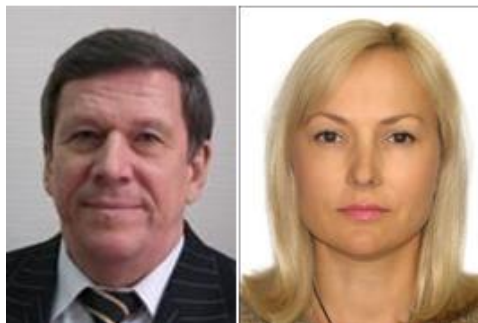


УДК 330.341.2

© 2015 г.



*В.Г. Наймушин,
С.А. Тихоновскова*

**ИННОВАЦИОННАЯ КУЛЬТУРА
КОРПОРАТИВНОГО УПРАВЛЕНИЯ
КАК СТРАТЕГИЧЕСКИЙ РЕСУРС
СОЦИАЛЬНО-ЭКОНОМИЧЕСКОГО
РАЗВИТИЯ КОЛЛЕКТИВА**

Наймушин Валерий Григорьевич – доктор экономических наук, профессор Южного федерального университета, г. Ростов-на-Дону, e-mail: naimushin.vg@mail.ru

Тихоновскова Светлана Александровна – кандидат экономических наук, доцент Южно-Российского государственного политехнического университета (НПИ) имени Платова, г. Новочеркасск, e-mail: tihonovskova@yandex.ru

Аннотация. В статье всесторонне проанализированы и рассмотрены проблемы совершенствования корпоративного управления и формирования инновационной культуры корпорации. Даны предложения, направленные на повышение инновационного потенциала корпораций и развитие экономики. Делается вывод о том, что формирование элементной базы инновационного предпринимательства, опирающееся на новое качество корпоративных отношений, выступает концентрированным выражением нового стратегического курса.

Ключевые слова: инновационная культура, корпоративное управление, эффективность экономики, корпорация.

В научной литературе последних лет всё большее внимание уделяется анализу условий, источников и факторов формирования инновационной культуры, в том числе в корпоративной сфере. Продолжение исследований в этой области может существенным образом изме-

нить существующие представления об общем векторе развития корпоративных отношений.

Термин «культура» имеет два основных значения. Первое характеризует культуру как духовный продукт цивилизации, итог развития человеческого разума, воплощающийся, в частности, в литературе и искусстве. Второе – менталитет народа, отражающий типичные нормы мышления и поведения, способы и приемы решения жизненных проблем [5, с. 51, 54]. В данной статье мы будем исходить из второго значения термина «культура».

Инновационная культура – важнейшая отличительная черта современного предпринимательства. Как особый социальный феномен, инновационная культура представляет собой интегральный результат рационального систематического использования новейших достижений науки, техники, наукоёмких технологий, образования, культуры и креативного управления. Корпоративная, предпринимательская и инновационная культуры между собой тесно взаимосвязаны. Корпоративная культура, нацеленная на создание и освоение инноваций, постепенно трансформируется в инновационную культуру. Последняя позволяет бизнес-единице быстро перестраиваться, своевременно и адекватно реагировать на изменения внутренней и внешней среды. В пределах отдельной бизнес-единицы инновационная культура практически идентична культуре предпринимательской деятельности.

По степени наблюдаемости и познаваемости следует различать эксплицитную (явную, открыто проявляющуюся) и имплицитную (неявную, подразумеваемую) культуру. Первая воплощается в устоявшихся обычаях и традициях (стандартах поведения). Вторую представляют социально-психологические установки людей (убеждения, этические нормы, ценности). Инновационная культура в процессе своего формирования переходит из имплицитного (зародышевого) в эксплицитное (зрелое) состояние, существенным образом трансформируя экономическую систему. Носителями инновационной культуры являются физические и юридические лица, принимающие непосредственное или опосредованное участие в научно-производственной, экономической, коммерческой и социальной деятельности корпораций либо регулярно пользующиеся их полезными результатами. Корпоративным структурам присуща дилемма – в какой мере участники объединения предпочитают действовать как индивиды, в собственных интересах, и в какой – как партнёры в общих интересах компании. Индивидуализм и коллективизм являются полюсами всякого совместного бизнеса. Решающую роль в подготовке и реализации коммерческих проектов играет иннова-

