятие корпоративной социальной ответственности в виде пирамиды с четырьмя уровнями. В основе данной пирамиды лежит экономическая ответственность, определяющаяся как базовая функция компании, которая позволяет удовлетворять потребности потребителей и одновременно с этим извлекать выгоду. Следующий уровень – правовая ответственность – подразумевает необходимость законопослушного поведения бизнеса в условиях рыночной экономики. Далее – этическая ответственность – требует от бизнеса поведения, которое соответствует моральным принципам общества, в котором осуществляет свою деятельность бизнес-сообщество [1]. Также А. Кэрролл выделяет филантропическую ответственность, которая побуждает бизнес к действиям, направленным на поддержание и развитие благосостояния общества через добровольное участие в реализации социальных программ.

Корпоративная социальная ответственность может быть рассмотрена не только на уровне общества в целом, но также на организационном уровне. Так, С.Г. Лагутин в статье «Корпоративная социальная ответственность в коммерческой организации» выделяет уровни корпоративной социальной ответственности [6]:

1-ый уровень. Организационная ответственность, которая представляет собой своевременную оплату налогов в бюджет, своевременную выплату заработной платы сотрудникам компании, предоставление дополнительных рабочих мест при наличии такой возможности.

2-ой уровень. Предоставление приемлемых условий для работы, в том числе позволяющих совершенствовать профессиональные навыки, обеспечивать необходимый медицинский уход, предоставлять возможность социального развития. Данный уровень называется корпоративной ответственностью.

Тем не менее, такая интерпретация, по мнению автора, слишком узко описывает понятие корпоративной социальной ответственности.

3-ий уровень. Наивысший уровень социальной ответственности бизнеса, представляет собой деятельность в сфере благотворительности. Здесь стоит выделить внешнюю и внутреннюю благотворительность для более глубокого понимания различий между корпоративной социальной ответственностью и благотворительностью.

### Стратегический подход к корпоративной социальной ответственности

Когда впервые возникла идея о стратегическом подходе к корпоративной социальной ответственности, в широких кругах это больше воспринималось как стратегическая филантропия, что подразумевало под собой филантропию, осуществляемую с целью получения прибыли, или как стратегию максимизации прибыли, которая в какой-то степени может быть рассмотрена как социальная ответственность. За этим последовала попытка переосмыслить понятие стратегической корпоративной социальной ответственности с точки зрения теории стратегического управления. Так, на основе ресурсной теории фирмы [7] МакВильямс и Сиегель предположили, что определенные КСО-ресурсы, контролируемые фирмой могут быть ценными, редкими и незаменимыми, тем самым внося вклад в устойчивое конкурентное преимущество посредством дифференциации и снижением затрат.

М. Портер и М. Креймер в своей модели выделили два подхода к понятию корпоративной социальной ответственности: стратегический и реагирующий [8].

Реагирующая корпоративная социальная ответственность направлена на смягчение уже существующих проблем и негативных последствий деятельности компании, в то время как стратегический подход к корпоративной социальной ответственности предусматривает встраивание идеи социальной ответственности в стратегию развития компании и ориентацию на создание долгосрочных конкурентных преимуществ. Развитие стратегической корпоративной социальной ответственности в наибольшей степени соответствует переходу от логики «социальных издержек» к логике «социальных инвестиций».

В общем и целом, понятие корпоративной социальной ответственности, согласно интерпретации М. Портера и М. Креймера, основывается на следующих принципах [1]:

Первый принцип – владельцы бизнеса, которые ориентированы на социальную ответственность перед обществом, являются разумными эгоистами,

нежели абсолютными альтруистами. Бизнес-сообщество может реализовывать множество социальных программ, но все они направлены не только на пользу общества, но и на извлечение собственной выгоды в виде положительного имиджа.

Второй принцип предполагает выделение двух ключевых направлений корпоративной социальной ответственности – внутренней и внешней, что обусловлено средой реализации корпоративной ответственности. Первое направление подразумевает социальную ответственность бизнеса перед персоналом компании, акционерами, а внешнее направление – в отношении местного сообщества и других внешних заинтересованных сторон.

Одним из важных принципов корпоративной социальной ответственности является реализация ответственности сверх установленных законодательством требований. В результате необходимо различать как социальную ответственность, реализуемую за рамками требований закона, так и социальную обязанность бизнеса, которая определена законодательно.

Четвертым принципом является ориентация на достижение стратегических целевых установок компании, тесную связку с корпоративной стратегией. Многие успешные бизнес-структуры видят своей целью получение долгосрочных конкурентных преимуществ посредством реализации мероприятий корпоративной социальной ответственности.

Пятый принцип заключается в паритете интересов компании с коллективом компании, партнерами, потребителями, местным сообществом и государством. Другими словами, руководство компании должно учитывать интересы сотрудников и достигать целей компании посредством удовлетворения данных интересов.

Кроме того, важно понимать, что данная концепция взаимодействия с обществом носит добровольный характер и направлена на совершенствование социально-трудовых отношений, поддержание социальной стабильности в трудовом коллективе и окружающем обществе.

Принципы Портера и Креймера обеспечивают понимание различий между стратегическим и реагирующим подходами с точки зрения движущей силы и практического применения.

Важно отметить, что, используя теорию о конкурентном преимуществе, Портер и Креймер предполагают, что стратегический подход к корпоративной социальной ответственности помогает сформировать уникальную позицию в построении отношений с клиентами и конкурентами. Они говорят о необходимости интеграции корпоративной социальной ответственности в

рамках процесса стратегического планирования и рекомендуют развивать ее в двух направлениях: внутреннем и внешнем.

В отличие от стратегического, реагирующий подход к корпоративной социальной ответственности своими корнями уходит в концепцию «реагирующей корпоративной социальной ответственности», которая возникла в 1970-х гг.. Когда впервые появилось понятие корпоративной социальной ответной реакции, оно рассматривалось как динамичная концепция, которая может отражать способность и процесс реагирования бизнеса на давление со стороны общества. Реагирующий (или нестратегический) подход к корпоративной социальной ответственности характеризуется малой долей стратегического видения, нежели стратегический. Винер открыл, что социальная деятельность компаний проводится обособленно от операционной деятельности бизнеса с целью минимизации влияния внешних факторов на их деятельность. Винер также считает, что внешние факторы будут оказывать меньшее влияние в случае, если социальная деятельность компании тесно связана с процессом ежедневного принятия решения. Аналогично, Портер и Креймер говорят о том, что следование реагирующему подходу к корпоративной социальной ответственности представляет собой деятельность подобную корпоративному гражданину и смягчение существующих или ожидаемых неблагоприятных условий предпринимательской деятельности.

Хотя оба подхода к корпоративной социальной ответственности позволяют сформировать положительный образ компании, реагирующий подход меньше всего ориентирован на укрепление стратегии компании, нежели стратегический подход. Эта разница указывает на краткосрочность выгод, получаемых в ходе реализации реагирующего подхода к корпоративной социальной ответственности и на слабое влияние на дальнейшее развитие управленческого аппарата.

## Корпоративная социальная ответственность в России

Понятие корпоративной социальной ответственности становится важной составляющей в организации успешного бизнеса в России. За последние 5 лет отмечается устойчивый рост внимания российских компаний к практикам корпоративной социальной ответственности.

На современном этапе основной фокус корпоративной социальной ответственности российских предприятий нацелен на узкий круг заинтересованных групп (государство, собственники и персонал), что определяет основные направления развития социальной ответственности: уплата налогов, обеспечение качества выпускаемой продукции, обеспечение и развитие пер-

сонала, следование нормам экологической безопасности. В целом российские предприятия в своей социальной политике ориентированы на «внутренние» программы – развитие человеческого капитала. Включение более широкого круга заинтересованных сторон по-прежнему является скорее исключением, чем правилом [9].

Основными движущими факторами корпоративной социальной ответственности в России являются внутренние и внешние факторы.

К внешним факторам следует отнести стремление укрепиться на международном рынке, ориентацию на международные стандарты и зарубежных партнеров. Среди внутренних факторов более активную роль играет государство, нежели общественные организации, влияние которых в меньшей степени сказывается на развитии бизнеса в России в силу отсутствия традиций гражданского общества и слабости общественных движений. В то же время следует отметить позитивный тренд в развитии практик корпоративной социальной ответственности на российских предприятиях. Эти изменения носят как количественный, так и качественный характер. Во-первых, с 2001 г. отмечается стабильный рост числа компаний, включающих социальную деятельность в свою ежегодную отчетность. Если в 2001 г. пионером в области социальной отчетности была лишь одна компания («Бритиш Американ Табакко Россия»), то в 2006 г. уже 40 российских компаний выпустили социальные отчеты. Во-вторых, наблюдается расширение сфер корпоративной социальной ответственности и переход от хаотичного к системному подходу планирования и реализации социальных инвестиций. В-третьих, расширяется круг заинтересованных сторон – участников корпоративной социальной ответственности: потребителей, поставщиков, профессиональных и общественных организаций. В-четвертых, следует отметить начавшийся процесс институционализации практик корпоративной социальной ответственности на крупных российских предприятиях, заключающийся в переходе от благотворительных акций к формализованным процедурам и стратегически продуманным механизмам реализации корпоративной социальной ответственности.

Процесс закрепления практик корпоративной социальной ответственности во многом повторяет опыт западных компаний. Составление годовых корпоративных социальных отчетов, участие в рейтингах и конкурсах социальной ответственности становится обыденной практикой многих крупных российских компаний и филиалов западных предприятий, действующих в России (ГМК «Норильский никель», «Макдоналдс в России», ОАО АКБ «Альфа-Банк», «Бритиш Американ Табакко Россия», ОАО «Российские коммунальные системы»). Следует отметить, что малый и средний бизнес до сих

пор менее активен в сфере развития программ корпоративной социальной ответственности [5].

В целом для России характерны ускоренные темпы развития и смешанная модель корпоративной социальной ответственности, включающая элементы американской модели и модели континентальной Европы. Кроме того, существенную роль в развитии социальной политики российских предприятий играет наследие советской эпохи, когда предприятия являлись основными субъектами социальной политики.

На современном этапе развитие корпоративной социальной ответственности в российских реалиях происходит в системе: «бизнес – власть – гражданское общество». При этом основной акцент этого взаимодействия, безусловно, смещен в сторону взаимодействия бизнеса и власти в силу неразвитости гражданского общества. К остальным проблемам развития корпоративной социальной ответственности на современном этапе следует отнести институциональное несовершенство механизмов социальных инвестиций бизнеса, недостаточность информационной открытости компаний в сфере социальной политики, догоняющий характер развития корпоративной социальной ответственности в условиях российского бизнеса.

Рассмотренные подходы к определению корпоративной социальной ответственности убедительно показывают, что в настоящее время отсутствует единое понимание содержания и границ социально ответственного поведения компании. Это связано, в значительной степени, как с недостаточным уровнем теоретических исследований, так и с отсутствием общепринятых стандартов социально ответственного поведения компаний, крайне разнообразной социальной практикой фирм.

### *Литература:*

1. Перекрестов Д.Г., Поварич И.П. Корпоративная социальная ответственность: сущность, проблемы классификации и оценки // Экономика и менеджмент. – Сибирская финансовая школа. – 2011. – № 6 (89). – 235 с.
2. Тульчинский Г.Л. Бизнес в России. Проблемы социального признания и уважения. – М.: Вершина, 2006. – 384 с.
3. Принципы глобального договора ООН в системе корпоративной социальной ответственности: – Вып. 2 [Электронный доступ]: Заголовок – <http://csrjournal.com/principy-globalnogo-dogovora-oon-v-sisteme-korporativnoj-socialnoj-otvetstvennosti>.

4. Онлайн библиотека стандартов: Вып. 2 – [Электронный доступ]: Заголовок – <https://www.iso.org/obp/ui/ru/#iso:std:iso:26000:ed-1:v1:en:sec:1>.
5. Канаева О.А. КСО: формирование концептуальных основ // Вестник Санкт-Петербургского университета. Сер. 5. – 2009. – Вып. 2. – С. 170.
6. Лагутин С.Г. Корпоративная социальная ответственность в коммерческой организации // Научный вестник Волгоградского филиала РАНХиГС. Серия: Экономика. – 2014. – № 1. – С. 67-71.
7. Wernerfelt, B. (1984). A resource based view of the firm. Strategic Management Journal, 5, 171-180.
8. Портер М., Креймер М. Бизнес и общество. Конкурентоспособность и социальная ответственность // Harvard Business Review Россия. – Март, 2007. – С. 78-80.
9. Плотникова Е.Б., Германов И.А., Плотникова Е.В. КСО: становление практик и концептуализация понятия (западный и российский опыт). – Вестник Пермского университета, 2009. – Вып. 9. – С. 6.

## Современные подходы к обучению персонала организации

А.А. Городнова  
*к.с.н., доцент кафедры общего и стратегического менеджмента  
Национального исследовательского университета  
«Высшая школа экономики»*

*Аннотация:* В статье определены современные подходы к обучению персонала организации, конкурентоспособности образовательной организации. Определена роль обучаемости организации в повышении ее конкурентоспособности. Анализируются принципы выбора методов обучения.

*Ключевые слова:* обучение, организация, конкуренция, организация, подходы к обучению, методы обучения, колесо обучения, двойная петля научения.

В XXI в. обучение из средства повышения квалификации, из средства развития кадров превращается в сущностную характеристику деловой организации. Конец XX в. был характерен тем, что атрибутом выживания деловой организации, погруженной в динамично меняющуюся, с жесткой конкуренцией среду, стала *обучаемость*: организация, которая учится быстрее своих конкурентов, становится более эффективной. В 90-х гг. XX в. появилось и

стало популярным понятие «обучающаяся организация». Концептуальное описание такой организации отражает ее способность адаптироваться к изменениям, своевременно и эффективно отвечая на вызов, который ей бросает окружающая среда. При этом акцент в развитии организации существенно сместился с таких процессов как реструктуризация или реинжиниринг в сторону развития персонала путем обучения, а также произошел и существенный пересмотр того, что собой представляет процесс, понимаемый как обучение. Сегодня можно говорить о смене парадигмы менеджмента и одновременно парадигмы обучения. В прежнем взгляде на менеджмент, *развитие – это важнейшая задача менеджмента, а обучение – одно из средств решения этой задачи*. При современном подходе к менеджменту, *обучение – это необходимое условие выживания организации, а процесс обучения – основа развития*. Соответственно измененный взгляд на обучение предполагает, что последнее – это не развитие индивидов посредством повышения их квалификации, а решение проблем организации [1, с. 3-6].

В связи с этим, не менее кардинально должны измениться содержание и методика осуществления обучения. *Во-первых*, это переход к интегрированному обучению в контексте изучаемого предмета вместо изучения и рассмотрения основных тем, задач и отдельных вопросов. *Во-вторых*, это перенос центра внимания при обучении с поиска правильных ответов на развитие умения решать проблемы. В реальной действительности очень часто априорно не существует правильных ответов. Человек получает тот результат, которого он смог добиться, применяя определенные способы решения проблемы. И результат будет тем лучше для него, чем выше его способность решать проблемы. *В-третьих*, это замена *пассивного типа обучения*, в котором обучающемуся отводится роль слушающего, усваивающего, повторяющего, *активным обучением*, при котором обучающийся является активным творцом знаний, решений, информации. *В-четвертых*, это замена контроля за учебным процессом со стороны преподавателя, эксперта, специалиста контролем со стороны обучающегося. Преподаватель фиксирует правила учебного процесса, обучающиеся же сами в рамках этих правил контролируют и то, как они осуществляют обучение, и то, как идет учебный процесс. Контроль осуществляется не по принципу «задание – степень выполнения задания обучающимся», а «цели учебного процесса – степень достижения этих целей обучающимся» [1, с. 13-16].

«Обучение (training) – это любой систематический процесс, используемый организацией для развития знаний работников, их навыков, изменения поведения или установок, чтобы повысить вклад в достижение организацион-

ных целей. Обучение используется для того, чтобы улучшить выполнение работы работниками на тех позициях, которые они занимают в настоящий момент, подготовить работника к тем позициям, на которые они, вероятно, будут выдвинуты в будущем, и чтобы ответить на изменения на рабочем месте, связанных, например, с новыми технологиями и системами» [2, с. 876].

Мы живем в мире, где самое постоянное – изменения. Как утверждает Чарльз Хэнди, изменение является синонимом слова «обучение»: если вы хотите измениться – учитесь, или, точнее, если вы хотите контролировать свои изменения, учитесь как можно серьезней. Обучение, по мнению Хэнди, это разделенное на четыре части колесо (рис. 1) [3, с. 35-39]:



Рис.1. Колесо обучения

**Проблемы (вопросы)** должны стать частью нас, необходимо, чтобы они возникали в процессе собственных исследований.

**Теория** – этап изучения возможных идей, период блужданий, свободного обдумывания, расширения рамок, поиска путеводных нитей. Теории должны быть проверены, протестированы в условиях реальной жизни.

Стадия **тестирования** имеет своих сторонников – это прагматики, энтузиасты, готовые атаковать проблему с помощью любых подручных средств, у них нет времени на размышления – они уверены, что энергия все преодолет.

Сторонники **рефлексии** вновь и вновь вспоминают прошлое, ищут лучшее объяснение того, что было правильно и неправильно. Это эксперты. Как видно, большинству из нас не удастся пройти через все четыре стадии. Легче это сделать в учебной или внедренческой группе (команде).

Обучение – не только получение ответов. Ни механическое их запоминание, ни обусловленные ответные реакции не помогут измениться или вырасти; им не под силу сдвинуть колесо.

Обучение – жизненная привычка, способ мышления, способ роста.

Обучение решает возникающие задачи, приближая нас к цели.

Процесс обучения может основываться на одном из следующих базовых стилей или подходов к обучению:

1. Пассивное обучение (восприятие предлагаемых обучающемуся знаний в соответствии с целями и структурой, формой, графиком, носителями, механизма контроля, определяемыми преподавателем).

2. Активное обучение (развитие навыков, практическое применение передаваемых знаний и теоретических концепций в соответствии с целями и структурой, формой, графиком, носителями, инструментами оценки результатов, совместно согласуемыми с инструктором. Двумя основными составляющими такого подхода являются обучение действием и обучение в процессе взаимодействия с окружающими – другими обучающимися).

Каждый из подходов характеризуется определенными общими поведенческими реакциями и отношениями между обучающимся и обучающим, типом используемых методов достижения учебных целей и способов оценки степени достижения результатов [4, с. 13].

Процесс обучения заключается не в сохранении репутации, что подразумевает риск совершения ошибки, а в поиске правильного действия.

Методом обучения (буквально – путь к чему-то) называют способ упорядоченной взаимосвязанной деятельности преподавателя и обучаемых, деятельности, направленной на решение проблем образования, воспитания и развития в процессе обучения [5, с. 15].

Поэтому выбор методов обучения и развития управленческого персонала зависит от конкретной ситуации и возможностей организации.

При выборе метода обучения важно учитывать следующие принципы:

- *Не существует такого метода обучения, который можно было бы назвать лучшим.* Каждый из них характеризуется определенным уровнем эффективности в зависимости от таких факторов, как цель обучения, квалификация преподавателя, исходная база и мотивация слушателей.
- *В ходе любого конкретного учебного процесса можно использовать ряд методов обучения.* Едва ли не в каждой программе подготовки менеджеров ставится несколько учебных целей. Поэтому даже для

одного отдельно взятого занятия может потребоваться сочетание нескольких методов, обеспечивающих, например, развитие навыков, получение знаний и изменение отношения к работе.

- *Разнообразие (сочетание разных) методов усиливает мотивацию слушателей в пользу эффективной учебы* и означает для них наличие множества стимулов, вызывающих разную реакцию. Все это в целом усиливает мотивацию и интерес к учебе.

Выбор методов обучения является одним из этапов процесса разработки и проведения курса обучения. Главное правило при выборе методов обучения – они должны соответствовать поставленным целям и задачам обучения.

При определении методов обучения выделяют следующие ключевые решения:

- удельный вес групповых и индивидуальных занятий;
- удельный вес самостоятельной и аудиторной работы;
- удельный вес активных (обсуждение конкретной ситуации, ролевые игры, мозговой штурм) и пассивных (лекции) методов обучения;
- удельный вес стандартных и индивидуализированных под конкретную целевую аудиторию методов.

*Алгоритм выбора методов обучения:*

1. Анализ образовательных потребностей целевой аудитории обучающихся.
2. Анализ исходного уровня целевой аудитории обучающихся.
3. Определение предмета и учебных целей курса (область, ориентация на передачу знаний, ориентация на развитие навыков).
4. Определение продолжительности и графика курса (соотнесение запросов и возможностей целевой аудитории и требований выполнения поставленных учебных целей).
5. Создание пакета методов обучения для целевой аудитории обучающихся.
6. Тестирование пакета (на выборке из целевой аудитории, с участием коллег, независимых экспертов в данной области и т.п.; посредством анкетирования оценочных листов, репетиций занятий, экспертных обсуждений).
7. Использование методов обучения в аудитории – получение и анализ пассивной и активной обратной связи.
8. Внесение необходимых корректировок в набор методов, цели обучения – с точки зрения текущего процесса обучения и для использования в будущем [4, с. 29-30].

Особенности использования того или иного метода обучения определяются целым рядом таких факторов, как:

- характеристики и потребности целевой аудитории;
- определенные учебные цели;
- предмет и концепция курса, специфика предмета изучения;
- уровень навыков и стилей обучения, которыми обладает преподаватель;
- уровень подготовки аудитории и преподавателя;
- цели и результаты процесса обучения, устанавливаемые преподавателем и обучающимися;
- обратная связь в процессе и по окончании обучения;
- график процесса обучения;
- инфраструктурная поддержка процесса обучения [4, с. 18].

В последнее время в практике подготовки и повышения квалификации управленческих кадров все более широкое применение находят активные методы, направленные на совершенствование умения и навыков руководителя, обогащение его профессионального опыта.

Концептуальные основы того, что можно назвать активным обучением, были оформлены в подходах, сформулированных еще в начале XX столетия американским философом и педагогом Дж. Дьюи, который утверждал, что традиционной системе образования, основанной на приобретении и усвоении знаний, должно быть противопоставлено обучение «путем делания», то есть так, чтобы все знания извлекались из практической деятельности и личного опыта (табл. 1) [6, с. 58].

Отмеченные различия носят принципиальный характер и, по сути, отличают бизнес-образование от традиционного подхода к обучению [5, с. 23].

Т а б л и ц а 1

Различия между традиционным обучением и бизнес-образованием

Университетское (традиционное) образование	Бизнес-образование
<p><b>Ориентировано на изучение чего-то.</b> То есть в традиционном университетском образовании сердцевиной учебного процесса является набор знаний, которые передают студенту. Говоря об учебе, и преподаватели, и студенты основное внимание обращают на то, что преподается студентам и что они получают.</p>	<p><b>Направлено на научение чему-то.</b> Предмет (набор знаний), преподаваемый студенту, сам по себе не имеет решающего значения. Главным является то, какие дополнительные возможности открылись перед студентом в результате того, что он научился чему-то.</p>

Продолжение таблицы 1

<p><b>Упор</b> делается на анализ причинно-следственных связей, развиваются способности к выявлению причин и навыки выведения вытекающих из этих причин следствий. Взгляд, в основном, обращен в прошлое. Студенты изучают уже разработанные теории. Учат доказательства теорем и отрабатывают ранее созданные методы решения задач.</p>	<p><b>Упор</b> делается на созидание, развиваются способности воображения, способности создания результата. Взгляд, в основном, ориентирован в будущее. Студенты учатся ставить цели, искать пути движения к цели, предвидеть возможные последствия своих решений и действий.</p>
<p><b>Самым важным</b> в учебном процессе является содержание. Лекции и аналогичные им формы передачи знаний играют доминирующую роль.</p>	<p><b>Не менее, а может быть, и более важным, чем содержание обучения, считается процесс передачи содержания.</b> Характерно не только большое разнообразие методов обучения, но также и то, что эти методы как бы сами по себе олицетворяют учебный процесс, а не выступают только средством передачи знаний или развития навыков работы и поведения.</p>
<p><b>Происходит обучение «правильным» знаниям и действиям.</b> Важнейшей посылкой обучения в данном случае является априорное представление о том, что теории несут в себе абсолютно верные знания, что в них дается правильный ответ на те вопросы, которые может поставить жизнь, и что преподаватели знают эти правильные ответы и дают студентам правильные знания. При обучении правильному знанию и действиями ошибка наказуема. <b>Отклонение от «правильного» является ошибкой.</b></p>	<p><b>Студенты учатся выявлять и устранять проблемы, которые всегда ситуационны, конкретны, требуют наличия у человека определенных знаний, проницательности, способности к диагностике проблем, умения идентифицировать проблему, и, что очень важно, умения понять ее специфику, ее особенности, ее отличие от других проблем.</b> В случае же обучения выявлению и устранению проблем <b>ошибка выступает основой научения.</b> На ошибках учатся. Не считается важным выявить ошибку и наказать за это студента, как это происходит в традиционном образовании, а дать возможность студенту самому понять, что он сделал ошибку, предоставить ему возможность исправить ошибку и поощрить его за ее исправление. <b>То есть речь идет о том, как правильно применять знания и опыт.</b></p>
<p><b>Обучение обычно проводится по жесткому расписанию.</b> Соблюдение временных рамок графика проведения программы считается если не абсолютно обязательным, то, по крайней мере, очень желательным</p>	<p><b>Характерен гибкий подход к проведению программы.</b> В зависимости от хода программы в нее вносятся изменения и дополнения. При этом гибкость проведения программы не только дает возможность регулярно адаптировать ее к изменяющимся условиям, новым возможностям и задачам, но и способствует вовлечению обучающихся в процесс планирования своей учебной деятельности, развивая у них на практике соответствующие навыки.</p>
<p><b>Преподаватель выполняет роль знатока и учителя.</b> Студенты же в основном пассивно включены в процесс обучения. Они внемлют тому, что им вещает преподаватель, и выполняют его указания и задания.</p>	<p><b>Преподаватель скорее организатор и помощник, чем ментор и наставник.</b> Задача преподавателя – организовать учебный процесс, чтобы студенты, активно участвуя в проведении занятий, выступали с его помощью основными творцами процесса обучения.</p>

Активные методы обучения включают в себя любые способы, приемы, инструменты разработки, проведения и совершенствования процесса обучения, которые заключаются в следующем:

1. Приоритет характеристик, запросов, особенностей обучающихся в разработке и организации процесса обучения.
2. Сотрудничество обучающихся и преподавателя (инструктора, координатора обучения) в планировании и реализации всех этапов процесса обучения (от определения учебных целей до оценки степени их достижения).
3. Активное, творческое, инициативное участие обучающихся в процессе получения необходимого им результата обучения.
4. Максимальная приближенность результатов обучения к сфере практической деятельности обучающихся; пригодность результатов к практическому внедрению, развитию и совершенствованию после окончания обучения.
5. Развитие – наряду со специфическими изучаемыми навыками – приемов эффективного обучения [4, с. 6].

Обучение действием, пожалуй, в большей мере, чем все остальные виды управленческого образования, соответствует новой парадигме обучения менеджеров.

«Обучение действием – это подход к развитию людей в организации, который использует задачу как движущую силу обучения. Он основан на предпосылке, что не существует обучения без действия и не существует трезвых и обдуманых действий без обучения. Этот метод впервые был использован в производственных организациях. Он содержит три основных компонента: люди, которые берут ответственность за действия по решению конкретного вопроса; задачи, которые люди ставят перед собой сами, и команда, состоящая примерно из шести коллег, которые помогают и мотивируют друг друга к решению проблем. Обучение действием предполагает как личное, так и организационное развитие. Действия по решению проблемы меняют как проблему, так и человека, над ней работающего. Это происходит в основном за счет того, что знания, полученные в готовом виде, всегда подвергаются сомнениям» [1, с. 19.].

Наиболее эффективным является обучение в реальной жизни с реальными проблемами и реальными людьми. Вот почему все большую роль будут играть практика обучения действием [5, с. 28].

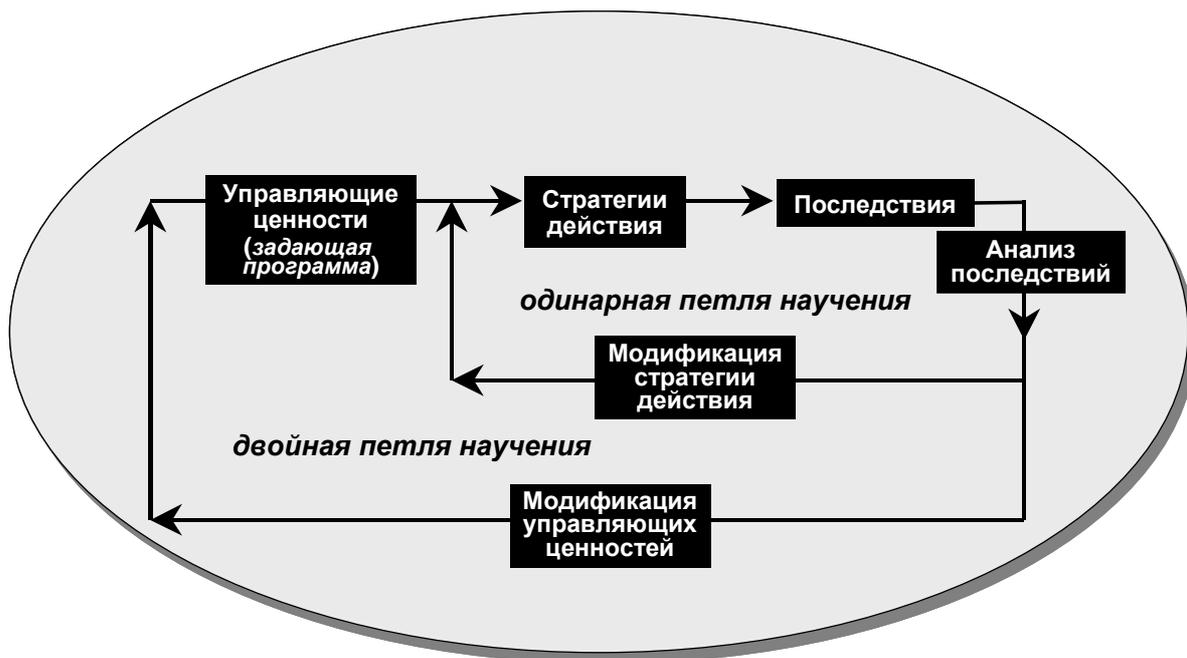


Рис.2. Двойная петля научения по К. Аржирису

В процессе подготовки менеджеров в России необходимо более полно использовать методологию обучения, получившую общее название *науки о действии* (К. Аржирис, Д. Шон, Дж. Бейтсон, Д. Колб). К. Аржирис, автор «двойной петли научения», основное внимание привлекает не к проблеме выбора – первая петля обучения, обратная связь, изменяющая действия по заранее установленным критериям, нормам и стандартам, а к анализу *ценностей*, управляющих общепринятыми алгоритмами решения проблем (двойная петля обучения) (рис. 2).

