

УДК 338
ББК 65.05

Светлана Юрьевна ЛЯПИНА

*Доктор экономических наук, профессор, главный аналитик
Институт менеджмента инноваций, Национальный исследовательский университет
«Высшая школа экономики» (Москва, Россия)
E-mail: sylyapina@hse.ru*

Анна Сергеевна СКОСЫРЕВА

*Ведущий аналитик
Национальный исследовательский университет «Высшая школа экономики» (Москва,
Россия)
E-mail: a.skosyreva@hse.ru*

Svetlana LYAPINA

*Doctor of Economics, Professor, Principal Analyst
Innovation Management Institute at National Research University «Higher School of Economics»
(Moscow, Russia)
E-mail: sylyapina@hse.ru*

Anna SKOSYREVA

*Senior Analyst
Innovation Management Institute at National Research University «Higher School of Economics»
(Moscow, Russia)
E-mail: a.skosyreva@hse.ru*

ВЛИЯНИЕ ВНУТРЕННИХ ОРГАНИЗАЦИОННЫХ ФАКТОРОВ НА ИННОВАЦИОННУЮ АКТИВНОСТЬ БИЗНЕСА В РОССИИ

Статья посвящена влиянию «жестких» и «мягких» факторов на результативность и динамику инновационных процессов в компании. Сделан вывод о высоком значении преобладания «мягких» факторов организации, влияющих на темпы роста технологических компаний. Согласно исследованию, проведенному коллективом авторов, в том числе сотрудников Института менеджмента инноваций НИУ ВШБ ВШЭ, выбор исключительно «жестких» элементов микросреды организации в качестве основополагающих приводит к определенным неудачам.

Ключевые слова: внутренние организационные факторы развития компаний, инновационная активность, быстрорастущие технологические компании, модель 7S McKinsey, мягкие и жесткие факторы развития бизнеса, социально-психологический профиль менеджера, корпоративное управление инновационными процессами.

Impact of Internal Organizational Factors on the Innovative Activity of Business in Russia

The article is devoted to the influence of «hard» and «soft» factors on the effectiveness and dynamics of innovative processes in a company. The conclusion is made about the high value of the predominance of «soft» factors of the organization that affect the growth rate of technology companies. According to a study conducted by a team of authors, including employees of the Institute of Innovation Management of the

University «Higher School of Economics», the choice of exclusively «hard» elements of the organization's microenvironment as fundamental leads to certain failures.

Keywords: internal organizational factors of company development, innovation activity, fast-growing technological companies, McKinsey's 7S model, soft and hard factors of business development, socio-psychological manager profile, corporate management of innovation processes.

Инновационная активность российских предприятий пока уступает глобальным отраслевым лидерам несмотря ни на финансовую помощь государства малым инновационно-технологическим предприятиям, ни на меры по принуждению крупных компаний с государственным участием к разработке и реализации программ инновационного развития. Анализ статистики инновационной активности демонстрирует отсутствие существенных изменений в данной области (рис. 1).



Рис. 1. Инновационная активность организаций в Российской Федерации (по данным Росстата)¹

Инновационная политика бизнеса полностью определяется видением руководства компаний, стилем организационного управления и структурой компании. Внутренние корпоративные факторы играют важную роль в развитии компании и ее инновационной активности. Удобным инструментом для изучения элементов микросреды компании является модель 7S McKinsey², согласно которой развитие бизнеса определяется внутренними «жесткими» и «мягкими» организационными факторами.

¹ Федеральная служба государственной статистики, <https://rosstat.gov.ru/folder/14477> (дата обращения: 05.02.2022)

² Waterman, R. H., Peters, T. J., & Phillips, J. R. (1980). Structure is not organization. Business Horizons, 23 (3), 14–26

Факторы, отнесенные к мягким (система ценностей, сумма навыков, состав работников, стиль взаимоотношения внутри компании) при всей своей значимости, сложно идентифицируются (их границы неявно очерчены) и оцениваются (сложно определить метрики для измерения и оценки). Например, компетенции как совокупность знаний, умений и навыков, которыми обладают сотрудники предприятия не всегда ограничены внутренней средой компании, нередко к этому мягкому компоненту могут быть отнесены компетенции персонала, выходящие за рамки работы в организации.

