

ВОЗДЕЙСТВИЕ ИНТЕГРИРОВАННЫХ СТРУКТУР УПРАВЛЕНИЯ НА ИННОВАЦИОННОЕ РАЗВИТИЕ РОССИЙСКИХ ПРЕДПРИЯТИЙ: ПОПЫТКА ЭМПИРИЧЕСКОГО АНАЛИЗА

И. Б. ГУРКОВ

Государственный университет – Высшая школа экономики

На основе широкомасштабного опроса руководителей российских промышленных предприятий, проведенного в конце 2004 г., была предпринята попытка определения степени вовлеченности предприятий в интегрированные корпоративные структуры, а также уровня различий в интенсивности инновационной деятельности предприятий. Удалось установить, что 2/3 крупных промышленных предприятий зависимы в принятии стратегических решений, а более половины — и в операционных решениях. Предприятия, включенные в «мягкие» корпорации, осуществляющие лишь стратегический контроль, имеют определенные преимущества в виде внутри- и внешнеорганизационной гибкости. «Жесткие» корпорации, реализующие стратегический и операционный контроль, проигрывают как автономным предприятиям, так и иным корпорациям по большинству параметров инновационного развития.

В последние годы структура развития большинства отраслей российской промышленности определяется решениями крупных корпораций. В нефтяной и газовой промышленности подобные корпорации возникли еще на первых этапах приватизации, в 1992–1995 гг.; в других отраслях возникновение корпораций приходится на 1997–2003 гг. Процесс концентрации капитала ускорился

в 2003–2005 гг., когда российские корпорации начали активную зарубежную экспансию (в металлургии, химической промышленности, энергетике и т. д.).

Поскольку процессы развития, т. е. построение и реализация инноваций, превращаются во внутрикорпоративные процессы, постольку вполне оправдан вопрос об эффективности корпоративного менеджмента в данной области.

Данная работа осуществлена при поддержке индивидуального научного гранта ГУ–ВШЭ 2005 г. «Корпоративные стратегии российских предприятий».

© И. Б. Гурков, 2005

Общая постановка проблемы эффективности корпоративного менеджмента

Введем несколько определений. Под *корпорацией* мы будем подразумевать организацию, объединяющую *частные* капиталы, использующую *наемную* рабочую силу и функционирующую более чем на одном рынке.¹ *Корпоративное управление* (corporate governance) будет означать систему взаимоотношений корпорации с акционерами и другими «стейкхолдерами». *Корпоративный менеджмент* (corporate management) будет охватывать внутренние процессы корпорации — разработку и принятие стратегических и оперативных решений в маркетинге, финансах, производстве, управлении персоналом.

Любая корпорация, т. е. объединение в одной организации нескольких бизнесов, создается ради достижения двух основных целей — производства стоимости² и ее последующего извлечения в виде дохода в пользу акционеров (см., напр.: [Goold, Luchs, 1996]). Проблема заключается в том, что важнейшие воспроизводственные процессы протекают в многопродуктовой корпорации на уровне отдельного бизнеса, где ведется производство определенного продукта для конкретного рынка. Таким образом, производство стоимости на уровне корпорации в целом должно рассматриваться как добавление стоимости входящим в корпорацию бизнесам.³

¹ Мы принимаем не юридическое, а управленческое, расширенное определение корпорации как фирмы, функционирующей на нескольких рынках. Данная трактовка является основной в литературе, посвященной корпоративной стратегии, начиная с И. Ансоффа [Ansoff, 1965] и К. Эндрюса [Andrews, 1971].

² Как определили Д. Коллиз и С. Монтгомери, «корпоративная стратегия — способ, которым компания создает стоимость путем конфигурации и координации своей многопрофильной деятельности» [Collis, Montgomery, 1998, p. 5].

³ Если корпорация берет на себя функции оператора, например централизует сбыт входя-

Согласно положениям ресурсной теории стратегического менеджмента, возможность добавлять стоимость входящему бизнесу обеспечивается прежде всего накоплением стратегических ресурсов [Wernerfelt, 1984]:

- финансовых;
 - технологических;
 - человеческих;
 - «административного ресурса» и других «активов отношений»⁴
- на уровне, недоступном отдельному бизнесу.