Одинарная петля обучения предполагает, что организация сначала обнаруживает, а затем устраняет отклонение от установленного ею стандарта; например, наиболее полное использование оборудования является нормой, и фирмы могут сократить время простоя своей техники с помощью одноконтурного обучения. Вторая же петля используется в тех случаях, когда фирма начинает экспериментировать не только с простом как таковым, но и с самой целью своего манипулирования, на которую этот простой оказывает отрицательное воздействие. Двойная петля в обучении означает, что фирма анализирует сигнал обратной связи от своих целей [первая петля (контур)] для того, чтобы оценить, как эти цели поддерживают ее стратегию [вторая петля (контур)]. Двухконтурное обучение имеет решающее значение для осознания стратегии и для понимания и решения задач организации, а также для крити-

ки предположений, которые обрекают ее на неэффективные методы деятельности [7, с. 552-553].

Используя двойную петлю обучения, а также понимание технической рациональности процесса обучения, менеджеры получают возможность лучше узнать не только самих себя и своих работников, но и способы функционирования организации. Двойная петля обучения способствует росту компетенций, что, в свою очередь, повышает жизнеспособность, эффективность организаций.

Таким образом, применение системы активных методов обучения, разработанной и совершенствуемой в зависимости от особенностей конкретных учебных ситуаций, целевых аудиторий, является одним из ключевых элементов в реализации идеи непрерывного обучения, управления накоплением и развитием навыков и знаний менеджеров для активной самореализации.

### *Литература*

1. Практика обучения действием / под ред. М. Педлера; пер. с англ. – М.: Гардарики, 2000. – 336 с.
2. Тейлор П. Обучение // Управление человеческими ресурсами: энциклопедия. СПб.: Питер, 2002. – 876 с.
3. Хэнди Ч. Время безрассудства. – СПб.: Питер, 2001. – С. 288 с.
4. Корсаков М., Афонин А., Капицци В. Активные методы обучения (разработка и использование в бизнес-образовании): практическое руководство. – М.: НВТ-Дизайн, 2001. – 88 с.
5. Кларин М.В. Инновационные модели обучения в зарубежных педагогических поисках: пособие к спецкурсу для высших педагогических учебных заведений, институтов усовершенствования учителей, повышения квалификации работников образования. – М.: Арена, 1994. – 224 с.
6. Дьюи Дж. Общество и его проблемы / Дж. Дьюи; пер. с англ. И.И. Мюрберг, А.Б. Толстова, Е.Н. Косиловой. – М.: Идея-Пресс, 2002. – 160 с.
7. Классики менеджмента: энциклопедия. СПб.: Питер, 2001. – 704 с.

# Основные стратегии и тактики ведения переговоров

Е.В. Зинчак

*ст. преподаватель кафедры общего и стратегического менеджмента  
Национального исследовательского университета  
«Высшая Школа Экономики»*

А.А. Степанцева

*студентка 4 курса факультета менеджмента  
Национального исследовательского университета  
«Высшая Школа Экономики»*

*Аннотация:* В литературе, посвященной изучению переговоров, существует два основных типа торговли, которые носят названия дистрибутивные и интегративные переговоры. Дистрибутивные переговоры – стратегия, используемая, когда заинтересованные стороны пытаются разделить что-то или распределить что-то между собой. Напротив, интегративные переговоры – стратегия, используемая, когда заинтересованные стороны пытаются создать большее из имеющегося предложения. Обе стратегии обычно иллюстрируются и объясняются с помощью термина «рассмотрение размера пирога». Например, дистрибутивная стратегия подразумевает различные способы, которыми пирог может быть разделен между заинтересованными сторонами, тогда как, интегративная стратегия рассматривает способы, которыми пирог может быть максимально расширен и затем разделен между заинтересованными сторонами. Существует также несколько эффективных тактик для каждого подхода.

*Ключевые слова:* переговоры, интегративные переговоры, дистрибутивные переговоры, тактики «расширения пирога», тактики «фиксированного пирога».

Переговоры – процесс совместного нахождения взаимовыгодного решения в комплексном конфликте. Существует два главных подхода к рассмотрению любой ситуации ведения переговоров: *дистрибутивные* и *интегративные* стратегии. Каждый из подходов полезен в определенных ситуациях, а также один и тот же самый переговорщик может использовать любую стратегию в зависимости от своей цели. Человек часто сталкивается с дистрибутивными переговорами каждый раз, когда, например, покупает автомобиль или просит скидку на покупаемый продукт. Интегративные переговоры происходят на непрерывной основе, например, когда человек хочет получить что-то или договориться о чем-то на оказанные и согласованные в ответ действия [1].

*Интегративные переговоры* (также называются «основанные на интересах переговоры», «взаимовыгодные переговоры») являются стратегией проведения переговоров, в которой стороны сотрудничают, чтобы найти «взаимовыгодное» решение для возникшего между ними спора. Эта стратегия сосредотачивается на развитии взаимовыгодных соглашений, основанных на интересах участников спора. Интересы включают в себя потребности, желания, проблемы, и опасения, важные для каждой стороны. Это основные причины, почему люди оказываются замешанными в конфликте.

Интегративная стратегия имеет отношение к потенциалу интересов сторон, которые объединяются для вынесения совместной выгоды или увеличения «пирога» на переговорах [2]. Возможность для интеграции существует только тогда, когда есть многообразные многосторонние проблемы на переговорах. Это обуславливается тем, что стороны нуждаются в заключении компромиссов с помощью проблем обеих сторон для получения удовлетворительного результата.

Интегративные переговоры важны, потому что они, как правило, приводят к более удовлетворительным результатам для участвующих сторон, по сравнению с позиционными переговорами. Позиционные переговоры основаны на фиксированных, противостоящих друг другу точках зрения (позициях) и имеют тенденцию заканчиваться компромиссом или без соглашения вообще. Зачастую, компромиссы полностью не удовлетворяют истинные интересы участников спора. Вместо этого компромиссы просто помогают найти золотую середину между этими двумя позициями, предоставляя каждой стороне половину того, чего бы ей хотелось получить. Креативные, интегративные решения, с другой стороны, могут потенциально позволить получить всем переговорщикам все то, что они хотят.

Позади любой позиции часто скрывается много интересов. Если стороны сосредоточатся на выяснении этих интересов, то они повысят свою возможность прийти к взаимовыгодному решению. Классическим примером взаимовыгодных переговоров и извлечения общей выгоды является спор между двумя маленькими девочками из-за апельсина. Обе девочки отстаивают позицию, что каждая хочет целый фрукт. Их мать выступает в роли регулятора спора и, основываясь на позициях дочерей, разрезает апельсин пополам и дает каждой девочке одну половину. Результат данного конфликта – компромисс. Однако если бы мать спросила обеих дочерей, для чего каждой необходим фрукт (каковы интересы каждой), возможно, был бы различный, взаимовыгодный результат. Может оказаться, что одна девочка хотела съесть мякоть фрукта, а другой просто требуется его кожица, она хочет использовать ее для

приготовления печенья. При условии, если бы мать знала об истинных интересах дочерей, то, возможно, обе девочки получили бы все, что хотели, а не половину фрукта.

Интегративные решения обычно более приятны для всех сторон, участвующих в переговорах, поскольку истинные потребности и опасения обеих сторон учтены в некоторой степени. Интегративные переговоры – это совместный процесс и поэтому решение сторон фактически заканчивается помощью друг другу. Они могут предотвратить неприязнь, которая может продолжиться после переговоров. Вместо этого, основанные на взаимных интересах, переговоры облегчают конструктивные, позитивные отношения между бывшими противниками.

Каждый переговорщик должен знать как вести себя правильно, чтобы быть эффективным на интегративных переговорах. Следующие девять тактик являются актуальными для участников переговоров, которые хотят «расширить пирог» и получить взаимовыгодные переговоры. Первые несколько тактик особенно хороши в использовании с тем, кто кажется совместным и заслуживающим доверия. Последние же тактики полезны с очень жесткими и хитрыми переговорщиками [3].

*Рассмотрение перспективы.* Рассматривая перспективу противоположной стороны, переговорщики стараются увидеть мир глазами своего коллеги по переговорам. Действительно, участники переговоров, которые рассматривают перспективу своего контрагента, более успешны с точки зрения координации и коммуникации с другими переговорщиками [4]. Рассмотрение перспективы увеличивает шансы на решение проблемы, включая способность совместно решить проблемы за столом переговоров. Рассмотрение перспективы отличается принципиально от сочувствия. Рассмотрение перспективы – познавательная, когнитивная способность рассмотреть мир с чьей-либо точки зрения, сочувствие – способность соединиться с другим человеком на эмоциональном уровне.

*Больше вопросов об интересах и приоритетах.* Переговорщики могут задавать противоположной стороне любое количество вопросов во время переговоров. Однако люди редко задают типы вопросов для «расширения пирога» – вопросы об основных интересах и вопросы о приоритетах. Люди, которые спрашивают коллегу о его предпочтениях, более вероятно, достигнут интегральных соглашений, чем переговорщики, которые не интересуются о приоритетах противоположной стороны [5]. Например, приблизительно только 7% переговорщиков стараются получить информацию о предпочтениях другой стороны во время переговоров. Переговорщик никогда не должен за-

давать противоположной стороне вопросы, на которые она не готова ответить честно.

*Предоставление информации о своих интересах и приоритетах.* Переговоры парадоксальны, потому что стороны ожидают видеть своих коллег честными и прямыми, но ведут себя закрыто, боясь, что раскрытие большого количества информации может поставить их в невыгодное положение. Например, люди, которые являются естественно открытыми, склонны проявлять больше беспокойства о другой стороне и идти на большее количество уступок, особенно на чисто дистрибутивных переговорах, приводящих к меньшей выгоде [6]. Это является ошибкой – полагать, что переговорщики никогда не должны предоставлять информацию коллеге. Переговоры зашли бы в никуда, если бы участники переговоров не сообщили свои интересы друг другу.

*Определение цены проблемы.* Одна причина, по которой переговоры терпят неудачу, состоит в том, что переговорщики торгуются по единственной проблеме, такой как цена. По определению, если переговоры содержат только одну проблему (например, цена), они являются чисто дистрибутивными («фиксированный пирог»). Квалифицированные переговорщики владеют мастерством расширения набора договорных опций. Добавление новых предложений или вопросов может преобразовать переговоры с «фиксированным пирогом» с одной проблемой в интегративные, переговоры со спектром проблем или вопросов и взаимовыгодным потенциалом. Интегративные соглашения требуют, по крайней мере, два рассматриваемых вопроса.

*Пакетирование.* Большинство переговорщиков делает ошибку, ведя переговоры по каждой проблеме по очереди, одна за другой. Данный подход – ошибка по нескольким причинам. Прежде всего, ведение переговоров по каждой проблеме отдельно не позволяет людям заключать компромиссы между обсуждаемыми позициями. Во-вторых, это может означать, что тупик более вероятен, особенно, если при заключении сделки зона торга становится уже, и компромиссы необходимы для достижения взаимно прибыльного результата.

*Создание многосторонних, взаимовыгодных предложений.* Стратегия создания многосторонних, взаимовыгодных предложений может быть эффективной даже с самым несовместным из переговорщиков. Стратегия подразумевает выдвижение для другой стороны, по крайней мере, двух (и предпочтительно больше) предложений, равной стоимости, желаемой для себя же в ответ.

*Составление ситуационных контрактов для извлечения выгоды из различий.* Переговорщики не только расходятся во мнениях, интересах и предпочтениях, но они также смотрят по-разному на мир. Автор книги может полагать, что продажи тиража будут высокими; издатель может утверждать, что

они будут более низкими. Различные интерпретации фактов уже могут угрожать незначительным отношениям. Попытки убедить другого человека могут столкнуться со скептицизмом, враждебностью и возрастающей спиралью конфликта. Различия в верованиях – или ожиданиях о недостоверных событиях – прокладывают путь к интегральным соглашениям. Они могут заключить ситуационный договор на основе ожиданий и оценке для каждой из сторон.

*Предварительное соглашение.* У предварительного соглашения есть три характеристики: оно носит формальный характер, охватывает определенные обязательства; оно первоначальное, потому что является базой для будущего итогового соглашения; и частичное, так как стороны могут рассмотреть и решить на его основе все нерешенные вопросы. Скорее всего, предварительное соглашение осуществляется между сторонами, желающими заключить масштабное соглашение, содержащее большое количество позиций, которые следует фиксировать. Во многих ситуациях, пока не могут решиться какие-то из нерешенных вопросов, предварительное соглашение может стать основой для итоговых решений.

*Поиск постсоглашений после основного соглашения.* Заключительная стратегия «расширения пирога» является той, где переговорщики достигают первоначальных целей и первоначального соглашения, на которое оба соглашаются, но тратят дополнительное время, пытаясь улучшить выигрыш (каждый с собственной точки зрения). В стратегии постсоглашения переговорщики соглашаются рассмотреть прочие варианты с целью нахождения другого варианта, который будет устраивать большее количество участников, чем есть на данный момент.

*Дистрибутивные переговоры* (также называются как «отстаивание интересов», «нулевой итог» или «победа – поражение») являются конкурирующей стратегией проведения переговоров, которая используется в решении распределения фиксированных ресурсов, таких как деньги. Стороны исходят из того, что у них недостаточно средств идти далее, и они не способны «расширить пирог». Таким образом, чем больше одна сторона достигает, тем меньше другая сторона получает.

Дистрибутивные переговоры важны, потому что есть некоторые споры, которые не могут быть решены никаким другим способом, они, по сути, приводят к нулевому итогу. Если ставки высоки, такие конфликты могут быть очень стойки к разрешению. Например, в ситуации, если государственный бюджет может быть уменьшен на 30%, или же рабочие места людей стоят под угрозой сокращения, решение о том, чтобы сократить, вероятно, будет очень трудным. Если сокращения достаточно небольшие, и воздействие на

сотрудников будет незначительным, такие дистрибутивные решения могут быть приняты более легко.

Относительно ситуации «разделения пирога» переговорщики должны быть готовы согласиться на результаты, которые превышают их точку резерва на переговорах, противоречат их ожиданиям, окажутся хуже, чем их точка резерва.

Люди часто соглашаются на итоговые позиции, которые являются хуже, чем их НАОС – Наилучшая Альтернатива Обсуждаемому Соглашению (уход от соглашения), и часто отклоняют предложения, которые лучше, чем их НАОС (гордость) [7]. Ключевой вопрос скрывается в том, по каким причинам такое неразумное поведение происходит. Проблема может скрываться на когнитивном или же эмоциональном уровне.

Переговорщики могут следовать 10-ти основным тактикам, с помощью которых они могут существенно увеличить вероятность получения желаемого «куска пирога» [3].

*Оценка своей НАОС и ее улучшение.* Многие переговорщики не думают о своей НАОС перед ведением переговоров. Даже те, кто думает, чаще всего не пытаются улучшить ее. Ничто не может лучше помочь переговорщику получить больший «кусочек пирога», чем наличие отличной НАОС. Если переговорщик не поработает над своей НАОС до переговоров, он будет неявно находиться под влиянием собеседника.

*Определение своей точки резерва, скрытие ее от собеседников.* Не стоит показывать свою НАОС или свою точку резерва в ходе переговоров, даже в самой дружеской и благоприятной из ситуаций. Если раскрыть все карты, другая сторона больше не будет пытаться предложить что-то лучшее для своего коллеги.

Если переговорщик хочет таким способом показать свое доверие и настрой на долгосрочные отношения, то есть много других способов продемонстрировать его и построить отношения, за исключением раскрытия своей НАОС.

Разоблачение информации о НАОС или точке резерва не является стратегией «расширения пирога», это стратегия «разделения пирога» между игроками, она уменьшает силу влияния переговорщика на переговорах.

*Исследование НАОС другой стороны и ее точки резервирования.* Переговорщики могут использовать множество разных тактик, чтобы собрать информацию, которая может сигнализировать об альтернативах контрагента.

Необходимо быть осторожным, если коллега раскроет всю секретную информацию сначала. Когда это происходит в начале переговоров, переговорщик, скорее всего, может быть неопытен или же это тактика манипулиро-

вания. Участники переговоров в этом случае выдвигают менее требовательные предложения, раскрывают более правдивую информацию и соглашаются на меньший выигрыш, чем тогда, когда контрагент не раскрывает НАОС [8].

*Установка высоких стремлений (реалистичных, но при этом оптимистичных).* Стремления или целевые пункты определяют самый максимальный лимит переговорщика, на который он может согласиться на переговорах. Поскольку переговорщики обычно не получают больше, чем при своем первом предложении, оно должно являться важной опорной точкой на переговорах.

Согласно Raiffa, конечный результат любых переговоров обычно является серединой между первыми двумя предложениями, которые находятся в пределах зоны заключения сделки [9]. Поэтому не имеет смысла делать нереалистичные предложения. Переговорщики, которые установили для себя высокие стремления, получают в итоге больший «кусочек пирога», чем те, кто установил более низкие стремления.

*Якорение (выдвижение переговорщиком первого предложения).* По нормам фольклора люди должны позволить коллеге сделать первое предложение. Однако нет никакой научной поддержки этого совета. На самом деле сторона, которая делает первое предложение, получает лучший конечный результат [10]. В данной ситуации она производит якорение за своей позицией, то есть все дальнейшее обсуждение вопросов будет проходить вокруг первого предложения. Переговорщики должны рассмотреть много факторов, перед тем как выдвинуть вводное предложение. Прежде всего, вводное предложение не должно выдавать слишком много информации о желаемом итоговом соглашении одной из сторон. Во-вторых, многие люди волнуются, что они «оскорбят» другую сторону, если они запросят слишком много (если они продают), или слишком низко (если они покупают). Однако страх перед оскорблением своего коллеги и провалом на переговорах более очевиден, чем реален. Дело кроется в восприятии переговорщиков.

*Контрякорение.* Если переговорщик делает предложение первым, то ситуация находится в руках противоположной стороны, здесь необходимо своевременно сделать встречное предложение, чтобы заякорить ситуацию за собой. Но есть и вариант согласиться сразу. Неблагоразумно принять первое предложение. Переговорщики, первые предложения которых были приняты, думают о том, как они так быстро добились большего успеха и менее удовлетворены, чем переговорщики, первые предложения которых были не приняты сразу [11]. Встречные предложения сигнализируют о готовности переговорщика провести переговоры и перемещают опорную точку на сторону, которая выдвинула встречное предложение.

*Саями (планирование уступок).* Уступки – жертва, на которую идет переговорщик в ходе переговоров. Большинство участников переговоров ожидают идти на уступки во время переговоров. Уступки помогают разрешить спор, пойти на компромисс в тупиковой ситуации. Переговорщикам необходимо заранее планировать, чем они готовы жертвовать. Уступки должны быть небольшими, переговорщик не должен жертвовать своими интересами больше, чем его партнер.

*Поддержка своего предложения фактами.* От того, как было представлено выдвинутое предложение, как оно было аргументировано, зависят дальнейшие действия. Хорошо когда предложение переговорщика подкреплено фактами, объективно и приглашает коллегу подключиться к объяснению.

*Обращение к нормам справедливости.* Существует множество норм справедливости, и переговорщики обычно сосредотачиваются на нормах справедливости, которые защищают их собственные интересы [12]. Справедливость – относительное понятие, которое может использоваться в качестве стратегии при заключении сделки. Переговорщик должен одновременно быть готов отстаивать свои интересы, когда противник неправильно аргументирует свою позицию с точки зрения справедливости по отношению к коллеге.

*Не соглашение на предложение разделить все пополам.* Тактика – равное распределение между любыми двумя предложениями, которые в данный момент обсуждаются. Когда переговорщик предлагает разделить все поровну между позициями, противоположная сторона может сразу же захотеть согласиться. Таким образом, в чем состоит проблема равного распределения между сторонами? Проблема кроется в том, что каждая сторона будет расценивать эту половину по-своему. Сторона, предложившая такой исход, возможно, намного больше получит, чем противоположная сторона. Даже, если переговорщики сделали одинаковое количество уступок, не означает, что они находятся на равных позициях.

*Манипуляции давления* [13]. Переговорщик пытается представить себя влиятельнее и значимее партнера, старается вести переговоры с позиции «сверху». Скрытое манипулирование может реализовываться через потребности человека, его слабости, использование человеческой психики, с помощью стереотипов. Распространенными тактиками давления являются:

- Ажиотаж. Давление оказывается за счет дефицита времени.
- Тянем-потянем. Давление оказывается через искусственное увеличение сроков для обсуждения и принятия решений.

- «Пыль в глаза». Давление происходит через преувеличение собственной значимости и подчеркивания своего превосходства.
- Прессинг. Давление реализуется с помощью угроз, ультиматумов, дискомфорта обстановки или создания у переговорщика чувства неловкости.

*Дипломатические манипуляции* [13]. Более мягкое и скрытное воздействие на партнера. Манипулятор старается наладить отношения с противоположной стороной сначала, втирается в доверие с помощью лести, похвалы, демонстрации уважения, дружбы, почтения. Затем на созданном фоне переговорщик уже выкладывает свои карты. Распространенными тактиками являются:

- Тщеславие. Переговорщик льстит самолюбию партнера, играет на его тщеславии, приписывает качества, от которых партнеру сложно отказаться.
- Позитивная и негативная инерция. Ответив несколько раз подряд «да» («нет»), переговорщик может бессознательно ответить на следующий ключевой вопрос так же.
- Чувство жалости, вины и обиды.

*Логические манипуляции* [13]. Переговорщик старается воздействовать не на эмоции своего партнера, а на его мышление, запутывая его. Манипулятор строит «кривую», неправильную логику происходящего, акцентирует внимание на несущественном, предлагает рассмотреть не все позиции или же, наоборот, перегружает собеседника информацией. Распространенными тактиками являются:

- Неполнота информации. Раскрытие нужной и выгодной для себя информации.
- Избыток или неструктурированность информации. Использование обилия фактов, которое запутывает собеседника.
- Перемещение акцента на несущественное. Целенаправленное переключение внимания на второстепенные детали и мелочи, не имеющие отношения к делу.

*Манипуляции с привлечением третьей стороны* [13]. Манипулятор привлекает на свою сторону дополнительного игрока. Переговорщик подключает к обсуждению третью сторону и ссылается на нее в течение переговоров. Распространенными тактиками являются:

- Привлечение помощника. Привлечение помощников и распределение ролей.

- Ссылки на авторитеты и экспертов. Уклонение от решения вопроса при ссылке на отсутствие полномочий и перекладывание ответственности за принятие решений на других.
- Мнение большинства и традиции. Ссылка на мнение большинства и общепринятые традиции при защите своих интересов.

Каждая стратегия ведения переговоров может использоваться в различных ситуациях. Дистрибутивные переговоры являются наиболее эффективными для быстрых и неофициальных переговоров, таких как ценовая торговля, когда человек что-то хочет приобрести срочно и не его не заботят интересы противоположной стороны. Например, когда человек производит покупку дома, машины. В данном случае переговорщик может использовать определенные тактики для быстрого достижения цели, например «якорение», «сальями» или же различные виды манипуляций. С другой стороны находятся интегративные переговоры. Они обеспечивают основу для успешных соглашений, в которых учитываются интересы обеих сторон. Переговорщики стремятся увеличить общий выигрыш, стараясь найти нестандартное решение ситуации. Тем самым они «увеличивают пирог» на переговорах. Например, две компании начинают работать над совместным проектом. Для эффективности переговорщики должны обратиться к тактикам «расширения пирога», а именно «пакетирование», нахождение общей точки в интересах и другое.

#### *Литература:*

1. Brad Spangler. Integrative or Interest-Based and Distributive Bargaining, 2003.
2. David Lax, James Sebenius. The Manager as Negotiator: Bargaining for Cooperation and Competitive Gain, 1986. 379 pp.
3. Leigh Thompson. The Mind and Heart of the Negotiator. 5th edition. Pearson, 2012. 412 pp.
4. Galinsky, A., Ku, G. & Wang, C. Perspective-taking: Fostering social bonds and facilitating coordination. – 2005. Group Processes and Intergroup Relations, 8, 109-125; Galinsky, A.D., Wang, C.S. & Ku, G. (2008). Perspective takers behave more stereotypically. Journal of Personality and Social Psychology, 95(2). P. 404-419.
5. Bazerman, M.H. & Neale, M.A. (1992). Negotiating rationally. New York: Free Press, 1992. 196 pp.
6. DeRue, D.S., Conlon, D.E., Moon, H. & Willaby, H.W. (2009). When is straightforwardness a liability in negotiations? The role of integrative potential and structural power. Journal of Applied Psychology, 94 (4). P. 1032-1047.

7. Keenan, J. & Wilson, R.B. (1993). Bargaining with private information. *Journal of Economic Literature*, 31 (1), 45-104; Roth, A.E. (1993). Bargaining experiments. In J. Kagel & A.E. Roth (Eds.), *Handbook of experimental economics*. Princeton, NJ: Princeton University Press, 1993, 31(1). P. 45-104.
8. Paese, P.W. & Gilin, D.A. (2000). When an adversary is caught telling the truth: Reciprocal cooperation versus self interest in distributive bargaining. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 2000, 26 (1). P. 79-90.
9. Raiffa, *The art and science of negotiation*, 2003. 383 pp.
10. Galinsky, A.D., Mussweiler T., First offers as anchors: the role of perspective-taking and negotiator focus. *Journal of personality and social psychology*, 2001. P. 657-669.
11. Galinsky, A.D., Seiden, V.L., Kim, P.H. & Medvec, V.H. (2002). The dissatisfaction of having your first offer accepted: The role of counterfactual thinking in negotiations. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 28 (2). P. 271-283.
12. Loewenstein, G.F., Thompson, L. & Bazerman, M.H. (1989). Social utility and decision making in interpersonal contexts. *Journal of Personality and Social Psychology*, 57 (3). P. 426-441.
13. Стацевич Е., Гуленков К., Сорокина И. Манипуляции в деловых переговорах. Практика противодействия. Москва, 2012. 150 с.

## Изучение моделей коммерциализации научных разработок в проектах ИПФ РАН

С.А. Карпычева  
*преподаватель кафедры венчурного менеджмента  
Национального исследовательского университета  
«Высшая школа экономики»*

*Аннотация:* Статья посвящена анализу моделей коммерциализации в проектах технологического предпринимательства, которые являются выходцами из ИПФ РАН. Также в статье разработана система коммерциализации научных разработок для ИПФ РАН, в рамках которой предложено создание отдельного структурного подразделения – Центра трансфера технологий.

*Ключевые слова:* технологическое предпринимательство, научные разработки, модель коммерциализации.

Сегодня рыночные условия стремительно меняются, и компаниям необходимо также оперативно реагировать на эти изменения, чтобы оставаться конкурентоспособными. Создание и выведение на рынок инновационных продуктов и технологий позволяет многим компаниям оставаться лидерами своей отрасли.

Если рассматривать научные организации, которые занимаются преимущественно наукой и открытиями, то в настоящее время все больше из них вынуждены сами обеспечивать себе финансирование. Коммерциализация полученных знаний и технологий в научных организациях и позволит им получать финансовую выгоду от своей деятельности.

Сегодня роль университетов и научных организаций преимущественно в инновационной экономике сводится не только к образовательной деятельности, но и к созданию научного знания, новых технологий и научных разработок, которые выступают центрами инновационного развития. Целью создания научных разработок и технологий является внедрение их в реальный сектор экономики. Поскольку организации нуждаются в новых технологиях для сохранения и приобретения новых конкурентных преимуществ, необходимо выстраивание тесных взаимоотношений с другими компаниями и с университетами [1]. Для того, чтобы выгодно реализовать разработку, необходимо понимать кто испытывает в ней потребность и как ему ее продать. Именно модель коммерциализации описывает, через какие каналы можно выйти на покупателя, как ему преподнести новый продукт или разработку, как лучше совершать сделку, и какие ресурсы нужны в данном процессе.

При этом стоит отметить, что успешность коммерциализации научных разработок напрямую зависит от выбранной формы трансфера технологий. Также используемая модель оказывает влияние на то, каким образом будут распределены косвенные преимущества, прибыль и риски между участниками инновационного процесса.

Роль университетов в этом процессе признана критически важной, поэтому они стремятся формализовать процессы коммерциализации результатов интеллектуальной деятельности (РИД) и трансфера технологий [2]. Трансфер технологий может принести существенные выгоды для организации в виде доходов, налаженных связей с промышленностью и повышения экономического развития региона и страны в целом. Для этого университеты и научные организации выстраивают внутренние процессы коммерциализации результатов интеллектуальной деятельности путем создания центров трансфера технологий, центров оценки коммерческих перспектив [3], в зону

ответственности которых входит выстраивание и применение различных моделей коммерциализации РИД.

Выбранная модель коммерциализации научной технологии играет почти решающую роль в развитии разработки бизнеса для технологического предпринимателя.

В связи с вступлением в силу закона о реформировании системы РАН, ситуация там поменялась коренным образом. Финансирование структур РАН значительно сократилось. Поэтому в текущих условиях наиболее действенный способ получения финансирования в институты – это коммерциализация своих научных разработок.

В данном исследовании разработаны механизмы взаимодействия участников процесса коммерциализации научных разработок для Федерального государственного бюджетного научного учреждения «Федеральный исследовательский центр Институт прикладной физики Российской академии наук».

В исследовании использованы общенаучные подходы (системный и сравнительный анализ), метод кейсов, анализ и синтез первичной и вторичной информации, а также логическое моделирование инновационных процессов в экономике.

Для того, чтобы детально изучать используемые модели коммерциализации проектами ИПФ РАН, необходимо определить, что такое трансфер технологий. В данной работе было использовано следующее определение: трансфер технологий – это достаточно многомерный процесс, который намеренно способствует использованию научных разработок и технологий. Передача научных разработок начинается в процессе создания технологий и заканчивается в процессе реализации научных разработок. Данный процесс предполагает наличие нескольких заинтересованных сторон и определенных ресурсов, и включает мероприятия, связанные с передачей и внедрением новых технологий [4].

При изучении зарубежной и российской литературы по данной тематике было выявлено, что сейчас существует 7 основных моделей коммерциализации, которые являются наиболее успешными. К ним относятся [5, 6]:

- Лицензирование.
- Создание спин-офф компаний.
- Открытие совместных лабораторий университета с промышленными компаниями.
- Выполнение НИОКР под запрос промышленной компании.
- Продажа всей интеллектуальной собственности.

- Создание совместных предприятий.
- Стратегические альянсы.

