

## ИННОВАЦИОННОЕ РАЗВИТИЕ РОССИЙСКИХ ФИРМ: СМЫСЛ И НАПРАВЛЕННОСТЬ ПРОЦЕССОВ ИЗМЕНЕНИЙ СПОСОБОВ ВЕДЕНИЯ БИЗНЕСА\*

### Введение

Заявленный руководством России курс на модернизацию предполагает инновационное развитие экономики. Между тем, относительно понятия «инновации» не существует сколько-нибудь согласованного мнения. Одни «эксперты» понимают под инновациями исключительно принципиально новые, патентоспособные технологические нововведения. Подобные эксперты высчитывают проценты предприятий, осуществляющих технологические инновации, а также удельный вес затрат на технологические инновации в общем объёме отгруженных товаров<sup>1</sup>. Государство, запланировавшее выделить из федерального бюджета в 2011 г. 742 млрд руб. на «инновационные проекты»<sup>2</sup>, милостиво готово признавать также «коммерциализацию нововведений» (то есть расходы на рекламу, продвижение и сбыт новой продукции), по крайней мере, в отдельных случаях, достойной финансирования.

Между тем, ситуация с инновациями намного проще и банальнее. Уже много лет я пытаюсь внедрить в сознание российского академического или, по крайней мере, «экспертного» сообщества (практики это и так понимают прекрасно), что инновации – это *любые изменения способов ведения бизнеса*<sup>3</sup>. При подобном понимании ситуация с инновациями в России предстанет несколько в ином свете. Мы не предполагаем в кратком эссе осветить абсолютно все аспекты текущего изменения способов ведения бизнеса в России, но, тем не менее, попытаемся указать:

- основных действующих лиц (акторов) инновационного процесса;
- основных заинтересованных сторон (стейкхолдеров) инновационного процесса.

Смысл нашего упражнения состоит *во введении системы координат (метрики) текущих инновационных процессов в России в параметрах отражения интересов отдельных стейкхолдеров*. Из истории известно, что точное определение широты и долготы не всегда приводило к совершению великих географических открытий, но позволяло понять, каким образом можно было при необходимости вновь посетить неожиданно открывшуюся землю, а иногда и помогало понять, в какую сторону лучше всего спастись от негостеприимных берегов.

### 1. Акторы инновационного процесса

---

© И. Б. Гурков, 2011

\* Данная работа выполнена при поддержке гранта 10-04-0007 «Мотивация инновационной деятельности в российских фирмах» Научного фонда Национального исследовательского университета – Высшей школы экономики.

<sup>1</sup> См.: Переход на инновационную модель экономического роста / Экспертная группа № 5 «Переход от стимулирования инноваций к росту на их основе», рук.: Л. М. Гохберг, И. Р. Агамерзян 07. 07. 2011 г. URL: <http://2020strategy.ru/data/2011/07/13/1214718044/Л.М. Гохберг. Переход на инновационную %20 модель экономического роста.pdf>

<sup>2</sup> См.: Литвинова А. Инновации в России интересуют всего 30 регионов из 83 // РБК Дейли 26.05.2011 г. URL: <http://www.rbcdaily.ru/2011/05/26/focus/562949980312477>

<sup>3</sup> См.: Гурков И. Б. Инновационное развитие и конкурентоспособность: Очерки развития рос. предприятий. М. : ТЕИС, 2003.

Если мы рассматриваем инновационный процесс как изменение способа ведения бизнеса, нам необходимо, прежде всего, установить основные формы ведения бизнеса в России и, соответственно, основные типы российских фирм. Сделать это будет не так уж и сложно. Любой бизнес предполагает воспроизводство капитала путём реализации товаров (услуг) на рынках. При этом фирма пользуется собственными технологическими ресурсами, услугами привлекаемой рабочей силы, а также использует природные и покупные ресурсы (товары и услуги иных фирм). В России по совокупности данных параметров можно выделить следующие три класса фирм:

- Системообразующие предприятия. В декабре 2008 г. список из 295 компаний (составленный в спешке, он упоминал две компании *дважды*<sup>4</sup>) определил фирмы, которые могут претендовать на первоочередные меры государственной поддержки в кризисных условиях, то есть *получать дополнительные государственные гарантии воспроизводства капитала*.

- Дочерние компании (филиалы, представительства) крупных и не всегда крупных иностранных компаний (транснациональных корпораций). Данные компании могут вести полномасштабное производство в России и даже иметь здесь существенную долю общемировых продаж (как табачные и пивные компании), использовать российских работников на всех уровнях управленческой иерархии своего бизнеса, но *основное происхождение технологических ресурсов данных компаний остаётся зарубежным*.

- Прочие российские фирмы, не имеющие ни государственных гарантий воспроизводства капитала (хотя бы в виде «отеческих внушений собственникам» в ходе острых трудовых конфликтов или в виде «активного негодования руководителей страны по факту выявления невыполненных государственных контрактов»), ни зарубежной базы собственных (не покупных или заимствованных) технологических ресурсов.

Инновационный процесс компаний первого типа (*системообразующие предприятия*) в период после краха 2008 г. (так будет уместнее называть события сентября 2008 — марта 2009 гг.) был нами совершенно точно предсказан в начале 2009 года<sup>5</sup>. Основным содержанием нового качества ведения бизнеса данных компаний стало так называемое субсидирование издержек со стороны государства, а для экспортных компаний — и «ценовая дискриминация» — сдерживание цен (а то и принятие диктуемого потребителями снижения цен) на зарубежных рынках и компенсаторное повышение цен на российском рынке. Российские нефтяные компании являются наиболее наглядной иллюстрацией подобного поведения: на внешних рынках цена экспортируемой нефти следовала текущим мировым ценам, на внутреннем рынке цены на бензин следовали своей логике, не подвластной даже антимонопольным органам.

*Российский бизнес транснациональных корпораций* испытал в конце 2008 — начале 2011 гг. колоссальные изменения. Они остались в большинстве случаев не замеченными российской публикой, не склонной вдаваться в подоплёку того, почему российский космонавт, патриотично раскрашивавший на рекламном баннере американский «Спейс Шаттл» в цвета российского флага, должен был способствовать продвижению продукции корпорации «Бритиш-Американ Табакко». Суть инновационного процесса транснациональных корпораций в России в 2009–2011 гг.

---

<sup>4</sup> См.: <http://www.government.ru/content/7a18dd27b6b94b95968b706902949de3.doc>

<sup>5</sup> См.: Гурков И. Б. Кризис стратегии и стратегия кризиса — поведение российских компаний накануне и в ходе экономической рецессии // ЭКО. 2009. № 5. С. 2–34.

заклучалась в организационном оформлении нового уровня локализации бизнеса — использовании накопленных технологических компетенций материнской компании для устойчивого управления портфелями бизнеса, состоящими как из глобальных, так и из локальных (российских) брендов. Запуск на российский рынок новых брендов, изменение системы продвижения существующих брендов, инвестиции в новые производственные и дистрибьюторские мощности скрывали главную составляющую инновационного процесса — поиск нового организационного механизма руководства российскими подразделениями транснациональных корпораций, т. е. установление нового соотношения полномочий и ответственности между российскими подразделениями и штаб-квартирами в области прогнозирования и планирования продаж, использования бюджетов развития, систем ценообразования, способов карьерного продвижения и материального стимулирования российского персонала.