ционный менеджмент, нацеленный на конечный результат, но никак не на извлечение необоснованных промежуточных предпочтений. Эффективность управления фирмой во многом определяется тем, в какой степени менеджерами учитываются факторы, определяющие состояние и векторы трансформации корпоративной культуры: а) производственная и ресурсная база предприятия; б) уровень профессиональной подготовки сотрудников; в) структура инновационного портфеля; г) мотивация и творческий потенциал персонала; д) коллективный опыт, умения и навыки реализации инновационных проектов; е) уровень осознания работниками общего курса развития компании, и др.

Корпоративное управление можно определить как отработанный компанией способ самоуправления, обеспечивающий рациональное распределение ресурсов и результатов деятельности между всеми акционерами, инвесторами и кредиторами АО. Понятие «корпоративное управление» выражает комплекс правил и стимулов, с помощью которых акционеры осуществляют контроль над руководством компании и влияние на менеджмент с помощью максимизации прибыли и стоимости компании. Социологические опросы показывают, что свыше 80 % инвесторов заявляют о своей готовности платить больше за акции компаний с хорошим качеством корпоративного управления по сравнению с компаниями, где управление находится на низком уровне.

Оценивая перспективы модернизации экономики страны, следует отметить, что инновационный прогресс начнёт приобретать устойчивый характер, если одновременно:

1) в лучшую сторону начнут изменяться правовые нормы инновационной деятельности и институциональная среда, в которой приходится функционировать предприятиям и фирмам;

2) в деятельности наукоёмких и высокотехнологичных корпораций появятся соответствующие стимулы, мотивы и механизмы, вследствие чего «грязный» бизнес окажется менее эффективным и надёжным ввиду повышенных рисков;

3) будет обеспечена эффективная реализация интересов не только коалиции нынешних бенефициариев (собственников, менеджеров и чиновников), но и других субъектов, причастных к инновационному бизнесу (мелких акционеров, работников, клиентов и партнёров компании);

4) в результате преодоления разрыва между формальными и неформальными институтами корпоративное управление будет переориентировано на мониторинг инновационных процессов и стандарты мировой практики.

Единичные, спонтанно возникающие подвижки в указанных областях недостаточны для прорыва к новому качеству управления главным образом ввиду отсутствия должной законодательной поддержки инновационной деятельности со стороны государства. Будут ли инновации приживаться либо, напротив, отторгаться, зависит и от социально-психологического микроклимата, складывающегося в структурных подразделениях и на предприятии в целом. Нередко изменения, инициируемые центральным руководством, встречают массовое сопротивление людей, что негативно отражается на проведении нового курса. Наибольшее противодействие обычно встречают организационно-структурные изменения, затрагивающие интересы линейных руководителей и работников, не принимающих участия в подготовке решений либо лишённых доступа к источникам инсайдерской информации.

Инновационная культура имеет четкую антибюрократическую направленность. Как показывает практика, носители этой культуры в своем большинстве являются специалистами высокой квалификации, обладающими разносторонними знаниями и интересами. Они весьма высоко оценивают личную свободу, возможность систематически заниматься творческой деятельностью. Такие люди болезненно реагируют на любые проявления «административного» нажима, склонны тем или иным способом саботировать «силовые акции» руководства, несущие потенциальную угрозу их правам, социальному статусу, образу жизни. Поэтому при реализации инновационной стратегии менеджерам приходится полагаться главным образом на тот инструментарий, который позволяет наращивать творческий потенциал, укреплять инновационную инфраструктуру, поддерживать дух корпоративной солидарности, не нарушая паритета интересов отдельных социальных групп.

Лидирующую роль в формировании инновационной культуры играет главный менеджер – руководитель компании. Его лидерство определяется комплексом инновационных качеств, к числу которых можно отнести интеллект, нестандартность мышления, своеобразный инновационный «голод» и стремление изменить устаревшие приёмы работы, силу воли, коммуникабельность, инициативность, способность эффективно противостоять внешней агрессии, умение максимально концентрироваться на решении сложной задачи, принимать на себя ответственность за просчеты всей команды. Креативному руководителю присущи инновационно значимые знания, умения и навыки, социально значимые ценности, склонность к систематической творческой деятельности. Он должен одновременно отвечать нескольким требованиям: быть дальновидным стратегом, авторитетным лидером, социаль-

ным партнёром, смелым новатором, духовным наставником. Особый тип инновационно ориентированного лидера характеризуется тем, что лидер «не управляет, не командует, а ведёт за собой остальных, при этом они выступают по отношению к нему не подчинёнными, а последователями» [4, с. 90].