ИПФ РАН является одной из самых сильных научных организаций региона. В нем ведутся фундаментальные и прикладные исследования в области физики плазмы, электроники больших мощностей, физики атмосферы, гидрофизики и квантовой электроники [7].

Несмотря на отсутствие системы коммерциализации научных разработок, вокруг ИПФ РАН с 1990 г. было создано несколько компаний на основе интеллектуальной собственности, принадлежащей институту. Также ИПФ РАН успешно осуществляет трансфер своих технологий.

Институт прикладной физики РАН не останавливается на достигнутом. В институте постоянно ведутся разработки новых продуктов или веществ, которые в дальнейшем будут коммерциализированы. Соответственно, вопрос коммерциализации научных разработок в данном институте считается достаточно важным.

Для данного исследования были выбраны три компании-выходцы из ИПФ РАН. Выбранные компании являются наиболее успешными и добились больших результатов за время своего существования. К ним относятся: ЗАО НПП «Гиком», НТК ООО «Медуза» и ООО «Центр научного и технического развития».

По каждому кейсу была собрана информация из открытых источников, в т.ч. были изучены сайты компаний, а также была проанализирована история компании. Для получения более достоверной и полной информации, были проведены личные полуформализованные интервью с руководителями выбранных компаний. Беседа с представителями компаний записывалась на диктофон, а также делались письменные заметки в ходе интервью. Общее время интервью составляло не более 50 минут. Гайд для интервью был составлен на основе проведенного анализа информации зарубежных и российских авторов о существующих моделях коммерциализации научных разработок, о возможных проблемах данного процесса.

*ЗАО НПП «Гиком».* В ходе данного исследования было проведено изучение компании ЗАО НПП «Гиком», в ходе которого была организована беседа с ее директором – Е.В. Соколовым.

Интеллектуальная собственность изначально была создана в рамках ИПФ РАН и находилась в режиме ноу-хау. После этого группа молодых ученых вынесла идею новой разработки, и они совместно с коллегами из «Курчатовского института» и НПП «Салют» открыли совместное предприятие

ЗАО НПП «Гиком». На сегодняшний день группа ученых из ИПФ РАН продолжает работать в институте как на второстепенном месте работы.

*НТК ООО «Медуза».* В рамках данного исследования было проведено интервью с генеральным директором НТК ООО «Медуза» – А.Г. Кирилловым.

В ИПФ РАН работала группа ученых, у которой была идея создания нового продукта. Для того, чтобы интеллектуальная собственность не принадлежала институту, они организовали отдельное предприятие – НТК ООО «Медуза», где и создавали новый продукт, используя по договоренности оборудование ИПФ РАН на условиях аренды. На сегодняшний день интеллектуальная собственность полностью принадлежит НТК ООО «Медуза», ученые работают на основной работе, но в то же время они продолжают являться сотрудниками института, работая по совместительству.

*ООО «Центр научного и технического развития».* Рассматривая модель коммерциализации ООО «Центр научного и технического развития», можно отметить, что у группы ученых, которые занимались разработкой нового продукта, на сегодняшний момент институт ИПФ РАН является основным местом работы. Кроме того, право владения интеллектуальной собственностью также остается у института. В «Центре научного и технического развития» ученые работают в свободное от основной работы время, как на второстепенном месте работы. Право на пользование ИС есть у «Центра научного и технического развития», что позволяет ему использовать эту интеллектуальную собственность в своей деятельности.

Анализ деятельности трех компаний, которые являются выходцами из ИПФ РАН, позволил выявить у них схожие трудности, такие как дефицит квалифицированного персонала, отсутствие знаний и опыта в ведении бизнеса на момент создания компании, отсутствие спроса на инновационную продукцию в стране или со стороны промышленности. Кроме того, компании не знают, в каком направлении им развиваться дальше, усовершенствовать свои продукты или придумывать новые, выходить на новые рынки или искать новые ниши в России.

Говоря о моделях коммерциализации научных разработок рассмотренных компаний, стоит отметить, что все они на сегодняшний день поддерживают тесную связь с институтом. 90-е гг. были сложным периодом, в том числе для малых инновационных предприятий. Официально оформленного трансфера технологий не существовало, поэтому все компании охраняли свою интеллектуальную собственность в режиме ноу-хау. С начала 2000-х гг. руководство страны все чаще стало говорить про инновации и научные раз-

работки, и стали появляться законодательные акты, которые официально закрепляют и защищают трансфер технологий. ООО «Центр научного и технического развития» уже была создана по 217 ФЗ с участием института, что также закрепило ее статус.

Основной принцип, который необходимо соблюдать при разработке рекомендаций для успешной коммерциализации разработок в ИПФ РАН, это соблюдать интересы всех задействованных в данном процессе сторон.

Ни одна из описанных выше моделей коммерциализации научных разработок в научной организации не встречается в чистом виде, что обусловлено рынком и экономической ситуацией. В данном случае нужно проводить комплексную работу как внутри университета по подготовке научных сотрудников, так и работу со спин-офф компаниями, помогая им развиваться самостоятельно.

Для того, чтобы более тщательно готовить научных сотрудников к созданию собственного бизнеса используя созданную интеллектуальную собственность, необходимо разработать систему подготовки будущих предпринимателей внутри института. Наиболее эффективный способ – это разбить весь процесс на три этапа: обучение, подготовка к коммерциализации и создание малого инвестиционного предприятия (МИП). Далее рассмотрим каждый этап в отдельности.

1. Обучение. Данный этап предполагает ознакомление студентов и сотрудников с предпринимательской сферой, с бизнесом. Основная цель данного этапа – показать возможности научной карьеры в институте, создание и развитие собственного бизнеса на основе созданной ИС. На данном этапе важно подключать сторонние организации, такие как Высшая школа общей и прикладной физики ННГУ им. Н.И. Лобачевского, радиофизический факультет ННГУ им. Н.И. Лобачевского и другие, на базе которых ведутся научные разработки в разных сферах. Кроме того, необходимо тщательно организовать весь процесс обучения молодых ученых и студентов, чтобы получить от этого ожидаемый эффект. Поэтому важно привлекать таких партнеров как Высшая школа экономики, где достаточно много экспертов и менторов в области инвестиций.
2. Подготовка к коммерциализации. На данном этапе молодым научным сотрудникам необходимо прослушать ряд курсов, посвященных понятию интеллектуальная собственность, моделям ее коммерциализации, формам трансфера технологий за границу, юридическим и финансовым

аспектам процесса коммерциализации научной разработки. Основная цель данного этапа – научные сотрудники должны быть более осведомленными в вопросе коммерциализации научных разработок и более защищенными со стороны института. Для оперативного решения возникающих вопросов и сложностей у молодых ученых необходимо создать отдельную структуру в ИПФ РАН, например, Центр коммерциализации технологий или Центр трансфера технологий. Такое чувство защищенности придает уверенности молодым ученым в своих начинаниях.

3. Создание МИП. Данный этап предполагает регистрацию спин-офф компании, сопровождение по вопросам, связанным с деятельностью МИП. Предполагается оказание консультационных услуг научным сотрудникам института, менторинг и коучинг по многим вопросам. Процесс коммерциализации разработки возможен двумя способами: подготовка научных сотрудников к созданию МИП и полный уход сотрудников из ИПФ РАН, либо сопровождение процесса трансфера технологий от ученых университета к сотрудникам вновь созданной спин-офф компании.

Безусловно, должны быть организационные структуры, отвечающие за данные этапы и сопровождающие научных сотрудников в данном процессе.

Начальный этап обучения должен осуществляться под руководством сектора инновационных программ, который существует в ИПФ РАН. Основные задачи данного структурного подразделения – обеспечить взаимовыгодное сотрудничество с лабораториями и кафедрами университетов Нижнего Новгорода, которые связаны с новыми технологиями, с разработками. Это необходимо для того, чтобы на их базе проводить курсы введения в специальность для студентов вузов и показать молодым людям возможности научной карьеры и дальнейшие перспективы.

Если говорить про этап подготовки научной разработки к коммерциализации, то тут важно присутствие сектора инновационных программ ИПФ РАН, а также целесообразно создать Ассоциацию спин-офф компаний, члены которой делились бы своим личным опытом с молодыми учеными в вопросах коммерциализации технологий.

Задачами структуры института выступают первичная оценка технологий, их отбор, рекомендации к доработке, советы по юридическому оформлению ИС, проведение маркетинговых исследований рынка и потребителей данной технологии.

Ассоциация спин-офф компаний – это объединение нескольких наиболее успешных спин-офф компаний, которые готовы поделиться рецептом успеха с молодым поколением и дать практические рекомендации на этапе создания и развития технологического бизнеса. Они могут выступать в роли тренеров или менторов. Создание такой структуры крайне важно, ведь когда про технологических предпринимателей пишут в книгах – это одно, а когда ты можешь лично с ними познакомиться и задать все интересующие вопросы или получить профессиональный совет, это дает большей уверенности молодым ученым в своих силах. Основными задачами такой ассоциации должны быть следующие:

- Консультирование и помощь молодым ученым в коммерциализации своих разработок.
- Выступать партнерами в наиболее перспективных технологических проектах.
- Развивать рынок технологического предпринимательства в регионе.

Последний этап – создание малого инновационного предприятия. Важную роль при этом играют внешние партнеры, такие как НИУ ВШЭ, Бизнес-инкубатор, технопарк «Анкудиновка» и другие. Здесь наиболее целесообразным было бы создание бизнес-инкубатора на базе ИПФ РАН совместно с НИУ ВШЭ – Нижний Новгород. Такое объединение позволит готовить проекты только ИПФ РАН к коммерциализации, исходя из особенностей технологий данного института. На данном этапе они выступают в качестве консультантов, менторов, оказывают помощь в организации встреч с инвесторами, готовят молодых ученых к переговорам на высоком уровне, оказывают помощь в качестве технологического брокера. Такая помощь крайне важна МИП, т.к. выходя из стен университета, они попадают на жесткий конкурентный рынок, где выжить достаточно сложно, особенно молодой начинающей компании. Такие структуры помогают спин-офф компании выходить на рынок, советуют как поступить в различных ситуациях и дают подсказки.

Наиболее эффективной будет разработка новой модели коммерциализации, которая бы включала в себя элементы создания спин-офф компании из института и создание совместных предприятий. Она предполагает, что в институте будет разрабатываться новая технология или продукт в рамках лаборатории или кафедры. Далее институт совместно с другой компанией (коммерческой или другим научным институтом) создает отдельное предприятие, в котором будут работать сотрудники обеих сторон. Институт вкладывает в уставный капитал интеллектуальную собственность и оборудование (если та-

кое имеется), а другая компания – финансы, и обеспечивает молодую компанию трудовыми ресурсами для ведения деятельности. В результате такого взаимодействия у вновь созданного предприятия имеются все необходимые ресурсы для успешного старта своего бизнеса.

При реализации данной модели сотрудники института имели бы возможность дополнительного заработка и реализации своих знаний в отдельной компании в свободное от основной работы время, что явилось бы дополнительной мотивацией к продолжению занятий научной деятельностью.

Если говорить об интересах сторонней компании-партнера, то это также является дополнительным доходом для ее сотрудников, а также дополнительным доходом для самой компании в результате успешного продвижения на рынок нового товара или технологии.

Чтобы данная модель работала достаточно хорошо и приносила прибыль, в ИПФ РАН нужно произвести некоторые изменения. Прежде всего, необходимо создать структуру внутри института, которая бы занималась именно коммерциализацией научных разработок, поиском партнеров, выбором наиболее успешного пути реализации новой продукции или технологии. Примером такой структуры может служить Центр трансфера технологий ИПФ РАН. Кроме того, нужно детально продумать взаимодействие с партнерами, кто, что и в каком количестве будет вкладывать в создание нового предприятия, кто будет принимать важные решения, за кем будет последнее слово, как будет оформлена ИС, и кому она будет принадлежать и многие другие вопросы, которые будут возникать в процессе взаимодействия.

Не менее важным действием является разработка программы вовлечения сотрудников в процесс создания инновационного продукта и его последующей коммерциализации совместно с другой компанией. Здесь необходимо разграничивать функциональные обязанности сотрудников в работе в институте и в создании разработки, а также разработать программу мотивации специалистов.

В процессе реализации любой модели коммерциализации научных разработок института стоит помнить, что данный процесс будет успешным, если будут учтены интересы всех задействованных сторон. Только в этом случае каждая компания будет удовлетворена всем процессом коммерциализации.

Концепция создания Центра трансфера технологий Института прикладной физики РАН выглядит следующим образом:

## 1. Описание и основные направления деятельности Центра трансфера технологий ИПФ РАН

Центр трансфера технологий (ЦТТ) создается на базе Института прикладной физики Российской Академии Наук, находящемся в г. Нижнем Новгороде. Основной целью создания центра является содействие в процессе коммерциализации научных разработок молодых ученых института.

### *Миссия ЦТТ*

Центр трансфера технологий ИПФ РАН способствует развитию технологического предпринимательства и коммерциализации наукоемких технологий в Нижегородском регионе.

### *Цели ЦТТ*

- Содействие молодым ученым в процессе коммерциализации научных разработок.
- Помощь в привлечении инвестиций для развития проектов технологического предпринимательства ИПФ РАН.
- Трансфер инновационных разработок в промышленность.
- Интеграция образования, науки и бизнеса.
- Развитие технологического предпринимательства в регионе.

### *Задачи ЦТТ*

- Привлечение молодых ученых в предпринимательскую среду путем ознакомления их с предпринимательством и возможностями бизнеса.
- Организация обучения молодых ученых основам предпринимательства путем привлечения таких партнеров, как НИУ ВШЭ.
- Помощь в организации юридического лица, ведении бухгалтерии, оформлении интеллектуальной собственности и решении других вопросов развития технологического бизнеса.
- Консалтинговое сопровождение технологических предпринимательских проектов ИПФ РАН.
- Содействие в поиске инвесторов и партнеров в технологический проект ИПФ РАН.
- Организация Ассоциации спин-офф компаний региона;
- Выстраивание взаимоотношений с региональными властями, организациями инфраструктуры поддержки инновационного бизнеса, инвесторами и другими участниками инновационной системы.

## 2. Ключевые направления деятельности

Деятельность Центра трансфера технологий состоит из следующих основных направлений:

- Образовательное.
- Консалтинговое.
- Трансфер технологий.

Образовательное направление затрагивает ключевые темы управления инновационными бизнес-проектами: защита интеллектуальной собственности, методы генерации идей, истории успеха в бизнесе, организация бизнеса с нуля, юридические аспекты организации предприятия, работа и подбор персонала, командообразование, маркетинговые стратегии, выбор системы налогообложения, оценка рисков в бизнесе, организация системы продаж инновационных продуктов.

Основным партнером в данном направлении выступает НИУ ВШЭ, в которой созданы не только отдельные образовательные направления в сфере инноваций и предпринимательства, но также работают ведущие преподаватели региона в области венчурного инвестирования и предпринимательства.

В качестве привлеченных экспертов будут выступать бизнесмены, топ-менеджеры, ведущие преподаватели вузов региона. В ходе проведения семинаров будут применяться активные методы обучения: деловые игры, круглые столы, дебаты, кейсы, мозговые штурмы, проектный метод.

В рамках образовательного направления будут реализованы образовательные программы для молодых ученых ИПФ РАН, а также тематические лекции, тренинги, семинары, деловые игры для более углубленного изучения некоторых аспектов предпринимательства.

Акцент будет сделан на разработку собственного инновационного проекта посредством проведения менторских сессий и реализации проектной формы обучения.

Консалтинговая деятельность ЦТТ заключается, прежде всего, в оказании профессиональных консультаций в сфере защиты интеллектуальной собственности и в услугах по привлечению инвестиций в проекты ИПФ РАН. Также сотрудники центра оказывают услуги в области управленческого консультирования, экспертной оценки проектов, упаковки проекта, подготовки пакета конкурсной документации, проведения маркетинговых исследований, бухгалтерского и юридического сопровождения.

Трансфер технологий как отдельное направление деятельности ЦТТ предполагает, что будет осуществляться тщательная работа с каждым проектом ИПФ РАН для осуществления трансфера ИС. В ходе данного процесса предполагается детальное изучение самой разработки, проработка российского и зарубежного опыта трансфера технологий в аналогичной сфере или похожей разработки, выбор совместно с участниками проекта наиболее подходящего способа трансфера ИС, поиск партнера, подготовка и осуществление самого трансфера технологии.

*Целевые группы партнеров:*

- **Предприятия/компании**

Сотрудничество может быть как с российскими, так и с зарубежными предприятиями; как с малым, так и со средним и крупным бизнесом. Партнерство может реализовываться по различным направлениям: выполнение научных разработок по заказу предприятий; трансфер технологий; выстраивание партнерских отношений с компаниями по продвижению разработок института; приглашение в качестве экспертов/менторов/спикеров топ-менеджмента компаний.

- **Финансовые структуры**

Привлечение финансовых структур в рамках образовательных программ, менторство/консалтинг в различных технологических проектах со стороны специалистов финансовых структур. Привлечение инвестиций для создания и развития спин-офф компаний.

- **Научно-исследовательские институты, университеты и другие образовательные структуры**

Целью данного сотрудничества является поиск партнеров для совместной разработки инновационных идей, а также для совместного создания спин-офф компаний. Также важно привлекать студентов из других учебных заведений в ИПФ РАН для развития их академической карьеры.

Привлечение таких партнеров, как Высшая школа экономики, позволит не только организовать образовательный процесс для молодых ученых в ЦТТ, но и укомплектовать команды проектов недостающими специалистами в сфере венчурного инвестирования и маркетинга.

- **Региональные власти**

Сотрудничество с региональными властями очень важно для ЦТТ, т.к. в регионе существует много программ поддержки инновационных проектов, а

также возможность установления деловых контактов с ведущими предприятиями и бизнесменами региона.

Правительство Нижегородской области в 2013 г. утвердило «Концепцию инновационного развития Нижегородской области до 2020 года», в которой особое внимание уделяется инновационным проектам и их поддержке, что напрямую связано с проектами ИПФ РАН.

Фонд содействия развитию малых форм предприятий в научно-технической сфере, который ежегодно проводит конкурсы СТАРТ и Умник, где молодые ученые получают возможность заявить о своем проекте и получить финансирование на его развитие и внедрение в производство. Участие в таких конкурсах позволяет молодым ученым и студентам заявить о своем проекте не только в регионе, но и в столице.

Министерство инвестиционной политики Нижегородской области также принимает активное участие в продвижении перспективных проектов, сотрудничество с которым также поможет развитию проектов ИПФ РАН.

Не стоит забывать про организации инновационной инфраструктуры Нижегородской области, которые имеют большой опыт реализации и продвижения инновационных проектов, а также связи со многими крупными компаниями и инвесторами.

- Развитие предпринимательского сообщества

Создание Ассоциации спин-офф компаний позволит развивать индустрию спин-офф компаний в Нижегородском регионе, а также позволит участникам ассоциации и начинающим молодым ученым обмениваться опытом со своими коллегами и консультироваться по возникающим вопросам.

*Мероприятия Центра трансфера технологий ИПФ РАН*

Для решения комплекса проблем, выявленных при анализе существующих спин-офф компаний, разработана программа мероприятий центра трансфера технологий, которая отвечает направлениям деятельности ЦТТ и сочетает мероприятия разных типов:

- Открытые встречи с представителями Ассоциации спин-офф компаний – для всех заинтересованных молодых ученых Центра трансфера технологий, которые ориентированы на коммерциализацию своих научных разработок и получение совета от действующих предпринимателей в аналогичной сфере.
- Массовые обучающие мероприятия – проводят ознакомление студентов и молодых ученых с предпринимательской средой, с различными аспектами ведения бизнеса.

- Мероприятия для молодых ученых – необходимые консультации и поддержка проектов, помощь в запуске и выходе на самоокупаемость, предоставление необходимых ресурсов.

### 3. Организационная структура

Для систематизации работы ЦТТ необходимо выстроить правильную организационную структуру, которая бы позволяла сотрудникам работать как одна команда.

Важно разделить обязанности на каждом этапе развития проектов ИПФ РАН между сотрудниками, чтобы каждый из них отвечал за свой блок, но в то же время работал в команде с другими (рис. 1). Кроме того, важно за каждым проектом закрепить своего куратора, который бы в любой момент времени смог помочь команде проекта или посоветовать к кому обратиться за помощью.

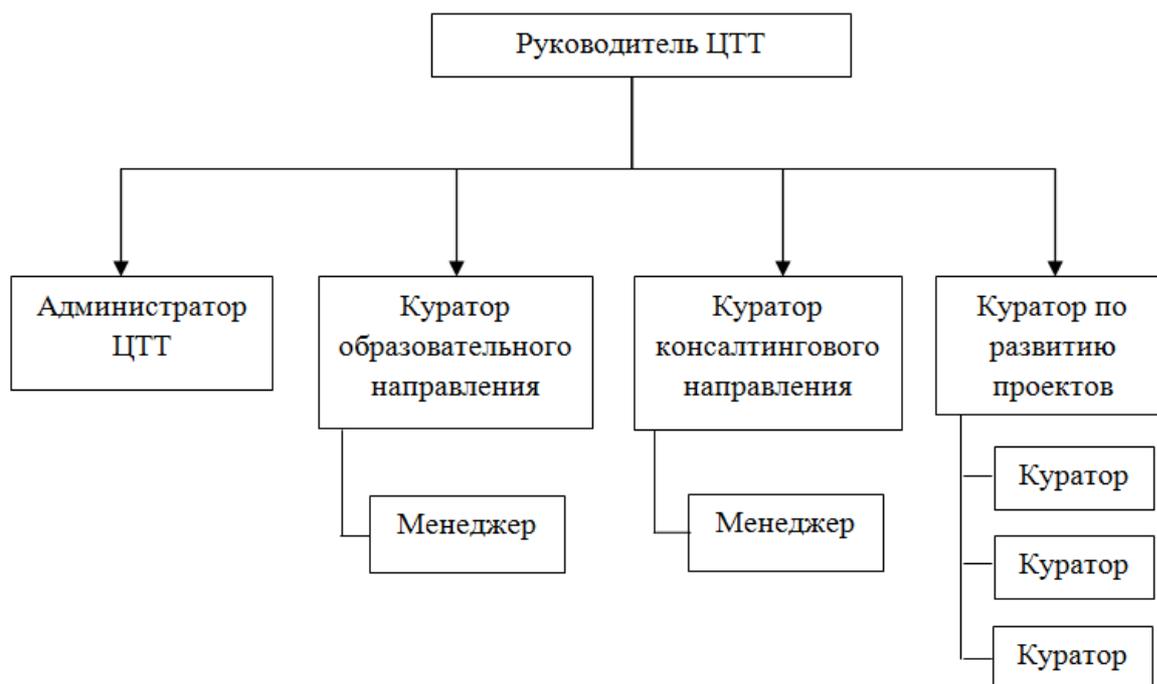


Рис. 1. Организационная структура Центра трансфера технологий ИПФ РАН

### 4. Этапы развития Центра трансфера технологий ИПФ РАН

#### *1-ый год*

В рамках созданного Центра трансфера технологий проводится предварительная работа по налаживанию партнерских отношений с ключевыми стейкхолдерами, а также с зарубежными инвесторами и партнерами.

Проводится отбор наиболее перспективных и готовых проектов для осуществления трансфера технологии.

Реализуются образовательные и другие мероприятия по популяризации предпринимательской деятельности в студенческой среде и среди молодых ученых ИПФ РАН.

Создаются условия для возникновения и развития спин-офф компаний на базе ИПФ РАН, организованных на основе результатов интеллектуальной деятельности ИПФ РАН и совместно с партнерами.

### *2-ой год*

Образованная и развивающаяся в рамках Центра трансфера технологий Ассоциация спин-офф компаний начинает проводить мониторинг спин-офф компаний региона и призывать их вступить в Ассоциацию.

Происходит формирование ядра технологических проектов и базовой партнерской сети. Интенсификация работы с существующими и новыми партнерами приведет к функциональному разделению этой деятельности на поиск партнеров и выполнение достигнутых договоренностей.

К концу года количество рабочих проектов ЦТТ составляет 5 команд проектов.

Налажены партнерские связи с российскими и зарубежными партнерами, центрами предпринимательства, центрами трансфера технологий.

### *3-й год*

Формируется обширная партнерская сеть, состоящая из НИИ, университетов, компаний и других организаций. ЦТТ действует как консалтинговый центр в области коммерциализации инновационных идей проектов ИПФ РАН, маркетинга и продвижения инновационных продуктов.

Созданы условия для возникновения и развития спин-офф компаний. Партнерская сеть позволяет проводить на высоком уровне образовательные и другие мероприятия по развитию предпринимательской культуры в студенческой среде и среди молодых ученых ИПФ РАН.

Центр трансфера технологий осуществляет консалтинговую, образовательную деятельность и трансфер технологий. Создаются спин-оффы на базе ИПФ РАН, реализуется совместные проекты с российскими и зарубежными партнерами.

ЦТТ делает существенный вклад в развитие предпринимательской и инновационной экосистемы не только ИПФ РАН, но и региона.

## 5. Ожидаемый эффект от работы Центра трансфера технологий для ИПФ РАН

### *1. Экономический эффект*

#### *Основные источники дохода ЦТТ:*

- Консалтинговые услуги сторонним организациям на коммерческой основе.
- Реализация образовательных программ за счет приглашенных специалистов и бизнесменов.
- Подготовка пакета документов для участия в конкурсах и/или привлечение инвестиций.
- В перспективе продажа доли в созданных с участием ИПФ РАН спин-офф компаниях.

### *2. Социальный эффект*

- Повышение профессионального уровня сотрудников, студентов и молодых ученых в области технологического предпринимательства за счет их вовлечения в деятельность спин-офф компаний, консалтинговую деятельность, интеграции студентов и молодых ученых в профессиональное и бизнес-сообщество.
- ЦТТ создает условия для профессионального роста сотрудников и молодых ученых ИПФ РАН, предоставляя дополнительные возможности для создания собственного технологического бизнеса, участия в консультационной деятельности и т.п.
- Предоставление рабочих мест сотрудникам ИПФ РАН в структуре ЦТТ.

### *3. Имиджевый эффект*

- ЦТТ ИПФ РАН станет лидером в создании и развитии спин-офф компаний и распространении предпринимательской и инновационной культуры в регионе.
- Активное вовлечение ИПФ РАН в российское и международное предпринимательское сообщество в сфере новых технологий.

## 6. Партнеры Центра трансфера технологий ИПФ РАН

1. ОАО «Российская Венчурная Компания» – госкорпорация, которая участвует в финансировании большого числа мероприятий, связанных с инновационной деятельностью: международный форум «Ин-

новации для бизнеса», конкурс инновационных проектов «Generation S» и др.

2. ОАО «РВК» является учредителем большого числа венчурных и посевных фондов России, поэтому сотрудничество с РВК позволяет привлекать финансирование на развитие технологических проектов и из других фондов, созданных РВК.
3. Ассоциация бизнес-ангелов «Стартовые инвестиции» – Ассоциация частных инвесторов, являющаяся венчурным партнером Посевого Фонда ОАО «РВК». Сотрудничество Ассоциации и ЦТТ ИПФ РАН является взаимовыгодным, где члены Ассоциации могут стать партнерами наиболее перспективных проектов, а проекты, в свою очередь, могут получить инвестиции на развитие бизнеса.
4. Другие вузы ПФО. Например, НГТУ и ННГУ обеспечивают молодыми кадрами межфункциональные команды проектов ИПФ РАН, служат источником технологических инноваций, а также партнерами в проектах технологических предпринимателей.
5. Ассоциация Бизнес-инкубаторов и молодых ученых России Содействие в привлечении грантов и субсидий, целевого федерального финансирования. Обмен опытом с членами Ассоциации, реализация проектов федерального масштаба. Представление интересов ЦТТ на всероссийском уровне.
6. НИУ ВШЭ – Нижний Новгород является профильным образовательным вузом для подготовки менеджеров технологических проектов. Кроме того, сотрудники НИУ ВШЭ имеют колоссальный опыт работы с проектами на разных стадиях развития, в том числе опыт привлечения венчурных инвестиций.
7. Бизнес инкубатор «Clever» и Технопарк «Анкудиновка» принимают активное участие в популяризации инноваций в регионе. Предоставляют своим резидентам не только льготные условия для аренды помещений и техники, но и консультационные услуги, которые необходимы проектам на разных стадиях развития.
8. Инновационный центр «Сколково» – современный научно-технологический комплекс, который способствует развитию инновационных проектов в России. Нахождение в Сколково позволяет компаниям получать особые экономические условия для ведения своей деятельности.

9. Торгово-промышленная палата Нижегородской области – негосударственная коммерческая организация, которая объединяет более 1000 компаний и предоставляет компаниям возможность участвовать в программах развития региона. Палата представляет интересы предпринимателей и направляет свои усилия по большей части на поддержку малого и среднего бизнеса.
10. Нижегородская Ассоциация промышленников и предпринимателей проводит различные форумы, конференции и заседания, на которых крупные предприятия региона могут обмениваться опытом, обсудить насущные проблемы и выстроить план развития экономики региона.

Таким образом, разработаны основные принципы и модель коммерциализации научных разработок в ИПФ РАН. Для реализации модели коммерциализации предложено создание отдельного структурного подразделения в рамках ИПФ РАН – Центра трансфера технологий.

#### *Литература:*

1. Audretsch D.B. Technology transfer in a global economy. / D.B. Audretsch, E.E. Lehmann and M. Wright // The Journal of Technology Transfer. 2012. P. 1-12.
2. Rolfo S. University Third mission in Italy: organization, faculty attitude and academic specialization / S. Rolfo and U. Finardi, // The Journal of Technology Transfer. 2012. P. 1-15.
3. Gulbranson C.A. Proof of concept centers: accelerating the commercialization of university innovation / C.A. Gulbranson and D.B. Audretsch // Journal of Technology Transfer. 2008. № 33. P. 249-258.
4. Официальный сайт Addiction Technology Transfer Center: <http://www.attcnetwork.org/home>.
5. Hsu D.W.L. Toward successful commercialization of university technology: Performance drivers of university technology transfer in Taiwan / D.W.L. Hsu, Shen Y.C., Yuan B.J.C. and Chou C.J. // Technological forecasting & social change. 2015. № 92. P. 25-39.
6. Житенко Е.Д. Трансфер технологий: причины успеха // ЭКО. 2002. № 6. С. 75-86.
7. Официальный сайт ИПФ РАН: <http://ipfran.ru>.

# Диагностика реализации стратегического процесса компании

К.О. Сафронова

*ст. преподаватель кафедры общего и стратегического менеджмента  
Национального исследовательского университета  
«Высшая школа экономики»*

*Аннотация:* Статья посвящена изучению стратегического процесса и его влиянию на реализацию стратегии. Приведены данные, полученные в ходе диагностики реализации стратегического процесса компании на примере АО «ПРОМИС». В исследовании использовались классические инструменты стратегического менеджмента (PEST и SWOT-анализ, «пять сил» Портера, модель 7S) в соответствии с этапами стратегического процесса модели Виллена (Wheelen) и Хангера (Hunger).