Наиболее явно это проявилось в пищевой отрасли. Самый яркий пример подобной инновации — завершение приобретения корпорацией «ПепсиКо» в начале 2011 г. компании «Вимм-Билл-Данн», что не только позволило «ПепсиКо» получить контроль над шестью из 20 самых сильных российских брендов в области продуктов и напитков, но и впервые в своей истории войти на рынок молочной продукции<sup>6</sup>. Чуть менее драматичные события происходили в иных пищевых гигантах — «CocaCola», «Unilever», «Nesltle», «Procter&Gamble».

**Прочие российские предприятия**, как ни странно, не продемонстрировали в 2009–2010 гг. «повальных» изменений в способах ведения бизнеса. По результатам опроса руководителей российских компаний, не принадлежащих ни к системообразующим предприятиям, ни к российским подразделениям транснациональных корпораций, мы получили следующую картину (см. таблицу 1).

Таблица 1

Распространённость мер изменения способов ведения бизнеса  
(по результатам опроса руководителей компаний в конце 2010 г.)

<i>Вид действий</i>	<i>Процент применявших компаний</i>
Пересмотр структуры поставок (номенклатуры и круга поставщиков)	29
Ускорение разработки и выпуска на рынок новых товаров (услуг) в существующей сфере деятельности	21
Разработка и выпуск на рынок товаров (услуг) в новой для фирмы сфере деятельности	5
Освоение новых для фирмы форм и каналов сбыта	23
Приобретение патентов и лицензий	20
Освоение новых методов контроля качества	32
Освоение новых методов финансирования проектов	12
Активное привлечение нового персонала	23
Использование новых источников набора персонала	14
Использование новых методов оценки (аттестации) персонала	19
Внедрение новых схем оплаты труда и премирования работников	17

<sup>6</sup> См.: US Beverage Group PepsiCo's Health and Nutrition Drive. Acquisition of Russian Dairy Wimm-Bill-Dann. Case Study Reference No. 311-086-1. Amity Research Center, Bangalore, 2011.

Создание новых структурных подразделений (филиалов)	6
Выделение дочерних фирм	3
Покупка (поглощение) иных предприятий (фирм)	3
Источник: адаптировано из: <i>Гурков И. Б., Аврамова Е. М.</i> Российские компании в поисках выхода на траекторию устойчивого развития // Вопросы экономики. 2011. № 6.	

Не более трети (скорее, четверть) компаний предпринимали действия, которые можно считать явными признаками изменений форм ведения бизнеса:

- пересмотр структуры поставок (номенклатуры и круга поставщиков);
- ускорение разработки и выпуска на рынок новых товаров (услуг) в существующей сфере деятельности;
- разработка и выпуск на рынок товаров (услуг) в новой для фирмы сфере деятельности;
- освоение новых для фирмы форм и каналов сбыта;
- освоение новых методов финансирования проектов;
- использование новых методов оценки (аттестации) персонала;
- внедрение новых схем оплаты труда и премирования работников.

Разумеется, четверть предприятий, занятых инновационным развитием в условиях тяжелейшего восстановления после кризиса — это совсем неплохо, и эта цифра в разы превосходит данные об инновационной активности промышленных предприятий, используемые доработчиками «Стратегии-2020». Следует указать ещё на один немаловажный факт — инновационное развитие не кажется запредельно сложным большинству руководителей российских компаний. Об этом красноречиво свидетельствуют полученные в ходе опроса 2010 года данные об ощущаемой сложности реализации инновационных действий (см. таблицу 2).

Менее трети руководителей фирм воспринимают получение финансирования и доступа к технологии производства либо освоение новых каналов сбыта как крайне сложную задачу. Остальные аспекты нововведений в бизнесе вообще воспринимаются как хлопотное, но вполне «подъёмное» дело.

Обратим внимание и на то, что финансирование нового проекта не представляется запредельно сложным для двух третей опрошенных нами в 2010 г. руководителей фирм. Тем не менее, сколько-нибудь существенные инвестиции (более 10% от годового оборота) осуществляли, согласно данным этого опроса, не более четверти фирм.

В июне 2011 г. мы продолжили нашу серию опросов руководителей предприятий. Теперь мы спрашивали не только о размерах текущих инвестиций, но и об общем объёме финансирования, требующемся для реализации инвестиционных проектов фирм. Выяснилось, что размах инвестиционной деятельности и глубина инвестиционных проектов российских фирм крайне невелики (см. таблицу 3).

Таблица 2

Воспринимаемая сложность отдельных инновационных действий  
(проценты отметивших руководителей предприятий) по результатам опроса конца 2010 г.

<i>Тип действий</i>	<i>Воспринимаемая сложность</i>		
	<i>несложно</i>	<i>умеренно сложно</i>	<i>очень сложно</i>
Обеспечение финансирования нового проекта	12	57	31
Создание (освоение) новых каналов сбыта	8	63	29
Получение доступа к технологии производства	30	51	19
Монтаж, запуск и вывод на проектную мощность новых объектов	18	66	16
Получение необходимых государственных лицензий и сертификатов	24	60	16
Разработка нового товара в соответствии со спецификациями	20	66	14
Определение желаемых потребителями спецификаций продукции	40	53	7
Внедрение новых схем оплаты труда и премирования работников	46	47	7
Источник: адаптировано из: <i>Гурков И. Б., Моргунов Е. Б.</i> Мотивация руководителей предприятий к инновациям // ЭКО. 2011. № 5.			

Размеры инвестиций, необходимых для осуществления реализующихся в настоящее время инвестиционных проектов фирм (проценты отметивших руководителей по результатам опроса 2011 г.)

<i>Размер необходимых инвестиций (в % от объёма реализации в 2010 г.)</i>	<i>Процент отметивших руководителей</i>
До 5%	16
От 5 до 10%	12
От 10 до 20%	38
От 20 до 50%	24
Более 50%.	10

Вопрос, почему обычные фирмы в принципе могут, но не хотят заниматься инновационной деятельностью, выводит нас на вопрос мотивации фирмы к изменению способов ведения бизнеса. Это будет предметом следующего раздела данного эссе.

## 2. Стейкхолдеры инновационного процесса

Зачем фирмы вообще занимаются изменениями своих способов ведения бизнеса? Здесь мы выдвинем ещё один «крамольный» тезис — у фирм не существует *внутренней* мотивации к инновациям, изменения происходят *вынужденно* под давлением заинтересованных сторон (стейкхолдеров) фирмы.

Действительно, логика самосохранения системы («энтропийный принцип») направляет фирму как сложную систему в сторону *минимизации* внутренних возмущений, в то время как любая инновация в бизнесе фирмы является изменением как состава элементов системы, так и способов соединения данных элементов, то есть внутренним возмущением. Таким образом, единственным остающимся двигателем для инноваций остаются *внешние возмущения*. Мы покажем, что это слово (возмущения) имеет отношение к инновациям как в своём переносном, так и в самом прямом смысле (негативная эмоция, связанная с активным неприятием сложившегося положения дел).

Кто же может быть возмущён ходом, результатами и последствиями текущих способов ведения бизнеса фирмой, кто является *заказчиком* инноваций? Законными возмутителями спокойствия фирмы могут быть только её стейкхолдеры, то есть *вкладчики* ключевых ресурсов. Это, прежде всего, *поставщики*, различных видов ресурсов, безвозвратно обменивающие свои ресурсы на ресурсы фирмы:

- поставщики сырья, материалов, энергии и комплектующих;
- поставщики оборудования и технологических решений;
- поставщики оборотного капитала — потребители товаров и услуг фирмы.

