

ХРОНИКА

ДЕСЯТЫЙ ВСЕРОССИЙСКИЙ СИМПОЗИУМ «СТРАТЕГИЧЕСКОЕ ПЛАНИРОВАНИЕ И РАЗВИТИЕ ПРЕДПРИЯТИЙ»

С 14 по 15 апреля 2009 г. в Москве состоялся Десятый Всероссийский симпозиум «Стратегическое планирование и развитие предприятий», организованный Секцией экономики Отделения общественных наук РАН, Центральным экономико-математическим институтом РАН (ЦЭМИ РАН), Научным советом ООН РАН «Проблемы комплексного развития промышленных предприятий», Волгоградским государственным университетом, Высшей школой менеджмента Санкт-Петербургского государственного университета (ВШМ СПбГУ), рядом научных фондов и изданий. В рамках симпозиума прошли пленарное заседание, встреча за круглым столом на тему «Микроэкономика кризиса», а также дискуссии в четырех тематических секциях.

Всероссийский симпозиум, посвященный стратегическому планированию и развитию предприятий, в стенах ЦЭМИ РАН проходил в десятый раз. И если в первом заседании участвовало 87 человек, то в этот раз свои доклады представили 445 человек. Благодаря такой активности исследователей форум стал одной из наиболее авторитетных дискуссионных площадок в России. Свидетельство тому — многочисленные ссылки на материалы симпозиума в диссертациях и монографиях.

Источники этого признания объяснимы: на повестку дня симпозиума выносятся наиболее острые проблемы стратегического планирования и развития предприятий, а в дискуссиях активно участвуют авторитетные ученые-экономисты и практики — акаде-

мики и члены-корреспонденты РАН, руководители и профессора ведущих вузов и научных центров, президенты и генеральные директора предприятий России и зарубежных стран.

Экономический кризис и предприятия

Сквозной темой многих докладов Симпозиума стало исследование проблем мирового финансово-экономического кризиса и путей преодоления его последствий. Указав на это обстоятельство, сопредседатель оргкомитета симпозиума, директор ЦЭМИ РАН, академик *В. Л. Макаров*, открывший пленарное заседание, обратил внимание на то, что анализу причин и последствий кризиса в финансовой сфере посвящено огромное количество собраний и круглых столов, однако дискуссии на них ведутся вокруг крупных макроэкономических проблем, а более низкий уровень управления оказался на обочине анализа. Вместе с тем благополучие национальной экономики зависит прежде всего от состояния дел на предприятиях. «Учитывая тематику нашего симпозиума, мы обязаны рассмотреть проблемы, связанные с кризисом, именно применительно к предприятиям», — обозначил ученый вектор дискуссии.

В. Л. Макаров отметил, что в научном сообществе высказываются различные мнения на этот счет. Одни утверждают, что во время кризиса могут выжить только сетевые компании, способные «растягиваться» подобно паутине и таким путем решать проблемы. Другие, напротив, считают более устойчивыми

вертикально интегрированные фирмы, которые, подобно столбу, способны выдержать удары кризиса. Третьи убеждены, что кризис прежде всего угрожает предприятиям, встроенным в международные цепочки: в случае разрыва одного звена страдают все участники интеграции. Насколько верны эти предположения? Поиск ответа на этот вопрос и должен стать одним из предметов анализа на симпозиуме, подчеркнул академик.

Продолжая поднятую тему, директор Института проблем рынка РАН, руководитель Секции экономики ООН РАН, академик *Н. Я. Петраков* отметил, что одной из главных причин кризиса на микроуровне стало глубокое противоречие между производственно-потребительским сектором и кредитно-финансовой системой. По его мнению, финансовый капитал, снижая платежеспособность предприятий и населения, сознательно переводил реальную экономику в экономику деградирующую и спекулятивную и таким образом «рубил сук, на котором сам сидел».