Данное положение стало основой для предложений начала 1990-х гг. о превращении штаб-квартиры корпорации из административного центра в центр ресурсов (см.: [Грант, 2003; Коллиз, Монтгомери, 2003], эти статьи были опубликованы соответственно в 1991 и 1995 гг., в журналах *California Management Review* 33 (3), p. 114–135 и *Harvard Business Review* 73 (4), p. 118–128). Реализация данных ресурсов проявляется прежде всего в «политической поддержке» во внешней среде, которую корпорация оказывает на уровне, недоступном отдельному бизнесу. Опираясь на подобную политическую поддержку, корпорация может добиваться для входящих в нее бизнесов уникальных контрактов и особо выгодных заказов. Кроме того, она может помогать входящим в нее бизнесам осваивать подобные заказы путем построения маркетинга, сбытовых систем. Рыночные перспективы корпорации в целом оказываются основой для *аккумуляции и использования финансовых ресурсов* в масштабах и по цене капитала, недоступных отдельному бизнесу. Наконец, можно говорить и об организации необходимой кооперации между биз-

щих в нее подразделений, то подобная деятельность может рассматриваться как *еще один бизнес* в составе корпорации, что не снимает вопроса об общей эффективности всей системы.

⁴ Прямой русский перевод термина «relational assets» — *отношенческие активы* — представляется автору не вполне удачным.

несами, включая налаживание взаимных поставок, распространение ценных инноваций, привлечение и обмен необходимыми кадрами.

С начала 1990-х гг., в дополнение к ресурсной теории, развивается теория компетенций. Она основывается на предположении о том, что эффективность накопления и использования стратегических ресурсов определяется особыми способностями корпорации, ее корневыми компетенциями⁵. Теория корневых компетенций предложила новую перспективу для корпоративной стратегии — преодоление «самоуправства» автономных стратегических зон бизнеса и создание «фонда» общекорпоративных ресурсов и способностей. Вместо следования за потребителем в попытках удовлетворить быстро меняющиеся вкусы корпорация должна была стремиться захватить лидерство в корневых продуктах, являющихся основой для производства разнообразных товаров и услуг, зачастую предвосхищающих потребности и создающих спрос. Таким образом, теория корневых компетенций постулировала, что так называемые родительские способности (*parenting skills*) корпорации⁶ яснее все-

го проявляются в возможностях организовать инновационный процесс. При этом опять же результаты данного процесса (новые товары и услуги, а также новые технологии для их реализации) становятся видны на уровне отдельного бизнеса [Alter, 2000; Gerstner, 2002]. Соответственно, задача анализа эффективности корпоративного менеджмента может быть частично сведена к изучению уровня инновационного развития корпораций, их инновационных способностей.

Подобная постановка вопроса, при всей ее ограниченности и односторонности, позволяет, однако, решить очень важную задачу — определить будущее развития корпораций, их потенциал по производству стоимости. Проведенные в последнее время весьма интересные и информативные исследования поведения российских корпораций (см., напр.: [Долгопятова, 2002; Дробышевский и др., 2003]) фиксируют все-таки их прошлые решения. Вместе с тем способности корпорации не возникают в один день, их текущее состояние определяет форму корпоративных процессов на перспективу.

Эмпирическая база исследования

Приняв вышеизложенную постановку задачи, мы приступили к созданию базы данных об инновационном развитии российских предприятий и инновационных способностях корпораций. Ее основу составил широкомасштабный опрос руководителей российских промышленных предприятий, проведенный в конце 2004 г. В настоящей статье приводятся данные о 792 предприятиях основных отраслей промышленности⁷, расположенных в 78 субъектах РФ.

⁷ Мы исключили из анализа данные о 700 предприятиях сферы услуг ввиду высокой специфики инновационной деятельности в сфере сервиса (см.: [Barras, 1986; 1990]). Анализ подобных компаний может стать темой самостоятельной статьи.