Не будет преувеличением сказать, что культура организации во многом является отражением личностных качеств и самого сознания лидеров. Трансформация деловой культуры и организационные изменения начинаются с готовности руководства переосмыслить свои собственные цели и поведение. Если нет соответствия целей корпоративной реформы и личных предпочтений лидеров, любые инициативы сверху будут проваливаться, становясь безответственными авантюрами. Нельзя менять корпоративную стратегию без соответствующих преобразований в личном сознании корпоративных лидеров. Специалисты-практики рекомендуют любую реорганизацию начинать с изучения структуры ценностей директорской команды и только потом приступать к анализу ценности работников [6, с. 116]. Соблюдение такой последовательности продиктовано двумя причинами. Во-первых, инициаторы преобразований должны: а) понимать глубину культурных и ментальных проблем; б) иметь готовность и желание работать в одной команде и изменить что-то в себе, прежде чем в процесс переоценки ценностей будет вовлечена вся организация. Во-вторых, если топ-менеджеры не проявляют должной заинтересованности в изменениях, то лучше прекратить процесс культурной трансформации на начальной стадии, не вовлекая в него работников и не обманывая их ожиданий.

Ведущим фактором любого успешного бизнеса, как считал Г. Форд, является «принцип служения делу». Основатель мощной промышленно-финансовой империи подчёркивал, что доминирование лишь финансовых интересов губительно для предпринимательской идеи, так как активность направляется на максимизацию текущих доходов, а перспективные возможности приносятся в жертву сиюминутной выгоде. Методологической основой креативного бизнеса должен быть системный подход, развивающий масштабное, «панорамное» видение современных бизнес-процессов в их многообразных связях с многослойной внешней и внутренней средой. Исходным постулатом инновационного менеджмента выступает «железный закон ответственности» К. Дэвиса, который гласит: «Тот, кто устремлён к наживе, руководствуется сиюминутными интересами и не пользуется властью в таком направлении, каковое общество считает ответственным, в дол-

говременной перспективе эту власть потеряет». Ориентация на перспективу, прирост культурного капитала и приведение личных и корпоративных ценностей в соответствие с ценностями, доминирующими в обществе, имеют для бизнеса ключевое значение.

На инновационную культуру также существенным образом влияет стиль руководства предприятием. Так, при авторитарном стиле руководитель-инноватор обычно быстрее реализует свои замыслы и планы, хотя их креативность части акционеров и работников обычно открывается не сразу, что может становиться причиной конфликтов интересов. При демократическом и либеральном стилях велика вероятность утраты инициативы, потери темпа, снижения качества взаимодействия подразделений и служб. В ходе рабочих дискуссий складываются различные группы и коалиции, но одновременно осуществляется отбор нужных людей, формируется дееспособная команда профессионалов-единомышленников. Чаще всего успех приносят гибкое сочетание жесткого и мягкого стилей руководства, качество и своевременность принимаемых решений [1, с. 65–89].

В рационально организованном бизнесе внутренняя борьба подразделений за ресурсы и доходы, и соответственно, за повышение собственного статуса в корпоративной иерархии, не устраняет необходимости поддерживать и развивать их конструктивное взаимодействие в целях достижения высоких конечных результатов. Неменьшие неприятности могут возникать в ситуации, когда конкуренция за ресурсы выходит за границы корпоративной стратегии и этики, убивая кооперацию и превращаясь в «войну всех против всех». В результате утрачивается дух корпоративной солидарности, недавние партнеры становятся непримиримыми оппонентами, резко обостряются их внутренние противоречия. Из-за разрушения баланса интересов дестабилизируется вся система внутрифирменных отношений, снижается управляемость воспроизводственными процессами. Бизнес попадает в полосу потрясений: акционеры, не достигнув компромисса на общем собрании, «голосуют ногами», сбрасывают свои «портфели», а полученные за счёт продажи акций средства перекладывают в другие активы. Корпорация переходит к новым собственникам либо вообще прекращает своё существование [7, с. 149–152].