Следующим видом стейкхолдеров выступают *арендодатели*, предоставляющие свои ресурсы во временное пользование фирме и, в большинстве случаев, требующих возврата арендованных объектов в состоянии, максимально близком к исходному:

- акционеры (вкладчики), предоставляющие фирме во временное пользование уставный и добавочный капитал;
- работники, предоставляющие в аренду фирме свою рабочую силу;
- банки-кредиторы;
- власти, ссужающие фирму «административным ресурсом» (предпочтительным доступом фирмы к ограниченным общественным благам и дополнительной защитой бизнеса фирмы от претензий иных стейкхолдеров).

Каждый из вышеперечисленных классов стейкхолдеров (и поставщики, и арендодатели) требует от фирмы соответствующей отдачи (см. таблицу 4).

Таблица 4

Основные затраты стейкхолдеров и ожидаемая стейкхолдерами отдача от фирмы

<i>Стейкхолдеры</i>	<i>Затраты стейкхолдера</i>	<i>Ожидаемая отдача от фирмы</i>
Учредители	Время, умственные и прочие усилия, риски	Рента предпринимателя
Прочие акционеры	Риски	Доходы
Потребители	Цена товара	Качество товара (характеристики товара, уровень обслуживания, надёжность поставки)
Банки-кредиторы	Риск невозврата кредита	Процент по кредиту
Работники	Рабочее время, усилия, моральный дискомфорт	Материальное и моральное вознаграждение
Поставщики	Качество поставок	Цена поставок
Коррупцированная власть	Объём затрат на защиту бизнеса фирмы от «негативных внешних воздействий» (конкурентов и требований «обделённых» классов стейкхолдеров)	Объём личных доходов представителей власти от деятельности фирмы
Демократическая власть	Затраты наиболее многочисленных стейкхолдеров и издержки на осуществление ограничения оппортунистического поведения всех стейкхолдеров	Выгоды наиболее многочисленных классов стейкхолдеров

Для своего существования фирма должна **постоянно** присутствовать на рынках всех ресурсов (рынках сырья, материалов, оборудования и технологических решений; рынке рабочей силы; рынке капитала; рынке «административного ресурса»). Заявленное нами условие устойчивого присутствия фирмы на рынках основных факторов производства реализуется лишь при поддержании **приемлемых условий обмена**, причем приемлемых как для фирмы, так и для поставщиков факторов производства.

Обмен между поставщиком ресурса и фирмой включает в себя:

- оценку финансовых и нефинансовых параметров обмена (относительно потребителей можно говорить об оценке объёма потребительской ценности товаров и услуг, предоставляемых фирмой, по сравнению с субъективной ценностью суммы денег, уплачиваемой за данный объём товара; относительно работников — об оценке уровня усилий по сравнению с оценкой уровня материального и нематериального вознаграждения; относительно кредиторов — о соотношении уровня процента по кредиту и риска невозврата кредитов; относительно акционеров — о соотношении запрашиваемой цены капитала и уровня системных и специфических рисков инвестиций в фирму и т. д.);
- оценку возможных альтернатив данной сделки (поиск иных потребителей ресурса стейкхолдера).

Таким образом, любой акт сделки на рынке возможен при уверенности агентов сделки в максимизации соотношения своих выгод и затрат в данной сделке по сравнению с рассмотренными альтернативами.

Именно данное положение приводит нас к определению *зоны приемлемых условий обмена фирмы с поставщиками ресурсов* и мотивов к инновациям в бизнесе (см. рисунок 1).

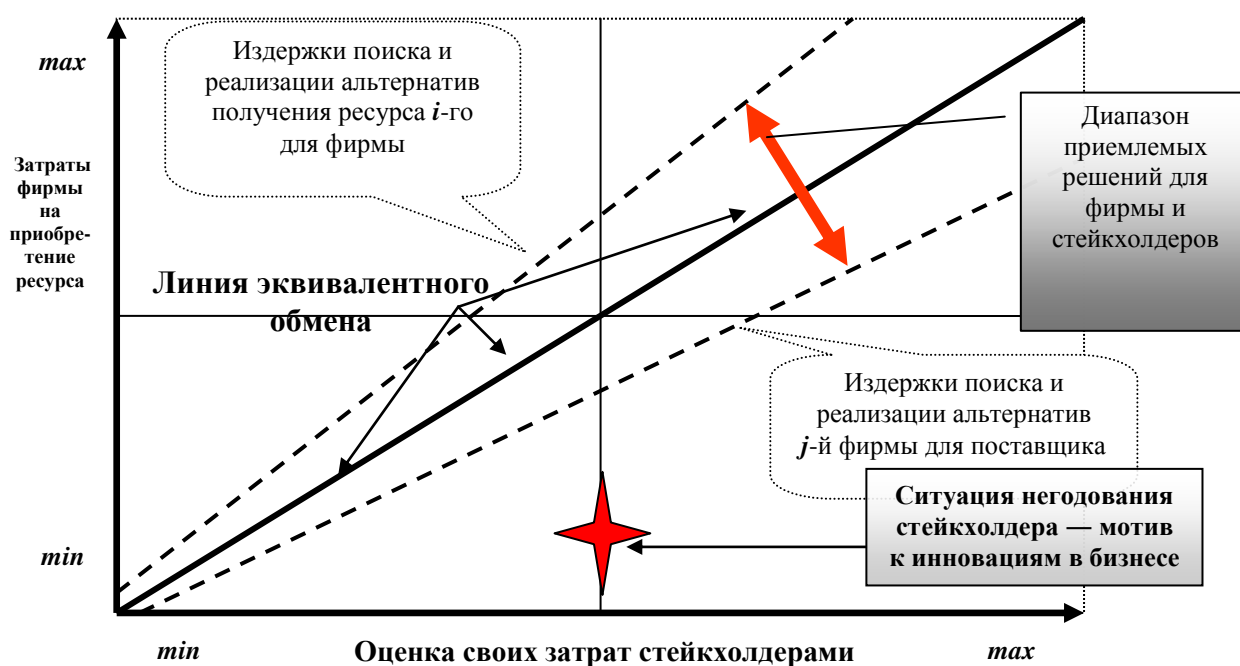


Рис. 1. Отображение зоны приемлемых условий обмена фирмы с поставщиками ресурсов и ситуаций, принуждающих фирму к инновациям в бизнесе

На рисунке 1 «зона приемлемых условий обмена» представляет собой окрестность линии эквивалентного обмена, ограниченную *снизу* «издержками поиска и реализации альтернатив» для поставщика ресурсов, а *сверху* — «издержками поиска и реализации альтернатив» получения данного ресурса для фирмы. Обратим внимание на два обстоятельства.



Первое касается обозначения общих границ «рыночного пространства» на каждом из рынков. Начало координат по обеим осям — не арифметический ноль, а минимальные значения цены и качества ресурсов, предлагаемых на рынке в конкретный момент. Соответственно, конец координат по обеим осям — максимальные значения этих параметров. С течением времени вполне возможно расширение зоны предложения и спроса как «вверх» (появление новых товаров особого качества, покупаемых по повышающимся ценам), так и «вниз» (принятие участниками сделки ранее неприемлемого качества товаров, предлагаемых по «бросовым» ценам).

Второе обстоятельство — различный «уровень жёсткости» ограничений «зоны приемлемости обмена» снизу и сверху. *Граница снизу* является непроницаемой: если фирма предлагает поставщику ресурса меньшую цену, чем эквивалентная цена минус «издержки оценки и поиска альтернатив», сделка не состоится. В то же время *граница сверху* легко проходима: фирма может решиться на заведомо неэквивалентную сделку с поставщиком одного из вида ресурсов, надеясь компенсировать свои затраты за счёт поставщика иного ресурса.

