

Управление инновационной компанией на основе нового стейкхолдерского подхода

Автор: Перехватов Владимир

Аннотация. В статье предложен концептуальный подход к формированию механизмов управления инновационной компанией. В основу подхода положены идеи стейкхолдерской и новой институциональной экономической теорий. В качестве главной идеи управления инновационной компанией рассматривается идея управления конфликтами интересов инвесторов и инноваторов, а в качестве основного инструмента управления – отношенческий контракт. Предложены структуры отношенческих контрактов для стратегического, корпоративного и оперативного управления.

Инновационно-технологическое предпринимательство (инновационный бизнес) является высшей степени специфической областью хозяйственной деятельности, для которой плохо применимы широко распространенные в традиционном бизнесе практики управления компаниями. Попытки следования неподходящим практикам часто приводят к фиаско инновационных предпринимательских проектов. В результате возникает ситуация, когда естественные риски инновационного бизнеса усугубляются рисками управления инновационной компанией. С целью уменьшения рисков управления в настоящей работе предлагается новый подход к построению системы управления инновационной компании. Этот подход строится на учете основной особенности инновационной компании, в качестве которой рассматривается чрезвычайная значимость инноваторов - стейкхолдеров, обладающих специальными возможностями контроля над главным ресурсом инновационной компании – инновационными знаниями.

В основу предлагаемого подхода нами положены две известных идеи. Первая из них принадлежит стейкхолдерской теории стратегического управления [1]. В соответствии с этой теорией управление компании должно строиться на основе согласования интересов стейкхолдеров. Вторая – новой институциональной экономической теории (НИЭТ) в части, развитой О. Уильямсоном [2], согласно которой инструментом согласования интересов является отношенческий контракт. Объединив две названные базовые идеи, мы наш подход к построению системы управления инновационной компанией называем новым стейкхолдерским подходом.

Обоснованность целесообразности нового стейкхолдерского подхода к управлению инновационной компанией мы связываем в первую очередь с особенностями структуры ее внутренних ресурсов (активов). Эта структура включает неспецифические активы, представленные финансовыми инвестициями и высокоспецифические активы, в качестве которых выступают инновационные знания и способности специального типа стейкхолдеров компании – инноваторов. Из особенностей структуры активов вытекают особенности системы контроля над инновационной компанией. Контроль над компанией основывается на контроле над активами. Особенность инновационной компании в том, что контроль над неспецифическими и специфическими активами принадлежит лицам, относящимся к принципиально разным группам стейкхолдеров.

Контроль над неспецифическими активами естественным образом принадлежит инвесторам, традиционно воспринимаемым в качестве основных стейкхолдеров компании. В то же время контроль над специфическими активами принадлежит инноваторам, которые могут выступать в качестве предпринимателей, менеджеров или специалистов, представляя тем самым различные группы стейкхолдеров. Располагая контролем над одним из основных видов активов, инноваторы могут претендовать на сравнимый с инвесторами контроль над инвестиционной компанией.

Таким образом, на контроль над инновационной компанией одновременно претендуют минимум две группы стейкхолдеров, каждая из которых контролирует выделенный тип активов, жизненно важных для существования компании. Описанная ситуация может быть квалифицирована в соответствии со стейкхолдерской теорией[1] как стейкхолдерский конфликт, который на практике является одной из основных причин неуспешности инновационных проектов. Стейкхолдерские конфликты распространяются на все этапы жизненного цикла и все стороны жизни компании, включая формирование команды, разработку и продажу продукта, распределение ответственности и доходов. Их игнорирование влечет за собой риски нежелательных или даже фатальных для компании последствий.

Избежать стейкхолдерских конфликтов невозможно. Но ими можно управлять, снижая или даже сводя на нет их отрицательные последствия. С учетом того, что стейкхолдерские конфликты пронизывают всю деятельность инновационной компании, управление стейкхолдерскими конфликтами можно рассматривать как основу управления инновационной компанией.

Это соображение мы рассматриваем как обоснование нового стейкхолдерского подхода в части его «стейкхолдерской» компоненты. В соответствии с этим обоснованием система управления инновационной компании должна управлять стейкхолдерскими конфликтами на всех уровнях управления. Легко видеть, что большая часть традиционно применяемых систем управления этому требованию не удовлетворяет.