⁵ Под корневыми компетенциями (иногда называемыми в русском переводе «стержневыми») понимаются знания, умения и связи корпорации, являющиеся основой выбора ею рынков и отраслей для конкуренции (см.: [Прахалад, Хамел, 2003; Sanchez, Heene, Thomas, 1996; Stalk, Evans, Schulman, 1992], первая статья была опубликована в 1990 г. в журнале *Harvard Business Review* 68 (3), р. 79–91). В отличие от корневых (*core*) компетенций, так называемые ключевые компетенции (*key competences*) обозначают «необходимые условия функционирования» на отдельно взятом рынке (см.: [Bowman, Faulkner, 1997]). Степень совпадения корневых компетенций корпорации и ключевых компетенций рынка в общем виде предопределяет успешность функционирования корпорации на данном рынке и, в особенности, потенциально достижимый уровень качества товаров корпорации, по сравнению с товарами конкурентов.

⁶ См.: [Campbell, Goold, Alexander, 1995].

Таблица 1

**Распределение опрошенных предприятий по уровню ощущаемой независимости
в принятии решений**

Уровень автономии фирмы	Процент опрошенных
Абсолютная независимость	50,8
Участник неформальной группы, чьи члены координируют отдельные действия	18,6
Часть структуры, которая определяет перспективное развитие	9,2
Часть структуры, которая определяет перспективное развитие и текущую деятельность	18,2
Иное	1,6
Затрудняюсь ответить	1,6

Примечание:

Данные по результатам опроса 792 генеральных директоров промышленных предприятий РФ.

Типы корпораций в российской промышленности

«Следы» присутствия корпоративного менеджмента определяются в форме контроля над принятием решений. Соответственно, прежде всего необходимо было определить степень ощущаемой независимости обследованных фирм в принятии стратегических и операционных решений (табл. 1).

Отметим, что руководители предприятий оказались весьма откровенными в данном вопросе — число «затруднившихся ответить» среди них не превышает 2% (по иным вопросам подобной открытости не наблюдается). В целом чуть меньше трети опрошенных руководителей признали, что их фирма — часть корпорации, при этом «жесткие» корпорации, вмешивающиеся в оперативную деятельность бизнесов, гораздо более распространены, чем «мягкие», контролирующие лишь стратегические вопросы. Запомним данное обстоятельство. Еще один важный момент — достаточно широкая распространенность неформальных сетей координации. Это может относиться не только к сбытовой деятельности, но и к поведению на рынках сырья, материалов и рабочей силы.

Распространенность различных форм контроля варьируется в широких пределах в разных отраслях (табл. 2).

В добывающей промышленности и электроэнергетике автономные фирмы остаются как «рудименты» — численность подобных фирм не превышает 1/4 от их общего числа. Высока вовлеченность предприятий в корпоративные структуры также в металлургии и химической промышленности. В ряде иных отраслей, в частности в стройиндустрии, текстильной, пищевой и лесной промышленности и фармацевтике, автономные фирмы составляют большинство.

Наше предположение о том, что крупные предприятия гораздо активнее включены в корпоративные структуры, вполне подтвердилось (табл. 3).

Определенным водоразделом выступает размер фирмы с численностью в 500 человек. После данного уровня лишь 1/3 компаний остаются автономными. Фирмы же с численностью занятых до 100 человек в большинстве своем автономны. В этой связи в наш дальнейший анализ были включены только те предприятия, на которых занято более 100 человек. Таким образом, мы смогли сохранить присутствие в выборке всех отраслей, но элиминировать ряд эффектов,

Таблица 2

**Распространенность фирм с различным уровнем автономии
по отраслям российской промышленности, %**

Отрасль промышленности	Уровень автономии фирмы				Число опрошенных предприятий в отрасли
	Абсолютно независима	Участник неформальной группы	Часть структуры, определяющей перспективу	Часть структуры, определяющей перспективу и текущую деятельность	
Добывающая промышленность	20,0	26,7	20,0	33,3	30
Энергетика	23,3	13,3	20,0	43,3	60
Лесная промышленность	56,8	13,6	11,4	18,2	44
Химия, нефтехимия	38,8	28,6	4,1	28,6	49
Фармацевтика	63,3	16,7	10,0	10,0	30
Металлургия	39,5	18,4	5,3	36,8	38
Машиностроение и металлообработка	47,9	23,1	7,7	21,3	169
Электротехническая промышленность	51,0	20,4	14,3	14,3	49
Пищевая промышленность	59,8	14,7	14,7	10,8	102
Легкая индустрия	65,3	28,6	4,1	2,0	49
Стройиндустрия	71,9	14,4	4,1	9,6	146

Примечание:

Исключены директора, определившие «иное» и «затруднившиеся ответить».