На рисунке 1 обозначены и ситуации формирования мотивов фирмы к инновациям в бизнесе — ситуации негодования стейкхолдеров недостаточной отдачей от предоставляемых фирме ресурсов. Это может быть несоответствие доходности и рисков для акционеров, несоответствие качества и цены для потребителей, несоответствие усилий и вознаграждения для работников и т. д.

Нам имеет смысл указать здесь на два момента. Первый связан с тем, что фирмы не могут удовлетворить чаяния всех своих стейкхолдеров одновременно, особенно если многие из них вышли из приемлемой зоны обмена. Фирме приходится выделять различными способами приоритетные для себя классы стейкхолдеров и подстраивать свою инновационную деятельность именно под требования данных стейкхолдеров.

Второй момент связан с принципом осуществления инновационной деятельности фирмы. Она может быть

- «догоняющей» (реактивной), когда фирма стремится вернуть приоритетного стейкхолдера в зону приемлемости условий обмена, либо
- «опережающей» (проактивной), когда фирма стремится не допустить выхода приоритетного для нее стейкхолдера из зоны приемлемости обмена.

Два этих тезиса позволяют рассмотреть инновационную деятельность компаний именно под данным углом — установить главных существующих (или отсутствующих) заказчиков инноваций и способы изменения способов ведения бизнеса (реактивный либо проактивный). Эти два параметра (основные заказчики деятельности и преимущественный способ осуществления деятельности) и составляют вместе обещанную нами «систему координат» инновационной деятельности. Теперь мы можем рассмотреть системы инновационной деятельности основных выделенных классов российских фирм (системообразующие предприятия, российские подразделения транснациональных корпораций, прочие фирмы). Этому посвящен следующий раздел нашего эссе.

### **3. Системы инновационного процесса в различных классах российских фирм**

Проще всего понять системы инновационного процесса, анализируя стратегические заявления и отчёты компаний. Для системообразующих предприятий и российского бизнеса транснациональных корпораций это можно сделать из первоисточников — сайтов соответствующих компаний. Для прочих российских

компаний нам придётся прибегнуть к данным проведённых нами опросов руководителей предприятий.

Введённая нами картина взаимоотношений фирмы и стейкхолдера (см. рисунок 1) позволяет хорошо проиллюстрировать как направления действий, так и **последствия** реализации принятых фирмой форм инновационного процесса для различных классов стейкхолдеров.

### ***3.1. Инновационный процесс в системообразующих предприятиях***

Системообразующие предприятия можно с достаточной степенью условности разделить на компании с преобладанием частного капитала (к примеру, АФК «Система») и компании с преобладанием государственного капитала (к примеру, ОАО «РЖД»). Мы привели данные примеры не случайно. Обе компании придерживаются широкого подхода к раскрытию информации, представляемая ими информация достаточно «откровенна», что позволяет делать интересные выводы и заключения.

Обратимся к заявленным направлениям действий АФК «Система»<sup>7</sup>. В них чётко указываются проводящиеся в настоящее время инновационные действия:

- разделение всех активов корпорации на «базовые активы», генерирующие стабильный дивидендный поток, и на «развивающиеся бизнесы» — проекты стоимостью не менее \$300 млн (акционерный капитал и долг), которые на инвестиционном горизонте 5–7 лет должны генерировать возврат на инвестиции выше, чем стоимость капитала ( $IRR > WACC$ );
- привлечение к различным проектам государства (в лице Правительства России) и корпораций с преобладающим государственным участием (в лице Сбербанка);
- изменение системы мотивации сотрудников как на уровне корпоративного центра, так и на уровне дочерних компаний.

Все вышеприведённые меры можно наглядно отобразить на матрице «Затраты-Отдача для различных категорий стейкхолдеров» (см. рисунок 2).

Данный рисунок нуждается в некоторых разъяснениях:

- 1) вхождение в проекты АФК «Система» государства объективно снижает акционерные риски для всего портфеля активов корпорации;
- 2) разделение на базовые и прочие активы отражает отношение акционеров в текущим выгодам от владения данным активом и общую тенденции к максимизации выгод от всех активов;
- 3) внедрение новой системы мотивации сотрудников направлено на рост усилий и, в потенциале, вознаграждения;
- 4) наконец, для потребителей различных бизнесов АФК «Система» меры могут иметь разнонаправленные последствия.

---

<sup>7</sup> См.: <http://www.sistema.ru/corporation/strategy/>

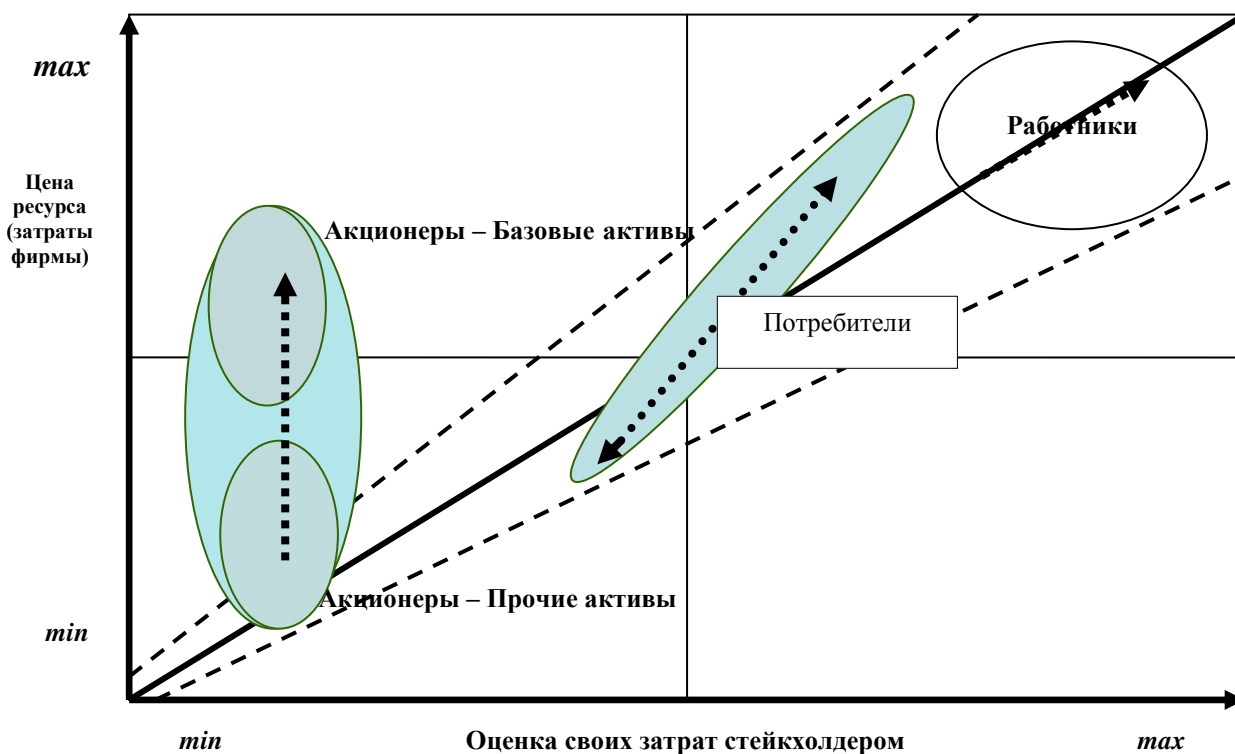


Рис. 2. Отражение текущих инновационных усилий для стейкхолдеров АФК «Система»

Обратимся теперь к ОАО «РЖД»<sup>8</sup> как к примеру системообразующей корпорации с преобладанием государства. Здесь мы рассмотрим *последствия* действий, используя данные о результатах деятельности компании в 2008–2010 гг.