*Ключевые слова:* российские компании, стратегия, управление предприятием, стратегический процесс.

В условиях высокой конкуренции компании стремятся максимально оптимизировать имеющиеся активы и создать уникальные конкурентные преимущества. Вопрос эффективности деятельности предприятия стоит особенно остро в период экономического кризиса и политики импортозамещения в стране и затрагивает все процессы, реализуемые компанией. В этой связи, стратегический процесс является определяющим, поскольку оказывает влияние на дальнейшее существование и развитие компании, помогает выявить направления и условия функционирования предприятия. Управление стратегическим процессом требует понимания важности ключевых этапов и их согласованности с целью своевременной корректировки реализуемой стратегии.

Изучением стратегического процесса занимались Аналоу Ф. (Analoui F.), Карамии А. (Karami A.) [1], Виханский О.С. [2], Минцберг Г. (Mintzberg H.), Куинн Д.Б. (Quinn J.B.), Гошал С. (Ghoshal S.) [6], Томпсон А.А. (Thompson A.A.), Стрикленд А.Д. (Strickland A.J.) [8]. Важность проведения диагностики осознают не только исследователи, но и предприятия, в частности, компания ОА «ПРОМИС», занимающаяся производством упаковки для лекарственных и фармацевтических препаратов. Данный рынок является высококонкурентным. Рынок полиграфических услуг делят девять крупных игроков, в том числе ООО «Печатня», ЗАО «ВМС-Принт», ООО «Глобус Континенталь», ООО «Экопак», Издательство-Типография «Шар»,

АО «ПРОМИС». Большинству из них АО «ПРОМИС» уступает по мощностям и выручке. По данным независимого агентства доля компании «ПРОМИС» на рынке производства картонной упаковки для лекарственных средств по России на 2013 г. составила 12,25% [3]. Следует отметить, что в настоящее время компания стремится оптимизировать все осуществляемые процессы в компании.

Таким образом, учитывая высокий уровень конкуренции на рынке фармацевтической упаковки и стремление компании встроить задачи производственной системы в стратегию предприятия, необходимо проанализировать стратегический процесс и его этапы в АО «ПРОМИС» с целью повышения клиентоориентированности организации.

Гипотеза исследования заключается в том, что реализация стратегического процесса оказывает влияние на формирование стратегии компании с целью ее определения или корректировки.

Методами исследования были выбраны контент-анализ отечественной и зарубежной литературы, интервью руководителей межфункциональных подразделений, PEST и SWOT-анализ, «пять сил» Портера, модель 7S. Объектом исследования стала компания среднего бизнеса, специализирующаяся на производстве картонной упаковки для лекарственных и фармацевтических препаратов – АО «ПРОМИС». В качестве предмета исследования выступал стратегический процесс в организации.

За основу методологии исследования взята модель Виллена (Wheelen) и Хангера (Hunger), удовлетворяющая всем аспектам изученных моделей стратегического процесса (табл. 1). Идея авторов заключается в том, что стратегический процесс состоит из четырех этапов: анализ деловой среды, формирование стратегии, реализация ее, контроль и оценка результатов. Таким образом, диагностика реализации стратегического процесса была проведена по первым двум этапам модели Виллена (Wheelen) и Хангера (Hunger), завершившись авторскими рекомендациями по полученным данным для дальнейшего развития компании.

Для оценки внешней среды в исследовании был применен PEST-анализ, позволяющий провести сканирование среды через призму политических, экономических, социально-культурных и технологических факторов. После этого проведена работа по изучению конкурентной среды при помощи инструмента «пять сил» Портера, акцентирующего внимание на угрозах со стороны новичков, продуктов-заменителей, покупателей, поставщиков и действующих конкурентов [8]. При помощи PEST-анализа можно определить насколько стратегия находится в соответствии с общими факторами среды, а «пять сил»

Портера позволит выявить учитывает ли стратегия силу влияния таких факторов, как конкуренты, партнеры, клиенты и др.

Т а б л и ц а 1

Модели стратегического процесса и их основные этапы

Автор	Этапы
Кэмпбелл Д. (Campbell D.), Стоунхаус Д. (Stonehouse D.), Хьюстон Б. (Houston B.) [4]	Стратегический анализ, выбор, реализация стратегии и управление
Хакс А. (Hacks A.), Майлаф Н. (Milf N.) [7]	Соответствие внешних и внутренних возможностей, внутренние коммуникации, создание, удержание и трансформация власти
Виллен (Wheelen) и Хангер (Hunger) [1]	Анализ деловой среды, формирование стратегии, реализация ее, контроль и оценка результатов
Томпсон А.А. (Thompson A.A), Стрикленд А.Дж. (Strickland A.J.) [8]	Развитие миссии, выявление целей, разработка стратегии, ее реализация и оценка результатов
Минцберг Г. (Mintzberg H.), Куинн Д.Б. (Quinn, D.B.), Гошал С. (Gosal S.) [6]	Формулирование (рынок, доступные ресурсы, ценности), осуществление

На основе полученной информации составлены стратегические группы для лучшего понимания конкурентной ситуации на рынке, положения компании в сравнении с другими предприятиями данной отрасли, а так же для определения ключевых факторов успеха организации, ее преимущества в соотношении с основным конкурентом.

Для оценки внутренней среды использовалась модель 7S, позволяющая оценить имеющиеся ресурсы, структуру, культуру, стиль руководства. На основании полученных данных при помощи SWOT-анализа выявлены слабые и сильные стороны компании, а так же возможности и угрозы деловой среды [2].

В логике использования модели Виллена (Wheelen) и Хангера (Hunger) на втором этапе стратегического процесса разрабатывается стратегия предприятия. Разработку часто называют стратегическим планированием, которое включает формулирование миссии, целей и стратегий. Для описания цели использовалась модель SMARTER, для построения цели применялся инструмент «дерево целей». Формулирование стратегий основывалось на полученных данных по результатам PEST и SWOT-анализа.

Анализ внешней среды показал, что технологические факторы оказывают высокое влияние на компанию. Это обусловлено тем, что эффектив-

ность производства, возможность расширения ассортимента услуг, продукции зависит от доступных технологий и материалов. Появление новых технологий и материалов открывает новые возможности для удовлетворения потребностей клиентов, а также снижения издержек и увеличения прибыли компании. Следует отметить, что АО «ПРОМИС» следит за новыми тенденциями и внедряет новые технологии, оборудование в производство, что позволяет поддерживать качество продукции, а, следовательно, и клиентоориентированность.

На деятельность любой компании, независимо от отрасли, оказывают влияние экономические факторы. Не является исключением и исследуемая компания. Необходимо отметить высокое влияние нестабильности курса валют, так как 70% сырья поставляется зарубежными партнерами. Повышенные кредитные ставки и нестабильное политическое и экономическое состояние страны порождает обеспокоенность о платежеспособности клиентов. Этот аспект минимизируется для компании за счет надежности предприятий-партнеров.

Политические факторы сказываются на конкуренции компании, усиливая ее за счет вступления России в ВТО и, как следствие, риск выхода иностранных компаний на российский рынок. Усугубляет ситуацию тот факт, что обслуживание и ремонт дорогостоящего оборудования предприятия приводит к увеличению издержек. В дальнейшем это требует перехода на отечественных производителей. Наличие санкций, тем не менее, открывает возможности для компании в увеличении заказов и клиентов за счет популяризации российского производства и ориентации на страны Азии и Латинскую Америку.

Социальные факторы являются благоприятными для АО «ПРОМИС». Прежде всего, это связано с грамотным подходом к управлению компанией. Компания преобразовала нехватку квалифицированного персонала для данной отрасли в свое преимущество благодаря разработке системе обучения. Кроме этого, компания учитывает новые веяния моды, новые тенденции, такие как здоровый образ жизни, компания сама культивирует это среди своих сотрудников и предоставляет им все возможности для этого. Следует отметить, что подобные веяния позитивно сказываются на прибыли компании, поскольку увеличивают в заказах объем такой продукции как витамины, БАДы и прочие добавки. Также в компании разработана система экологического менеджмента, что является преимуществом компании.

Анализ «пяти сил» Портера позволил получить следующие результаты.

В фармацевтической отрасли наибольшее влияние оказывают уже существующие конкуренты и потребители. Благодаря широкой географической деятельности компании, конкуренты представлены в Санкт-Петербурге, Мо-

скве, Подольске, Екатеринбурге. Имеются зарекомендовавшие себя бренды, такие как: «ПЕЧАТНЯ», «Спб Образцова типография», «Глобус-Континенталь», «Фабрика цвета», «Типография Индустрия цвета.

Многие производственные компании имеют потребность в упаковке готовой продукции. К таким компаниям относятся продовольственные (чай, кофе, каши и др.), химические (порошки, зубная паста и др.), косметические (краски для волос, крема и др.), фармацевтические (таблетки, витамины и др.) и прочее. Благодаря популяризации российской промышленности в связи с обостренными отношениями с иностранными партнерами, объем заказов упаковочных компаний и сфера их деятельности расширяется, что способствует разрастанию компаний и охвату больших территорий. Однако продукт не является уникальным в своем роде, как и технологии, оборудование на которых оно выполняется. Его отличия заключаются в дизайне и защитных элементах, наносимых с целью борьбы с подделками, в чем АО «ПРОМИС» преуспел. Он использует голографические метки, их преприсовку и защитные элементы микротекстом, что является преимуществом и одним из факторов привлечения клиента, обеспечения безопасности их продукции и поддержанию репутации. Решение с выбором узкой направленности является уместным в рамках высокой конкуренции, учитывая, что главные конкуренты компании ориентируются на множество сфер, АО «ПРОМИС» выигрывает своим узким фокусированием на фармацевтическое направление, разработав дополнительные услуги для данной отрасли с целью привлечения клиентов, а так же косметическую промышленность. Учитывая высокую конкуренцию, можно судить о существующей борьбе за клиента, что позволяет говорить о сильном влиянии со стороны потребителя. Одним из конкурентных преимуществ является нанесение шрифта Брайля на инструкцию для слабовидящих и слепых людей.

Несмотря на возможности расширения сфер деятельности и увеличения объемов производства, что позволяет предположить возможный возросший интерес со стороны новых компаний, следует отметить существование низкой угрозы появления новых игроков. Этому способствуют высокие барьеры входа на рынок и наличие приоритетов в данной отрасли, таких как надежность, своевременность и качество, в связи с чем новые компании не будут внушать доверия у заказчиков, и они будут отдавать предпочтение проверенным компаниям.

Сила товаров-заменителей фактически отсутствует, так как существуют жесткие требования в фармацевтической отрасли об упаковке. На сегодняшний момент аналоги картонной упаковки отсутствуют.

Силу поставщиков компания оценивает в два балла из пяти. На рынке присутствует достаточное количество поставщиков красок, лаков, бумаги,

картона, фольги и комплектующих. Среднее влияние данной силы обусловлено тем, что свои заказы компания распределяет между несколькими поставщиками.

Следует заметить, что мониторинг внешних факторов, потребителей и конкурентов ведется регулярно менеджером по развитию два раза в год.

Диагностика внутренней среды проводилась с применением модели 7S, результаты которой показали, что структура компании имеет линейно-функциональный тип с четырехуровневой системой подчинения. Работа в компании по структуре организована как совокупность мини-бизнесов, взаимосвязанных между собой, каждый обладает своими целями и задачами. Выстроена система внутреннего потребителя, один отдел является заказчиком для другого и поставщиком для третьего, введен департамент качества, наряду с которым существует коммерческий департамент, финансовый, производственный, управление персоналом и информационный. Такая структура позволяет наиболее эффективно достичь высокого качества продукции, а, следовательно, отражает реализуемую стратегию компании.

Численность сотрудников составляет 291 человек, а средний возраст – 39,5 лет. На предприятии работают как молодые специалисты после техникума, так и обладающие уже большим опытом работы. Большую часть персонала составляют люди технических специальностей как с высшим, так и средним специальным образованием. Однако следует отметить, в компании ощущается дефицит квалификационных кадров. Это обусловлено тем, что не существует учебных заведений, направленных на обучение сотрудников в данной сфере – типографии. Потому этот минус в нехватке квалификационных кадров компания восполняет разработанной системой обучения внутри компании, преобразуя это в свой плюс, поскольку снижаются требования для принятия на работу относительно образования и опыта работы, ведется подготовка персонала своими силами для работы на технически сложном оборудовании.

Для оценки, контроля и развития навыков в компании построена система «блоки навыков», которая содержит информацию со всеми требованиями, разграниченная по времени и разрядам. Каждый сотрудник обязан раз в год проходить обучение, согласно системе менеджмента качества, что выполняется в компании. Составлены планы, графики, разграничившие обучение персонала. Разработаны несколько типов обучения, такие как наставничество, дистанционное обучение, стажировки. Разработана система контроля и оценки обучения, за которую отвечают отдел обучения и развития персонала и отдел качества. Однако эта система охватывает на данный момент не все подразделения, но это планируется освоить и исправить в ближайшее время. При

выборе руководителей, наставников, назначаемых на работу с персоналом, принимают во внимание возможности и способности сотрудника управлять и находить общий язык с другими сотрудниками.

Все требуемые навыки компания развивает благодаря своей системе обучения, а сам персонал изначально подбирается с базовыми техническими знаниями и способный к дальнейшему обучению.

Компания пронизана системами, поддерживающими функционирование организации. В рамках стратегии введена система менеджмента качества, внедрено «бережливое производство», получены сертификаты ISO 9001-2008, PSO (Process Standard Offset) ISO 12647-7, ISO 1264, ISO 3664, ISO 2846-1.

В компании введена система экологического менеджмента, что в современных тенденциях рынка является преимуществом. За информационную систему, ее поддержку отвечает офис-менеджер, публикующий информацию от генерального директора и директоров департаментов. Информационное оповещение осуществляется рассылкой сообщений по внутренней корпоративной электронной почте, по электронным доскам, расположенным на каждом этаже.

Компания использует комбинированный стиль – управление по задачам и управление персоналом. Каждый отдел имеет свои цели и задачи, на которые ориентированы сотрудники. Организация занимается развитием персонала, учитывает психологическую совместимость при назначении наставника, лидера по производству для повышения квалификации персонала. Несмотря на существующие рейтинги по оценке результатов деятельности каждого сотрудника и каждого подразделения, в компании отсутствует чувство конкуренции и соперничества, коллектив настроен на совместную деятельность. Также существуют проектные группы, которые организуются менеджером по развитию, куда подбираются специалисты, необходимые для выполнения определенных задач.

Заявленные ценности компании находят свое отражение в реально существующей культуре, однако в заявленных ценностях больше представлены черты гибкой культуры, хотя в действительности значимого преимущества не существует. Провозглашаемые ценности компании отражены на официальном сайте компании, и одна из них направлена на повышение качества работы, что соответствует стратегии. Остальные направлены на увеличение вовлеченности персонала, создание позитивного морального климата, что приводит так же к качественному выполнению работы и заинтересованности в ней.

В настоящий момент имеющиеся внешние и внутренние условия среды позволяют прийти к заключению, что первый этап стратегического процесса выполняется в компании на высоком уровне и не имеет проблем и патологий.

В рамках второго этапа диагностики стратегического процесса определены миссия, цели и стратегия компании.

Миссия компания заключается в способствовании повышению конкурентоспособности продукции заказчиков, предпочитающих картонную упаковку АО «ПРОМИС» стабильного качества.

Для управления компанией менеджеры используют многочисленные профессиональные инструменты, например, дерево целей, которое составлено на 2018 г. В рамках «дерева целей» выделены промежуточные цели на 2015 г., касающиеся мотивирования персонала, поддержания удовлетворительности мини-бизнесов, повышения реализации объема продаж, уменьшения издержек по производству готовой продукции, развития культуры лидерства и вовлеченности персонала, а также поддержания и развития программы по построению производственной системы.

В ходе исследования было выявлено, что в компании отсутствует формальное определение стратегии компании, фактически оно выражается в достижении целей, поставленных на 2015 г., и в клиентоориентированности компании. Клиентоориентированность заключается не только в предоставлении клиентам качественной продукции, но и услуг фасовочного и фальцовочного оборудования.

Стратегия компании заключается в следующем:

- Повышение качества продукции и качества сервиса;
- Повышение дисциплины соблюдения технологии производства картонной упаковки;
- Повышение эффективности производственных процессов;
- Оптимизация систем планирования поставок картона и выполнение производственных заказов.

Таким образом, реализуемая стратегия компании находится в соответствии с поставленными целями и сформулированной миссией компании.

Анализ полученных данных деловой среды и функционирования стратегии показывает, что стратегический процесс в компании реализуется на высоком уровне. В ходе диагностики не было выявлено проблем и отклонений в этой реализации, в связи с чем можно рекомендовать продолжать осуществлять реализуемые мероприятия и придерживаться используемых инструментов. С целью поддержания реализации стратегии необходимо дополнить и развить блок «системы» и цели компании.

## *Литература:*

1. Аналоу Ф. Стратегический менеджмент малых и средних предприятий / Ф. Аналоу, А. Карамии. – Юнити-Дана, 2005. – 400 с.
2. Виханский О.С. Стратегическое управление / О.С. Виханский. – Гардарики, 2002. – 175 с.
3. Годовой отчет открытого акционерного общества «ПРОМИС» за 2013 г., 2014. – 35 с.
4. Макаренко М.А. Исследование организационной культуры Санкт-Петербургских предприятий / М.А. Макаренко // Вестник Санкт-Петербургского университета, 2004. – № 24 (3). – С. 53-77.
5. Миллер А.Б. Стратегический менеджмент как стратегический процесс / А.Б. Миллер, А.Н. Петров // Известия СПбУЭиФ, 2010. – № 2. – С. 40-47.
6. Минцберг Г. Стратегический процесс: Концепции, проблемы, решения / Г. Минцберг, Д.Б. Куинн, С. Гошал. – СПб.: Питер, 2001. – 567 с.
7. Тихомирова О.Г. Формирование и развитие организационной культуры: дисс. канд. экон. наук: 08.00.05/О.Г. Тихомирова.–СПб.: РГБ ОД, 2003.–187 с.
8. Томпсон А.А. Стратегический менеджмент. Концепции и ситуации для анализа / А.А. Томпсон, А.Д. Стрикленд. – 12-е изд.: Пер. с англ. — М.: Издательский дом «Вильямс», 2006. – 928 с.

## Формирование корпоративной культуры предприятия

А.С. Сахаров  
*ст. преподаватель кафедры общего и стратегического менеджмента  
Национального исследовательского университета  
«Высшая школа экономики»*

Е.В. Волкова  
*студентка 4 курса факультета менеджмента  
Национального исследовательского университета  
«Высшая школа экономики»*

*Аннотация:* Формирование корпоративной культуры предприятия зависит от большого количества факторов, таких как отрасль компании, национальные особенности сотрудников, масштаб организации и т.д. В данной работе рассмотрен процесс формирования корпоративной культуры на небольших предприятиях численностью до ста человек.

*Ключевые слова:* корпоративная культура, корпоративные ценности, персонал, численность сотрудников.

Вопрос формирования и сущности корпоративной культуры, ее зависимости от масштаба организации до сих пор является малоизученным как в России, так и за рубежом. Причиной тому служит отсутствие четкого определения данного понятия, а также субъективность, возникающая при рассмотрении и сравнении корпоративных культур. В настоящее время изучение корпоративной культуры является необходимым, так как традиционные методы управления уже не отвечают современным условиям бизнеса. Так, большинство предприятий численностью до ста человек не могут добиться максимально высоких результатов работы и перехода на новый уровень развития из-за отсутствия четко поставленных целей, системы мотивации рабочих и корпоративной культуры в целом, в отличие от крупных компаний, где этим занимаются конкретные специалисты.

Значительный вклад в изучение корпоративной культуры внесли такие зарубежные ученые, как Камерон К., Куинн Р., Кунде Й., Шейн Э.Х., которые провели разносторонний анализ факторов, влияющих на отношения внутри коллектива сотрудников, и представили различные типологии корпоративной культуры. Среди отечественных ученых особое внимание данной теме уделяли: Алексеева У.С., Журавлева Е.А., Капитонов Э.А. и др. Однако в рассмотренных исследованиях в недостаточной степени изучены особенности формирования корпоративной культуры именно в небольших по масштабу компаниях.

Таким образом, целью данного исследования является рассмотрение формирования корпоративной культуры в нескольких небольших предприятиях численностью до ста человек и выявление основных отличий от проведения аналогичного процесса в более крупных компаниях.

Объект исследования – несколько небольших организаций численностью до ста человек. Предмет – процесс формирования корпоративной культуры организации.

Были выдвинуты следующие гипотезы: корпоративная культура в небольших предприятиях формируется и реформируется, т.е. изменяется, быстрее, чем в больших по масштабу компаниях; наличие и сущность корпоративной культуры в малых предприятиях более распознаваема и устойчива.

Для доказательства или опровержения этих суждений были поставлены следующие задачи: теоретически рассмотреть сущность и формирование корпоративной культуры; практически исследовать формирование корпоратив-

ной культуры нескольких компаний численностью до ста человек; сравнить полученные данные по различным критериям.

В результате проведения теоретического анализа научной литературы, авторами работы было предложено новое определение «корпоративной культуры». Корпоративная культура – это комплекс принимаемых членами организации предположений, которые выражаются в заявленных ценностях, задают общую для всех норму поведения и передаются внутри данного предприятия посредством символических средств духовного и материального окружения.

Для того, чтобы определить, к какому именно типу корпоративной культуры по К. Камерону и Р. Куинну [1] относится организация, следует рассмотреть модель корпоративной культуры Э. Шейна [2]. Им были выделены три уровня корпоративной культуры: поверхностный, промежуточный и глубинный. Поверхностный уровень (проявления) – это видимая сторона культуры организации: язык, манера общения, стиль одежды, традиции и т.д., иными словами, все те феномены, которые мы можем услышать, увидеть или почувствовать, когда впервые знакомимся с новой культурой. Главная особенность данного уровня заключается в том, что посторонний человек может его наблюдать, но никогда не интерпретирует истинное значение поведения без глубокого анализа. Э. Шейн утверждает, что именно в этом и заключаются заблуждения о корпоративных культурах некоторых организаций. Например, многие, узнав, что в американской компании по розничной торговле Federated Department Stores сотрудники не имеют доступа к Интернету, возможно, сделают вывод, что организация консервативна. Однако, к корпоративной сети компании подключены кассовые аппараты всех принадлежащих ей магазинов, поэтому ее сотрудники не пользуются Интернетом исключительно в целях безопасности. Понять причину этого заблуждения помогает промежуточный уровень осознания корпоративной культуры. Промежуточный уровень (провозглашаемые ценности) – это ценности, которые могут не только декларироваться руководством, но и быть зафиксированы документально. К ним относят: принципы работы, девиз и миссия организации, общие цели и стратегии их достижения. От этих ценностей зависит сплоченность коллектива, формирование взглядов, выполнение поставленных задач. Но стоит отметить, что миссии могут быть как внешние, т.е. открыто представленные потребителю, так и внутренние, о которых знают только служащие компании. Внешняя миссия направлена на осознание потребителем значения и смысла данной организации, видения бизнеса. Внутренняя миссия, наоборот, в большей мере относится к последнему уровню корпоративной культу-

ры. Глубинный уровень (базовые представления) – это убеждения, которые являются подсознательными и кажутся членам группы чем-то самоочевидным. Это те верования, суждения и установки, которые не подлежат сомнению. Базовые предположения можно рассматривать как источник возникновения ценностей и действий, так как они возникают в процессе познания, накопления опыта и в наибольшей мере подвержены влиянию культурных, национальных и иных особенностей, поэтому их трудно изменить. Изучение корпоративной культуры, безусловно, возможно на всех уровнях, но точное определение ее вида – только на уровне базовых представлений.

На формирование корпоративной культуры оказывают влияние значительное количество факторов. Первый фактор – это культура руководителя. Для достижения профессионализма ему следует постоянно совершенствоваться, быть ответственным, собранным, целеустремленным, чтобы стремиться к совершенствованию и своей организации. Так как формирование корпоративной культуры может происходить от сотрудников, их культура имеет не менее важное значение. Поэтому при подборе персонала руководителям следует уделять особое внимание ценностям, принципам и убеждениям, которых придерживается потенциальный работник. Следующий фактор – размер и структура организации. В крупных компаниях намного сложнее изменить корпоративную культуру, чем на небольшом, но весьма мобильном предприятии. Также важна отрасль компании. Например, на предприятии, связанном с химической отраслью, на первом месте стоит безопасность, а значит, и его корпоративная культура будет поддерживать порядок и соблюдение технических требований. Для международных корпораций особую важность приобретает национальная культура. От того, насколько руководству таких глобальных компаний удалось адаптироваться к национальной культуре страны, где открывается новый филиал, напрямую зависит успех бизнеса. Последний фактор, включающий все предыдущие – внешняя среда. Любая компания представляет собой открытую систему, которая находится под воздействием экономической и политической ситуации, уровня конкуренции на данном рынке, научно-технического прогресса. Именно поэтому корпоративные культуры компаний, расположенных в странах с развитой экономической системой и стабильной политикой, значительно выше, чем, например, в отстающих и развивающихся странах.

Для проверки рассмотренных теоретических аспектов и поставленных в начале работы гипотез, было проведено исследование корпоративных культур небольших предприятий. Объектом исследования стали пять компаний Нижнего Новгорода с общим количеством сотрудников не более 100 человек. Вы-

бор предприятий был произведен на основании численности рабочего персонала. Данные предприятия были разделены на следующие подгруппы (аналогично классификации социальных групп [3]): компании численностью до 20 человек получили название малые, от 20 до 50 – средние, и, наконец, от 50 до 100 – большие. Малыми предприятиями стали event-компания «Счастливый Нижний» и ООО «Вудсток-НН» по оптово-розничной торговле натуральными высококачественными пиломатериалами ценных пород; средними – «Clouds-NN», предлагающее установку «облачных» технологий, и транспортная компания ООО «ТК-НН»; большим – сеть магазинов ООО «НН-Т». В каждой компании был проведен опрос рабочего персонала, а также интервью с руководителем.

Результаты анкетирования рабочего персонала показали, что 100% респондентов признают существование как понятия корпоративная культура, так и наличие корпоративной культуры в своей организации. При этом каждый утверждает, что старается поддерживать имеющуюся корпоративную культуру и считает ее наличие неотъемлемой частью любой организации.

Все опрошенные дали положительный ответ на вопрос, организуется ли в их компании совместный досуг, и отметили мероприятия, которые проводятся чаще всего. Равное количество респондентов выбрали в качестве варианта ответа либо традиционные (например, Новый год), либо корпоративные (например, юбилей компании) праздники. Стоит отметить, что эти опрошенные являются сотрудниками компаний с численностью рабочего персонала от 20 человек, кроме компании «Счастливый Нижний». Вероятно, это связано с тем, что, данные компании находятся на относительно высоком уровне развития, и у них есть повод отмечать профессиональные достижения. При этом имеется достаточное количество сотрудников, которые хотят отпраздновать вместе общие победы. Ситуация в «Счастливом Нижнем», вероятно, связана со специализацией данной фирмы. Это event-компания, поэтому сотрудники, скорее всего, любят организовывать праздники не только для других, но и для своего коллектива. Совместное посещение театра, выставки, концерта или другого культурного мероприятия, как оказалось, проводится только в ООО «Вудсток-НН», а коллективный отдых (например, выезд на природу) только в компании «Clouds-NN». Так как компания ООО «Вудсток-НН» является малой, безусловно, осуществить подобный досуг не так сложно, как например фирме «Clouds-NN». И наоборот, аренда турбазы обошлась бы ООО «Вудсток-НН» слишком дорого, в то время как для средней компании она не принесет существенных затрат. Сфера деятельности также имеет важное значение. ООО «Вудсток-НН» занимается оптово-розничной продажей, поэтому

ее сотрудникам в большей степени не хватает именно культурного отдыха, который позволит им полностью отвлечься от работы. Компания «Clouds-NN» занимается «облачными» технологиями, эта работа связана с компьютерами. В основном ее сотрудники работают за монитором, соответственно, как только у них появляется свободное время, они хотят провести его в абсолютно противоположной обстановке, то есть на свежем воздухе. Такая тенденция является весьма позитивной, ведь впоследствии оказывает положительное влияние на эффективность труда, мотивацию и заинтересованность рабочего персонала. Однако представители «Clouds-NN» не ограничились представленными вариантами ответа и добавили, что наряду с коллективным отдыхом на природе в их компании часто проводятся форумы по различной тематике. Есть предположение, что, так как данная компания активно развивается, ее создатели хотят ускорить этот процесс, поэтому уделяют большое внимание обучению своего коллектива, его сплочению и т.д. Оказалось, что тренинги проводятся только в компаниях «Clouds-NN» и «Счастливый Нижний». В «Clouds-NN» они имеют разную направленность. В «Счастливом Нижнем», наоборот, тренинги проводятся только во время стажировки, когда необходимо обучить нового сотрудника навыкам общения с клиентами.

Далее было предложено определить наличие взаимосвязи между существующим типом корпоративной культуры и численностью рабочего персонала. Анализ показал, что на всех предприятиях, кроме event-компании, существует клановый тип корпоративной культуры, то есть их сотрудники считают свой коллектив дружественным и признают наличие общих традиций и ценностей. Так как руководитель не поощряет яростную конкуренцию и жертвенность, у сотрудников не возникает желания противостоять друг другу. Они пытаются объединиться и за минимально возможный срок достичь поставленной цели. В «Счастливом Нижнем», наоборот, каждый работник должен продавать себя, ведь только от него зависит востребованность на этом рынке услуг, даже несмотря на то, что он уже состоит в компании. Ведущие конкурируют между собой, добиваются цели всегда самостоятельно. В этой корпоративной культуре ценятся результат и соперничество среди рабочего персонала.

На следующем этапе была рассмотрена зависимость между существующим типом корпоративной культуры и влиянием нематериальных факторов на мотивацию рабочих. Предполагалось, что при рыночном типе корпоративной культуры даже нематериальные поощрения будут значительно повышать эффективность труда, так как один работник будет чувствовать преимущество над другим, что усилит между ними соперничество, а значит и стремление к достижению цели за минимально возможные сроки. Однако данные показали

зависимость не от типа корпоративной культуры, а от количества сотрудников. Во всех компаниях, кроме ООО «Вудсток-НН» и «Счастливый Нижний», то есть с численностью персонала более 20 человек, опрошенные положительно относятся к нематериальным поощрениям и считают, что даже такие действия способны поднять их мотивацию. Таким образом, в малых компаниях люди близко знакомы друг с другом, видят возможности каждого, поэтому словесные поощрения уже не способны их стимулировать.