Таблица 3

**Распространенность фирм с различным уровнем автономии
в зависимости от размера предприятия, %**

Размер предприятия	Уровень автономии фирмы				Число предприятий
	Абсолютно независима	Участник неформальной группы	Часть структуры, определяющей перспективу	Часть структуры, определяющей перспективу и текущую деятельность	
Менее 20 человек	78,7	12,0	6,7	2,7	75
От 20 до 50 человек	76,4	14,2	5,5	3,9	127
От 50 до 100 человек	61,4	17,0	8,0	13,6	88
От 100 до 500 человек	52,4	20,7	9,1	17,7	164
От 500 до 1000 человек	35,5	23,7	13,2	27,6	76
От 1000 до 3000 человек	36,7	22,5	12,5	28,3	120
Более 3000 человек	30,2	22,4	12,1	35,3	116

Примечание:

Данные по результатам опроса 766 генеральных директоров промышленных предприятий РФ.

Таблица 4

**Оценки текущего экономического положения и динамики развития фирм
различного уровня автономии**

Параметр	Уровень автономии фирмы				Статистическая значимость различий
	Абсолютно независима (1)	Участник группы (2)	Часть структуры, определяющей перспективу (3)	Часть структуры, определяющей перспективу и текущую деятельность (4)	
Экономическое положение ^а	3,5 [2; 3; 4]	3,26	3,69 [1; 2; 4]	3,31	0,000
Динамика экономического положения ^б	3,69	3,43 [3]	3,7	3,62	0,129
Ожидаемое экономическое положение ^в	4,16	3,99	4,19	3,82 [3]	0,007

Примечания:

Данные по результатам опроса 476 генеральных директоров промышленных предприятий РФ.

^а При оценке параметра использовалась пятибалльная шкала: 1 — близкое к банкротству; 3 — удовлетворительное; 5 — отличное.

^б При оценке параметра использовалась пятибалльная шкала: 1 — значительно ухудшилось; 3 — не изменилось; 5 — значительно улучшилось.

^в При оценке параметра использовалась пятибалльная шкала: 1 — станет значительно хуже; 3 — не изменится; 5 — станет значительно лучше.

Статистическая значимость различий между группами определялась на основе процедуры ONEWAY ANOVA. Статистическая значимость отличия одной группы от другой определялась по критерию Дункана при уровне пороговой значимости 0,100. Статистически значимые отличия одной группы от другой показаны в таблице цифрами в квадратных скобках, которые указывают на номер группы, с которой наблюдаются статистически значимые различия по указанному критерию.

определяемых размером предприятия. Проведя данные манипуляции, мы смогли приступить к основному этапу нашего анализа — сравнению предприятий различной степени автономии.

Общие условия функционирования автономных и «корпоратизированных» предприятий

Прежде всего мы сравнили оценки текущего экономического положения и динамики развития предприятий (табл. 4). В оценках текущего экономического положения и перспектив развития наблюдались статистически значимые различия. В обоих случаях в худшем положении оказывались предприятия, принадлежащие «жестким» корпорациям, т. е. структурам, определяющим и перспективную, и операционную деятельность входящих

предприятий. В наилучшем положении, в том числе и по отношению к автономным фирмам, находятся предприятия, принадлежащие «мягким» корпорациям, не вмешивающимся в операционную деятельность бизнесов.

Не менее важными, чем субъективные оценки, явились показатели интенсивности инвестиционной деятельности (табл. 5). Здесь прежде всего обращает на себя внимание доля «затруднившихся ответить». Сложно представить себе руководителя фирмы, не подозревающего о реальном объеме произведенных инвестиций. Таким образом, пропорция «затруднившихся ответить» становится информативным показателем. Доля подобных «слабо информированных» директоров максимальна в «жестких» корпорациях, где она достигает 16%. В данном вопросе вновь объединяются автономные фирмы и предприятия «мягких» корпораций —