Изменение исключительно «жестких» факторов (стратегии, структуры компании, системы управления) часто приводит к отрицательным результатам. Согласно результатам исследования российских быстрорастущих компаний и анализа факторов ошибок и неудач в процессе реализации технологических проектов с инновационной составляющей, проведенного коллективом авторов, в том числе сотрудниками Института менеджмента инноваций НИУ ВШБ ВШЭ, основными ошибками, приводящими к негативным для компаний последствиям, стали следующие:

- технологические факторы, связанные с выбором неудачных технологических и продуктовых решений, невозможностью получить требуемые технические характеристики продуктов;

- рыночные факторы, связанные с ошибками в выборе целевых рынков, неправильным позиционированием продуктов;

- партнерские факторы, связанные с взаимоотношениями с партнерами по бизнесу. К категории партнеров были отнесены не только бизнес-партнеры, но и инвесторы (в том числе собственники), государственные органы и институты;

- управленческие факторы, связанные с неверными решениями руководителей или собственников компаний (причем решений тактических, на уровне операционного управления);

- стратегические факторы, связанные с ошибками в выборе бизнес-модели, стратегии развития бизнеса¹.

В ходе реализации проекта менеджмент делает выбор между различными вариантами решения стоящих перед ним задач. Однако некоторые из решений имеют негативные последствия. Сочетание нескольких неверных решений в итоге и приводит проект к успеху или неудаче. Ниже представлены результаты анализа неудач выбранных быстрорастущих технологических компаний, распределенные по группам по количеству проектов, принятие негативных решений в которых было сделано под воздействием тех или иных факторов (см. *табл. 1*).

Таблица 1. Распределение факторов, влияющих на неудачи проектов быстрорастущих инновационных компаний

Группы факторов неудач	Количество неудач проектов под влиянием факторов
Рыночные факторы	12
Технологические факторы	11
Факторы стратегического выбора	10
Партнерские факторы	10
Управленческие факторы	9

¹ Инновации: разбор полетов. Специальный проект журнала «Стимул» — [stimul.online](https://stimul.online/innovatsii-razbor-poletov/). 2021: <https://stimul.online/innovatsii-razbor-poletov/> (дата обращения: 03.02.2022).

Из вышеперечисленных факторов, которые привели к неудачам, к «жестким» элементам микросреды организации относятся «рыночные факторы», «управленческие факторы», «факторы стратегического выбора», «технологические факторы», к «мягким», в свою очередь, можно отнести только «партнерские факторы». Таким образом факторы, приведшие к негативным последствиям выбранные для анализа инновационно-технологические компании, относятся преимущественно к «жестким» элементам микросреды организации.

Помимо вышеназванного исследования существуют другие примеры негативного влияния на развитие компаний выбора исключительно «жестких» факторов в качестве основополагающих: прошедшая реструктуризация нефтяных компаний с обособлением непрофильных видов¹, структурная реформа в энергетике² и на железных дорогах³ не достигли прорывных результатов в технико-технологической и инновационной сфере.

Значительные различия российских и зарубежных компаний проявляются именно среди «мягких» факторов, что позволяет высказать гипотезу о значимости мягких организационных факторов в инновационной динамике, хотя до настоящего времени в российских компаниях ставка делается на жесткие факторы, регламентацию, автоматизацию, реинжиниринг бизнес-процессов и др. Более того, анализ практики организации инновационной деятельности в российских крупных компаниях⁴ выявил феномен — попытку применять инструменты жестких компонентов для развития мягких. Например, в России под эгидой крупного бизнеса развернулась работа⁵ по разработке и принятию стандартов профессиональной деятельности, в которых такой «мягкий» фактор организации бизнеса как «Компетенции» подвергается регламентации и нормированию, применимым,

¹ Мяндин И. В. Стратегический вектор реструктуризации предприятий нефтегазового комплекса // Научные труды Вольного экономического общества России. 2012, с. 416–425. <https://cyberleninka.ru/article/n/strategicheskiy-vektor-restrukturizatsii-predpriyatiy-neftegazovogo-kompleksa> (дата обращения 15.02.2022)