Последний вопрос анкеты был об удовлетворенности существующей корпоративной культурой. Также респондентам было предложено написать, что, по их мнению, необходимо изменить или дополнить. Данные показали, что более половины опрошенных довольны корпоративной культурой своих компаний. Многие сотрудники, особенно в «Clouds-NN» и «Счастливом Нижнем», хотели бы внести какие-либо коррективы. Например, предлагались такие варианты, как совместное обсуждение достижений и неудач, проведение тренингов, а также более уважительное отношение друг к другу. Возможно, в малой компании с рыночным типом корпоративной культуры сотрудники готовы использовать даже методы борьбы за лидирующие позиции, не соответствующие общепринятым моральным нормам.

Затем было проведено интервью с руководителями данных предприятий. В первом вопросе руководителям кроме односложного ответа предлагалось описать существующую корпоративную культуру своей организации. Так, в малых компаниях было сказано, что наличие корпоративной культуры признается, она имеет развивающийся характер и в ООО «Вудсток-НН» нацелена на создание дружественного коллектива и следование общим договоренностям. Вероятно, небольшая численность персонала оказала влияние на такое отношение к корпоративной культуре предприятия. Численность персонала составляет 20 человек, которые хорошо знают друг друга, им не нужно решать какие-либо сложные проблемы организационного характера, они нацелены только на достижение целей. В средней компании «Clouds-NN» был дан более развернутый ответ. Руководитель утверждает, что корпоративная культура в его компании, безусловно, существует, но она, как и в любой организации требует постоянного поддержания и развития. При этом делается акцент на то, что корпоративная культура должна пронизывать организацию, затрагивая всю структуру. Так, сотрудники отдела кадров, по словам руководителя, ведут учет дней рождений сотрудников, праздничных дней, важных событий (свадеб, покупки автомобиля и прочее). Они ежедневно обновляют стенд с информацией по текущему дню. Общеприняты корпоративные мероприятия в случае достижения целей компании (выполнение планов, заключе-

ния больших сделок и т.д.). В корпоративную культуру «Clouds-NN» также входят и ритуалы: у каждого сотрудника, у каждого отдела он свой. Ритуал может касаться чего угодно – от формы одежды до вывешивания табличек с какой-либо информацией. Руководитель компании каждое утро заходит в кабинеты и здоровается за руку со всеми сотрудниками. Безусловно, такое внимательное отношение показывает преданность руководителя своему делу. Руководитель ООО «НН-Т» считает, что его компания находится на пути создания корпоративной культуры, так как данная организация существует чуть больше одного года. Кроме поздравления сотрудников с памяtnыми датами и другими вышеперечисленными атрибутами корпоративной культуры, было также отмечено, что в ближайшее время будут созданы корпоративный портал, форум и даже газета организации.

Следующий вопрос был связан с планами развития корпоративной культуры. Руководители малых предприятий ответили, что продолжают проводить совместные мероприятия. В «Счастливом Нижнем» планируют проведение общей игры, возможно, квеста. В «Clouds-NN» к поставленному вопросу отнеслись более серьезно. Руководитель этой компании главным способом поддержания корпоративной культуры считает донесение до работников мысли о том, что корпоративная культура играет важную роль в жизни организации: «Необходимо, чтобы каждый человек был вовлечен в формирование корпоративной культуры и старался принимать участие в ее развитии. Начинать нужно с малого, например, давать высказываться сотрудникам, давать свободу (в рамках приличия) творчества при оформлении рабочих мест и прочее». Такая позиция является более верной, потому что корпоративная культура – это важная часть повседневной жизни, которая создается именно для того, чтобы организация работала эффективнее, и ее сотрудников ничего не беспокоило в процессе труда. Руководитель компании ООО «НН-Т» отметил важность команды, которая работает непосредственно с персоналом. При создании данной организации в эту службу были отобраны специалисты с большим опытом как в создании, так и в дальнейшем развитии корпоративной культуры. Также было отмечено, что постоянно выделяются финансовые средства, так как руководство понимает, что потраченные деньги на подаренный телевизор сотруднику улучшает лояльность персонала к руководству, к компании, мотивирует на продолжительное сотрудничество, увеличивает самоотдачу и создает благоприятную атмосферу для увеличения продаж.

Что касается мер, которые собираются проводить руководители для развития корпоративной культуры и ее приближения к намеченному идеалу, то в «Счастливом Нижнем» планируется сплочение коллектива посредством креа-

тива. Руководитель ООО «Вудсток-НН», учитывая пожелания сотрудников, решил включить в программу развития проведение тренингов. В «Clouds-NN» выступили за еще большее вовлечение сотрудников в процесс формирования корпоративной культуры, а также проведение мероприятий по командообразованию и способствующих развитию навыков сотрудников и улучшающих взаимодействия между подразделениями. В ООО «НН-Т» планируется создание корпоративного портала, где наглядно будут демонстрироваться все новости компании, отмечаться результаты работы сотрудников.

Таким образом, формирование корпоративной культуры на небольших предприятиях численностью до ста человек имеет множество особенностей по сравнению с проведением аналогичного процесса в более крупных компаниях. Во-первых, в небольших организациях отношение сотрудников к корпоративной культуре обычно зависит именно от восприятия данной составляющей компании руководителем, так как имеется достаточно высокий уровень личного взаимодействия. Во-вторых, сущность корпоративной культуры в малых предприятиях действительно оказалась более распознаваема, так как не потребовалось значительных усилий для ее определения в ходе проведенного опроса работников и работодателей. Однако было опровергнуто предположение о том, что корпоративная культура в небольших предприятиях формируется и реформируется быстрее, чем в больших по масштабу компаниях. Большинство опрошенных руководителей утверждали, что создание корпоративной культуры является достаточно сложным процессом, который занимает долгий период времени. Также многие убеждены, что корпоративная культура их организаций находится только на стадии становления. Главным преимуществом компаний является то, что как работники, так и работодатели, имеют только положительное отношение к корпоративной культуре и считают ее мощным инструментом повышения эффективности, сплоченности коллектива, одним из самых действенных методов достижения целей в минимальные сроки. Поэтому в каждой организации намечен план будущего развития и совершенствования уже существующей корпоративной культуры.

### *Литература:*

1. Камерон К., Куинн Р. Диагностика и изменение корпоративной культуры. – СПб: Питер, 2001. – 320 с.
2. Шейн Э.Х. Организационная культура и лидерство. – СПб.: Питер, 2002. – 336 с.

3. Значение и функции корпоративной культуры [Электронный ресурс] / Режим доступа: <http://management-study.ru>, свободный.
4. Классификация социальных групп [Электронный ресурс] / Режим доступа: <http://biofile.ru/psy/11445.html>, свободный.
5. Кунде Й. Корпоративная религия / ред. Ивашевская Г. СПб.: Стокгольмская школа экономики в Санкт-Петербурге, 2004. – 352 с.
6. Алексеева У.С. Корпоративная культура компании: системный подход к формированию / Алексеева У.С., Кулинич Е.Н. – Новосибир.: СГУПС, 2012. – 138 с.
7. Журавлева Е.А. Корпоративная культура как фактор повышения эффективности деятельности предприятия [Электронный ресурс] / Режим доступа: <http://www.dissercat.com>, свободный.
8. Капитонов Э.А. Корпоративная культура: теория и практика / Капитонов Э.А., Зинченко Г.П., Капитонов А.Э. – М.: Альфа – Пресс, 2005. – 352 с.

## Инфраструктура для преодоления трансляционного барьера в инновационной экосистеме Нижегородской области

Д.В. Сидоров

*ст. преподаватель кафедры венчурного менеджмента  
Национальный исследовательский университет  
«Высшая школа экономики»*

И.Н. Соколов

*магистрант кафедры венчурного менеджмента  
Национальный исследовательский университет  
«Высшая школа экономики»*

М.А. Кольцов

*магистрант кафедры венчурного менеджмента  
Национальный исследовательский университет  
«Высшая школа экономики»*

*Аннотация:* В статье предложена модель инфраструктуры преодоления трансляционного барьера, возникающего между участниками инновационного процесса как на уровне нижегородской региональной инновационной системы, так и на уровне реализации конкретного инновационного проекта. Обоснована актуальность и обозначен алгоритм создания и функционирования

ния Ассоциации инновационных предприятий Нижегородской области, третейского суда и органа медиации, специализирующихся на разрешении споров, возникающих в ходе осуществления инновационной деятельности и венчурного инвестирования.

*Ключевые слова:* трансляционный барьер, инновационный процесс, ассоциация инновационных предприятий, медиация, венчурные споры, третейский суд.

Успешный инновационный процесс характеризуется высокой долей коммерциализированных технологий, что возможно только в условиях должной синергии как участников процесса в глобальном смысле: бизнеса, образования/науки и государства, так и в узком смысле: инвестора, инноватора и инновационного менеджера («инновационная триада»). Синергия может возникнуть только при полном понимании общей цели, задач и основных начал.

В последнее время наблюдается серьезное замедление роста инновационной экономики Нижегородской области, о чем свидетельствуют фундаментальные исследования, в т.ч. рейтинг инновационного развития субъектов РФ, подготовленный Институтом статистических исследований и экономики знаний НИУ ВШЭ. В соответствии с ним, Нижегородская область показывает негативную динамику по ряду показателей, включая индекс инновационного развития, инновационную деятельность и качество инновационной политики [1]. Есть все основания полагать, что значительный неиспользованный ресурс лежит в налаживании устойчивых коммуникационных линий между участниками инновационного процесса.

Для такой синергии необходима соответствующая инфраструктура, направленная на преодоление трансляционного барьера и повышение эффективности взаимодействия. Любой инновационный проект сталкивается с рядом объективных сложностей, имеющих своим основанием не только внешнюю, но и внутреннюю среду. Если о внешней среде говорится и пишется много, то внутренняя проблематика затрагивается весьма поверхностно, что, по нашему мнению, является серьезным упущением отечественной инноватики. Без должного понимания специфики взаимоотношений и конфликтов участников инновационного проекта невозможно говорить о качественном управлении, а, следовательно – о жизнеспособности зарождающейся в России инновационной экономики. Вместе с тем, наблюдается серьезная раскоординация и участников инновационного процесса: государства, бизнеса, науки. На данный момент объективно назрела необходимость систематизации государственной политики в сфере инновационной деятельности, выработки еди-

ного подхода к основным категориям. Трансляционный барьер должен сниматься и в бизнес-среде, посредством закрепления единой методологии и общепринятого глоссария, а также путем формирования организационной инфраструктуры.

### Модель третейского суда по венчурным спорам

Отечественные правовая и судебная система совершенно не приспособлены для регулирования инновационной деятельности и венчурного инвестирования. Субъекты инновационной деятельности используют все возможные ухищрения для того, чтобы выжить в заданных условиях: уходят в английское право, пытаются создавать собственные инструменты в рамках договорных отношений [2]. Конечно, подобная неразбериха негативным образом сказывается на согласованности действий участников инновационного процесса, служит серьезной предпосылкой для формирования трансляционного барьера. Кроме того, в случае с венчурными проектами, особое значение имеет скорость разрешения спора, низкие издержки, возникающие в связи с этим, а также конфиденциальность. Все три переменные может обеспечить разбирательство в рамках третейского производства.

Под третейским судом мы понимаем негосударственный орган, создаваемый для разрешения споров, возникающих в рамках гражданских правоотношений. Отечественное законодательство предполагает создание и функционирование как постоянно действующих третейских судов, так и создаваемых для разрешения конкретного спора «ad hoc». В России первые упоминания третейских судов относятся к IX в. [3]. История их достаточно витиевата и неоднородна: то они набирали серьезный вес, то деградировали до состояния малозначимого атавизма. Так или иначе, практика весьма обширная, а исторический бэкграунд недвусмысленно свидетельствует об устойчивости социального института. Это утверждение относится как к третейским судам, создаваемым ad hoc, так и к постоянно действующим [4].

Многие крупные, как отечественные, так и зарубежные, корпорации формируют третейские суды для разрешения специализированных споров. Например, третейский суд при ПАО «Газпром» с 1993 г. рассмотрел более двух тысяч дел. Более пяти лет успешно функционирует третейский суд при госкорпорации «Росатом» и разрешает споры, возникающие между «дочками» корпорации, разгружая тем самым государственные суды [5]. Несколько тысяч дел уже рассмотрел третейский суд, созданный при Ассоциации российских банков, аналогичная структура создана при корпорации «Ростех». Конечно, это лишь единичные явления в сравнении с практикой третейских

разбирательств в развитых странах. Большинство споров, возникающих в рамках предпринимательской деятельности в США, разрешаются в системе третейских судов, широкие полномочия предоставлены третейским судам в правовых системах Германии и Великобритании. В Нижегородской области постоянно действующий третейский суд функционирует при Торгово-промышленной палате Нижегородской области. Полный список третейских судов, функционирующих в Нижегородской области представлен на сайте областного Арбитражного суда<sup>1</sup>. На данный момент в Нижегородской области постоянно функционируют двадцать третейских судов. Составить полный перечень третейских судов, создаваемых ad hoc, не представляется возможным.

Важным фактором, влияющим на любой, в т.ч. инновационный проект, является время [6]. В соответствии с данными статистики, скорость рассмотрения дел в государственной судебной системе оставляет желать лучшего [7]. Кроме того, законодательство в сфере инновационной деятельности является абсолютно неразвитым, что также не способствует увеличению качества судебных решений. Судьи, хоть и специализируются по отраслям права, но все равно имеют дело с весьма широким спектром дел. Венчурный, инновационный бизнес – стремительно развивающаяся область, значительно отличающаяся от других сфер предпринимательской деятельности. Даже многие участники инновационного процесса не всегда успевают за трендами и скоростью изменений, что говорить о судьях, и без того загруженных типовыми спорами, возникающими в традиционных сферах бизнеса.

Разное понимание базовых понятий, используемых в инновационной деятельности, нередко приводит к конфликтам, спорам, иногда доходящим до судебного разбирательства [8]. Для того, чтобы эти конфликты разрешались, необходимы (а) объективные критерии, (б) лица, способные не менее эффективно эти критерии применить в конкретной спорной ситуации. Третейский суд может не только заметно оптимизировать работу субъектов инновационной деятельности, но и стать инструментом конструктивного диалога, объективным средством преодоления трансляционного барьера, возникающего между участниками инновационного процесса.

В связи с этим актуализируется создание и функционирование третейского суда, специализирующегося на разрешении споров, возникающих в рамках инновационной деятельности и венчурного инвестирования. Создать его возможно в рамках Ассоциации инновационных предприятий Нижегородской области, а затем транслировать опыт в другие регионы, вплоть до

---

<sup>1</sup> Сайт Арбитражного суда Нижегородской области <http://nnov.arbitr.ru/arbitrations>.

образования федерального третейского суда, который возможно было бы создать при каком-либо из институтов развития (например, Российская венчурная компания РВК или Сколково), объектов инновационной инфраструктуры или внутри всероссийского отраслевого объединения инновационных предприятий (до сих пор отсутствующего). В соответствии с действующим законодательством, третейские суды могут рассматривать споры, вытекающие из гражданских правоотношений, если иное не предусмотрено законом<sup>1</sup>.

Т а б л и ц а 1

Схема деятельности третейского суда по венчурным спорам

Наличие третейского соглашения	Уплата третейского сбора	Исковое заявление	Рассмотрение дела	Принятие решения и его исполнение
Для того, чтобы дело было передано на рассмотрение в третейский суд, между ними должно быть заключено третейское соглашение.	Аналог госпошлины, уплачиваемой за рассмотрение дела в государственных судах. Размер устанавливается внутренними актами третейского суда.	Аналог искового заявления в государственный суд. Содержит в себе требование, основанное на праве истца.	Порядок рассмотрения дел определяется законодательством и внутренними актами третейского суда.	Исполнение решения немедленное и добровольное. В случае отказа от добровольного исполнения включаются инструменты, предусмотренные АПК и ГПК РФ (возможность получить исполнительный лист и дальнейшее взаимодействие с ФССП).

Учитывая специфику инновационной деятельности и венчурного инвестирования, мы можем обозначить *приблизительный перечень вопросов*, которые может рассматривать соответствующий третейский суд:

<sup>1</sup> В качестве такого исключения возможно упомянуть дела о банкротстве, которые, в соответствии со ст. 33 ФЗ «О несостоятельности (банкротстве)» невозможно передать на рассмотрение в третейский суд. См.: ст. 33 Федеральный закон от 26.10.2002 № 127-ФЗ (ред. от 13.07.2015) «О несостоятельности (банкротстве)» (с изм. и доп., вступ. в силу с 01.10.2015) // Сборник законодательства РФ, 28.10.2002, № 43, ст. 4190.

1. Корпоративные споры, возникающие в рамках деятельности инновационных проектов, в т.ч. конфликтов, лежащих в плоскости инновационной триады «инвестор/инноватор/менеджер»<sup>1</sup>.
2. Споры, возникающие при привлечении венчурных инвестиций, синдицировании сделок при привлечении бизнес-ангельского капитала [9], структурировании сделок, в переговорном процессе.
3. Споры, возникающие между инновационными компаниями и их контрагентами (поставщиками услуг, работ, товаров).
4. Некоторые споры, возникающие в сфере интеллектуальной собственности.

Очевидно, что перечисленные категории споров имеют непосредственное отношение к такому явлению как трансляционный барьер. Причем, в нескольких разрезах: (а) инвестор/инноватор/менеджер, (б) инвестор1/инвестор2/инвесторN, (с) инновационный проект/внешняя среда. Вместе с тем, вопрос компетенции третейских судов является спорным как в науке, так и в практике правоприменения [10].

Т а б л и ц а 2

Преимущества третейского разрешения венчурных споров

Время	Издержки	Конфиденциальность
Рассмотрение дел в государственных судах часто затягивается (от скорости рассмотрения дел напрямую не зависит объем их финансирования). Постоянно действующие третейские суды существуют в конкурентной среде и поэтому вынуждены предоставлять лучшие условия, в т.ч. высокую скорость, обеспеченную отсутствием бюрократии и формальной волокиты.	Фактически расходы на рассмотрение дел в третейских судах позволяют эффективно разрешать споры даже в том случае, если сумма требований незначительна, что особенно важно для субъектов малого и среднего предпринимательства – преимущественной формы осуществления инновационной деятельности.	Рассмотрение дел в третейских судах не является публичным, (в отличие от государственных), заседания закрытые. Таким образом, не выносятся «сор из избы» и разрешение споров прямо не влияет на деловую репутацию. Судьи не ангажированы, стороны сами могут определить того, кто будет разрешать их спор.

<sup>1</sup> Бизнес-ангел И. Авдонин утверждает, что причины подобных конфликтов крайне разнообразны и включают в себя различные вопросы управления, а в случае с конфликтами между инвесторами: разные взгляды на развитие проекта, «выход» и т.п. [2].

Следует сказать, что состояние судебной системы является важным индикатором инвестиционной привлекательности как региона, так и всей страны. Создание и функционирование эффективного третейского суда может частично компенсировать несовершенства государственной судебной системы [11]. Методология формирования Национального рейтинга инвестиционного климата в субъектах РФ, разработанная Агентством стратегических инициатив, включает в себя показатели, демонстрирующие долю компаний, столкнувшихся с проявлениями коррупции, в т.ч. со стороны органов судебной власти [12]. Конечно же, влияние состояния судебной системы на деловой климат не ограничивается исключительно проявлениями коррупции, но и скоростью, качеством судопроизводства, издержками, связанными с ним, а также возможностью исполнения судебных решений.

Профессиональное и быстрое разрешение венчурных споров способствовало бы не только устранению трансляционного барьера, возникающего между участниками инновационного процесса на поздних стадиях, когда возникший спор приобрел характер достаточно острого конфликта, но способствовало бы формированию позитивной практики, на которую ориентировались бы субъекты в рамках договорных отношений. Субъект инновационной деятельности знал бы о существовании «подушки безопасности», а во взаимодействии с другими рыночными элементами выбирал бы «белую» дорогу, ограниченную путевыми столбами права и законности. Третейские суды кровно заинтересованы в качественном разрешении споров, так как от этого зависит их репутация (в государственный суд люди придут в любом случае).

### Модель органа медиации

В соответствии с нормой, закрепленной в ст. 2 Федерального закона от 27.07.2010 № 193-ФЗ «Об альтернативной процедуре урегулирования споров с участием посредника (процедуре медиации)» под процедурой медиации мы понимаем «способ урегулирования споров при содействии медиатора на основе добровольного согласия сторон в целях достижения ими взаимоприемлемого решения» [13]. Медиация является одной из разновидностей альтернативного урегулирования споров и коренным образом отличается от классических форм, что актуализирует ее в связи с темой преодоления трансляционного барьера, возникающего между участниками инновационного процесса.

Широко известен тот факт, что отношения, складывающиеся между участниками инновационного процесса, имеют фидуциарный, доверительный характер. Перечень причин данного явления достаточно широк: начиная от высокой степени риска, низкой формализации отношений на ранних этапах

жизненного цикла организации, заканчивая отсутствием формальной защиты интеллектуальной собственности. Бизнес-ангелы зачастую инвестируют не в проекты или продукты, а в команды<sup>1</sup>. «Умные деньги» теряют свое значение при наличии недопонимания между участниками. Синдицирование бизнес-ангельских инвестиций невозможно без взаимного доверия инвесторов (участники синдиката доверяют лид-инвестору). Так что доверие лежит в основе венчурного бизнеса. Любой конфликт, принимающий характер открытого (вплоть до судебного разбирательства), разрушает основание инновационного процесса. Важной характеристикой любого судебного разбирательства является состязательность сторон, наличие выигравшей и проигравшей стороны. Однако в случае с венчурными конфликтами в итоге проигрывают все – удовлетворение исковых требований не восстановит проект. Потеряно время, доверие, команда. Здесь очевидны преимущества медиации – процесса, направленного на поиск наилучших решений, на урегулирование спора с учетом интересов всех сторон. Столь же очевидны позитивные аспекты медиации при урегулировании конфликтов, возникающих в инновационном процессе: между проектами и объектами инфраструктуры, научными центрами, государством и т.д. В таких конфликтах также необходимо находить взаимовыгодные решения, что не всегда может обеспечить судебная система, но может сделать процедура медиации. Так возможно обезопасить хрупкий организм инновационной экосистемы от разрушительных внутренних конфликтов.

В мировой практике широкое распространение получило досудебное урегулирование споров, в т.ч. в формате медиации [15]. Более того, в США судьи часто сами рекомендуют обратиться к медиатору (если очевидно, что спор можно решить без участия государственной судебной системы). Исторически медиация прошла множество этапов становления, зародившись в эпоху Античности и особенное развитие получила в странах с развитой торговой системой [16]. Посредством нее решались как экономические и государственные, так и бытовые конфликты. Двадцатый век явился периодом массовой экспансии института медиации в правовые системы многих развитых стран. Американские и европейские суды быстро осознали все преимущества и возможность разгрузить свою работу, передавая некоторые споры на разрешение медиаторам, которыми часто становились как бывшие судьи, так и практикующие юристы, представители различных бизнес-практик. В настоящее время, некоторые исследователи характеризуют деятельность медиаторов как необходимый элемент инфраструктуры безопасности бизнеса [17], без кото-

---

<sup>1</sup> 23% стартапов терпят крах из-за плохой команды [14].

рого сложно представить зрелую правовую систему и страну с качественными условиями для развития предпринимательской инициативы.

По идее, функции медиатора должен выполнять инновационный менеджер как участник «инновационной триады». Однако в отечественной практике данное лицо является самым уязвимым представителем инновационного проекта, хоть и не стоит недооценивать его значение в перспективе развития венчурной отрасли в России. Инноватор – автор уникального и потенциально коммерциализируемого новшества, инвестор формирует финансово-материальную базу проекта – они труднозаменяемые элементы. Менеджер инновационного проекта изначально относится к команде инвестора (приходит с его управленческой командой) или инноватора. Таким образом, *сложно обеспечить независимость и беспристрастность инновационного менеджера при разрешении споров*, имеющих более или менее острый характер. В сущности, его действенная роль ограничивается профилактикой конфликтов, трансляционного барьера, что, несомненно, важно. Для эффективного урегулирования венчурных споров медиатор должен обладать специальными компетенциями в области венчурного бизнеса, правового регулирования инновационной сферы, конфликтологии, логики, теории аргументации, риторики. Он должен говорить «на одном языке» с конфликтующими сторонами и создавать для них максимальную взаимную ценность.

Российское законодательство предполагает две формы осуществления деятельности медиаторов: а) на непрофессиональной основе (в данном случае от медиаторов требуется только дееспособность, отсутствие судимости и возраст (больше 18 лет) [13]); б) на профессиональной основе (в этом случае возрастная планка поднимается до двадцати пяти лет, требуется наличие высшего образования – профиль не уточняется, наличие дополнительного профессионального образования по вопросам применения процедуры медиации [13]).

Создать орган медиации, специализирующийся на урегулировании споров, возникающих между участниками инновационного процесса, возможно на базе гипотетической Ассоциации инновационных предприятий Нижегородской области. Этому должен предшествовать процесс подготовки кадров: либо в формате обучения основам медиации лиц, обладающих компетенциями в области венчурного бизнеса, либо в виде приобретения соответствующих навыков людьми, уже обладающими статусом профессионального медиатора. В дальнейшем данных специалистов возможно привлекать на постоянной или временной основе к разрешению конфликтов на базе Ассоциации инновационных предприятий Нижегородской области. Возможно рассмотреть Ассоциацию как базу, которую могут использовать профессиональные

медиаторы (наиболее предпочтительная форма на ранней стадии развития), так и сформировать собственный контингент специалистов (более далекая перспектива, актуализирующаяся после получения соответствующего опыта и наработки практики урегулирования споров, проверки жизнеспособности модели).

Конкретный алгоритм работы органа медиации и взаимодействия с ним конфликтующих сторон представлен в таблице 3.

Т а б л и ц а 3

Алгоритм работы органа медиации

1 этап	2 этап	3 этап
Заклучение соглашения о проведении процедуры медиации, наличие медиативной оговорки в письменном договоре.	Выбор медиатора по взаимному согласию, процедура медиации, в соответствии с соглашением сторон и действующим законодательством, оплата услуг медиатора.	Заклучение медитативного соглашения и его исполнение. Медитативное соглашение, заключенное до передачи спора в государственный или третейский суд является гражданско-правовой сделкой (к ней применяются соответствующие общие правила гражданского законодательства), а после передачи – мировым соглашением.

Существует множество стратегий и тактик, применяемых в бизнес-медиации и потенциально применимых для урегулирования споров в сфере инновационного бизнеса. Среди них можно выделить: *а.* приведение конфликтующих сторон в одну систему координат (устранение трансляционного барьера); *б.* согласование полей аргументации [18]; *в.* расширение ресурсов спорщиков (в т.ч. информационных) [19]; *г.* выявление скрытых интересов.

Следует заметить, что медиация может стать одним из важнейших элементов инфраструктуры преодоления трансляционного барьера, возникающего между участниками инновационного процесса. Реализация данного элемента инфраструктуры представляется осуществимой на базе Ассоциации инновационных предприятий Нижегородской области.

Т а б л и ц а 4

На каком этапе конфликта медиация решает проблему трансляционного барьера в инновационном проекте

Стадия	Скрытая стадия	Стадия напряженности	Стадия антагонизма	Стадия несовместимости
Кто решает?	Менеджер инновационного проекта	Медиатор и менеджер инновационного проекта	Медиатор	Третейский суд

Т а б л и ц а 5

Основные, потенциально уязвимые для конфликта линии коммуникаций, сферы приложения деятельности органа медиации

Коммуникационные линии	Споры по каким вопросам может урегулировать медиатор?
Инвестор/менеджер/инноватор	Разногласия в области: - управления организацией; - интеллектуальной собственности; - отчетности перед инвестором; - трудовые отношения (за исключением коллективных трудовых споров).
Инвестор/инвестор	Разногласия в области: - форм инвестирования; - развития компании; - «выхода»; - структурирования сделки.
Инновационный проект/контрагенты	- исполнение обязательств по договорам; - взыскание задолженности; - партнерские отношения.
Инновационный проект/государство	- когда государство выступает субъектом гражданских правоотношений и взаимодействует с инновационным проектом (арендные отношения).
Инновационный проект/научные и исследовательские центры	- интеллектуальная собственность

## Модель Ассоциации инновационных предприятий Нижегородской области

Частный сектор может трансформироваться и приспособливаться к условиям внешней среды быстрее, чем государство. Поэтому инструменты рыночного саморегулирования являются собой авангард социально-экономического прогресса, и наиболее перспективные практики могут тестироваться и в дальнейшем внедряться на местном, региональном и федеральном уровне, закрепляться в нормативно-правовых актах. Для начала необходимо остановиться на предпосылках создания Ассоциации инновационных предприятий Нижегородской области. Во всем мире на формирование эффективного взаимодействия между участниками инновационного процесса направлены действия государства по созданию объектов инновационной инфраструктуры (бизнес-инкубаторов, акселераторов, технопарков) и частного сектора (коворкинг-центры, стартап-площадки для общения и взаимного развития) [20].

Однако в Нижегородской области значительная часть инициатив на практике сводится к формату клуба по интересам без явного практического фундамента. Нет объединений реально функционирующих инновационных бизнесов. Стартап-движение становится «вещью в себе». До сих пор отсутствует институциональный рычаг влияния на органы государственной власти и местного самоуправления, лоббистский ресурс не выражен. В органах законодательной власти нет человека, представляющего интересы нижегородского инновационного бизнеса. Если в органах исполнительной власти компетенция распылена, то в законодательных органах депутатов, ответственных собственно за инновации, вовсе нет<sup>1</sup>. Общественная экспертиза нормативно-правовых актов, затрагивающих сферу инноваций в Нижегородской области, отсутствует. Строго говоря, это явная недоработка нижегородского инновационного сообщества, не сформировавшего институт, представляющий его интересы.

В качестве примера можно привести тот факт, что существующая в Нижегородской области правовая база в сфере инноваций определяется са-

---

<sup>1</sup> Есть комитет по экономике, промышленности и поддержке предпринимательства Законодательного собрания Нижегородской области, в сферу ответственности которого формально входит вопрос инвестиционной и инновационной деятельности хозяйствующих субъектов (<http://www.zsno.ru/ru/convocation5/mpno>). Но фактически инициативы в области инноваций отсутствуют. Нет и депутатов, достаточно компетентных в сфере венчурного инвестирования и инновационной деятельности.

мими депутатами Законодательного собрания как самая лучшая в стране [21] без какого-либо обоснования. Подобный простор суждений возникает в связи с вакуумом на фронте общественной экспертизы нормативно-правовых актов (дополнительный элемент инфраструктуры преодоления трансляционного барьера, возникающего между участниками инновационного процесса). Молчание воспринимается как согласие и одобрение – а это яркое проявление трансляционного барьера. Существует ряд инструментов для воздействия на правотворческую деятельность, однако они используются достаточно вяло и существуют «для галочки». Реальное выполнение данной функции может взять на себя Ассоциация инновационных предприятий Нижегородской области.