Причиной этому является то, что эти подходы единственным значимым стейкхолдером признают инвесторов, которые, как предполагается, обладают контролем над любыми активами компании. Как следствие конфликтовать по поводу контроля над активами инвесторам не с кем, а следовательно, соответствующие этим подходам управленческие системы управления конфликтами интересов не поддерживают. Такие управленческие системы с большим или меньшим успехом применяются в компаниях традиционных бизнесов, где, как считается, не должно быть стейкхолдеров, которые помимо инвесторов могут контролировать специфические активы. Для инновационных компаний, где специфические активы контролируются инноваторами, а, следовательно, имеет место стейкхолдерский конфликт, соответствующие подходы и системы управления мало эффективны или вообще не применимы. Здесь нужны другие подходы, например, предлагаемый нами новый стейкхолдерский подход.

В соответствии с новым стейкхолдерским подходом компания понимается как юридическое лицо, обладающее правами собственности на некоторый комплекс экономических ресурсов (активов) на основе отношенческого контракта стейкхолдеров. Помимо отношенческого контракта, регулирующего права собственности компании,

стейкхолдеры участвуют в других отношенческих контрактах, в частности, в контрактах регулирующих стратегию компании, их частные интересы в активах компании, оперативную деятельность компании. Интерпретация экономических систем, и в частности, компаний через отношенческие контракты характерно для НИЭТ и ее использование мы рассматриваем как теоретическое обоснование нового стейкхолдерского подхода в части его «новизны». Базируясь на этом основании, мы интерпретируем управление компанией как управление отношенческими контрактами. При этом мы структурируем управление компанией в соответствии с определенными в традиционных практиках видами управленческой деятельности, такими как: стратегическое управление, управление частными интересами, оперативное управление.

Стратегическое управление понимается в новом стейкхолдерском подходе как управление общими интересами стейкхолдеров. Этой цели служит отношенческий контракт, ориентированный на регулирование отношений стейкхолдеров по поводу установления и исполнения мониторинга общих интересов (стратегический отношенческий контракт)(Рис.1). Эти виды деятельности предполагают мотивированность стейкхолдеров скорее на уважение общих интересов, чем на защиту интересов частных, то есть мотивированность на достижение согласия, а не на победу в конфликте. Поэтому стратегическое управление мы понимаем как управление скорее их «согласием» стейкхолдеров, чем разногласиями или конфликтами. Задачи управления согласием стейкхолдеров включают определение перечня существующих или предполагаемых активов компании, которые по согласованному мнению должны быть использованы для удовлетворения интересов стейкхолдеров (стратегических активов), и перечня интересов стейкхолдеров. Стратегический отношенческий контракт должен включать инструменты, ведение этих перечней, включая изменение как перечней в целом, так и отдельных составляющих их активов и интересов



Рисунок 1. Стратегический отношенческий контракт

Такой подход к организации стратегического управления ближе всего к известному из теории «ресурсному» подходу [3,4]. В компаниях традиционного бизнеса распространенность этого подхода существенно уступает распространенности подходов, базирующихся на классических «школах» стратегического управления, таких как школы планирования, проектирования или позиционирования[5], однако, ни одна из этих школ не учитывает условий временной, структурной и рыночной неопределенности, в которых вынужден существовать инновационный бизнес. Единственным контролируемым параметром инновационного бизнеса является состояние активов, которое рассматривается как центральный объект управления только в ресурсном подходе.