В 2008–2010 гг. ОАО «РЖД» смогло:

1) в целом сохранить объём грузооборота (после падения в 2009 г. он вновь увеличился и в 2010 г. превысил уровень 2008 г. на 3%); при этом *удельные доходы* от грузоперевозок увеличились незначительно (на 10% за 2 года); объём же пассажирооборота снизился по сравнению с 2008 г. на 21%;

2) добиться резкого снижения *удельных расходов* по пассажирским перевозкам (с 1,23 руб. за пассажиро-км в 2008 г. до 0,67 руб. в 2010 г.), одновременно снизилась и удельная доходность;

3) увеличить «доходы от предоставления услуг инфраструктуры» с 6,4 до 88,4 млрд руб.

4) добиться роста объёма чистой прибыли в 5,8 раз (с 13,4 до 78,5 млрд руб.);

5) реализовать в 2010 г. инвестиционный бюджет в размере 26,5% от годового оборота (четверть данного бюджета была сформирована за счёт средств федерального бюджета, вносимых в уставный капитал компании).

Абсолютное большинство частных корпораций России не могут мечтать о подобных результатах преодоления кризиса 2008 г. Если попытаться проиллюстрировать последствия изменения системы деятельности ОАО «РЖД» на

<sup>8</sup> См.: [http://ir.rzd.ru/isvp/public/ir?STRUCTURE\\_ID=31](http://ir.rzd.ru/isvp/public/ir?STRUCTURE_ID=31).

матрице «Затраты-Отдача для различных категорий стейкхолдеров», то получится примерно следующая картина (см. рисунок 3):

- инновации в целом практически не затронули позицию грузоотправителей;
- падение пассажирских перевозок означало, что либо люди находили альтернативные средства передвижения, либо отказывались от поездок;
- государство увеличило степень своих затрат на компанию (сумма, внесённая в уставный капитал в 2010 г. превышает объём налоговых отчислений от компании на 2010 г.), но одновременно получило дополнительные выгоды (развитие олимпийских объектов);
- положение «потребителей услуг инфраструктуры», как и положение работников не может быть определено однозначно: ОАО «РЖД» не приводит в составе показателей основной деятельности ни численность работников, ни затраты на персонал, ни натуральные параметры «предоставления услуг инфраструктуры», что весьма показательно.

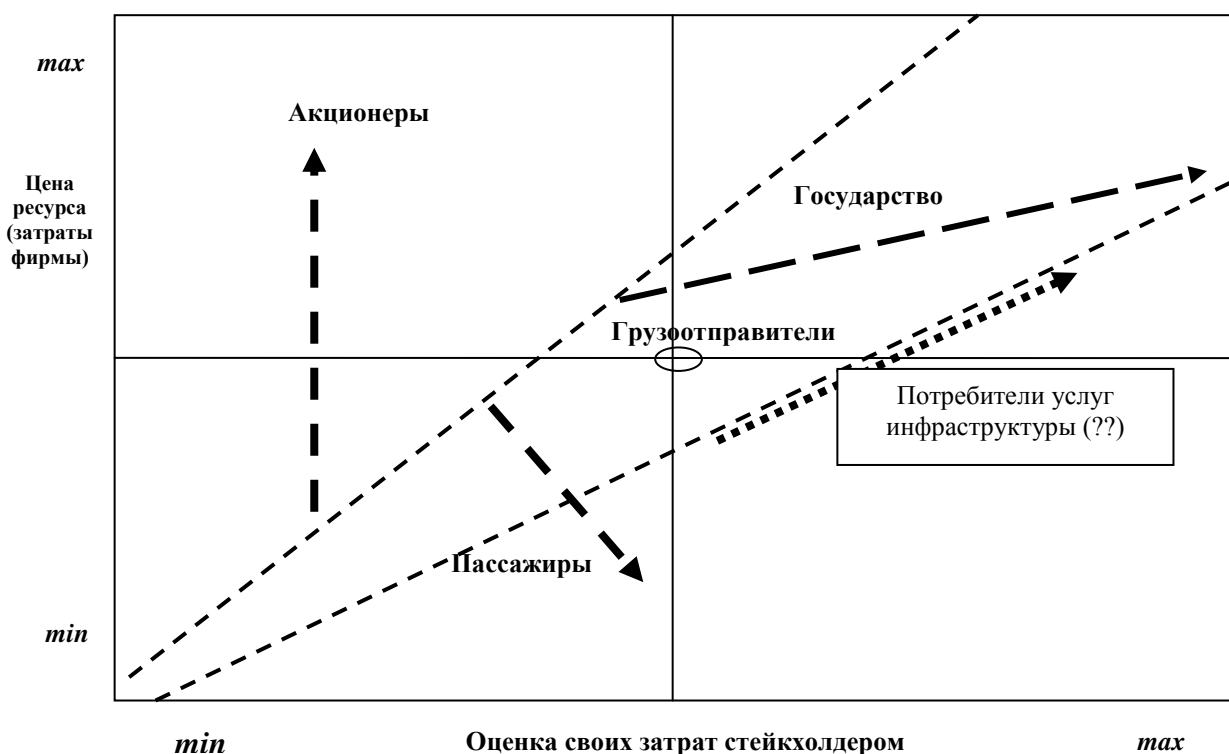


Рис. 3. Отражение результатов недавних инновационных усилий для стейкхолдеров ОАО «РЖД»

Несмотря на всю схематичность нашего анализа, можно увидеть характерные черты инновационного процесса российских системообразующих предприятий:

- реализацию разнообразного комплекса мер (включая реструктуризацию портфеля бизнесов и снижение удельных издержек в существующих бизнесах) для повышения отдачи для акционеров при одновременном опережающем снижении акционерных рисков (в том числе и путём государственного участия в проектах);
- повышение прямых расходов государства на «патронирование» бизнеса (прямое участие государства либо компаний с государственным участием в проектах);

- достаточно спокойное отношение к показателю динамики продаж.

Мы убедились, что основным «заказчиком» инновационного процесса в системообразующих предприятиях выступают акционеры. При этом, независимо от прочих затрат, увеличиваются прямые финансовые издержки государства (в виде объёма государственных закупок, вхождения в капитал проектов или в уставный капитал компаний, объёма кредитов государственных банков). Это затраты относятся не к чрезвычайным затратам (затратам на спасение бизнеса в период кризиса), а к прямому субсидированию развития. Ничего ужасного в этом, в принципе, нет. В 1970–1980-е гг. самой секретной экономической информацией в Западной Европе были данные об объёмах государственной поддержки национальных производителей (расходы национальных правительств скрывались от чиновников Еврокомиссии, ратовавшей за единые условия бизнеса в Европейском Сообществе). При этом объёмы прямой государственной поддержки были колоссальны и доходили в отдельных случаях до 10–15% от объёма добавленной стоимости целых отраслей (это сопоставимо с объёмом государственной поддержки, полученной ОАО «РЖД» в 2010 г. через федеральные и региональные трансферты плюс дополнительные взносы в уставный капитал). Можно признать, что тип инновационного развития российских системообразующих компаний в целом соответствует (с учётом российской специфики сращивания власти и акционеров) дирижистскому типу развития, реализовывавшемуся в 1970-е гг. лейбористским правительством Великобритании или левоцентристской коалицией правящих партий ФРГ.