Для поддержания единства конкурентных и созидательных начал на уровне фирмы требуется наличие ряда условий: обеспечение соразмерности структурных подразделений и их потенциалов, создание механизма комплексной оценки полученных результатов и соответствующей системы стимулирования, своевременное получение досто-

верной информации, достаточный уровень агрессивности в работе линейных руководителей, наличие прозрачной корпоративной стратегии, а также команды менеджеров, разделяющих инновационные ценности и корпоративные принципы управления.

Корпоративная культура каждой инновационно ориентированной компании имеет собственную элементную базу, которая не остается неизменной, а вместе с бизнесом трансформируется, проходя определенные этапы эволюции: 1) зарождение и формирование; 2) структурная и функциональная институционализация; 3) модернизация либо деградация. На первом этапе возникает некоторый набор новаторских идей (инновационный генотип), позволяющих на их основе спроектировать и организовать креативный бизнес. Именно здесь вырабатывается инновационная стратегия развития, происходят отбор профессионально подготовленных и высокомотивированных участников, их консолидация вокруг авторитетного и энергичного лидера. Второй этап характеризуется достраиванием и упорядочением элементной базы корпоративной культуры. Инновационные ценности превращаются в устойчивые нормы, правила и обычаи взаимодействия деловых партнеров, а инновационный потенциал компании обретает свои качественные и количественные характеристики. Корпорация реализует свои конкурентные преимущества путем продвижения на рынок инновационных продуктов, значительного увеличения объемов продаж и прибыли. Третий этап можно определить как период кризисных потрясений и испытаний компании на прочность. В определенный момент бизнес наталкивается на внутренние либо внешние ограничения, и его сохранение в прежнем виде становится рискованным и опасным. Дальнейшее наращивание производства либо даже поддержание достигнутых объемов выпуска продукции чреваты падением покупательского спроса, убытками, снижением рентабельности. В зависимости от качества менеджмента кризисный этап завершается модернизацией бизнеса либо его крушением и умиранием.

В России большинство инновационно ориентированных предприятий и компаний находится на начальной стадии развития, делая первые шаги в формировании собственной инновационной культуры производства. К базисным элементам этой культуры можно отнести:

- инновационный генотип – совокупность перспективных новаторских идей, служащих прообразом креативного бизнеса;
- инновационные разработки и продукты как главный стратегический ориентир развития бизнеса;

- наличие авторитетного, инновационно ориентированного лидера (группы лидеров), активная поддержка новаторских инициатив;
- стимулы, побуждающие создавать и внедрять инновации, а также источники финансирования инновационных проектов;
- продуктивное использование знаний, интеллекта и творческих способностей менеджеров и персонала, инвестиции в человеческий капитал;
- наличие собственной инновационной инфраструктуры и высокая скорость внедрения новаций в технологические процессы и модель бизнеса;
- корпоративная символика (нормы поведения, язык терминов и понятий, фирменный стиль общения), благодаря которой инновационные ценности передаются участникам бизнеса;
- высокий уровень доверия собственников компании и наёмного персонала команде менеджеров;
- способность разрешать конфликты преимущественно через внесудебные (согласительные) процедуры и механизмы акционерной демократии.

Корпорации не существуют автономно, изолированно от внешней среды. Как и другие экономические агенты, они погружены в эту среду, сотрудничают с внешними структурами для поддержания своей инновационной деятельности на всех этапах инновационного цикла. Поэтому, помимо малого круга корпоративных ценностей, образующих первоначальный (базовый) элементный состав инновационной культуры, правомерно выделять группу внешних институциональных индикаторов, фиксирующих изменение статуса предприятия в конкурентной иерархии. К числу внешних проявлений инновационной культуры относятся:

- инновационный рейтинг и высокая конкурентоспособность фирмы;
- глубина рыночного спроса на создаваемые инновационные продукты и технологии;
- соответствие компании международным стандартам корпоративного поведения (управления);
- сотрудничество с государственными и гражданскими институтами, социальная ответственность бизнеса.