Таблица 5

Интенсивность инвестиционной деятельности фирм различного уровня автономии, %

Размеры инвестиций, % от стоимости основных фондов	Уровень автономии фирмы			
	Абсолютно независима	Участник группы	Часть структуры, определяющей перспективу	Часть структуры, определяющей пер- спективу и текущую деятельность
Не было	35,1	36,0	19,6	15,3
До 5%	17,3	20,0	29,4	30,5
До 10%	13,0	12,0	27,5	18,6
До 20%	16,2	13,0	5,9	5,1
Более 20%	12,4	8,0	9,8	14,4
Затрудняюсь ответить	5,9	11,0	7,8	16,1
Число опрошенных предприятий	185	100	51	118

там доля «затруднившихся ответить» в 2 раза ниже.

Что касается абсолютного объема инвестиций, то можно заметить, что автономные фирмы крайне поляризованы — на 1/3 предприятий инвестиционная деятельность вообще не ведется, одновременно более 1/4 предприятий осуществляют подлинное обновление производства, инвестируя ежегодно более 10% от стоимости основных фондов. «Корпоратизированные» предприятия представляют собой более смазанную картину — доля фирм, не реализующих инвестиции, в этой группе меньше, но и серьезное обновление производства также встречается реже. Если предположить, что затруднившиеся ответить директора просто стеснялись признать отсутствие инвестиционной деятельности (а такое предположение кажется вполне вероятным), и учесть, что для 30% компаний уровень инвестиций составляет менее 5% от стоимости фондов, т. е. не покрывает физического износа, то ситуация в «жестких» корпорациях представится в более мрачном свете. Итак, мы видим, что включенность предприятия в корпоративные структуры не означает автоматического доступа к уникальным общекорпоративным финансовым ресурсам.

Инновационные действия и инновационные умения

Прояснив общую картину положения автономных и «корпоратизированных» предприятий, мы можем перейти к решению главного вопроса исследования — определению способностей российских корпораций инициировать и реализовывать инновации в бизнесе. Для этого прежде всего необходимо сравнить общую интенсивность инновационной деятельности на обследованных предприятиях (табл. 6).

Мы выделили следующие направления инновационной деятельности фирм, относительно которых в выделенных нами по уровню автономии группах фирм наблюдаются статистически значимые различия (на уровне более 90%):

1. Освоение новых видов продукции в традиционной сфере деятельности (на уровне 99,9%);
2. Освоение новых видов продукции в новой сфере деятельности (на уровне 98%);
3. Смена круга хозяйственных партнеров (на уровне 90%);
4. Изменение внутренней организационной структуры фирмы и создание новых подразделений (на уровне 94%).

Таблица 6

Интенсивность инновационной деятельности фирм различного уровня автономии, %

Направление инновационной деятельности	Уровень автономии фирмы				Статистическая значимость различий
	Абсолютно независима (1)	Участник неформальной группы (2)	Часть структуры, определяющей перспективу (3)	Часть структуры, определяющей перспективу и текущую деятельность (4)	
Освоение новых видов продукции в традиционной сфере	79,3 [2; 3; 4]	67,3	64,2	55,7 [2]	0,000
Освоение новой сферы деятельности	52,7	51,0	42,3	35,7 [1; 2]	0,023
Освоение новых технологий	72,4	62,1	69,8	64,4	0,258
Освоение новых методов контроля качества	45,7	57,3	49,0	56,3	0,164
Освоение новых методов финансирования проектов	52,5	50,5	47,1	46,9	0,785
Обретение новых хозяйственных партнеров	70,0	62,8	78,4 [2; 4]	61,2	0,096
Освоение новых форм сбыта	63,4 [4]	56,9	58,5	50,0	0,156
Освоение новых форм набора персонала	41,0	41,8	43,4	35,1	0,660
Освоение новых методов оценки персонала	42,6	40,2	53,9	43,5	0,430
Освоение новых схем оплаты труда	58,9	56,7	64,8	57,5	0,785
Создание новых подразделений	49,7	57,8	70,0 [1]	58,5	0,063

Примечание:

Данные по результатам опроса 476 генеральных директоров промышленных предприятий РФ.