Что касается типа развития российских системообразующих предприятий, то его можно охарактеризовать как «догоняющий» (реактивный): потоки чистой текущей доходности от большинства подобных компаний пока невелики и не полностью отвечают чаяниям акционеров с учётом суверенных рисков страны, отраслевых рисков и ситуационных рисков бизнеса.

### ***3.2. Инновационный процесс в российских подразделениях транснациональных корпораций***

Инновационный процесс в российских подразделениях транснациональных корпораций представляет собой иную картину. Дело в том, что в экономически развитых странах финансовый кризис 2008 г. ознаменовался всплеском «антиакционерного активизма». Уже в самом начале 2009 г. в литературе, обращённой к руководителям фирм, появились призывы «покончить с тиранией “стоимости для акционеров” как единственного смысла существования фирмы»<sup>9</sup>. Вскоре последовали и работы, показывающие ограниченность цели максимизации прибыли и демонстрирующие, что сам данный принцип является лишь одной из гипотез оптимального поведения фирмы, имеющей очень серьёзные ограничения по применению<sup>10</sup>.

В этих условиях заявлять о примате интересов акционеров и основной задаче фирмы в виде максимизации акционерной стоимости становится несколько неприлично. Вновь обратимся к компании «ПепсиКо». Даже в представлении своим инвесторам компания говорит, прежде всего, о продажах (US\$ 60 млрд в 2010 г.) и численности занятых (285 тыс. человек).

---

<sup>9</sup> См.: Raynor M. E. End the shareholder value tyranny: Put the corporation first // Strategy and Leadership. 2009. № 37 (1). P. 4–11.

<sup>10</sup> См.: Jordi C. L. Rethinking the Firm's Mission and Purpose// European Management Review. 2010. № 7. P. 195–204.

Разумеется, компания не забывает об интересах инвесторов: 6 июня 2011 г., после завершения покупки «Вимм-Билл-Данна», компания вывела кредитные рейтинги «Вимм-Билл-Данна» из всех российских и международных кредитных агентств; 21 июля были представлены солидные финансовые результаты компании за 2-й квартал 2011 г. и т. п. Тем не менее, основное внимание в стратегических заявлениях ПепсиКо уделяется более здоровым продуктам в составе портфеля брендов, а также снижению содержания сахара, жиров, соды и иных подобных ингредиентов в существующих продуктах<sup>11</sup>. Как на самом деле всё это соотносится с системой инновационной деятельности российских подразделений транснациональных корпораций? Вне зависимости от размаха их деятельности большинство предпочитает проактивный подход к инновациям. Это относится и к **инновациям по отношению к потребителям**, которые пока в России не так уж озабочены составом ингредиентов потребляемых продуктов или экологичностью утилизации промышленных отходов, и к инновациям в отношениях с акционерами: транснациональные корпорации предпочитают не бездумно наращивать прибыли, а **минимизировать риски для акционеров**. Примерами подобного подхода может служить быстрый выход компании «Carrefour» (французский розничный гигант) с российского рынка в конце 2009 г. под давлением акционеров<sup>12</sup> или вышеупомянутый вывод компанией «ПепсиКо» кредитного рейтинга «Вимм-Билл-Данна». Во многом именно проактивным подходом к инновациям в бизнесе объясняется и своеобразный способ отношений транснациональных корпораций с российской властью: при личных, особенно публичных, встречах с российскими лидерами руководители крупнейших транснациональных корпораций ведут себя часто нарочито искательно, позволяя россиянам «снисходить» к их просьбам; оказываясь же в привычном правовом поле, транснациональные корпорации «отжимают» российские государственные компании «по полной».

В целом, направленность инновационных процессов в российских подразделениях транснациональных корпораций представлена на рисунке 4.

---

<sup>11</sup> См.: <http://www.pepsico.com/Download/PepsiCoCorporateFactSheet.pdf>

<sup>12</sup> См.: Carrefour Misadventure in Russia. ICMR Center for Management Research, 2010.

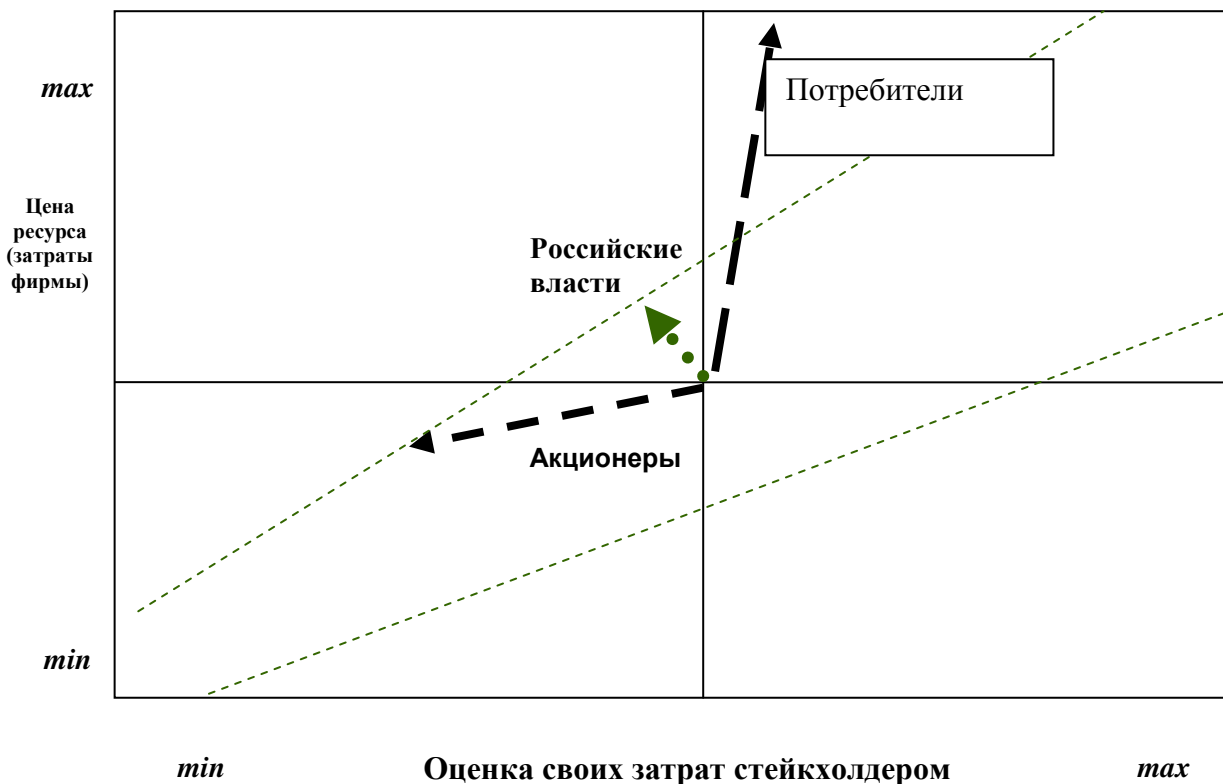


Рис. 4. Направления инновационного развития в российских подразделениях транснациональных корпораций

Обратим внимание, что в отношении потребителей российские подразделения транснациональных компаний зачастую выходят из сложившихся рамок приемлемых условий обмена «вверх» (см. рисунок 1), то есть за пределы существующего рыночного пространства. При этом фирма сознательно «субсидирует» своих стейкхолдеров, предоставляя им отдачу выше объёма их затрат (в отношении с потребителями это означает предоставление заведомо более высокого качества без требования пропорционального увеличения цены товара или услуги). Это относится не только к товарам, предлагаемым в верхних сегментах рынка. Так, «Бритиш Американ Табакко» добавила к марке «Ява», первой российской марке сигарет с фильтром международного стандарта King Size, марку «Ява Золотая», занимающую одну из лидирующих позиций в ниже-среднем ценовом сегменте российского табачного рынка.