В отличие от стратегического управления, в котором отношенческий контракт служит инструментом управления «согласием» стейкхолдеров (рассматриваются только общие интересы), управление частными интересами имеет дело с отношенческими контрактами, регулируемыми конфликты интересов стейкхолдеров в активах компании (Рис.2). При этом предполагается, что если некоторый стейкхолдер имеет интерес в активе, отличающийся от определенного стратегическим управлением общего интереса стейкхолдеров, то его интерес находится в конфликте с интересами всех стейкхолдеров (включая его самого). В новом стейкхолдерском подходе предполагается, что выразителем общих интересов стейкхолдеров является компания, а потому в качестве одной из сторон отношенческого контракта в управлении частными интересами всегда выступает компания. В качестве противоположной стороны выступает инноватор или инвестор, у которых легальное право на частный интерес в активе вытекает из признаваемого моделью инноватора контроля над активами компании. При этом компания представляет только те интересы в конфликтном активе, которые были определены на уровне стратегического управления, в то время как интересы стейкхолдера могут быть произвольными. Отношенческий контракт по поводу конфликта частных интересов стейкхолдера и компании заключается с конкретным стейкхолдером по поводу всех его конфликтов, возникающих или меняющихся на всем протяжении жизни компании. Потенциальное количество отношенческих контрактов такого рода равно количеству основных стейкхолдеров компании - инвесторов и инноваторов. Управление конфликтами в рамках отношенческого контракта осуществляется путем согласования, приводящего к балансу интересов. В результате согласования могут быть переформулированы частные интересы стейкхолдера, стратегические интересы компании или возникнуть дополнительные конфликты, включающие новые интересы стейкхолдера, компенсирующие его неудовлетворение от баланса основного конфликта.

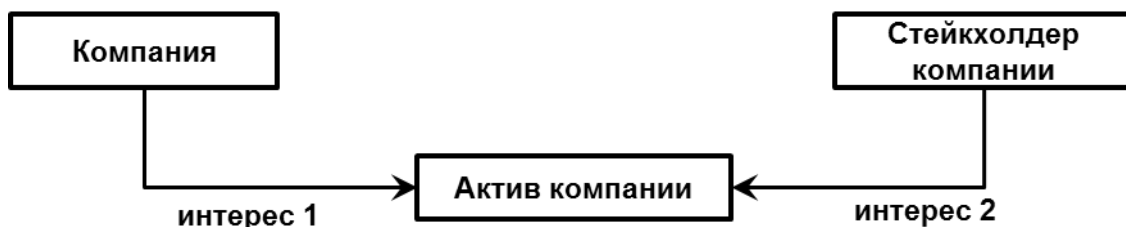


Рисунок 2. Отношенческий контракт в управлении частными интересами

Заметим, что в практике компаний традиционного бизнеса управление интересами базируется на концепции корпоративного управления [6,7,8]. Эта концепция предполагает создание системы правил, регулирующих интересы стейкхолдеров компании. В таком понимании корпоративное управление не предполагает поддержку частных интересов отдельных стейкхолдеров и их изменений, ограничиваясь устойчивыми (институциональными) интересами.