Статистическая значимость различий между группами определялась на основе процедуры ONEWAY ANOVA. Статистическая значимость отличия одной группы от другой определялась по критерию Дункана при уровне пороговой значимости 0,100. Статистически значимые отличия одной группы от другой показаны в таблице цифрами в квадратных скобках, которые указывают на номер группы, с которой наблюдаются статистически значимые различия по указанному критерию.

При этом по первым двум пунктам автономные фирмы превосходят все остальные типы, и особенно предприятия в составе «жестких» корпоративных струк-

тур. По двум последним пунктам лидируют «мягкие» корпорации, обгоняющие как автономные фирмы, так и подразделения «жестких» корпоративных струк-

тур. Что касается таких сфер инновационного развития, как освоение новых технологий производства, новых финансовых инструментов и новых форм и методов кадровой работы, то здесь статистически значимой разницы между предприятиями выделенных нами типов не наблюдается.

Наш анализ показывает, что «мягкие» корпорации создают условия для внутренней и внешней организационной гибкости, но никаких иных количественных сдвигов в структуре инновационной деятельности при этом не происходит.

Можно предположить, что предприятиям, входящим в корпорации, уже не нужен столь широкий размах текущей инновационной деятельности, так как

основная часть необходимых изменений уже была успешно реализована в последние годы. Однако в таком случае «корпоративизированные» предприятия должны продемонстрировать лучшие инновационные умения, и основные виды работ в ходе инновационного цикла должны быть более простыми для реализации. Возможно, именно здесь проявляются подлинные родительские способности российских корпораций?

Проведенный анализ опровергает данное предположение (табл. 7). Ни по одному из выделенных нами инновационных умений (разработка нового проекта, привлечение финансирования, обеспечение проекта рабочей силой, освоение изделий

Таблица 7

Оценки инновационных умений фирм различного уровня автономии

Виды инновационных умений	Уровень автономии фирмы				Статистическая значимость различий
	Абсолютно независима (1)	Участник группы (2)	Часть структуры, определяющей перспективу (3)	Часть структуры, определяющей перспективу и текущую деятельность (4)	
1	2	3	4	5	6
Обеспечение финансирования нового проекта	2,37	2,39	2,36	2,50	0,280
Получение доступа к технологии	1,99	1,93	1,85	1,92	0,516
Получение оборудования	1,87	1,98	1,81	2,11 [1; 3]	0,012
Обеспечение проекта рабочей силой	2,23	2,25	2,29	2,24	0,956
Изменение должностных обязанностей	1,84	1,83	2,04 [1; 2]	1,89	0,302
Поддержание новых требований к работникам	1,85	1,80	2,00 [2]	1,97	0,177
Согласованная работа различных подразделений	2,07	2,14	2,10	2,12	0,845
Перевод работников из одного подразделения в другое	1,67	1,62	1,64	1,88 [1; 2; 3]	0,007

Окончание табл. 7

1	2	3	4	5	6
Учет и контроль средств	1,76	1,80	1,77	1,84	0,707
Определение требований потребителей	1,80	1,75	1,84	1,74	0,763
Обеспечение качества	2,24	2,18	2,19	2,15	0,680
Обеспечение технологической дисциплины	2,15	2,01	2,02	2,11	0,249
Синхронная работа смежников	2,07	2,12	2,16	2,21	0,368
Удержание цены нового изделия в привычной нише	2,25	2,32	2,25	2,36	0,531
Поддержка местной администрации	1,87	1,79	1,71	1,84	0,489
Взаимопонимание с производителями аналогичной продукции	2,04	1,99	1,76 [1; 2; 4]	2,02	0,064

Примечание:

Данные по результатам опроса 476 генеральных директоров промышленных предприятий РФ.

При оценке инновационных умений использовалась следующая шкала: 1 — совсем несложно, 2 — умеренно сложно, 3 — крайне сложно.

Статистическая значимость различий между группами определялась на основе процедуры ONEWAY ANOVA. Статистическая значимость отличия одной группы от другой определялась по критерию Дункана при уровне пороговой значимости 0,100. Статистически значимые отличия одной группы от другой показаны в таблице цифрами в квадратных скобках, которые указывают на номер группы, с которой наблюдаются статистически значимые различия по указанному критерию.