При подобном подходе российские подразделения транснациональных корпораций работают в крайне своеобразной системе координат инновационного развития: они стремятся добиться доминирующего положения в любой сфере, в которой им позволяют действовать российские власти и собственные акционеры. При этом разрешение российских властей является необходимым, а положительное отношение собственных акционеров — достаточным условием для массивного применения не столько капиталов, сколько технологических компетенций транснациональных корпораций.

Мы не случайно привели в качестве примера системы инновационной деятельности российского подразделения транснациональной корпорации компанию «ПепсиКо». Лишь в пищевой отрасли (компании «ПепсиКо», «CocaCola», «Unilever», «Neslte», «Procter&Gamble») и, отчасти, в ретейле («Метро», «Ашан», «ИКЕА» и др.) российские подразделения международных корпораций являются не только «бизнесами полного цикла» (занятыми и разработкой новых товаров и услуг, и оформлением и

«раскруткой» новых брендов, и производственной, дистрибьютерской и сбытовой деятельностью, и реинвестированием прибыли), но и интегрированными частями глобальных корпораций. Уже в финансовой сфере (банки и страхование) законодательные ограничения не позволяют транснациональным корпорациям ни интегрировать российские подразделения в единые системы бизнеса, ни полностью реализовать возможности «бизнеса полного цикла». В иных же отраслях российские подразделения транснациональных корпораций остаются либо отдельными, хотя и крупными проектами (в топливно-энергетическом комплексе), либо сбытовыми подразделениями (в потребительских и инвестиционных товарах). Это не мешает транснациональным корпорациям занимать доминирующее положение на соответствующих российских рынках, но во многом препятствует «субсидированию» конечных российских потребителей путём предложения им уникальных вариантов соотношения «цена-качества», так как место конечных российских потребителей в иерархии стейкхолдеров занимают поставщики, прежде всего зарубежные производящие подразделения самих транснациональных корпораций.

В целом, несмотря на естественные различия в сферах деятельности и статусе российских подразделения транснациональных корпораций в составе материнской компании, инновационная деятельность данного типа фирм ориентирована прежде всего на меры, способствующие увеличению продаж при максимально возможном снижении финансовых рисков. Нам представляется, что данная установка продержится достаточно длительное время, по крайней мере, на протяжении всего текущего политического цикла в развитых странах. Действительно, нынешние правительства, столкнувшиеся с крупными расходами на смягчение последствий финансового кризиса 2008 г., ориентируются в настоящее время на интересы самого многочисленного класса избирателей – потребителей товаров и услуг транснациональных корпораций (см. таблицу 1).

### ***3.3 Инновационный процесс в обычных российских компаниях***

В наших рассуждениях об инновационном процессе в обычных российских компаниях мы будем опираться на результаты наших опросов руководителей предприятий, проведённых:

- накануне кризиса (в конце 2007 — начале 2008 г.);
- в разгар кризиса (в декабре 2008 — феврале 2009 г.);
- в момент выхода на пост-кризисное «плато» (в сентябре–декабре 2010 г.);
- в настоящий момент (июнь–июль 2011 г.).

Мы постараемся расположить полученные нами результаты в относительном хронологическом порядке.

1. Накануне кризиса чётко выявилась двойная мотивация инновационного процесса российских фирм: с помощью инноваций фирмы стремились **одновременно** увеличить продажи и поднять рентабельность. В результате даже в благоприятной ситуации роста общего объёма инвестиций в 2007 г. «в работу» принимались проекты, прежде всего нацеленные на верхние сегменты рынка и, кроме того, либо обеспеченные существующими мощностями производства и сбыта, либо предполагавшие быстрое освоение новых мощностей под готовые (заимствованные) решения.

2. В самой острой фазе кризиса (зима 2008/2009 гг.) мотивация к инновациям в бизнесе не изменилась, поменялся лишь **уровень притязаний**: вместо роста продаж и рентабельности во главу угла ставилась минимизация падения продаж и рентабельности. Интересно, что многие аналитики разделяли подобную ориентацию практиков: при анализе последствий кризиса они тщательно высчитывали общую



продолжительность снижения продаж и глубину спада в отдельных отраслях от предкризисного максимума к кризисному минимуму, не отдавая себе отчёта в том, что отрасль как таковая (сумма однотипных производств) не является субъектом хозяйствования.

3. На этапе послекризисного восстановления (с середины 2009 г.) цели роста рентабельности и объёма продаж до предкризисных значений оказались основополагающими ориентирами действий российских компаний и остаются крайне востребованными и в настоящее время.

4. На протяжении 2007–2011 г. произошли крайне показательные изменения в ощущаемом руководителями компаний позиционировании своих фирм:

- Сохраняется массовая убежденность в том, что **«в целом по качеству продукции фирма превосходит своих конкурентов»** (средняя оценка качества по 5-балльной шкале была 3,6 в 2007 г., 3,5 в 2010 г. и 3,8 в 2011 г.).

- При этом распределение оценок уровня цены товаров и услуг полностью совпадает с нормальным распределением (средняя оценка уровня цены по 5-балльной шкале была 3,0 в 2007 г., 3,1 в 2010 г. и 3,0 в 2011 г.).

- На протяжении 2007–2011 гг. резко ухудшились оценки уровня издержек фирмы. Если в 2007 г. 30% руководителей предприятий считали, что их фирма имеет более низкие издержки по сравнению с основными конкурентами, то в 2010 г. таких руководителей было всего 15%, а в 2011 г. лишь 7% руководителей указали на некоторые преимущества своей фирмы по уровню издержек по сравнению с основными конкурентами.

- Ещё более показательным является сравнение оценок цены, качества и издержек в разрезе отдельных фирм (см. таблицу 5): большинство руководителей в 2011 г. считали, что повышенное качество их товаров и услуг не находит отражение в цене, при этом сами цены не обеспечивают устойчивого функционирования фирмы, так как оказываются в 40% случаев ниже издержек.

Таблица 5

Распределение различий между оценками качества, цен и издержек по данным опросов руководителей фирм в 2011 г. (проценты руководителей)

Сравнение оценок	Параметры		
	Качество по сравнению с ценой	Цены по сравнению с издержками	Качество по сравнению с издержками
Намного ниже	0	5	9
Несколько ниже	9	41	14
Одинаково	27	45	25
Несколько выше	48	9	41
Намного выше	16	0	11

Данные, представленные в таблице 5, позволяют объяснить и направленность существующих действий фирм по изменению способов ведения бизнеса (см. таблицу 1), и общую невысокую распространённость инновационных усилий. Действительно, по мнению подавляющего большинства (более 60%) руководителей обычных российских фирм для потребителей и так уже сделано практически всё — им предоставляются качественные товары по несоответствующим ценам. При этом возможности дальнейшего наращивания качества (что обычно, особенно на первых порах, сопровождается ростом удельных издержек) либо снижения цен крайне

ограничены: издержки либо соответствуют, либо уже превосходят уровень цен, дальнейший рост издержек будет вести к падению рентабельности или к росту убыточности бизнеса.

Отсюда становится понятен и смысл трёх самых популярных мер изменения способов ведения бизнеса, обозначенных нами в таблице 1:

- Освоение новых методов качества (активно применяется в 32% фирм) призвано прежде всего **поддержать сложившийся уровень качества**.
- Пересмотр номенклатуры поставок и круга поставщиков (активно применяется в 29% фирм) призвано **уменьшить уровень удельных издержек**.
- Освоение новых для фирмы форм и каналов сбыта (активно применяется 23% фирм) призвано **найти способы и возможности для повышения цен**.