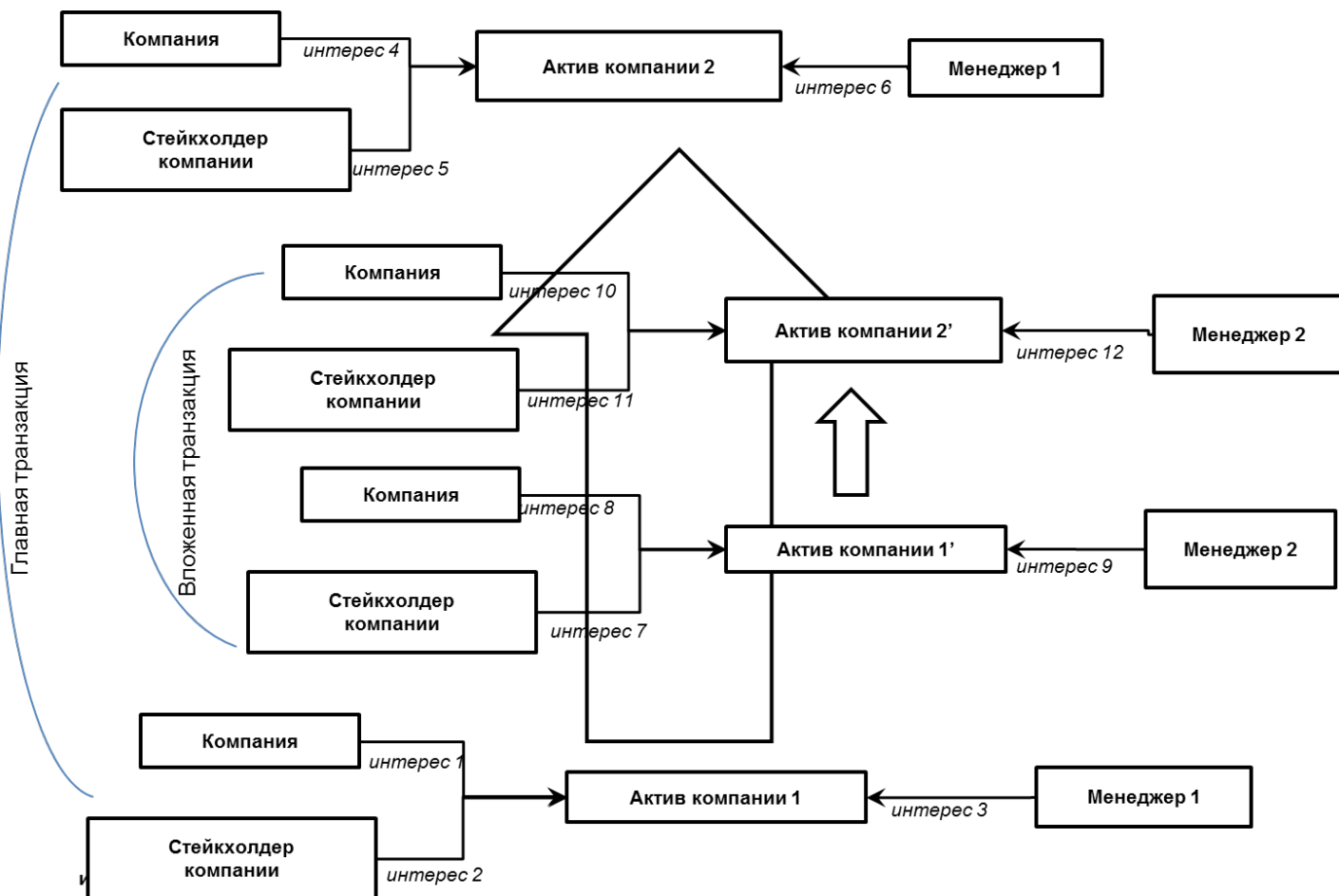
В отличие от стратегического и корпоративного управления ориентированных на регулирование интересов стейкхолдеров компании в ее активах, оперативное управление ориентировано на регулирование способов удовлетворения этих интересов. Удовлетворение интересов в бизнесе осуществляется за счет транзакций и таким образом оперативное управление можно понимать как управление транзакциями. В новом стейкхолдерском подходе транзакция понимается как переход между интересами в активах компании или их состояниями. Переход может рассматриваться

как протяженный во времени, включающий промежуточные интересы и состояния и в этом случае мы говорим о «транзакционном процессе». В ином случае время и структура осуществления транзакции могут не иметь значения, и тогда мы говорим о мгновенных или «непроцессных» транзакциях. В компании ответственность за транзакции возлагается на специальную группу стейкхолдеров – менеджеров. В то время как в инновационной компании инноваторы и инвесторы обычно имеют формальный статус акционеров, менеджеры выступают обычно как наемные специалисты, хотя их роль часто выполняют инноваторы.

В модели инноваторов оперативное управление осуществляется на основе специального типа отношений контактов – «менеджерских контрактах» (Рис.3). Менеджерский контракт заключается между компанией и менеджером на предмет исполнения транзакции. При этом признается, что исполнению транзакции менеджер получает контроль над стратегическими активами компании, используемыми или создаваемыми в транзакции. Признание такого контроля влечет за собой признание интересов менеджера в подконтрольных активах. Эти интересы объективно являются конфликтными со стратегическими интересами компании и с частными интересами заинтересованных в данных активах стейкхолдеров. Регулирование этих конфликтов составляет содержание менеджерских отношений контрактов, на базе которых в модели инноватора строится оперативное управление.