(процессов) и т. д.) предприятия, входящие в состав корпораций, не продемонстрировали своего превосходства (статистически значимых различий не наблюдалось). Что касается получения необходимого оборудования, то здесь участники «жестких» корпораций просто проигрывают своим автономным конкурентам (статистическая значимость различий 0,012, что соответствует доверительной вероятности 99%).

Для того чтобы убедиться в своих выводах, мы провели отдельный анализ применительно к машиностроительным предприятиям. Здесь обнаружили те же

закономерности — отсутствие принципиальной разницы в легкости получения финансирования, доступе к технологии и т. д. Впрочем, «мягкие» корпоративные структуры в машиностроении снимают для входящих в них предприятий проблему «достижения взаимопонимания с производителями аналогичной продукции». Одновременно выяснилось, что в таком ключевом вопросе инновационного развития, как согласование работы различных подразделений над проектом, фирмы, входящие в «жесткие» структуры, испытывают относительно большие затруднения.

Низкая эффективность инноваций в российских «жестких» корпорациях — детская болезнь или застарелый недуг?

Проведенный нами анализ свидетельствует о том, что в *общем и целом* способности российских корпораций по созданию стоимости за счет инновационного развития оказываются весьма низкими. Это вовсе не отрицает того факта, что в российской промышленности присутствуют отдельные корпорации с высокоэффективным корпоративным менеджментом и высокими общекорпоративными инновационными способностями, просто не они определяют общую картину. При этом если «мягкие» корпорации еще поддерживают выигрышную гибкость внешне- и внутриорганизационных структур и добиваются лучшей экономической динамики, то «жесткие» корпорации вообще не приносят особой ценности входящим в них предприятиям. В промышленности же преобладают именно «жесткие» корпорации.

Самое обидное заключается в том, что все это уже было. Более 30 лет назад, в 1972 г., в СССР началась кампания по созданию в промышленности производственных объединений (ПО). К 1980 г. было создано 3,9 тыс. ПО, включавших в себя около 10 тыс. производственных единиц, 7 тыс. подчиненных объединениям предприятий на самостоятельном балансе, 600 КБ и НИИ. Цели подобного начинания были весьма благими:

- повышение уровня концентрации и углубление специализации производства;
- ускоренное внедрение в производство новых технологий;
- повышение оперативности управления.

В действительности же произошла лишь централизация материальных и финансовых потоков. Почти 60% предприятий, вошедших в ПО, потеряли свою хозяйственную самостоятельность и с

утратой прав юридического лица фактически выпали из сферы хозяйственных отношений (см.: [Гурков, 1989]). В итоге в 1975–1985 гг. результаты деятельности производственных объединений оказались ниже, чем по промышленности в целом (см.: [О работе..., 1985]).

Можно ли избежать повторения прошлых ошибок? Опыт подсказывает, что «жесткие» корпорации не являются только «пылесосами, высасывающими стоимость из контролируемых бизнесов», они вполне способны создавать стоимость путем реализации общекорпоративной синергии (см.: [Campbell, Luchs, 1992]). Одно из направлений подобного развития — трансформация корпоративного центра в центр компетенций (см.: [Гурков, 2006, гл. 7; Goold, Pettifer, Yound, 2001; Kontes, 2004]). Другим путем является изменение структуры самого инновационного процесса в диверсифицированных корпорациях [Birkinshaw, Ridderstrake, 1999; Burkinshaw, Hood, 2001; Figueroa, Conceicao, 2000]. Самое главное — следует помнить, что руководители предприятий осмысливают уровень эффективности действий «вышестоящих» органов корпоративного менеджмента не только во время социологических опросов. Длительное отсутствие наглядной выгоды для бизнеса от нахождения в составе корпорации заставляет менеджмент предприятия искать иного, не всегда более доброго, но более дельного «барина». В условиях, когда резервы расширения корпораций «вширь», за счет поглощения независимых предприятий становятся все более ограниченными, перераспределение собственности между корпорациями будет неизбежно идти по линии наименьшего сопротивления менеджмента предприятий появлению новых собственников. Осознание данного факта — главное, по нашему мнению, условие повышения эффективности корпоративного менеджмента в российской промышленности.