² Уринсон Я. М., Кожуховский И. С., Сорокин И. С. Реформирование российской электроэнергетики: результаты и нерешенные вопросы // ЭКОНОМИЧЕСКИЙ ЖУРНАЛ ВШЭ. 2020 с. 323–340. <https://cyberleninka.ru/article/n/reformirovanie-rossiyskoy-elektroenergetiki-rezultaty-i-nereshennye-voprosy> (дата обращения 17.02.2022)

³ Савчук В. Б. Итоги структурной реформы на железнодорожном транспорте и риски дальнейших преобразований: аналитический обзор // Транспорт Российской Федерации. Журнал о науке, практике, экономике 2010 №4 (29) с. 8–12. <https://cyberleninka.ru/article/n/itogistrukturnoy-reformy-na-zheleznodorozhnom-transporte-i-riski-dalneyshih-preobrazovaniy-analiticheskij-obzor> (дата обращения 17.02.2022)

⁴ Медовников, Д. С., Розмирович, С. Д., Оганесян Т. К., Степанов А. К., Шишов Е. С. Доклад «Российские быстрорастущие компании: размер популяции, инновационность, отношение к господдержке» Аналитические доклады Высшей школы бизнеса НИУ ВШЭ Выпуск 2 2021. https://imi.hse.ru/reports/hgf_report_2021 (дата обращения: 03.02.2022).

⁵ Петрова Т. П., Федорова Л. П. Использование модели компетенций в управлении персоналом сетевой торговли региона // Вестник Чувашского университета 2012 № 4, с. 444–450. <https://cyberleninka.ru/article/n/ispolzovanie-modeli-kompetentsiy-v-upravlenii-personalom-setevoy-torgovli-regiona/viewer>

скорее, к «жестким» компонентам. Внутренняя жесткая регламентация мягких факторов нередко проводится как элемент системы менеджмента качества¹.

«Мягкие» факторы организации бизнеса формируются, как показывают исследования российских и зарубежных специалистов, преимущественно исходя из видения топ-менеджмента, задающего «тональность корпоративному оркестру».

В свою очередь, на видение руководителя влияет его социально-психологический профиль², формирующийся на основе как врожденных свойств личности³, так и в процессе развития социальных навыков, образования, приобретенного жизненного опыта и др. Правомерной представляется гипотеза о том, что именно социально-экономический профиль руководителей компаний является одним из ключевых факторов, определяющим выбор модели организации бизнеса⁴.

Среди российских предприятий быстрорастущие технологические компании, которые в течение последних 10 лет являются объектом исследования Института менеджмента инноваций ВШБ-ВШЭ⁵, преобладают предприятия с выраженными мягкими факторами организации бизнеса, а их топ-менеджмент, как правило, выступал учредителем технологического стартапа 10–20 лет назад, поэтому гибкие методологии организации бизнеса, характерные для малых предприятий со слабой формализацией систем управления, изначально были заложены в парадигму развития этих компаний. Для крупных компаний, а также компаний, которые возникли в результате реструктуризации и реформирования промышленных предприятий с «длинной историей», начавшейся несколько десятков лет назад, напротив, характерно доминирование жестких факторов организации бизнеса, при этом топ-менеджмент в данных компаниях не имел практического опыта управления по гибким методологиям. Первый тип компаний демонстрирует более высокие темпы роста и лучшую адаптацию к изменениям внешней среды.

Список литературы

1. Федеральная служба государственной статистики. <https://rosstat.gov.ru/folder/14477> (дата обращения: 05.02.2022)
2. Waterman, R. H., Peters, T. J., & Phillips, J. R. (1980). Structure is not organization. *Business Horizons*, 23 (3), 14–26

¹ Латуха М. О., Чайка В. А., Шаталов А. И. Влияние «жестких» и «мягких» факторов на успешность внедрения системы менеджмента качества: опыт российских компаний. Научные доклады No 32 (R) — 2006. СПб.: НИИ менеджмента СПбГУ, 2006 https://dspace.spbu.ru/bitstream/11701/858/1/32%28R%29_2006.pdf (дата обращения: 03.02.2022)

² Wilkinson A. 1998. *Managing with total quality management: theory and practice*. Basingstoke: Macmillan Business

³ Майерс И., Майерс П. МВТИ. Определение типов. У каждого свой дар — М: Издательство: «Бизнес Психологи», 2010

⁴ Wilkinson, A. 2004. «Quality and Human Factor», *Total Quality Management*, Vol. 15, No. 8, pp. 1019–1024.