Заметим, что в традиционных подходах к оперативному управлению оперативное управление понимается как управление бизнес-процессами [9], которые, в свою очередь, понимаются как временная последовательность видов хозяйственной деятельности, направленная на предоставление товаров или услуг [10]. Очевидно, что понятие транзакций включает это определение в качестве частного случая специального вида транзакционных процессов. Однако существующая практика, закрепленная, в частности в стандарте ISO 9000 [10], ограничивает понятие бизнес-процесса его представлением в виде рутинной (воспроизводимой, повторяющейся) последовательности операций, а также на использовании показателей эффективности - идентификаторов, которые играют роль измерителей достижения целей. Очевидно, что творческую деятельность инновационной компании в виде рутинной последовательности операций представить невозможно. Также невозможно, применяя показатели эффективности, учесть уникальность и специфичность ресурсов, определяемых в отношениях контрактах с инноваторами и инвесторами.

Транзакционные процессы, используемые для представления транзакции в новом стейкхолдерском подходе строятся путем выделения из транзакции верхнего уровня транзакций нижнего уровня. В результате возникает представление в виде системы вложенных транзакций. Каждая транзакция описывается в форме перехода интересов, описание которых включает участвующий актив, заинтересованных стейкхолдеров и их интересы. Последовательность интересов рассматривается при осуществлении управления как последовательность контрольных точек транзакционного процесса, в



которых определены ожидаемые результаты, ответственные исполнители, инструменты и субъекты контроля. Такое представление процесса позволяет описывать не только рутинные процессы, характерные для традиционного бизнеса, но и характерные для деятельности инновационной компании нерутинные процессы творчества.

Рисунок 3. Менеджерский контракт

Наиболее впечатляющие результаты применения нового стейкхолдерского подхода получены сегодня при решении задач управления инновационным проектом «Ионы Скулачева», выполняемым в рамках компании «Митотех» с участием АО «Роснано». За пять лет своего развития Проект успел пережить большую часть проблем, характерных для российского инновационного бизнеса. В числе этих проблем были формирование и изменение структуры стейкхолдеров, системы стратегических активов и связанных с ними стратегических интересов, возникновение стейкхолдерских конфликтов, организация и координация работ множества творческих команд ученых, медиков, юристов, менеджеров. Управление этими проблемами осуществлялось и осуществляется на основе информационной управленческой системы

АС «Мито», построенной на основе нового стейкхолдерского подхода. Главным результатом применения АС «Мито» следует считать то, что Проект существует, успешно развивается и управляется по настоящее время. По мнению руководителей и участников проекта АС «Мито» обеспечивает беспрецедентную прозрачность для стейкхолдеров всех основных аспектов деятельности компании, что позволяет вовремя идентифицировать и демпфировать большую часть факторов риска Проекта.

Список литературы

1. Freeman R. E. *Strategic Management: A Stakeholder Approach*. — Boston, 1984.
2. Уильямсон О. Экономические институты капитализма. Фирмы, рынки, «отношенческая» контракция. СПб.: Лениздат, 1996.
3. Вернерфельт Б. Ресурсная трактовка фирмы / Б. Вернерфельт // Вестник СПбГУ. Серия 8. 2006. - Вып. 1. - С. 103 - 117.
4. Рамелт Р. П. К стратегической теории фирмы. — Вестник СПбГУ. Сер. Менеджмент. 2006. № 1.
5. Г. Минцберг Школы стратегий. Стратегическое сафари: экскурсия по дебрям стратегий менеджмента — СПб: Питер, 2001.
6. *Financial reporting council (FRC) The combined code on corporate governance, 2006*. - Сайт Совета по Финансовой Отчётности Великобритании <http://www.frc.org.uk> (26.02.2011) .
7. *Organization for economic co-operation and development (OECD) Principles of corporate governance, 2004*. - Сайт Организация Экономического Сотрудничества и Развития <http://www.oecd.org> (26.02.2011) .
8. Cadbury report. Report of the committee on the financial aspects of corporate governance, a code of best practice. — L: BURGESS science press, 1992.
9. Хаммер М., Чампи Д. Реинжиниринг корпорации: манифест революции в бизнесе. — СПб., 2000. — 332.
10. ГОСТ Р ИСО 9000-2001 Системы менеджмента качества. Основные положения и словарь.

По вопросам, относящимся к статье, обращайтесь по адресу vladimir.perekhvatov@icon3.ru