В Нижегородской области есть много районов, сильно отстающих от областного центра по уровню инвестиционной привлекательности. Необходимо наладить контакты с руководством этих районов для получения адресной поддержки проектам, обладающим инновационным ваучером. Это стимулировало бы инновационные проекты к осуществлению деятельности в депрессивных районах. В т.ч. можно было бы сконцентрироваться на внедрении инноваций в сельское хозяйство, лесозаготовку, лесопереработку и другие сферы, актуальные для районов области.

Ассоциация могла бы осуществлять взаимодействие с банками и кредитными организациями и представлять в них интересы инновационного бизнеса. Есть реальные примеры трансляционного барьера, когда банки не понимают специфику инновационного бизнеса и отвергают непонятные им операции, ориентируясь на стандартные сферы традиционного бизнеса [22]. Возможна совместная разработка банковских продуктов, услуг, специализированных и предназначенных для инновационных проектов.

Таким образом, возможно перейти к *потенциальным функциям Ассоциации инновационных предприятий Нижегородской области*, в т.ч. в разрезе преодоления трансляционного барьера, возникающего между участниками инновационного процесса:

1. Представление интересов инновационных предприятий в публичном пространстве, в том числе – в органах государственной власти.
2. Координация деятельности участников инновационного процесса (синергия) и формирование единых стандартов инновационной деятельности.
3. Экспертиза нормативно-правовых актов в сфере инновационной деятельности и формирование предложений по совершенствованию действующего законодательства.

4. Реализация образовательных программ для участников инновационного процесса.
5. Привлечение инвесторов из традиционных секторов экономики для участия в процессе венчурного инвестирования и оказание им необходимых консалтинговых услуг.
6. Формирование позитивного информационного фона, донесение до общественности информации о нижегородском инновационном бизнесе: сотрудничество со СМИ, подготовка собственных материалов.
7. Разрешение венчурных споров в рамках третейского суда и органа медиации.
8. Консалтинг инновационных проектов по различным вопросам права, управления, маркетинга, помощь при привлечении частных и государственных инвестиций.
9. Due diligence<sup>1</sup> инновационных проектов для привлечения венчурных инвестиций.
10. Оценка продуктов компаний на инновационность.
11. Формирование совместного видения будущего, общей стратегии развития для компаний, состоящих в Ассоциации инновационных предприятий Нижегородской области, проведение форсайт-исследований.
12. Поиск компетентных кадров для инновационных компаний.
13. Финансовая и технологическая брокерская деятельность.
14. Межрегиональное и международное сотрудничество, поиск бизнес-партнеров для инновационных компаний.
15. Стратегическое взаимодействие инновационных предприятий с объектами инновационной инфраструктуры, вузами, научными и исследовательскими центрами.
16. Реализация концепции «инновационных ваучеров» [23] в Нижегородской области.

Конечно, данный список является неполным и отражает потенциал Ассоциации инновационных предприятий только в первом приближении. Однако даже подобный функционал позволяет определить Ассоциацию как важный элемент преодоления трансляционного барьера, возникающего между участниками инновационного процесса.

---

<sup>1</sup> Due diligence (с англ. – должная добросовестность) – процедура составления объективного представления об объекте инвестирования (изучение рисков, специфики объекта инвестирования и проч.)

Говоря о позитивном опыте рыночной самоорганизации в формате Ассоциации, следует упомянуть Ассоциацию рестораторов и отельеров Нижегородской области<sup>1</sup>, созданную в 2006 г. и функционирующую до сих пор, решая вопросы, общие для сегмента HoReCa: правовое регулирование, подготовка кадров, работа с поставщиками, оптимизация расходов, информационное обеспечение.

Невозможно насильно внедрить единообразие в интересующей нас сфере. Проблема системная, а, значит, и решать ее надо системно – с помощью создания и развития инфраструктуры преодоления трансляционного барьера. Также чрезвычайно важным представляется вопрос подготовки инновационных менеджеров («профессиональных переводчиков») [24-26], формирование единой и стабильной нормативной среды [27-28], нахождение особенностей и специфики отечественной системы управления [29].

Т а б л и ц а 6

«Инновационные ваучеры» как рыночный инструмент поддержки  
инновационной деятельности в Нижегородской области:  
модель реализации

	<i>Проект, претендующий на инновационность</i>	<i>Ассоциация инновационных предприятий НО</i>	<i>Партнеры (институты разви- тия, консалтинговые компании, банки и т.д.)</i>
<i>Что делают?</i>	Предоставляет информацию о своем проекте (описание, бизнес-модель, анализ рынка)	Проверяет проект на перспективность, реализуемость, инновационность	Предоставляют льготные условия для обладателей «инновационного ваучера»
<i>Что получают?</i>	В случае одобрения – «инновационный ваучер». Партнерские связи, льготные условия. Выходы на потенциальных инвесторов.	Плату за экспертизу и предоставление «инновационного ваучера», базу проектов для инвестиций	Проверенные проекты, надежные, перспективные, платежеспособные клиенты.

<sup>1</sup> <http://ariono.ru>.

Таким образом, разработана реализуемая и актуальная модель инфраструктуры преодоления трансляционного барьера, состоящая из нескольких системообразующих элементов:

1. Ассоциация инновационных предприятий Нижегородской области – инструмент рыночного саморегулирования инновационной сферы. Ассоциация должна стать авторитетным, системообразующим элементом региональной инновационной системы, объединяющим участников инновационного процесса для отстаивания совместных интересов в рамках деbüroкратизированной, эффективной организационной структуры, построенной на принципе «открытых инноваций», имеющей реальное влияние на внешнюю среду, в том числе – на органы государственной власти. Существование подобного общественного института может сыграть важную роль в деле преодоления трансляционного барьера;

2. Третейский суд – альтернативный инструмент урегулирования споров, возникающих при осуществлении инновационной деятельности. Несомненно, качественное разрешение венчурных, инновационных споров способствовало бы не только устранению трансляционного барьера на поздних стадиях, когда возникшее разногласие приобрело характер весьма острого конфликта, но формировало бы позитивную практику, на которую ориентировались бы субъекты в рамках договорных отношений. Лицо, знающее, что его права защищены, будет выбирать в предпринимательской деятельности путь соблюдения закона и договора. Третейские суды заинтересованы в качественном разрешении споров, так как от этого зависит их репутация. В связи с этим, создание третейского суда при Ассоциации инновационных предприятий Нижегородской области может стать важным, значимым залогом преодоления трансляционного барьера;

3. Орган медиации – инструмент досудебного урегулирования венчурных, инновационных споров. Он может стать одним из важнейших элементов инфраструктуры преодоления трансляционного барьера, возникающего между участниками инновационного процесса. Реализация данного элемента инфраструктуры представляется осуществимой на базе Ассоциации инновационных предприятий Нижегородской области.

Что касается дальнейшей научной разработки вопроса, то наиболее перспективной темой представляется теоретическое моделирование внедрения базовых принципов, обозначенных в настоящей работе, на федеральный уровень. Как показывает практика, серьезным препятствием для развития национальной инновационной системы является не только разнонаправленность

действий ответственных социальных институтов и участников инновационного процесса, но и острая зависимость отрасли от борьбы политических групп интересов, в которой инновации перестают быть целью и становятся средством для достижения личных целей. Веяния «политической моды», то возводящей инновации в ранг «золотого тельца», упоминаемого всеми и везде без должного понимания, то свергающей в угоду новому «идолу» – импортозамещению, должны быть аннигилированы. Государственная политика в сфере инновационной деятельности должна исходить из потребностей людей, рынка, а не действовать в интересах создания/разрушения брендов отдельных политических фигур. Создание модели инновационной системы, максимально независимой от дискреционных полномочий отдельно взятых чиновников, представляется чрезвычайно актуальной темой для дальнейших исследований.

### *Литература*

1. Kotler, P. Marketing Management 14th Edition – Prentice Hall, 2011.
2. Воркуева О., Семенов А., Тюрина А. Юридические аспекты оформления «посевных» и венчурных сделок. – [Электронный ресурс]. Режим доступа: [http://rusbase.com/media/upload\\_tmp/venture\\_lawyer.pdf](http://rusbase.com/media/upload_tmp/venture_lawyer.pdf), свободный.
3. Mohr, J.J. and Sengupta, S. and Slater, S. F. Marketing of High-Technology Products and Innovations – Pearson Prentice Hall, 2009.
4. Apple Inc. AAPL at NASDAQ// Fortune // <http://fortune.com/company/aapl/>.  
1. Рейтинг инновационного развития субъектов Российской Федерации. Выпуск 3. – М.: НИУ ВШЭ, 2015. – 248 с.
5. Елькова О., Челпанова М. Третейский суд «Росатома» решает споры «дочек» госкорпорации. – [Электронный ресурс]. Режим доступа: <http://www.rbcdaily.ru/industry>, свободный.
6. Мирошниченко А.Ю., Царик А.С. Третейские суды в России: история и современность // Юристъ-правоведъ., № 6 (61), 2013. – С. 63-67.
7. Карташов А. Жизнь цифрами судебной статистики. – [Электронный ресурс]. Режим доступа: <http://www.tztver.ru/articles/detail>, свободный.
8. Зайцев А.И. Виды третейских судов в России: история вопроса // Защита частных прав: проблемы теории и практики : материалы 3-й ежегод. междунар. науч.-практ. конф. (Иркутск, 19-20 сент. 2014 г.) / под ред. Н.П. Асланян, Ю.В. Виниченко. – Иркутск: Изд-во БГУЭП, 2014. – С. 142-147.
9. Ньютон Р. Управление проектами от А до Я / Ричард Ньютон; пер. с англ. – 6-е изд. – М.: АЛЬПИНА ПАБЛИШЕР, 2014. – 180 с.

10. Сидоров Д.В., Фияксель Э.А. Конкуренция внутри инновационной триады // Современная конкуренция. 2010. – № 4(22). – С. 69-78.
11. Будеско Д.Г., Фияксель Э.А. Анализ развития синдицированных сделок с участием бизнес-ангелов // Инновации. 2015. – № 7. – С. 70-75.
12. Методология расчета показателей Национального рейтинга инвестиционного климата в субъектах РФ 2015. – [Электронный ресурс]. Режим доступа: <https://asi.ru/regions/rating/metodology.xlsx>, свободный.
13. Федеральный закон от 27.07.2010 № 193-ФЗ (ред. От 23.07.2013) «Об альтернативной процедуре урегулирования споров с участием посредника (процедуре медиации)» // Собрание законодательства РФ, 02.08.2010, № 31.
14. Соколова А. 200+ мертвых российских стартапов. Какие проекты не взлетают в России? – [Электронный ресурс]. Режим доступа: <http://rusbase.com/list/post-mortem-startups>, свободный
15. Кондрашов А.А. Теоретико-правовая характеристика компетенции третейских судов / А.А. Кондрашов // Вестник Тамбовского университета, Сер.: Гуманитарные науки. – 2014. – Вып. 1 (129). – С. 158-162.
16. Дегтярев С.Л., Медведев И.Г., Трушников С.С., Устьянцев С.Е. Оптимизация гражданского правосудия России / Дегтярев С.Л., Медведев И.Г., Трушников С.С., Устьянцев С.Е., и др.; Под ред.: Янков В.В.; Предисл.: Яковлев В.Ф. – М.: Волтерс Клувер, 2007. – 192 с.
17. Давыдова, Г. Н. Медиация как юридическая процедура / Г.Н. Давыдова // Вестник экономики, права и социологии. – 2011. – № 2. – С. 107-109.
18. Коломытцева, В.В. Этапы становления медиации в зарубежных странах / В.В. Коломытцева // Вестник Тамбовского университета, Сер.: Гуманитарные науки. – 2013. – Вып. 2 (118). – С. 268-272.
19. Горбачевский Ю.Е., Лелюхин С.Е. Создание эффективной инфраструктуры экономической безопасности – важнейшее условие развития предпринимательства / Сборник трудов Дальрыбвтуза, Владивосток: Издательско-полиграфический комплекс Дальневосточного гос. технич. рыбохозяйственного университета, 2011. – С. 233-241.
20. Троттер А. Шесть уроков для корпораций, развивающих акселераторы для стартапов. – [Электронный ресурс]. Режим доступа: [http://www.rusventure.ru/ru/press-service/foreign\\_articles/shest-urokov-dlya-korporatsiy](http://www.rusventure.ru/ru/press-service/foreign_articles/shest-urokov-dlya-korporatsiy), свободный.
21. Саровский инновационный кластер – это точка роста экономики, реально работающая на импортозамещение. – [Электронный ресурс]. Режим доступа: <http://www.zsno.ru/ru/news>, свободный.
22. Очкова Е. «У нас такое в первый раз, простите» – как российские банки отказываются проводить непонятные им операции. – [Электронный ресурс]. Режим доступа: <https://vc.ru/p/larixon-sms>, свободный.

23. Барбина Н.С. Приемы стратегического маневрирования в медиации / Н.С. Барбина // Известия Иркутской государственной экономической академии. – 2011. – № 6 (80). – С. 234-238.
24. Липницкий А.В. Медиация юридических конфликтов: основания, особенности, технология / А.В. Липницкий // Вестник Санкт-Петербургского университета МВД России. № 1. – СПб.: Санкт-Петербургский ун-т МВД РФ, 2010. – С. 217-224.
25. Киселев В.Н., Яковлева М.В. Инновационные ваучеры – новый инструмент поддержки инновационной деятельности//Инновации. – № 4, 2012. – С. 2-6.
26. Гросул Ю.В. Правоспособность некоммерческих организаций как основа реформирования законодательства // Пробелы в российском законодательстве. – № 6, 2013. – С. 92-94.
27. Фияксель Э.А., Шубнякова Н.Г. Подготовка менеджеров инновационных проектов на основе проектного метода обучения // Журнал научных публикаций аспирантов и докторантов. 2009. – № 4. – С. 11-13.
28. Рождественский В.Г., Шубнякова Н.Г. Специфика деятельности и типология инновационных менеджеров // Кадровик. – 2012. –№ 2.
29. Фияксель Э.А., Шубнякова Н.Г. Возможности применения проектного офиса при организации обучения менеджеров инновационных проектов // Экономика, статистика и информатика. Вестник УМО. 2010. – № 2. – С. 64-70.

## Кластерная политика как фактор социально-экономических преобразований в России

С.В. Смельцова

*к.с.н., доцент кафедры общего и стратегического менеджмента  
Национального исследовательского университета  
«Высшая школа экономики»*

А.Н. Исмаилов

*магистрант I курса программы «Менеджмент»  
Национального исследовательского университета  
«Высшая школа экономики»*

*Аннотация:* В статье рассмотрены теоретические и юридические аспекты кластерного развития страны, определены барьеры, препятствующие развитию кластерных образований, выявлены модели кластерной политики и различия между ними, а также сформирован ряд предложений по совершенствованию кластеризации в России.

*Ключевые слова:* инновационное развитие, кластер, кластерная политика, конкурентоспособность, региональное развитие.

В российской экономической науке основные положения современной теории региональной экономики закладывались в 70-80-е гг. прошлого века. Одним из наиболее важных результатов проводимых исследований была концепция развития. Распределение производственных сил и планирование явились ценным инструментарием для управления народным хозяйством. Содержание средств, перечисляемых на формирование фондов по определенному числу регионов, имела в советский период устоявшиеся базисы, так как экономики отдельных регионов составляли единый народнохозяйственный комплекс и развивались в рамках этого комплекса. В связи с этим преимущества от централизации и профилирования производственных сил были получены всеми регионами.

В настоящий момент регионы в большей степени преобразовываются в структуры воспроизводства, которые реализуют территориальную политику, включающую не только государственные, но и индивидуальные интересы отдельных групп стейкхолдеров. Процесс регионализации стал более разнообразным и начал приспосабливаться к воздействиям нестандартных условий развития региона, в том числе общегеографических, воспроизводственных, территориальных, законодательных, общекультурных, демографических, природно-охранных факторов. Более того, регионы обладают строго определенным местом в региональном разделении труда, изменяясь согласно природно-климатическим характеристикам, местоположению, устоявшейся структуры производства, геологических и социальных характеристик.

В этом контексте возрастает необходимость структурированности и ориентированности национальной политики на преодоление препятствий для достижения стабильного роста экономики в долгосрочном периоде. Применение микроэкономического подхода в кластерном методе дает право включить в анализ особенности локального усовершенствования и составить действенные и адресно-направленные программы для конкурентоспособных компаний.

Кластерный подход, в отличие от советских представлений, делает основной акцент на рыночные механизмы управления кластером и конкурентоспособность. Высокая конкурентная способность каждой входящей в кластер фирмы приводит к конкурентному превосходству кластера в целом.

Стратегией кластерного подхода является организация высоких темпов роста экономики и ее диверсификации за счет повышения конкурентных преимуществ предприятий и других экономических агентов, входящих в кластеры.

Одна из важных проблем заключается в том, что кластерные сети предприятий не способны развиваться в несоответствующих условиях для ведения бизнеса. Деловой климат ухудшается вследствие доминирования монополий, разобщенности общества и ограниченности горизонтальных связей. В настоящее время экономика России представляет собой полурыночную систему [1]. Данная ситуация может быть обусловлена тем, что вместо соблюдения принципа тройных спиралей, то есть взаимодействия власти, бизнеса и научной сферы, доминируют неполноценные двойные: государство стоит выше бизнеса и науки, а обратная связь отсутствует [2]. Все составляющие кластерной концепции России выстроены по принципам индустриального роста и линейных инноваций. Данное обстоятельство является своеобразным барьером для совершенствования инноваций и процессов расширения ассортимента выпускаемой продукции, ставя кластерные проекты на путь догоняющей индустриализации взамен плавного перехода к инновациям.

Становление и продвижение кластеризации осуществляет собой привлекательный ориентир для зарубежных инвестиций и повышения уровня интеграции в качестве внешнеэкономической деятельности. Внедрение российских кластеров в мировые цепочки создания добавленной стоимости дает право усовершенствовать степень отечественной технологической базы, увеличить скорость роста экономики за счет увеличения международной конкуренции организаций.

Обеспечение развития кластерного метода дает толчок к повышению конкурентоспособности бизнеса за счет осуществления взаимодействия представителей кластера, связанного с их соседствующим расположением, включая увеличение доступности инноваций, технологий, профилированных услуг и кадров с высокой квалификацией, а также снижением издержек, связанных с транзакциями.

Впервые кластерная политика, как необходимая система совершенствования экономики, упоминается в работах А. Маршалла и Й. Шумпетера. Необходимо отметить, что кластеризация базируется в маршалловском «индустриальном районе» и экономике агломераций [3]. Более того, ее тривиальной базой считаются нововведения Й. Шумпетера, дающие способность к росту внутрисубъектных агломераций [4].

Исследования, проводимые в настоящее время, в существенной мере ссылаются на работы М. Портера, по определению которого «кластер – это группа географически соседствующих взаимосвязанных компаний и связанных с ними организаций, действующих в определенной сфере, характеризующихся общностью деятельности и взаимодополняющих друг друга» [5].

Сущность кластерной политики можно рассмотреть как заданный вектор развития конкурентоспособности в региональном и национальном масштабах. Согласно определению М. Портера, кластеризация является одним из приоритетных направлений усовершенствования экономики, в том числе с помощью привлечения инвестиций и инновационной составляющей.

С целью выделения кластеров в отдельную категорию инновационной политики, проводимой в России, был определен ряд признаков, отличающих кластеры от базовых элементов инновационной структуры:

1. Наличие устойчивых конкурентных позиций на мировых или отечественном рынках и высокий потенциал к экспорту участников кластера. В роли индикаторов способности конкурировать могут быть отмечены: высокая стадия мультифакторной производительности, повышенный уровень экспорта продукции и услуг.

2. Позиционирование территорией размещения конкурентных преимуществ для роста кластера, среди которых могут быть выделены: выгодное географическое месторасположение, доступ к сырьевым запасам, присутствие специализированных кадровых ресурсов, наличие поставщиков комплектующих изделий и связанных услуг, специализированных учебных заведений и организаций, осуществляющих исследовательские задачи.

3. Концентрация по географии и близость нахождения предприятий и организаций кластера, обеспечивающая возможности для продуктивного взаимодействия. В качестве параметров географической концентрации стоит подчеркнуть характеристики, отражающие высокий уровень профилизации конкретного субъекта страны.

4. Широкий состав представителей, содействующий возникновению положительных эффектов кластерного взаимодействия. В роли показателей можно отметить индикаторы, выявляющие достаточно высокий уровень занятости на кластеризованных предприятиях и организациях.

5. Эффективное взаимодействие между представителями кластера, выделяя, в том числе сотрудничество предприятий со специализированными просветительскими и научно-исследовательскими организациями, практику согласования деятельности по совместному выдвигению продукции и услуг, как на внешнем, так и на внутреннем рынках.

С учетом специфики отраслей взаимодействия участников кластерного образования необходимо отметить следующие типы кластеров:

1. Дискретные (отдельные) кластеры, включающие предприятия, которые производят продукты, состоящие из дискретных элементов, в том числе

предприятия отраслей комплекса машиностроения, компании строительной отрасли и производства строительных принадлежностей и материалов. Обычно данные кластеры образуются из малых и средних объединений-поставщиков, развивающихся у сборочных предприятий и строительных компаний.

2. Процессные кластеры создаются организациями, входящими в состав промышленных отраслей, которые обеспечивают страну пищевыми, химическими и металлургическими товарами.

3. Новаторские кластеры, развивающиеся в таких новых секторах, как информационные технологии, биотехнологии, также в секторах услуг, которые связаны с творческой деятельностью. Кластеры инноваций содержат изрядное число молодых организаций, которые создаются во время коммерциализации технологий и итогов исследовательской деятельности, проводимой в высших учебных заведениях и исследовательских организациях.

4. Туристические кластеры создаются на основе туристических активов в регионе и формируются предприятиями разнообразных секторов, которые связаны с обслуживанием туристов.

5. Транспортно-логистические кластеры специализируются на сохранении, доставке и сопровождении пассажиров и грузов. Кластер также может содержать организации, специализирующиеся на обслуживании объектов портовой инфраструктуры, и компании, осуществляющие наземные и воздушные перевозки. Как правило, транспортно-логистические кластеры развиваются в регионах, обладающих значительным транзитным потенциалом.

6. Смешанные кластеры имеют возможность сочетать особенности нескольких видов кластеров.

Осуществление проектов по развитию кластеров позволяет плодотворно преодолевать ряд преград различного рода, препятствующих прогрессу образований, входящих в кластер.

К числу барьеров, форсируемых в рамках продвижения значительной части типов кластеров, следует отнести: отсутствие кадров с необходимой квалификацией, вызванное различием содержания и качества программ образования заведений высшего, среднего, а также начального профессионального образования; нуждам экономики, отсталостью механизмов континуального образования; низкую склонность организаций к нововведениям, крайне медленные темпы пополнения новыми моделями выпускаемого ряда продукции, недостаточный уровень ее качества; несоответствующий уровень организации развития кластера, включая отсутствие опыта стратегического планиро-

вания и единой системы обмена информации среди членов кластера; суженный выход на международные рынки.

В числе препятствий, являющимися особенно важными для развития отдельных кластерных образований, необходимо выделить: невысокую способность к конкуренции у значительного количества сборочных организаций (длительный период проработки товаров согласно новым требованиям рынка, высокие накладные расходы, существенное число бракованных изделий, пониженную степень осведомленности в технологическом плане и менеджменте производства); низкий уровень конкурентоспособности поставщиков, а также качества и уровня технологий, используемых при изготовлении поставляемой ими продукции и услуг; дефицит профилированной производственной и корпоративной недвижимости для поставщиков.

Среди часто встречающихся проблем в развитии процессных кластеров необходимо отметить: введенное ограничение доступа к запасам сырья малым и средним предприятиям, основывающимся на обработке продукции авторитетных процессных организаций; финансовые препятствия для покупки ценного оборудования для производства; барьеры, связанные с доступом и качеством обучения инженерных кадров и рабочих с высокой степенью квалификации, занимающихся обслуживанием современного процессного оборудования.

Для инновационных кластерных образований к классическим проблемам относятся: малая насыщенность научно-исследовательской деятельности по основным тенденциям усовершенствования кластеров; низкая действенность процесса технологической коммерциализации; малая степень доступности финансовых ресурсов специализированных услуг для повышения конкурентоспособности компаний-новичков, оперирующих в сфере технологий; нерезультативное регулирование отраслей.

Для кластеров туристической сферы устоявшимися барьерами являются: недостаточная степень развития профилированного сервиса и инфраструктуры; неудовлетворительное состояние основных объектов туризма; игнорирование соблюдения стандартов качества оказываемых услуг.

Перечисленный ряд признаков, типов и барьеров, присущих кластерным образованиям, позволяет учесть важность степени государственного участия в развитии кластера. На основании данного критерия в работе рассматриваются модели кластерной политики с целью выявления набора параметров, характерных для каждой схемы и выбора оптимальной модели для регионального развития.

Вход организации в кластерный комплекс повышает ее статус, обеспечивает увеличение внимания со стороны агентств, работающих на финансо-

вой арене, дает право на благоприятное повышение репутации организации и популяризации ее бренда за рубежом, играет большую роль в привлечении дополнительных ресурсов в регион. В то же время создание кластера в регионе увеличивает роль администраций данного субъекта в силу усовершенствования и усиления экономики, поддержания экономического роста и преодоления ряда барьеров социального характера, а также создания базы для совершенствования малоразвитых и неосвоенных территорий.

Международная практика реализации кластерного подхода экономики региона включает ряд общих методов построения кластеров и наличие атрибутов индивидуально для каждой страны. В ряд таких показателей необходимо включить выявление приоритета поддержки дискретных отраслей и свойство природно-ресурсного резерва территории для использования собственного проекта развития кластерных образований в регионах в условиях экономики нашей страны.

Зарубежный опыт создания кластеров в регионах дает право судить о том, что действуют две главные модели, согласно которым исполняется кластерная политика – либеральная и дирижистская.

Главное правило модели либеральной политики осуществляется по нескольким параметрам, кластер – это организм, функционирующий на рынке, государственная роль низка, и направлена на преодоление препятствий для его нормального развития.

В странах с дирижистской моделью государство выполняет более важные функции. Уполномоченные данного направления независимо избирают региональное образование для построения кластера, адресно образуют инфраструктуру для экономически привлекательных кластеров, а также определяют объем его финансирования. Существенным замечанием данной модели является то, что искусственно сформированные кластеры, не обладающие внутренней движущей силой, могут оказаться неконкурентоспособными.

Необходимо отметить, что либеральная политика является характерной для тех стран, которые ведут либеральную экономическую политику. В их число входят США, Великобритания, Канада и Австралия.

Напротив, дирижистскую кластерную модель осуществляют страны, которые инициативно участвуют в жизни национальной экономики. В число данных стран необходимо включить Францию, Корею, Словению, Японию, Швецию, Финляндию и Сингапур.

Между дирижистской и либеральной моделями требуется выделить три существенных различия:

1. Выявление приоритетов. Сторонники дирижистского направления выбирают кластеры, необходимые для развития. В свою очередь, либеральная модель создает кластеры, сформированные рынком.

2. Прогресс инфраструктуры. Дирижистская политика предполагает создание инфраструктуры для кластеров приоритетного развития. Как правило, в странах с либеральной кластерной политикой правительства редко принимают участие в создании инфраструктуры для кластеров.

3. Отбор территориального образования для создания кластера. Дирижисты независимо выделяют местность для возникновения кластера, а также контролируют объем выделяемых финансовых средств. Представители либеральной стороны создают стимулы для властей региона и являются ответственными за создаваемый кластер.

Способы осуществления транснациональной кластерной политики показывают ее применимость в условиях нашей страны при необходимом внедрении существенной части данного опыта.

Зарождающаяся в России политика кластерообразования использует методы как дирижистской модели, так и либеральной.

На базе компаративного анализа международных моделей тенденции усовершенствования при реализации кластерной политики предлагается применение более эффективной смешанной модели. Данная модель предполагает, наряду с активностью регионов и региональных компаний в построении кластеров, заинтересованность в поддержке кластерных инициатив со стороны федеральных органов власти. В данном случае концентрация на создании условий, инициирующих и поддерживающих образование кластеров, является обязательством государства в сфере кластерной политики.

С целью масштабного проведения кластеризации регионов страны, закрепление выше сформированных заключений необходимо на законодательном уровне. В связи с этим, возрастает актуальность рассмотрения правовых аспектов введения кластерного подхода на территории Российской Федерации.

«Концепция долгосрочного социально-экономического развития Российской Федерации на период до 2020 года» является основным источником, выявляющим меры кластерной политики в России [6]. Одной из важных концепций усовершенствования экономики и осуществления конкурентоспособности регионов является формирование линии территориальных кластеров сферы производства. Предвидится создание кластеров двух типов: инновационных высокотехнологичных и территориально-производственных, которые найдут свое применение на недостаточно освоенных территориях, будут ори-

ентированы на детальную переработку сырьевых поставок и воспроизводство энергии с учетом использования современных технологий.

«Стратегия инновационного развития Российской Федерации на период до 2020 года» также заостряет внимание на невозможности дальнейшего экономического развития без поддержки кластерных инициатив [7].

Первый этап – 2011-2013 гг. – проведение пилотных проектов по налаживанию механизмов поддержки кластерных инициатив.

Прогрессирование кластеров будет импульсироваться дополнительным финансированием региональных программ помощи малому бизнесу из федерального бюджета, а также дополнительной поддержкой регионов, постоянно инвестирующих средства в построение собственной системы инноваций.

В связи с этим, Постановлением Правительства Российской Федерации от 06.03.2013 г. № 188 утверждены Правила распределения и предоставления субсидий из федерального бюджета в региональные бюджеты Российской Федерации на проведение мер, предусмотренных проектами формирования пилотных новаторских кластеров [8].

Помимо вышеупомянутых требований в 2007-2008 гг. Министерством экономического развития были разработаны «Методические рекомендации по реализации кластерной политики в субъектах Российской Федерации» и проект «Концепции кластерной политики в Российской Федерации» [9;10]. В данных актах можно заметить, что кластеризация занимает одну из важнейших позиций в социально-экономических стратегиях многих регионов.

С 2010 г. Министерство развития экономики обеспечивает регионы субсидиями для формирования и работы центров кластеризации как одного из методов помощи малому и среднему бизнесу.

Основательным опытом в реализации методов кластерного подхода обладают развитые промышленные регионы, в которых развитие кластеров берется администрациями за основу политики в сфере промышленности. В качестве примера можно выделить Самарскую и Калужскую области, Республику Татарстан и Пермский край.