⁵ Медовников, Д. С., Розмирович, С. Д., Оганесян Т. К., Степанов А. К., Шишов Е. С. Доклад «Российские быстрорастущие компании: размер популяции, инновационность, отношение к господдержке» Аналитические доклады Высшей школы бизнеса НИУ ВШЭ Выпуск 2 2021: https://imi.hse.ru/reports/hgf_report_2021 (дата обращения: 03.02.2022).

3. Инновации: разбор полетов. Специальный проект журнала «Стимул» — [stimul.online](https://stimul.online/innovatsii-razbor-poletov/). 2021. <https://stimul.online/innovatsii-razbor-poletov/> (дата обращения: 03.02.2022).
4. Мяндин И. В. Стратегический вектор реструктуризации предприятий нефтегазового комплекса // Научные труды Вольного экономического общества России. 2012, с. 416–425. <https://cyberleninka.ru/article/n/strategicheskiy-vektor-restrukturizatsii-predpriyatiy-neftegazovogo-kompleksa> (дата обращения 15.02.2022)
5. Уринсон Я. М., Кожуховский И. С., Сорокин И. С. Реформирование российской электроэнергетики: результаты и нерешенные вопросы // ЭКОНОМИЧЕСКИЙ ЖУРНАЛ ВШЭ. 2020 с. 323–340. <https://cyberleninka.ru/article/n/reformirovanie-rossiyskoy-elektroenergetiki-rezultaty-i-nereshennye-voprosy> (дата обращения 17.02.2022)
6. Савчук В. Б. Итоги структурной реформы на железнодорожном транспорте и риски дальнейших преобразований: аналитический обзор // Транспорт Российской Федерации. Журнал о науке, практике, экономике 2010 №4 (29) с. 8–12. <https://cyberleninka.ru/article/n/itogi-strukturnoy-reformy-na-zheleznodorozhnom-transporte-i-riski-dalneyshih-preobrazovaniy-analiticheskiy-obzor> (дата обращения 17.02.2022)
7. Медовников, Д. С., Розмирович, С. Д., Оганесян Т. К., Степанов А. К., Шишов Е. С. Доклад «Российские быстрорастущие компании: размер популяции, инновационность, отношение к господдержке» Аналитические доклады Высшей школы бизнеса НИУ ВШЭ Выпуск 2 2021. https://imi.hse.ru/reports/hgf_report_2021 (дата обращения: 03.02.2022).
8. Петрова Т. П., Федорова Л. П. Использование модели компетенций в управлении персоналом сетевой торговли региона // Вестник Чувацкого университета 2012 № 4, с. 444–450. <https://cyberleninka.ru/article/n/ispolzovanie-modeli-kompetentsiy-v-upravlenii-personalom-setevoy-torgovli-regiona/viewer>
9. Латуха М. О., Чайка В. А., Шаталов А. И.. Влияние «жестких» и «мягких» факторов на успешность внедрения системы менеджмента качества: опыт российских компаний. Научные доклады No 32 (R) — 2006. СПб.: НИИ менеджмента СПбГУ, 2006: https://dspace.spbu.ru/bitstream/11701/858/1/32%28R%29_2006.pdf (дата обращения: 03.02.2022)
10. Wilkinson A. 1998. Managing with total quality management: theory and practice. Basingstoke: Macmillan Business
11. Майерс И., Майерс П. МВТИ. Определение типов. У каждого свой дар — М: Издательство: «Бизнес Психологи», 2010
12. Wilkinson, A. 2004. «Quality and Human Factor», *Total Quality Management*, Vol.
13. Медовников, Д. С., Розмирович, С. Д., Оганесян Т. К., Степанов А. К., Шишов Е. С. Доклад «Российские быстрорастущие компании: размер популяции, инновационность, отношение к господдержке» Аналитические доклады В высшей школы бизнеса НИУ ВШЭ Выпуск 2 2021: https://imi.hse.ru/reports/hgf_report_2021 (дата обращения: 03.02.2022).