Когда явных возможностей для повышения отпускных цен на свою продукцию не просматривается (по результатам опроса 2011 г. три четверти обычных российских фирм находятся в ситуациях «ощутимой», «сильной» или «предельно жёсткой конкуренции»), и отсутствуют явные возможности снижения цен закупаемого сырья и комплектующих (приобретаемых в основном у иных обычных российских фирм, также мечтающих о повышении цен на свою продукцию), фирмы не стремятся к изменению способов ведения бизнеса, какими бы простыми данные изменения ни казались.

Если мы захотим указать «ориентировки» обычных российских фирм на матрице (Затраты-Выигрыш стейкхолдеров), мы получим следующую картину (см. рисунок 5):

- Цены должны быть приведены в соответствии с качеством (повышены), либо качество должно быть приведено в соответствии с ценами (снижено).
- Следует экономить на поставщиках, снижая цены закупок.
- Что-то надо делать с акционерами, повышая для них доходность и снижая риски бизнеса.

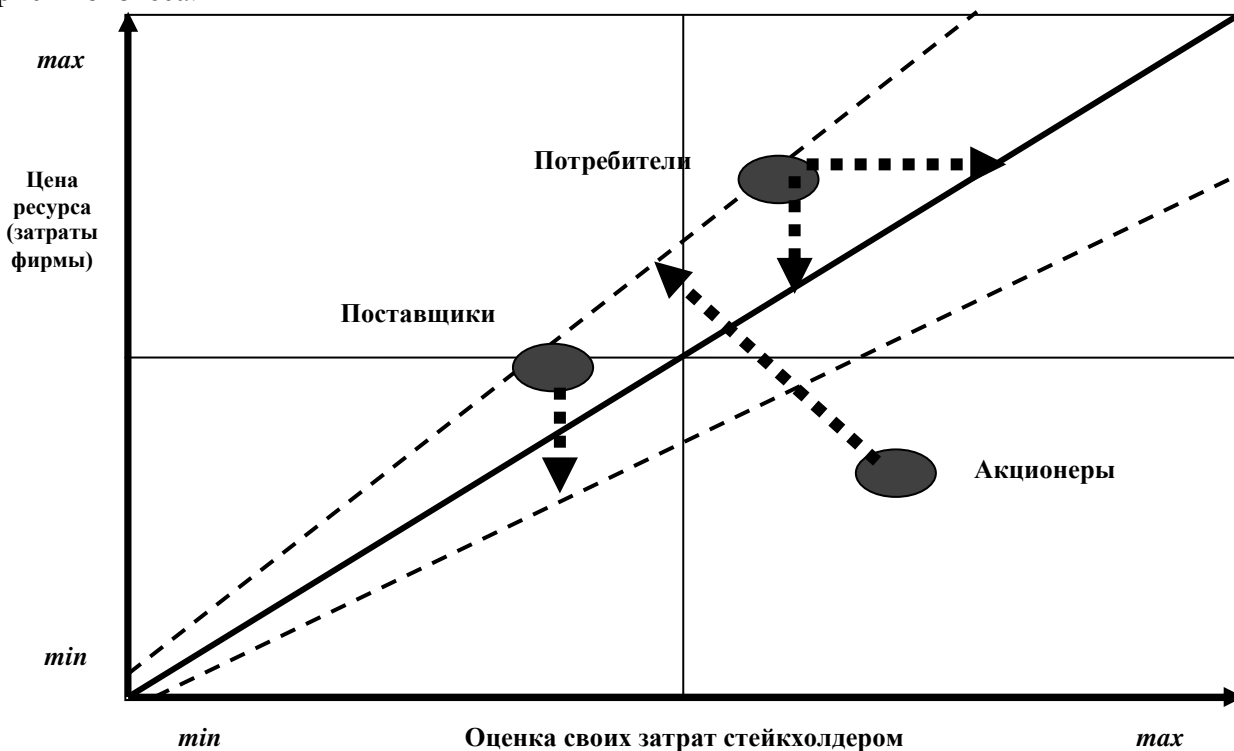


Рис. 5. Превалирующая направленность инновационного развития в обычных российских компаниях

Есть ли шансы на изменение сложившейся ситуации? Смена стратегической ориентации обычных российских фирм (рост прибыльности при росте продаж) невозможна — она задаётся сложившимися институциональными условиями, структурой собственности и степенью участия собственников в стратегическом и оперативном управлении компаниями. При этом увеличение уровня инновационной активности фирм не является самоцелью, целью являются возможные позитивные эффекты для стейкхолдеров (рост качества и снижение цены для потребителей, рост доходности и снижение рисков для акционеров, рост вознаграждения, превышающий рост усилий, для работников). Здесь мы видим, что интересы потребителей и работников явно недоучитываются. Между тем, именно их интересы и должны ставиться во главу угла при постановке ориентира «рост продаж».

Это связано с пониманием двух вещей. Во-первых, с пониманием того, что, по крайней мере, 50% «обычного российского бизнеса» — это услуги (по крайней мере, исходя из данных об общей численности занятых в отраслях российской экономики). В услугах качество относится не столько к характеристике собственно самой услуги (своевременность, гарантированность), сколько к характеристике типа контактов между людьми («услугающими» и «услугаемыми») — компетентность, видимое желание помочь (эмпатия). Компетентность в услугах напрямую связана с обучением и развитием компетенций операционных сотрудников, а эмпатия — с уровнем мотивации тех же операционных сотрудников. Таким образом, *расходы фирмы на обучение сотрудников и на бонусы, зависящие от качества обслуживания, являются стратегическими инвестициями в уровень качества услуг.*

Второе обстоятельство связано с «массовой коррекцией зрения» руководителей российских фирм. Пока превалирует убеждённость в том, что для «моих потребителей и так всё слишком хорошо», никаких стратегических инвестиций в повышение качества сервиса не будет. Подобная позиция руководителей «стратегических предприятий», наращивающих в условиях функционирования в монополизированных или олигополизированных рынках прибыли при падении продаж имеет печальные последствия на макроуровне: общее *качество жизни* в России не имеет явной тенденции к росту, но для самих «стратегических предприятий» это не смертельно. Для обычных российских компаний, функционирующих в условиях конкурентных рынков, «абберрация конкурентного позиционирования», массовая уверенность в достигнутом превосходстве качества над своими конкурентами имеет своим следствием печальные последствия.

## Заключение

Мы представили инструментальный анализ инновационных действий различных классов российских фирм как проекцию интересов стейкхолдеров и попыток фирм соответствовать требованиям отдельных стейкхолдеров. Если «стратегические предприятия» и российские подразделения транснациональных корпораций демонстрируют достаточно консистентную систему инновационных действий, имеющих шансы на успех в терминах соответствия требованиям стейкхолдеров, рассматриваемых фирмой как ключевые (акционеры для «стратегических предприятий» и потребители для российских подразделений транснациональных корпораций), то обычные российские фирмы, чья инновационная деятельность диктуется запросами акционеров и менеджмента компаний, продемонстрировали недостаточную консистентность действий и, как следствие, невысокую интенсивность инновационных усилий и отсутствие ожидаемых эффектов от инноваций. Изменение систем

инновационной деятельности обычных российских фирм во многом связано с изменением «ментальных моделей» менеджмента компаний, более реалистичной оценкой качества товаров и услуг, предлагаемых фирмой, более полным пониманием взаимосвязей интересов акционеров, потребителей и работников.