Следует отметить, что внешние проявления инновационности предприятия есть лишь конечный результат накопления изменений во внутрифирменных отношениях, и поэтому их можно наблюдать. Во внешнем поведении фирмы завершается то, что началось и получило

развитие внутри неё. Вместе с тем факторы, доминирующие в окружающей среде, могут становиться катализатором внутренних процессов. Оптимизируя своё взаимодействие с партнёрами, корпорация одновременно трансформирует и свой собственный мир, т.к. сотрудничество со структурами, осуществляющими поддержку инновационной деятельности (информационно-технологические центры, венчурные компании, бизнес-инкубаторы, технопарки и другие центры передачи технологий и содействия инновациям), обеспечивает наращивание инновационного потенциала предприятия. Ключевая задача менеджеров – обеспечивать синхронную структуризацию элементной базы инновационной культуры, последовательно и системно укреплять её внутренние и внешние составляющие. В противном случае часть рыночных возможностей фирмой будет упущена, а рост инновационной активности может смениться стагнацией.

Взаимосвязь корпоративного предпринимательства и инновационной культуры носит двусторонний характер: вначале формируется элементная база инновационной культуры фирмы, затем в результате систематического внедрения и использования технологических и управленческих новаций трансформируется сам бизнес; и, наконец, рационально организованный бизнес поддерживает и развивает инновационную культуру, способствуя более эффективному использованию её созидательного потенциала. Использование инновационных возможностей корпоративного сектора зависит главным образом от степени прозрачности корпоративных отношений, мотивов поведения собственников, менеджеров и персонала, государственной поддержки корпораций, качества управления.

Нельзя не отметить, что повышение инновационной активности российских компаний первоначально явилось лишь побочным продуктом финансового кризиса 1997–1998 гг., в результате которого собственники ведущих компаний были вынуждены обновить свой менеджмент. К руководству многих компаний пришла новая генерация управленцев, перед которой была поставлена задача перехода от тактики каждодневного выживания к стратегии стабильного и эффективного развития. В последние годы в этом направлении удалось достигнуть некоторых успехов, выявились и новые проблемы.

Прежний (советский) директорат преимущественно был представлен опытными производственниками с базовым техническим образованием. Руководители предприятий, как правило, были восприимчивы к техническим новшествам как таковым, а их «ахиллесовой пятой» неизменно являлись финансы и маркетинг. Новая когорта топ-

менеджеров – финансисты, менеджеры, неплохо понимающие механизмы рынка, умеющие адекватно реагировать на рыночную конъюнктуру и решительно избавляться от нерентабельных производств. Однако у большинства из них нет полноценного инженерного образования, отсутствует опыт технологической модернизации, а поэтому понятия «инновация», «новая технология» для них мало что значат. Собственные научные службы, инженерные и внедренческие центры на большинстве предприятий отсутствуют. На этом у нас принято экономить, и поэтому сегодня внедрять в производство инновации по существу некому. Новый менеджмент сам по себе без поддержки инженерного корпуса не способен решать масштабные производственные и коммерческие задачи. В последние шесть-семь лет наблюдается парадоксальная ситуация: управленческий потенциал промышленных предприятий заметно увеличивается, тогда как кадровый, производственный и инвестиционный потенциалы в такой же степени не прогрессируют, не развиваются, а лишь интенсивно эксплуатируются ради достижения краткосрочных выгод. Важнейшей задачей ближайшего будущего являются устранение разрывов и формирование сбалансированной элементной базы инновационной бизнес-культуры. Сегодня наряду с финансированием масштабных технико-производственных проектов значительные ресурсы необходимо направлять на обучение руководящего звена и развитие позитивного сознания менеджеров. Менять необходимо в первую очередь менталитет администраторов, изживать психологию «временщиков», устранять несоответствие личных целей руководителей корпоративным и общественным ценностям. Именно это в перспективе приведёт к появлению «критической массы» культурного капитала, росту нематериальных активов, консолидации интересов партнёров вокруг продуктивной системы ценностей.