ЛИТЕРАТУРА

- Грант Р. М. 2003. Ресурсная теория конкурентных преимуществ: практические выводы для формулирования стратегии. *Вестник С.-Петербургского ун-та. Сер. Менеджмент* (3): 47–75.
- Гурков И. Б. 1989. Из истории отраслевого управления. В сб.: Абалкин Л. И. (ред.). *Бюрократизм в экономике социализма*. М.: Институт экономики АН СССР.
- Гурков И. Б. 2006. *Корпоративная стратегия и структура*. М.: Дело (в печати).
- Долгопятова Т. Г. (ред.). 2002. *Российская промышленность: институциональное развитие. Вып. 1*. М.: ГУ–ВШЭ.
- Дробышевский С., Радыгин А., Горшунов И., Изряднова О., Ильин А., Мальгинов Г., Турунцева М., Цухло С., Шкробела И. 2003. *Инвестиционное поведение российских предприятий*. Научные труды № 65Р. М.: Институт экономики переходного периода. <http://www.iet.ru>
- Коллиз Д. Дж., Монтгомери С. А. 2003. Конкуренция на основе ресурсов: стратегия в 1990-е гг. *Вестник С.-Петербургского ун-та. Сер. Менеджмент* (4): 186–208.
- О работе ПО и НПО в промышленности РСФСР. 1985. М.: ЦСУ РСФСР.
- Прахалад К. К., Хамел Г. 2003. Ключевая компетенция корпорации. *Вестник С.-Петербургского ун-та. Сер. Менеджмент* (3): 18–46.
- Alter N. 2000. *L'Innovation Ordinaire*. PVF: Paris.
- Andrews K. R. 1971. *The Concept of Corporate Strategy*. Dow Jones-Irwin: Burr Ridge, IL.
- Ansoff I. 1965. *Corporate Strategy: An Analytical Approach to Business Policy for Growth and Expansion*. McGraw-Hill: N. Y.
- Barras R. 1986. Towards a theory of innovation in services. *Research Policy* 15 (4): 161–173.
- Barras R. 1990. Interactive innovation in financial and business services: The vanguard of the service revolution. *Research Policy* 19 (3): 215–237.
- Birkinshaw J., Hood N. 2001. Unleash innovation in foreign subsidiaries. *Harvard Business Review* 79 (3): 131–139.
- Birkinshaw J., Ridderstrake J. 1999. Fighting the corporate immune system: A process study of subsidiary initiatives in multinational corporations. *International Business Review* 8 (2): 149–180.
- Bowman C., Faulkner D. 1997. *Competitive and Corporate Strategy*. Irwin: London.
- Campbell A., Luchs K. S. 1992. *Strategy Synergy*. Butterworth-Heinemann: Oxford.
- Campbell A. M., Goold M., Alexander M. 1995. Corporate strategy: The quest for parenting advantage. *Harvard Business Review* 73 (2): 120–132.
- Collis D. J., Montgomery C. A. 1998. *Corporate Strategy: A Resource-Based Approach*. Irwin/McGraw-Hill: Burr Ridge, IL.
- Figueroa E., Conceicao P. 2000. Rethinking the innovation process in large organizations: A case study of 3M. *Journal of Engineering Technology Management* 17 (1): 93–109.
- Gerstner L. 2002. *Who Says Elephants Can't Dance?* HarperBusiness: N. Y.
- Goold M., Luchs K. S. (eds.). 1996. *Managing the Multibusiness Company. Strategic Issues for Diversified Groups*. Routledge: London.
- Goold M., Pettifer D., Yound D. 2001. Redesigning the corporate centre. *European Management Journal* 19 (1): 83–91.
- Kontes P. 2004. A new look for the corporate center: Reorganizing to maximize value. *Journal of Business Strategy* 25 (4): 18–24.
- Sanchez R., Heene A., Thomas H. (eds.). 1996. *Dynamics of Competence-Based Competition*. Elsevier: London.
- Stalk G., Evans P., Schulman L. E. 1992. Competing of capabilities: The new rules of corporate strategy. *Harvard Business Review* 70 (2): 57–69.
- Wernerfelt B. 1984. A resource-based view of the firm. *Strategic Management Journal* 5 (2): 171–180.

Статья поступила в редакцию
14 июля 2005 г.