Анализ законодательной базы на федеральном уровне по отношению к терминам «кластер» и «кластерная политика» выявил, что данные определения используются исключительно в стратегических документах российского Правительства, значений этих терминов в законодательстве на федеральном уровне в настоящий момент нет. Однако некоторые территориальные единицы нашей страны создали данные понятия в своей законодательной базе. Более половины регионов РФ включили терминологию кластерного подхода в свои модели и концепции социально-экономического развития.

В Стратегиях социально-экономического развития (СЭР) 27-ми субъектов РФ утвержден список кластеров, на формирование и развитие которых власти будут уделять внимание в довольно длительной временной перспективе.

В СЭР субъектов главное внимание уделено на то, что построение и усовершенствование кластеров – это необходимые действия, которые имеют заданный вектор на увеличение способности региона конкурировать с другими субъектами страны, на созидание соответствующего климата для инвестиций.

В данных документах упоминается список устойчивых преимуществ формирования кластерной модели развития, в ряду которых стоят такие необходимые элементы, как проведение надзора на всех этапах организации усовершенствования кластера, сокращение периода исполнения проектов, уменьшение рисков в сфере инвестиций, наем высококвалифицированных сотрудников, расширение масштабов производства.

В четверти субъектов России в положениях об органах исполнительной власти регионов РФ четко выделены полномочия по развитию и реализации кластерного подхода в регионах. В некоторых областях страны кластеризация отражена в программах развития сельского хозяйства, лесозаготовительного и энергосберегательного комплексов.

Указом Минэкономразвития Российской Федерации от 16.02.2010 г. № 59 «О мерах по реализации в 2010 г. мероприятий по государственной поддержке малого и среднего предпринимательства» впервые рассчитано обеспечение финансовыми средствами построения и поддержания непрерывной работы Центров развития кластерного подхода для агентов малого и среднего бизнеса [11].

Согласно приказу Министерства экономического развития РФ от 20.05.2011 г. № 227 главной целью работы Центров кластерного развития (ЦКР) в субъектах является формирование всех условий для плодотворной интеграции предприятий-участников региональных кластеров, образовательных и научных учреждений, некоммерческих и общественных организаций, органов государственной власти и местного самоуправления, инвесторов в интересах роста и усовершенствования территориального кластера, осуществления реализации совместных кластерных проектов [12].

Исследование законодательной базы позволяет отметить, что в Российской Федерации начались процессы, которые направлены на реализацию кластерной политики в экономике.

Таким образом, на данный момент в РФ инициативно зарождаются процессы реализации кластерной политики. По результатам конкурсного отбора сформирован список пилотных программ усовершенствования новых

кластеров. Государство направляет субсидии и дополнительные льготы кластерам и научным институтам, являющимся центрами развития.

Стоит отметить, что законодательная платформа нуждается в углубленной проработке. В качестве проблем наблюдается отсутствие концепции кластерной политики на федеральном уровне, методологического и информационного обеспечения кластеризации. Должны быть улучшены механизмы финансового стимулирования федеральных и региональных программ развития. Также необходимо обеспечить согласованность актов РФ с международно-правовыми актами для придания законотворческому процессу системного характера и устранить существующие коллизии между законами федерального уровня и регионами. В дополнение к этому, стоит подчеркнуть существующую проблему защиты конкуренции при реализации кластерной политики, которая может проявляться в указаниях органов власти использовать оборудование, производимое исключительно участниками кластера, тем самым ограничивая свободные торговые отношения.

На региональном и муниципальном уровнях важным направлением государственного контроля является такой комплекс мероприятий, как выполнение проведения процедур по обнаружению и анализу возможностей зарождения кластеров, стимулирование кластерных инициатив, обеспечение проведения самостоятельной и объективной оценки и поиск программ в сфере кластерообразования, соответствующая помощь определенным кластерным программам. Более того, необходимо провести поддержку формирования базы представителей будущего кластера.

В заключение отметим, что, несмотря на список фундаментальных мероприятий, проводимых государством по формированию кластеров в Российской Федерации, Правительству необходимо проделать серьезную работу по контролю процессов кластеризации для перехода экономики на инновационный путь развития, а ученым, работающим в этой сфере, по дальнейшей группировке устоявшихся методик.

### *Литература:*

1. Смородинская Н.В. Постиндустриальная модель модернизации: уточнение ориентиров // Приоритеты и модернизация экономики России / под ред. И.Р. Курнышевой. СПб.: Алетейя, 2011.
2. Дежина И.Г., Киселева В.В. Государство, наука и бизнес в инновационной системе России. М.: ИЭПП, 2008.
3. Маршалл А. Принципы экономической науки. – М.: «Эксмо», 2007. – 832 с.

4. Шумпетер Й. Теория экономического развития. – М.: «Эксмо», 2007. – 401 с.
5. Портер М. Конкуренция: пер. с англ.: – М.: «Вильямс», 2005. – 28 с.
6. Концепция долгосрочного социально-экономического развития Российской Федерации на период до 2020 года.
7. Стратегия инновационного развития Российской Федерации на период до 2020 года.
8. Постановление Правительства РФ от 06.03.2013 г. № 188.
9. Методические рекомендации по реализации кластерной политики в субъектах Российской Федерации.
10. Концепция кластерной политики в Российской Федерации.
11. Указ Минэкономразвития Российской Федерации от 16.02.2010 г. № 59 «О мерах по реализации в 2010 году мероприятий по государственной поддержке малого и среднего предпринимательства».
12. Приказ Министерства экономического развития РФ от 20.05.2011 г. № 227 «Об организации проведения конкурсного отбора субъектов Российской Федерации, бюджетам которых в 2011 году предоставляются субсидии для финансирования мероприятий, осуществляемых в рамках оказания государственной поддержки малого и среднего предпринимательства субъектами Российской Федерации».

## Ресурсный подход к исследованию организаций: теоретические основы

Ю.Ю. Чилипенко  
*к.с.н., доцент кафедры общего и стратегического менеджмента  
Национальный исследовательский университет  
«Высшая школа экономики»*

Д.В. Учаев  
*магистрант I курса программы «Менеджмент»  
Национальный исследовательский университет  
«Высшая школа экономики»*

*Аннотация:* В работе представлены основные теоретические положения ресурсного подхода к исследованию организаций, основные этапы его эволюции, его возможности и ограничения. Особое внимание уделено критериям, определяющим значимость ресурсов для стратегического развития компании, разграничению понятий ресурсов и компетенций организации, а также теории динамических возможностей.

*Ключевые слова:* ресурсный подход, управление организацией, ресурсы, организационные компетенции.

Ресурсный подход рассматривает организацию как совокупность материальных и нематериальных ресурсов. В данной теории к ресурсам относят активы компании, способности, организационные процессы, отличительные характеристики компании, знания и другие элементы в распоряжении компании, которые позволяют ей разрабатывать и реализовывать конкурентную стратегию. Ресурсный подход – это подход к стратегическому анализу деятельности организации, в рамках которого уделяется большое внимание специфичным для организации ресурсам и компетенциям в контексте ее конкурентного окружения [1]. Ресурсный подход был опубликован в статье Дж. Барни «Ресурсы компании и устойчивое конкурентное преимущество» [2] и стал впоследствии новым этапом в развитии конкурентного анализа. Одной из сильных сторон ресурсного подхода является возможность с его помощью объяснить в доступных терминах причины успеха компаний, применение компетентностного подхода на практике и разработку конкурентных стратегий развития организации. В основе ресурсного подхода лежат две главные предпосылки. Согласно первой, организации внутри одной отрасли значительно отличаются друг от друга в отношении обладания и контроля за доступными им ресурсами. Вторая предпосылка заключается в том, что ресурсы не мобильны и поэтому ресурсная гетерогенность различных фирм внутри одной отрасли может сохраняться достаточно долгое время [13].

Наиболее часто выделяют несколько групп ресурсов организации:

- материальные ресурсы;
- человеческие ресурсы;
- организационные ресурсы.

Материальные ресурсы включают технологии, помещения и оборудование, географическое положение и доступ к сырью. Человеческие ресурсы – обучение сотрудников, их опыт, знания, взаимоотношения и компетенции отдельных менеджеров и работников компании. Организационные ресурсы – системы отчетности, планирования, контроля, а также неформальные связи внутри организации. Безусловно, не все ресурсы, имеющиеся в компании, могут быть отнесены к стратегически важным. Некоторые ресурсы, в контексте стратегического планирования, не представляют интереса, другие же могут ввести руководство компании в заблуждение и привести к реализации стратегии, невыгодной для компании. Таким образом, задача компании заключается

в выделении наиболее важных ключевых ресурсов, которые станут источником устойчивого конкурентного преимущества компании [8].

Сегодня особое внимание уделяется еще одному виду ресурсов – ресурсам интеллектуальным. Эти ресурсы являются самыми гибкими и наиболее востребованными. Более того, во многих сферах данный вид ресурсов является ведущим, на нем базируется стратегическое видение развития предприятия и отрасли в целом, хотя они и относятся к непроемким ресурсам. По мнению Е.С. Балашовой, «... Интеллектуальные ресурсы – это невещественный (незримый) капитал, но самый главный – это знания, умения, информация, технологический и духовный потенциал людей, уровень и качество их образования, которые могут быть длительно использованы для производства благ и их продажи (например, патенты, лицензии, авторские права, умения людей, торговые марки и т.п.)» [14]. Сама информация, как ресурс управления, представляет бесспорную ценность, так как она связывает все остальные ресурсы и структурные элементы организации [15].

Однако не все ресурсы организации считаются для нее стратегически важными. Некоторые могут быть даже вредными или не оказывающими существенного влияния на деятельность организации. Зарубежные исследователи выделяют следующие критерии, которыми определяется ценность ресурса для стратегического развития компании:

1) ресурс должен быть ценным (valuable): «ценный» для организации ресурс позволяет организации улучшить свое положение на рынке по сравнению с конкурентами (например, ресурс, полученный по цене ниже его приведенной чистой стоимости, может приносить ренту);

2) ресурс должен быть редким: спрос на ресурс должен значительно превышать его предложение;

3) ресурс должен быть неподверженным копированию или замене субститутами: для того, чтобы быть редким, ресурс должен быть немобильным, а также достаточно затратным для копирования или имитации [16].

При ресурсном подходе организация рассматривается как совокупность ресурсов и способностей, определяющих ее стратегию и эффективность деятельности.

Чем сильнее размах во внешней среде, тем выше вероятность того, что именно внутренние ресурсы и способности предприятия станут фундаментом для долгосрочной стратегии. Фундаментальным положением ресурсного подхода является признание того факта, что фирма должна стремиться к всестороннему и глубокому пониманию своих ресурсов и способностей [4]

Такое понимание закладывает фундамент для:

1. Отбора стратегии, которая позволит эффективно использовать сильные стороны организации;

2. Развития ресурсов и способностей фирмы. Ресурсный анализ касается не только использования существующих ресурсов, он занимается также заполнением пробела в ресурсах и созданием будущих возможностей и способностей.

Широкую известность получили работы Э. Пенроуз, где подробно излагались экономические основы ресурсного подхода: «Организация представляет собой больше, чем просто административную единицу, это также совокупность ресурсов, распределение которых между разными пользователями с течением времени посредством принятия административного решения» [6]. Приведенная цитата подчеркивает важный аспект ресурсного подхода, особенно популярный у современных исследователей – роль менеджеров в развитии и распределении ресурсов, а также вопрос соотношения ресурсов и масштабов организации.

Чтобы лучше определить основные позиции, которые подчеркивают ресурсный подход, можно воспользоваться исследованиями Дж. Барни [1]. Он пытается определить подход, основанный на ресурсах фирмы на основании противопоставления основным характеристикам того, что он называет «модели внешней среды организации». Одной из главных проблем стратегического менеджмента является проблема понимания того, как формируется конкурентное преимущество. Согласно ресурсному подходу, организации получают конкурентное преимущество посредством реализации стратегий, которые активно используют их сильные стороны для реализации возможностей, предоставляемых внешней средой, одновременно нейтрализуя внешние угрозы и борясь с внутренними слабостями [2]. Большинство исследований по источникам конкурентного преимущества вплоть до середины 1980 гг. фокусировались либо на изолировании возможностей и угроз, на описании внутренних сильных и слабых сторон организации либо же на анализе, как первые и вторые факторы соотносятся при выборе той или иной стратегии. К середине 1980 гг. наибольшую популярность получили исследования М. Портера, которые, по выражению Барни, были направлены на описание внешних условий окружающей среды организаций, способствующих высокой показателям деятельности организаций. Так, например, модель пяти сил конкуренции М. Портера задает критерии привлекательной отрасли, предполагая, что возможности для компаний в этих отраслях будут выше, чем в других отраслях, а угрозы, соответственно, ниже. Эти допущения обеспечивали кон-

цептуальную основу, отталкиваясь от которой, модели внешней среды организации могли описывать отраслевую конкуренцию с точки зрения одной единственной фирмы.

В соответствии с ресурсным подходом организация представляет собой больше, чем административную единицу, это совокупность производительных ресурсов, распределенных между различными пользователями с помощью административных и экономических решений. Разнородные и малоподвижные ресурсы создают возможности для компании получить экономическую ренту из различных источников. Приоритет в данной теории отдается анализу нематериальных ресурсов (человеческих, интеллектуального капитала и знаний).

Применительно к стратегическому управлению цель ресурсной теории – объяснить создание, использование и возобновление конкурентных преимуществ организации; выявить связи и объяснить факторы конкурентных преимуществ, их динамику в категориях ресурсов фирмы. Теория предполагает, что ресурсы неравномерно распределены между фирмами и являются причиной конкурентного преимущества или уязвимости компании [7]. При наличии конкурентного преимущества фирмы, основанного на владении определенным ресурсом, другие фирмы предпринимают попытки заблокировать или замедлить распределение таких ресурсов. Основные положения теории ресурсной зависимости разработаны Дж. Саланчиком [2]. В своих работах он сформулировал основные положения теории ресурсной зависимости, сводящиеся к следующему: ни одна организация не может создать все необходимые ей ресурсы и сделать себя самодостаточной. Суть взаимодействия организации с внешней средой – стремление снизить ресурсную зависимость от других и повысить их зависимость от себя. Степень зависимости организации от других определяется важностью нужного ресурса, монополией другой организации на контролируемый ресурс и способностью организации, контролирующей ресурс, распоряжаться им.

Баланс организации с внешней средой достигается через сознательную адаптацию к ее изменениям и активное воздействие менеджеров на внешнюю среду. В отличие от популяционно-экологической концепции, теория ресурсной зависимости предполагает, что организация сама определяет адекватную стратегию взаимодействия с другими организациями и воздействия на них, направленную на снижение зависимости от других и повышение предсказуемости внешней среды.

В основе ресурсного подхода лежат две главные предпосылки. Согласно первой из них, организации внутри одной отрасли значительно отличаются друг

от друга в отношении обладания и контроля за доступными ими ресурсами. Вторая предпосылка заключается в том, что ресурсы не мобильны, и поэтому ресурсная гетерогенность различных фирм внутри одной отрасли может сохраняться достаточно долгое время. Некоторые ресурсы не могут с легкостью передаваться от одной фирмы к другой, а также между фирмами и рынком [10].

В настоящее время ресурсный подход в разработке стратегии насчитывает несколько разных школ. Будучи едины в понимании того, что конкурентное преимущество рождается вследствие умелого управления уникальными комбинациями ресурсов и компетенций фирмы, существуют различные подходы к определению статуса и роли ресурсов организации [6]. Так, например, Шульц выделяет две основные парадигмы ресурсного подхода. Сторонники первой рассматривают организации в статике, фокусируясь на том, каким образом организации формируют конкурентное преимущество и пытаются его сохранить, используя уникальные, ценные и трудно копируемые ресурсы. Сторонники другого подхода исследуют организацию в динамике – то, каким образом происходит аккумулялирование и мобилизация ресурсов с последующей их трансформацией в конкурентное преимущество позиционирует ресурсный подход относительно пяти школ экономики промышленной организации, а Барни определяет место ресурсного подхода в современных экономических теориях – неоклассическом подходе, промышленной организации и эволюционной теории экономики. Несмотря на то, что некоторые положения одних школ могут не соответствовать и даже прямо возражать положениям сторонников других школ, исследователи ресурсного подхода не вступают в прямые конфликты друг с другом, демонстрируя разнообразие и гибкость ресурсного подхода в целом к определению сути конкурентного преимущества организации и механизме его возникновения [1].

Универсальных моделей ресурсного управления до сих пор нет. Различие имеющихся моделей обусловлено, в первую очередь, теми научными школами, на которых базируются эти модели. Так, на основе научной школы, придерживающейся процессного подхода к управлению, мы имеем современную модель ресурсного управления в лице Leanproduction (бережливое производство); школа количественного подхода – основа Theory of constraints (теория ограничений), а системный подход – основа Resource-basedview (ресурсная концепция, ресурсная теория) [17].

Таким образом, ресурсная теория организации рассматривает источники конкурентного преимущества организаций и пути их возникновения, основываясь на данных предпосылках. Именно ресурсный подход дает организации свободу принятия решения относительно стратегии в соотношении со

специфическими ресурсами и компетенциями, которые были приобретены и разработаны самой фирмой в течение срока ее деятельности. Важность отраслевого анализа (то, как его понимал М. Портер) уменьшается по мере того, как компания крепнет, становясь более способной влиять своими решениями на изменение окружающей среды.

Ресурсный подход позволил по-новому взглянуть на стратегическое управление организацией, основываясь на преимущественном изучении внутренних ресурсов самой фирмы. Несмотря на то, что у него появилось много последователей, у концепции ресурсного подхода есть недостатки. Среди слабых мест ресурсного подхода традиционно отмечают следующие:

1. Ресурсный подход ограничен тем, что воспринимает фирму вне зависимости от ее производственного контекста. Отличительные ее ресурсы и компетенции принимаются во внимание, но без учета факторов отраслевой конкуренции, которые влияют на стратегию фирмы.

2. Ресурсный подход не способен определить случайные механизмы, которые зачастую являются основой для создания длительного конкурентного преимущества. Соотношение между ресурсами и компетенциями, с одной стороны, преимущество в конкуренции и успех, с другой, иногда не могут быть объяснены данной теорией. Традиционная критика ресурсного подхода заключается в том, что, по мнению оппонентов, единственный возможный результат применения данного подхода – это список ресурсов, зачастую без точного объяснения того, каким образом эти ресурсы и компетенции могут быть преобразованы в конкурентные преимущества. Более того, слишком большое разнообразие в перечислении ресурсов организации может лишь усложнить и запутать понимание того, как создается конкурентное преимущество организации.

3. Менеджеры компаний нуждаются в более конкретных механизмах для разработки и реализации стратегии на практике. Не всегда ресурсная парадигма понимания конкурентного преимущества организации предоставляет управленцам такого рода механизм [4].

Тем не менее, ресурсный подход стал той базой, на которой выросло целое направление современного стратегического анализа. Ресурсный подход к изучению природы организации хорошо согласуется с главными трудами экономистов-классиков: Э. Пенроуз, Шумпетер, Румельт и др. Как и все ключевые теории стратегического управления, будь то концепция «пяти сил» Портера или теория внешней среды организации, ресурсный подход также имеет свои недостатки и не способен полностью объяснить сложные процес-

сы управления [11]. Однако именно данный подход внес основной вклад в появление концепции устойчивого конкурентного преимущества, попытавшись объяснить с практической точки зрения механизм его возникновения. Ресурсный подход помогает объяснить, почему одни ресурсы более других способствуют созданию конкурентных преимуществ, а также тот факт, что ресурсная асимметрия и последовательное наращивание конкурентного преимущества возможно даже на рынках, близких к совершенной конкуренции.

Важным вкладом ресурсного подхода также стало осознание роли менеджмента в управлении компанией. Сами по себе ресурсы не создают конкурентного преимущества – именно управленцы способствуют превращению ресурсов «на входе» в организацию в товары с добавленной стоимостью «на выходе», имеющими ценность для конечных потребителей. А для эффективного управления этим процессом менеджменту организации необходимо своевременно выявлять, разрабатывать и защищать ресурсную базу организации, не говоря уже о том, что профессиональный топ-менеджмент в организации сам по себе является ценным ресурсом.

Динамические возможности, согласно Гранту и Пизано, представляют собой организационные процедуры, посредством которых менеджеры влияют на ресурсную базу своей организации – приобретают ресурсы либо избавляются от них, интегрируют их и заново комбинируют – для создания новых стратегий [20; 21]. Это утверждение объясняет суть теории динамических возможностей (*dynamic capabilities*) – одной из наиболее современных вариаций концепций ресурсного подхода. По мнению исследователей, к динамическим возможностям организации относятся такие организационные процедуры и практики, как создание новых продуктов, заключение альянсов и партнерств между компаниями, методики принятия стратегически важных для организации решений и т.п. – все, что помогает создавать дополнительную ценность организации посредством манипулирования доступными ей ресурсами. Одни динамические возможности направлены на получение новых ресурсов (в частности, организационные процедуры и практики в области создания новых знаний), другие нацелены на интегрирование имеющихся у организации ресурсов (например, разработка новых продуктов в компании, когда менеджеры объединяют их навыки и знания для разработки новых прибыльных продуктов и услуг), третьи направлены на избавление от ресурсов или их комбинаций, которые стали бесполезными для создания конкурентного преимущества в связи с изменившимися условиями рынка. Авторам теории динамических возможностей, а также их продолжателям удалось связать ресурсный подход с влиянием внешней окружающей среды (рынка), таким об-

104

разом преодолев некоторую односторонность ресурсного подхода, сосредоточенного на микроуровне организации.

Говоря о ресурсном подходе, следует уделить внимание такому понятию как стратегический потенциал организации, который представляет собой соответствие и достаточность ресурсов и компетенцией организации для разработки и реализации стратегии, укрепляющей ее конкурентную позицию [12]. Наличие и качество ресурсов и компетенцией существенным образом обуславливает и индивидуализирует конфигурацию возможных направлений стратегического развития организации. Компетенции организации помогают создавать дополнительную стоимость через эффективное использование ресурсов (во многом, благодаря профессиональной команде топ-менеджеров).

В.В. Васильева в своем исследовании обращает внимание на понятия базисных и уникальных ресурсов и компетенций: «Первое служит для обозначения минимально необходимого набора ресурсов и компетенцией для существования фирмы в конкурентной среде. Уникальные ресурсы – совокупность ресурсов, которая обеспечивает организации конкурентные преимущества и которую невозможно или слишком дорого для конкурентов скопировать или получить... Ключевая компетенция – деятельность и процессы, посредством которых организация использует ресурсы для достижения конкурентного преимущества таким образом, что другим организациям не удается их повторить или скопировать» [12].

Согласно Дирикс и Кул, ресурсы организации представляются плохо возможными для подражания, то есть «сложно копируемыми» (*imperfectly imitable*) в трех основных случаях: 1) если возможность компании обладать ресурсом определяется уникальными историческими условиями развития (*unique historical conditions*); 2) связь между ресурсом, которым обладает организация и ее соответствующим конкурентным преимуществом представляется неясной и сложной для понимания (*causally ambiguous*); 3) ресурс, представляющий источник конкурентного преимущества организации, характеризуется социальной сложностью (*socially complexity*) [19].

Следует обратить внимание на то, что в рамках ресурсного подхода понятия ресурсов и компетенции разграничиваются и зависят от того, каким именно способом они приобретаются организацией, а именно: ресурсы могут быть свободно приобретены на рынке, тогда как компетенции приобретаются только внутренним развитием фирмы в ее повседневном функционировании [13]. Поэтому само понятие компетенции сложнее и многограннее, чем ресурсы. Д.Ю. Каталевский определяет компетенции как особые навыки по наиболее эффективному использованию ресурсов, которыми обладает фир-

ма [13]. Именно компетенции в конечном итоге становятся частью стратегического потенциала организации. При этом в стремительно меняющихся условиях компания не может использовать один и тот же набор компетенций. Компания должна реагировать на изменение внешней среды их совершенствованием.

М.В. Москалев выделяет следующие принципы развития организационных компетенций:

- параллельно-последовательное развитие стратегии и компетенций компании;
- системности и соответствия компетенций целям и задачам компании;
- защищенности и повышения сложности компетенций;
- своевременности инвестирования в развитие компетенций [18].

Таким образом, ресурсный подход закладывает прочные основы для качественного анализа сильных и слабых сторон организации, позволяя выделить те ресурсы, которые имеют ключевые значения для формирования конкурентного преимущества фирмы. Междисциплинарность ресурсного подхода делает возможным проведение анализа содержания и процесса стратегий, внешних и внутренних факторов конкурентных преимуществ. Ресурсная теория организации позволяет управленцам выявлять и более эффективно управлять ресурсами, создающими препятствия от их имитации конкурентами, что позволяет не только достичь конкурентного преимущества, но и сохранять его на протяжении длительного времени.

#### *Литература:*

1. Barney, Jay B. Firm resources and sustained competitive advantage // Journal of Management 17 (March), 1991. pp. 99-120.
2. Williamson O. Strategy research: governance and competence perspectives. Strategic Management Journal 20(12), 2005. pp. 45-52.
3. Васюков, И. Ресурсный подход к лидерству / Вертекс: вершина успеха
4. Eisenhardt K. Making fast strategic decisions in high-velocity environments//Academy of Management Journal 32(3), 1989. pp. 543-576.
5. Брейли Р., Майерс С. Принципы корпоративных финансов / пер. с англ. – 2-е изд. М.: Изд-во «Олимп-Бизнес», 2004. – 774 с.
6. Халиков М.А., Максимов Д.А. Об одном подходе к анализу и оценке ресурсного потенциала предприятия / Международный журнал прикладных и фундаментальных исследований, 2015. – 11, ч. 2. – С. 296-300.

7. Филиппов, В.А. Аналитические центры – стратегический интеллектуальный ресурс – М.: ЛЕНАНД, 2007. – 104 с.
8. Бавыкин В. Новый менеджмент. Управление предприятием на уровне высших стандартов. – М.: Экономика, 2007. – 765 с.
9. Владимирова И.Г. Организационные структуры управления компаниями / Менеджмент в России и за рубежом, 2008, №3-5. – С. 34-40.
10. Штинова Н.С. Содержательные аспекты стратегического управления // 6-ой всеросс. симп. «Стратегическое планирование и развитие предприятий». Тезисы докладов и общ., 2005.
11. Храбова И.А. Корпоративное управление: вопросы интеграции. Аффiliated лица» // под ред. Б.З. Мильнера, Ф. Лииса – М.: ИНФА – М., 2000. – 198 с.
12. Васильева В.В. Стратегический потенциал организации через призму ресурсного подхода к стратегии / Государственное управление. Электронный выпуск, 2009. – № 20.
13. Каталевский Д.Ю. Эволюция концепций стратегического менеджмента: от Гарвардской школы внешней среды до ресурсного подхода к управлению / Государственное управление. Электронный выпуск, 2008, № 16.
14. Балашова Е.С. Экономический механизм и инструментальный ресурсного менеджмента промышленного предприятия – СПб.: Изд-во Политех. ун-та, 2014. – 240 с.
15. Бакурадзе А.Б. Ресурсные ценности управления / Образование и наука, 2013, № 9(108) – С. 43-55.
16. Peteraf Margaret A. The cornerstones of competitive advantage: a resource-based view // Strategic Management Journal, 1993. pp. 21-38.
17. Балашова Е.С. Ресурсный менеджмент как инструмент инновационного развития промышленного предприятия / Инновационная деятельность, 2014, № 1 – С. 13-19.
18. Москалев М.В. За соответствие ... развитие организационных компетенций компании / Российское предпринимательство, 2006, № 8 (80). – С. 79-82.
19. Dierickx, Ingemar and Karel Cool. Asset stock accumulation and sustainability of competitive advantage// Management Science. 35 (December), 1989. pp. 1504-1511.
20. Grant R. Towards a knowledge-based theory of the firm//Strategic Management Journal, Summer Special Issue 17, 1996. pp. 109-122.
21. Pisano G. Knowledge, integration, and the locus of learning: an empirical analysis of process development//Journal of Strategic Management, 1994. pp. 128-133.

# Опыт организации инновационной деятельности в ООО «Газпром трансгаз Нижний Новгород»

Н.Г. Шубнякова

*к.э.н., доцент кафедры венчурного менеджмента  
Национального исследовательского университета  
«Высшая школа экономики»*

В.Г. Рождественский

*к.техн.н., доцент кафедры менеджмента Нижегородского  
государственного технического университета им. Р.Е.Алексеева,*

Г.М. Топчий

*магистрант программы «Менеджмент»  
Национального исследовательского университета  
«Высшая школа экономики»*

*Аннотация:* В статье рассмотрена система организации инновационной деятельности в ООО «Газпром трансгаз Нижний Новгород», проведен анализ действующей системы, выявлены ее сильные стороны, которые могут быть изучены и использованы в деятельности других предприятий, определены проблемные места, которые снижают эффективность инновационной деятельности.

*Ключевые слова:* инновации, развитие, эффективность, инновационная деятельность, персонал, инновационный потенциал работников.

Общество «Газпром трансгаз Нижний Новгород» входит в состав группы компаний ПАО «Газпром» в качестве 100%-го дочернего общества. ООО «Газпром трансгаз Нижний Новгород» осуществляет свою деятельность в пределах 16 субъектов Центрального и Приволжского федеральных округов Российской Федерации. По объемам товаротранспортной работы среди всех газотранспортных предприятий Газпрома, Общество Нижнего Новгорода занимает третье место.

Целью ООО «Газпром трансгаз Нижний Новгород» является транспортировка природного газа по магистральным газопроводам конечным потребителям при минимальных эксплуатационных затратах и максимальным уровнем безопасности для человека и окружающей среды. Надежность, безопасность и эффективность при транспортировке газа – основные постулаты работы Общества.

Перспективное развитие Общества невозможно без использования инноваций. Руководство Общества уделяет большое внимание инновационной деятельности, т.к. осознает, что это является инструментом развития предприятия в целом. На предприятии существует корпоративная инновационная система, сочетающая в себе инструменты инновационной деятельности и их взаимодействие со всеми участниками инновационного процесса.

Как показал анализ существующей инновационной системы в ООО «Газпром трансгаз Нижний Новгород» четко прослеживается цель развития компании, а также ее массовая популяризация среди сотрудников. Работники понимают свою роль в компании, и, что еще важнее, цели деятельности и развития предприятия. На сегодняшний день основным нормативным документом, задающим вектор инновационного развития во всех дочерних обществах ПАО «Газпром», является Программа инновационного развития ПАО «Газпром» до 2020 года.

Все требования по актуализации Программы можно сгруппировать в четыре блока.