Опыт лучших отечественных и зарубежных корпораций свидетельствует о том, что инновационная культура по своей природе конструктивна и динамична. Она не только несёт в себе колоссальные возможности для развития наукоёмкого, высокотехнологичного бизнеса, но и выдвигает качественно иные требования к системе управления. Приобщение к этой культуре изменяет не только формы и методы организации и ведения бизнеса, но также и самих его участников. Как и любая культура, инновационная культура складывается годами, а то и десятилетиями, но не поддается грубому манипулированию. Плодами инновационной культуры, хотя и в разной степени, могут пользоваться все заинтересованные лица, но насаждать эту культуру административными методами, заимствуя и тиражируя зарубежные образцы

невозможно, да и не нужно. Чтобы инновационная культура прижилась, необходимо находить разумное сочетание прежнего, годами проверенного опыта и прорывных, новаторских идей, выражающих императивы создания национальной инновационной системы.

Формирование элементной базы инновационного предпринимательства, опирающееся на новое качество корпоративных отношений, выступает концентрированным выражением нового стратегического курса.

Литература

1. Астальцев В.Н., Наймушин В.Г., Пайда Г.В. Развитие корпоративного предпринимательства в России: проблемы и перспективы / под ред. В.Г. Наймушина. Ростов н/Д., 2003. 120 с.

2. Воденко К.В. Современная социально-экономическая политика: культурные и философские основания // Гуманитарий Юга России. 2014. № 3. С. 77–89.

3. Воденко К.В., Тихоновскова С.А. Социальное планирование как механизм комплексного решения проблем социального развития // Вестник Южно-Российского государственного технического университета (Новочеркасского политехнического института). Социально-экономические науки. 2014. № 3. С. 109–119.

4. Дубинина М.В. Корпоративная этика как инструмент социального менеджмента // Менеджмент в России и за рубежом. 2002. № 4. С. 80–90.

5. Лебедева Н., Татарко А. Ценности культуры и развитие общества. М., 2007. 240 с.

6. Маслов Д., Роше Г. Культурная трансформация на основе анализа ценностных структур // Менеджмент в России и за рубежом. 2008. № 3. С. 110–120.

7. Наймушин В.Г., Пайда Г.В., Астальцев В.Н. Рациональная модель модернизации экономики России / отв. ред. В.Г. Наймушин. Ростов н/Д., 2005. 224 с.

8. Тихоновскова С.А., Воденко К.В., Ноженков А.А. Основы управления в социально-экономических системах: учеб. пособие. Новочеркасск, 2009. 95 с.

References

1. Astal'tsev V.N., Naimushin V.G., Paida G.V. Razvitie korporativnogo predprinimatel'stva v Rossii: problemy i perspektivy / pod red. V.G. Naimushina. Rostov-na-Donu, 2003. 120 s.

2. Vodenko K.V. Sovremennaiia sotsial'no-ekonomicheskaiia politika: kul'turnye i filosofskie osnovaniia // Gumanitarii Iuga Rossii. 2014. № 3. S. 77–89.

3. Vodenko K.V., Tikhonovskova S.A. Sotsial'noe planirovanie kak mekhanizm kompleksnogo resheniia problem sotsial'nogo razvitiia // Vestnik Iuzhno-Rossiiskogo gosudarstvennogo tekhnicheskogo universiteta (Novocherkasskogo politekhnicheskogo instituta). Sotsial'no-ekonomicheskie nauki. 2014. № 3. S. 109–119.

4. Dubinina M.V. Korporativnaia etika kak instrument sotsial'nogo menedzhmenta // Menedzhment v Rossii i za rubezhom. 2002. № 4. S. 80–90.

5. Lebedeva N., Tatarko A. Tsennosti kul'tury i razvitie obshchestva. M., 2007. 240 s.

6. Maslov D., Roshe G. Kul'turnaia transformatsiia na osnove analiza tsennostnykh struktur // Menedzhment v Rossii i za rubezhom. 2008. № 3. S. 110–120.

7. Naimushin V.G., Paida G.V., Astal'tsev V.N. Ratsional'naia model' modernizatsii ekonomiki Rossii / otv. red. V.G. Naimushin. Rostov-na-Donu, 2005. 224 s.

8. Tikhonovskova S.A., Vodenko K.V., Nozhenkov A.A. Osnovy upravleniia v sotsial'no-ekonomicheskikh sistemakh: ucheb. posobie. Novocherkassk, 2009. 95 s.