1. Долгосрочное видение. Методические указания по актуализации программы инновационного развития ПАО «Газпром» определяют необходимость разработки прогноза развития рынков и технологий в глобальном масштабе с учетом действий потребителей, конкурентов, геополитических вопросов.

2. Встраивание Программы в систему корпоративного управления. Необходимо более глубоко интегрировать Программу в систему планирования Общества, установить связи с другими стратегическими документами. Важным является необходимость определения непосредственного вклада инноваций в проекты, в которых они применяются. Увеличивающаяся роль инноваций подтверждается требованием к включению соответствующего показателя в систему мотивации руководства Общества.

3. Проектный принцип. Еще больший акцент делается на результативности внедрения инноваций, определяется необходимость грамотной организации управления инновационными проектами, формализации механизмов и процедур управления.

4. Инвестиции в российские технологии. В связи со сложившейся геополитической обстановкой, необходимость модернизации отечественной промышленности стала еще острее. Ответом на данный вызов является требование и соответствующие рекомендации по расширению сотрудничества с отечественными предприятиями, институтами развития, научными организациями.

В соответствии с утвержденными требованиями, ПАО «Газпром» было разработано и утверждено Положение о порядке разработки и выполнения Программы инновационного развития. Все дочерние общества газового бизнеса участвуют в разработке единой Программы, в дальнейшем каждое Общество будет иметь собственный документ, определяющий мероприятия и механизмы инновационного развития. Роль дочерних Обществ в данном вопросе является определяющей.

На сегодняшний день в ООО «Газпром трансгаз Нижний Новгород» инновационная деятельность направлена на оптимизацию процессов производственно-хозяйственной деятельности. Алгоритм выявления проблем и принятия соответствующих решений имеет четыре уровня (рис. 1).

На низшем, 4-ом уровне, руководители структурных подразделений филиалов Общества производят мониторинг деятельности своего подразделения (отдела, группы, службы) и обсуждают результаты на еженедельном селекторном совещании по направлению деятельности. Если выявленные проблемы требуют дальнейшей проработки или дальнейшего экспертного рассмотрения по направлению деятельности, данный вопрос ставится на повестку на производственных семинарах, проходящих один раз в год также по направлениям деятельности. Помимо этого, 4-ый уровень принятия решений также включает в себя экспертные/бюджетные комиссии, научно-технические советы филиалов Общества для рассмотрения вопросов руководством филиала и принятия соответствующего решения.



Рис. 1. Алгоритм принятия управленческих решений

На третьем уровне принятия решений проводятся совещания по надежности, где генеральный директор Общества рассматривает производственные вопросы совместно с главными инженерами филиалов Общества, оценивает работу филиалов в области производственной надежности и принимает соответствующие решения. Управленческие вопросы эффективности работы филиалов решаются на совете руководителей, где председателем также является генеральный директор Общества. Совещание по надежности и совет руководителей проводится два раза в год.

Третий уровень принятия решений также включает в себя балансовую комиссию филиалов Общества, где рассматривается производственно-хозяйственная деятельность филиалов посредством анализа показателей деятельности. Балансовые комиссии по большей части являются инструментом мониторинга деятельности филиалов, а не рассмотрения проблемных вопросов.

Если же вопросы, выявленные при совещании по надежности и совете руководителей, имеют особый интерес и требуют более детальной проработки и экспертной оценки, они направляются на экспертный совет, научно-технический совет, что является вторым уровнем принятия решений и рассмотрения вопросов деятельности Общества.

Основными функциями научно-технического совета являются:

1. Утверждение научно-технической политики Общества;
2. Выявление наиболее эффективных путей решения важнейших для Общества научно-технических проблем;
3. Рассмотрение и утверждение планов внедрения новой техники, передовой технологии, механизации и автоматизации производства;
4. Утверждение мероприятий по экономии и рациональному использованию сырьевых, материальных и топливно-энергетических ресурсов;
5. Рассмотрение и утверждение планов НИОКР;
6. Рассмотрение изобретений, промышленных образцов, полезных моделей и рационализаторских предложений, дающих большой экономический эффект;
7. Организация выдвижения работ Общества на соискание государственных, отраслевых и других премий.

На сегодняшний день в Обществе также функционирует четыре профильных комитета, участвующих в управлении инновационной деятельностью:

1. Комитет по надежности;
2. Комитет по управлению человеческими ресурсами;

3. Бюджетный комитет;
4. Комитет по диагностике, техническому обслуживанию и ремонту (ДТОиР).

Для оперативного мониторинга и разработки корректирующих мероприятий производственно-хозяйственной деятельности каждый комитет собирается не менее одного раза в месяц.

Функции по организации инновационной деятельности выполняет Технический отдел Администрации Общества. Основными его задачами являются:

1. Обеспечение надежного технического состояния объектов транспорта газа посредством составления и контроля над исполнением сводных планов организационно-технических мероприятий по повышению надежности и других целевых планов;
2. Организация научно-исследовательских и опытно-конструкторских работ (НИОКР);
3. Организация работ по лицензионному обеспечению видов деятельности, подконтрольных государственным органам надзора и контроля, систематизация и анализ лицензируемых видов деятельности Общества;
4. Обеспечение филиалов и структурных подразделений администрации Общества нормативно-технической документацией, стандартами предприятия, научно-технической литературой и периодически печатными изданиями;
5. Организация работ по техническому развитию Общества на основе внедрения новой техники и технологий, организация разработки планов перспективного развития производства;
6. Организация планирования и контроля проведения диагностических обследований оборудования в Обществе.

Условно результаты инновационной деятельности в ООО «Газпром трансгаз Нижний Новгород» можно разделить на внешние и внутренние. К первым относятся внедрение готовых технологий и оборудования, а также опытно-промышленная эксплуатация на объектах Общества.

К внутренним результатам инновационной деятельности относятся НИОКР и рационализаторская деятельность (рационализаторские предложения и предложения по улучшению).

Согласно стандартам организации СТО ВТГ-04-002.1-2010 Положение о Рационализаторской деятельности ООО «Газпром трансгаз Нижний Новгород», рационализаторское предложение – работа по совершенствованию при-

меняемой в Обществе техники и технологии, организации работы и управления, являющееся новым и полезным для Общества. Рационализаторское предложение является самым массовым результатом творчества технической направленности и продуктом человеческих знаний и навыков.

Алгоритм рассмотрения инновационных предложений сотрудников представлен на схеме (рис. 2).

Изначально сотрудники представляют на рассмотрение свои предложения по улучшению. Формально предложения по улучшению – неоформленное рационализаторское предложение. После того, как сотрудник представил руководителю свое предложение по улучшению, а руководитель, в свою очередь, тщательно проанализировал это предложение, принимается управленческое решение об отклонении предложения, либо о внедрении, если оно не требует дополнительного анализа уполномоченным по рационализаторской деятельности филиала. Хотелось отметить, что на сегодняшний день процесс подачи и анализа предложений по улучшению в ООО «Газпром трансгаз Нижний Новгород» не регламентируется.

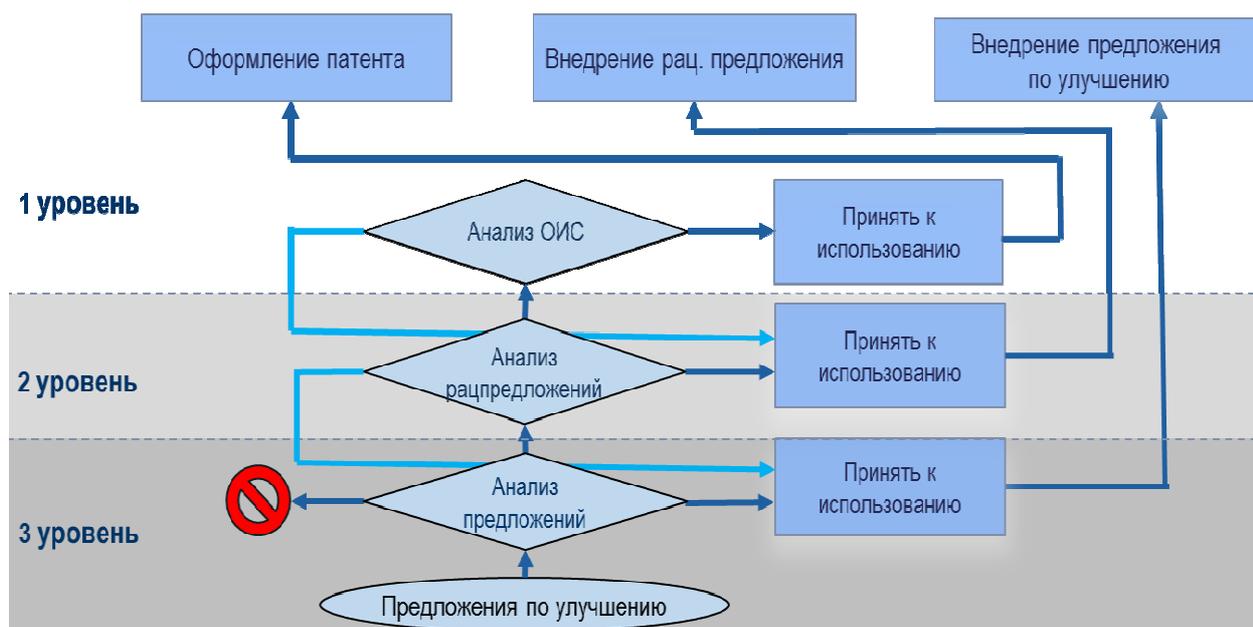


Рис. 2. Алгоритм рассмотрения инновационных предложений

При поступлении предложения по улучшению уполномоченному по рационализаторской деятельности филиала, производится его анализ. В итоге на 2-ом уровне принимается управленческое решение либо о регистрации рационализаторского предложения, либо о внедрении данного предложения, но без оформления его как рационализаторского, либо проведении дополнительного анализа в Техническом отделе Администрации Общества.

Т а б л и ц а 1

Система показателей оценки эффективности  
рационализаторской деятельности

№ п/п	Наименование показателя	Требуемое значение	Расчетная формула	Примечание
1	Количество используемых рацпредложений, шт.	А	$A = C - E$	
2	Экономические эффект от использования, тыс. руб.	В		
3	Количество принятых рацпредложений	С		
4	Количество отклоненных рацпредложений	Е		
5	Уровень вовлечения персонала в рационализаторскую деятельность	0,30	$K_{\text{вовл}} = N_{\text{авт}} / N_{\text{работников}}$	$N_{\text{авт}}$ – Количество авторов (соавторов), $N_{\text{работников}}$ – Общее количество работников
6	Мотивация персонала к рационализаторской деятельности	0,25	$K_{\text{мот}} = P_{\text{авт}} / P_{\text{работников}}$	$P_{\text{авт}}$ – Доход автора от рационализаторской деятельности, $P_{\text{работников}}$ – общая з/п работников
7	Планирование рационализаторской деятельности на уровне не ниже службы филиала	Да/нет		
8	Эффективность оргмассовой работы	0,05	$K_{\text{оргмасс}} = P_{\text{оргмасс}} / ЭЭ$	$P_{\text{оргмасс}}$ – затраты на оргмассовую работу, $ЭЭ$ – экономический эффект от рационализаторской деятельности
9	Уровень вовлечения рационализаторов в обмен опытом между филиалами	0,20		

Для рассмотрения на 1-ый уровень попадают лишь те предложения, которые в перспективе смогут быть оформлены как изобретения, либо как другие объекты интеллектуальной собственности. Еще одним итогом рассмотрения рационализаторских предложений на 1-ом уровне может быть рассмотрение его в качестве заявки на включение в план НИОКР в ПАО «Газпром».

Данная схема показывает, что принятие решений по внедрению каких-либо предложений по улучшению идет строго поэтапно (с третьего уровня по первый). Если рассматривать инновационную деятельность как систему, то основные выходы этой системы (предложения по улучшению, рацпредложения, изобретения и т.д.) последовательны.

Для оценки рационализаторской деятельности в Обществе разработана система показателей, которая характеризует ее эффективность (табл. 1).

В качестве мер по активизации инновационной деятельности и стимулированию работников можно выделить основные:

1. Вознаграждение авторам за использование рацпредложений в соответствии с СТО Газпром;
2. Вознаграждение работникам, содействовавшим внедрению рацпредложений в соответствии с СТО Газпром;
3. Единовременное премирование работников Общества, принимающих участие в рационализаторской деятельности по итогам ежегодных конкурсов Общества по рационализации в соответствии с Порядком единовременного премирования Общества;
4. Вознаграждение и льготы в соответствии с Положением о звании «Заслуженный рационализатор ООО «Газпром трансгаз Нижний Новгород».

НИОКР, как проекты (локальные разработки, производственная деятельность), дающие положительный результат, имеют огромные перспективы в Обществе «Газпром трансгаз Нижний Новгород». Выстраивание систематической работы по внедрению НИОКР – одно из перспективных направлений развития Общества. В настоящее время финансирование и отбор инновационных технологий для реализации происходит централизованно, и Общество активно участвует в апробации и внедрении инновационных проектов, прошедших отбор в ПАО «Газпром».

Наивысшим по степени научной новизны выходом инновационной деятельности в ООО «Газпром трансгаз Нижний Новгород» является НИОКР, а именно формирование заявки на включение НИР и ОКР в план ПАО «Газпром». Результаты инновационной деятельности и принятие решений по ним строго последовательны (рис. 3).

Для того чтобы включить в план НИОКР ПАО «Газпром» свою разработку, работникам необходимо пройти через ряд последовательных согласований, а именно через научно-технический совет филиала и через научно-технический совет Общества.

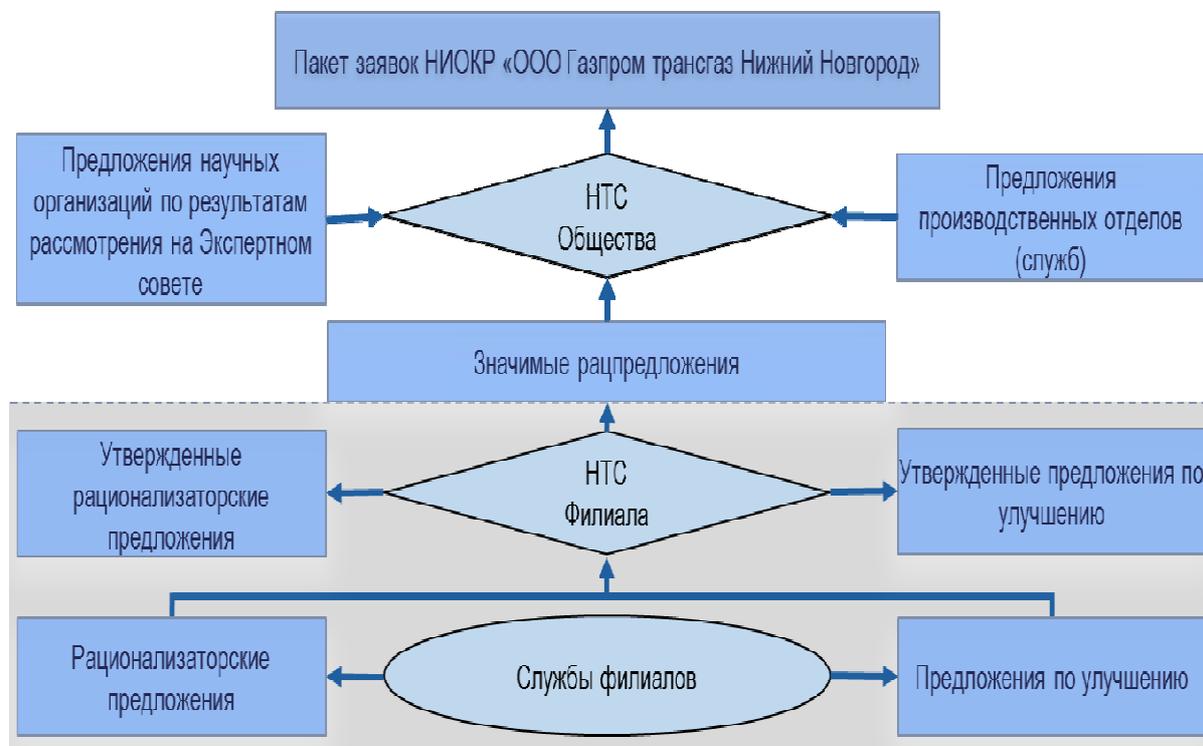


Рис. 3. Уровни принятия решений в инновационной деятельности

В настоящее время одним из основных регламентируемых результатов инновационной деятельности является рацпредложение. Существует система оценки, внедрения и поощрения авторов рацпредложений. Но проблема заключается в том, что под понятие рационализаторское предложение можно подвести практически любое полезное корпоративное нововведение вне зависимости от масштабности. Понятие рацпредложение не включает в себя неявные знания сотрудников, которые не были формализованы.

Существующие показатели инновационной деятельности определяют эффективность лишь регламентируемых видов деятельности (рационализаторская деятельность, НИОКР). Данная система показателей не учитывает предложения по улучшению, которые являются неявными знаниями, так как на сегодняшний день невозможно подсчитать их количественное выражение.

Изучив алгоритм рассмотрения предложений по улучшению, можно заключить, что процесс подачи предложений по улучшению не регламентируется, а также не существует инструментов для сбора таких предложений.

Предложения по улучшению не фиксируются. Поскольку анализ инновационной деятельности показал, что алгоритм рассмотрения предложений строго последователен, а начальной точкой является сбор предложений по улучшению сотрудников, можно сделать вывод, что отсутствие регламентирования этого процесса, а также отсутствие инструмента, в конечном итоге приводят к потере потенциальных НИОКР.

Анализ интенсивности рационализаторской деятельности в ООО «Газпром трансгаз Нижний Новгород» за последние пять лет показал, что количество сотрудников, участвующих в рационализаторской деятельности Общества, остается практически неизменным. Авторы рационализаторских предложений те же, что и годом ранее. Они составляют примерно 15% от общего числа сотрудников.

В Обществе отсутствует система по привлечению новых рационализаторов. Нет популяризации рационализаторской и, соответственно, инновационной деятельности. Относительно низкий процент рационализаторов из общего количества сотрудников указывает на то, что персонал не мотивирован на инновационную деятельность, либо не ознакомлен с нормативными документами, регламентирующими этот вид деятельности. Хотя план по рационализаторской работе в филиалах обязателен для выполнения в полном объеме и направлен на совершенствование производственной деятельности филиалов, развитие управленческих и личностно-деловых компетенций работников, а предложения по улучшению также принимаются к учету при выполнении плана.

План по использованию рационализаторских предложений ежегодно перевыполняется. Доля рационализаторских предложений с экономическим эффектом сохраняется на уровне 26-27%. В целом по Газпрому по количеству авторов и поданных рацпредложений ООО «Газпром трансгаз Нижний Новгород» уверенно сохраняет лидирующие позиции. Рационализаторская деятельность является эффективным инструментом экономии издержек, о чем свидетельствует анализ экономического эффекта от рацпредложений.

Все рационализаторские предложения в соответствии с СТО Газпром 6.3-2010 «Рационализаторская деятельность» можно разделить на три вида:

1. Технические. Техническим рационализаторским предложением признается предложение по совершенствованию применяемой в Обществе техники, технологии.
2. Организационные. Предложение по совершенствованию методов организации производства.
3. Управленческие. Предложения, направленные на изменение существующей системы управления.

За последнее время среди поданных и реализованных рационализаторских предложений преобладают технические рационализаторские предложения (более 90%).

По своей направленности рационализаторские предложения включают совершенствование технологий выполняемых работ и технологий по техническому обслуживанию, уменьшение трудозатрат персонала, совершенствование условий труда и повышение культуры труда, увеличение срока эксплуатации оборудования, в т.ч. межремонтных периодов, усовершенствование конструкции узлов и агрегатов, повышающих надежность и удобство в использовании.

Как известно, любая новация, будь то предложение по улучшению или НИОКР, всегда начинается с выявления конкретной проблемы. В ООО «Газпром трансгаз Нижний Новгород» отсутствует четкая система выявления и фиксирования проблем на всех уровнях.

Нет четкой и отлаженной системы информирования сотрудников о выявленных в Обществе проблемах. Это приводит к тому, что сотрудники могут применить свои навыки только в пределах зоны своей ответственности (цех, участок, служба, отдел), о чем свидетельствует процентное соотношение рацпредложений по направленности.

Общество «Газпром трансгаз Нижний Новгород» не находится во взаимодействии с внешней средой, в то время как для других промышленных компаний России внешняя среда является питающей силой инновационной деятельности. Вблизи, но за пределами границ ООО «Газпром трансгаз Нижний Новгород», находятся такие же дочерние общества газового монополиста, осуществляющие либо функции сбыта природного газа или его транспортировки в другие регионы. С точки зрения инновационной деятельности, отсутствие внешней среды играет значительную отрицательную роль. Единственными факторами, влияющими на инновационную деятельность Общества, можно считать внутренние. К сильным сторонам внутренних факторов корпоративной инновационной системы ООО «Газпром трансгаз Нижний Новгород» следует отнести:

- высокий кадровый потенциал;
- разработанная система обучения сотрудников на базе филиала УПЦ;
- обширная сфера деятельности функциональных подразделений, требующих оптимизации;
- наличие четкой инновационной стратегии;
- регламентирование рационализаторской деятельности;
- стратегия оптимизации корпоративных бизнес-процессов;

- обширная технологическая база;
- наличие информационной инфраструктуры.

Слабые стороны корпоративной инновационной системы ООО «Газпром трансгаз Нижний Новгород» включают:

- неэффективное использование информационной инфраструктуры;
- отсутствие программы инновационного развития ООО «Газпром трансгаз Нижний Новгород»;
- инновационный потенциал работников Общества используется не в полном объеме (неэффективно);
- отсутствие активной популяризации инновационной деятельности;
- функциональная организационная структура в Обществе.

Несмотря на то, что в Обществе существует новаторская деятельность, в компании нет четко разработанной стратегии в области управления инновационной деятельностью (программы инновационного развития).

На сегодняшний день перед каждым дочерним обществом Газпрома стоит задача разработать программу инновационного развития.

Актуальность разработки комплексной программы инновационного развития обусловлены следующим:

1. Кризисные явления в экономике России и в мире, введение западными странами санкций против России и ПАО «Газпром» требуют адекватного, но несимметричного ответа. Решение комплексной задачи снижения издержек производства до уровня передовых мировых корпораций является самым эффективным ответом на данные современные вызовы Обществу.

2. Экономическая и интеллектуальная целесообразность централизованной разработки типовых нормативных документов развития инновационной деятельности в дочерних обществах ПАО «Газпром» с последующей разработкой модулей автоматизированной системы рационализаторской деятельности, распространения их во все филиалы Общества, адаптацией и формированием единой базы данных инновационной деятельности в ООО «Газпром трансгаз Нижний Новгород».

3. Содействие многолетней потребности воссоздания внутрикорпоративного результативного замкнутого инновационного цикла разработок от процесса генерации идеи до ее внедрения и сокращения издержек функционирования на основе рационализаторской деятельности.

Основные принципы формирования программы должны включать следующие блоки:

1. Открытость инновационных процессов.
2. Система обучения.
3. Система материального и нематериального стимулирования.
4. Система идеологической и информационной поддержки (ИТ).

Существующая система организации инновационной деятельности позволяет вовлечь в эту деятельность практически всех членов предприятия, ранжировать проблемы и пути их решения по месту возникновения, степени важности и возможности реализации решения. Подобная система позволяет организации развиваться эволюционным путем, внедряя улучшающие инновации с минимальными рисками, сопротивлением со стороны персонала, вероятностью ошибок и возможностью для максимальной мотивации всего коллектива. Реализуемая система во многом совпадает с системой, успешно применяемой на Тойоте.

Вместе с тем, как показал анализ результатов опроса более 500 молодых сотрудников Общества, так или иначе связанных с инновационной деятельностью (участники конкурсов инновационных проектов, молодые рационализаторы), более 25% не занимались, и вряд ли будут заниматься разработкой рационализаторских предложений в текущем году. Они также считают, что этим должны заниматься специальные люди. Почти такое же количество специалистов имеют отрицательный опыт разработки рацпредложений.

Более 40% сотрудников не до конца понимают целей инновационной деятельности. Почти половина считает, что вознаграждение за внедренные решения не совпадает с их ожиданиями, нет четкого представления о том, каким должно быть вознаграждение. Поэтому необходимо изучать мотивы каждого сотрудника и учитывать их индивидуальные интересы. Более 70% считают, что инновационной деятельностью должны заниматься специалисты из разных подразделений, и автор предложения должен непосредственно участвовать в его реализации. Большинство считает, что для разработки предложений необходимо четко представлять суть решаемой проблемы, а существующая система по сбору идей и предложений полностью соответствует этому требованию и хорошо организована. Люди видят необходимость совершенствования производственного процесса. При этом руководители должны курировать предложение от момента возникновения идеи до ее практической реализации. Более 30% считают, что проблем нет, и не все сотрудники готовы к инновационной деятельности. К сожалению, практически половина сотрудников плохо представляют организационную сторону инновационной деятельности.

Проведенный анализ позволил выявить основные тенденции в инновационной активности персонала.

Сотрудники готовы разрабатывать предложения по улучшению, если видят проблему, четко ее представляют и готовы ее решать. Большинство работников знает проблемные места в производственно-хозяйственной деятельности, но их знания проблематики ограничиваются своим рабочим местом. Системы фиксирования проблем, с точки зрения руководства, существуют, но не распространяются на всех работников низшего уровня.

У работников существует инициатива разработки предложений по улучшению производственного процесса, но на предприятии отсутствует четкая система развития этих предложений. Поэтому большинство идей инициативных работников так и остаются не услышанными, или им не всегда уделяется должный уровень оценки.

Работники предпочитают материальные формы мотивации инновационной деятельности, при этом большинство довольны существующей системой поощрения рационализаторской деятельности.

В качестве проблемных факторов, влияющих на мотивацию к инновационной деятельности, большинство работников считают нехватку времени в рабочем графике, т.к. на большинстве рабочих мест рационализаторская деятельность не в приоритете.

Раскрытие инновационного потенциала работников является основой новаторства и требует создания условий для генерации новых идей и предложений. Именно поэтому одной из целей анкетирования был анализ факторов, которые оказывают влияние на новаторскую деятельность персонала.

Отрицательное влияние на инновационную деятельность оказывают следующие факторы:

- неопределенность выполняемых функций;
- недостаточная заинтересованность в инновационной деятельности персонала и руководителей;
- ограничения в системе коммуникаций: недостаток источников необходимой информации, открытости и доверия;
- недостаточная компетентность руководителей;
- нечеткая организация взаимодействия подразделений организации;
- автократическое принятие решений.

Блокируют инновационную деятельность:

- недоверие руководства Общества к новым идеям, выдвигаемым работниками снизу;
- необходимость большого количества согласований по новым идеям;

- вмешательство сторонних отделов в процесс оценки предложений и излишняя критика;
- излишний контроль за новатором;
- кулуарное принятие решений по инновационному предложению.

Поддерживают инновационную активность:

- предоставление определенного рода свободы при разработке новшеств;
- обеспечение необходимыми материальными и нематериальными ресурсами и оборудованием;
- поддержка со стороны высшего руководства Общества;
- дискуссии и обмен идеями сотрудников с руководством;
- поддержание коммуникаций между сотрудниками, другими подразделениями, вузами и другими научными организациями;
- создание системы морального и материального стимулирования новаторства;
- открытость инновационного процесса;
- доброжелательность в конструктивной критике.

Факторы, усиливающие инновационную деятельность:

- создание возможностей для саморазвития;
- сочетание в системе обучения узкоспециализированных знаний и междисциплинарной подготовки;
- свобода в выражении собственного мнения относительно проводимых изменений;
- поощрение совмещения различных видов деятельности;
- ротация персонала;
- осознание наличия проблемных мест в деятельности Общества;
- доступность и открытость содержательной информации, касающейся выявленных проблем в Обществе;
- проведение фокус-групп инновационной направленности.

Как показывает общемировая практика организации инновационной деятельности, сегодня для большинства компаний человеческий фактор является решающим фактором развития. Поэтому основной задачей руководства при организации инновационной деятельности является разработка продуктивной системы управления персоналом в области инновационной деятельности и наиболее эффективное использование сотрудников в соответствии с целями и задачами предприятия.

Таким образом, руководство ООО «Газпром трансгаз Нижний Новгород» уделяет большое внимание инновационной деятельности, на предприятии существует корпоративная инновационная система, сочетающая в себе инструменты инновационной деятельности и их взаимодействие со всеми участниками инновационного процесса. Однако существуют проблемы в системе информирования работников о местах приложения инновационных идей. В связи с этим не все сотрудники предприятия задействованы в инновационной деятельности, хотя мотивация сотрудников на развитие высокая, и поэтому многие проблемы и идеи остаются незамеченными для руководства предприятия. Процесс подачи предложений по улучшению деятельности Общества не регламентируется, не существует инструментов для сбора таких предложений, сами предложения по улучшению не фиксируются. Отсутствие регламентации процесса по улучшению деятельности Общества и соответствующего инструментария приводит к потере потенциальных НИОКР. Существующая система показателей эффективности инновационной деятельности учитывает далеко не все предложения по улучшению.

В Обществе отсутствует система по привлечению новых рационализаторов. Нет популяризации рационализаторской и, соответственно, инновационной деятельности. Относительно низкий процент рационализаторов из общего количества сотрудников указывает на то, что персонал не мотивирован на инновационную деятельность, либо не ознакомлен с нормативными документами, регламентирующими этот вид деятельности.

В ООО «Газпром трансгаз Нижний Новгород» отсутствует четкая система выявления и фиксирования проблем на всех уровнях. Нет четкой и отлаженной системы информирования сотрудников о выявленных в Обществе проблемах. Это приводит к тому, что сотрудники могут применить свои навыки только в пределах зоны своей ответственности.

Как показали результаты проведенного исследования, рационализаторская деятельность Общества является эффективным инструментом экономии издержек, о чем свидетельствует анализ экономического эффекта от рацпредложений. Руководство Общества уделяет большое внимание инновационной деятельности, в целом по Газпрому по количеству авторов и поданных рацпредложений ООО «Газпром трансгаз Нижний Новгород» уверенно сохраняет лидирующие позиции. Вместе с тем, перспективное развитие организации невозможно без использования инноваций и нововведений, выявления и устранения проблем в инновационной деятельности.

Социально-экономические  
преобразования и проблемы

Сборник научных трудов

*Выпуск 6*

Компьютерная верстка: И.В. Ситникова

Подписано в печать 5.12.2016.  
Формат 60x84 1/16. Усл. печ. л. 7,2  
Тираж 500 экз.

Издательство НИСОЦ  
г. Н.Новгород, Казанское ш., д.10/1, к.6

Отпечатано в типографии  
Нижегородского госуниверситета им. Н.И. Лобачевского  
г. Н.Новгород, ул. Б.Покровская, д.37