Заведующий кафедрой Государственного университета управления (ГУУ) профессор *В. С. Ефремов* в своем выступлении отметил, что большинство российских компаний, достигнув определенного размера, стремятся к вертикальной интеграции, что особенно характерно для нефтяного и строительного секторов, и не реагируют на изменение экономической конъюнктуры. Они идут на усложнение управления и увеличение внутренних издержек, не заботясь об эффективности внутрифирменных процессов, предпочитая воздействовать на характеристики однородности бизнес-пространства через вертикальную интеграцию и диверсификацию производства. Небольшим же фирмам приходится трудно: они страдают от структурной избыточности и принимают стратегии, предотвращающие этот отрицательный эффект. Однако обоим типам фирм для повышения внутренней экономической эффективности необходим рост. Эта цель и становится их стратегической задачей.

В ходе дискуссии участники дискуссии сошлись во мнении, что экономический кризис поставил Россию перед необходимостью

резко повысить конкурентоспособность своих предприятий. Многие участники форума говорили о том, что устойчивость экономики в условиях кризиса может быть обеспечена активной деятельностью малого и среднего бизнеса, играющего в период спада производства роль социальной «подушки безопасности». В России этот адаптационный механизм развит недостаточно.

Профессор Высшей школы менеджмента СПбГУ *Ю. Е. Благов* в своем докладе обратился к проблематике корпоративной социальной ответственности. Он подчеркнул, что в России корпоративная социальная ответственность, как правило, рассматривалась либо в связи с управлением персоналом, либо в связи с взаимодействием с местными сообществами, либо как приложение к основным бизнес-процессам. Поэтому задача научной общественности — помочь капитанам бизнеса осознать, что социальная ответственность связана не только с занятостью и выплатой менеджерам бонусов по итогам года. «Важнейшей социальной ответственностью для бизнеса должны стать инновации, позволяющие без больших потерь выйти из кризиса, обеспечить свои компании новыми конкурентными возможностями», — подчеркнул *Ю. Е. Благов*.

Кризис корпоративного управления

«Экономический кризис, начавшийся как финансовый и развившийся как системный, является, по сути дела, следствием кризиса корпоративного управления», — убежден заместитель директора ЦЭМИ РАН, член-корреспондент РАН *Г. Б. Клейнер*. По его словам, движение с микроуровня к макроуровню не могло быть спонтанным. В условиях, когда экономика «заливалась» нефтяными деньгами, под этим потоком можно было скрыть недочеты корпоративного управления. Но когда этот источник иссяк, то обнажилась микроэкономическая причина макроэкономического кризиса.

Сравнив кризис с джином, вылетающим в клубе дыма (атмосфера взаимоотношений между нижним и верхним уровнями управления) из лампы (источника кризиса), *Г. Б. Клей-*

нер заметил, что образы джинна и кризиса роднят не только их могущество и сложные отношения с человеком, но и обратимость: они могут выйти из «лампы», но могут и вернуться в нее. Из этого обстоятельства следует вывод: в обстановке экономического подъема мы искали «точки роста», которые можно было транслировать на другие участки; теперь надо следить и за «точками спада», чтобы не допустить их распространения. По мнению докладчика, кризис должен стать поворотным моментом и для экономической теории, и для социально-экономической практики. Как отметил, Г. Б. Клейнер, изменение экономических институтов призвано стать основным пунктом в «меню», которое, по словам нобелевского лауреата В. В. Леонтьева, экономисты предлагают политикам для выбора.

По мнению Г. Б. Клейнера, для перехода к послекризисной экономике следует провести реформу корпоративного управления, которое будет основано на партнерстве всех участников производства. Поддерживать этот баланс ответственности будут призваны обновленные аудиторские, рейтинговые и консалтинговые агентства.

Продолжая анализ проблем корпоративного управления, начатый предыдущими докладчиками, профессор Государственного университета — Высшей школы экономики (ГУ—ВШЭ) *С. Б. Авдашева* представила результаты проведенного эмпирического исследования российских фирм. В своем выступлении она упомянула часто встречающееся утверждение: существенное усиление концентрации производства в России произошло благодаря сделкам слияния, которые наблюдаются с 1997 г. Однако, как было отмечено, проведенный анализ показал, что в России и до этого времени были чрезвычайно высоко концентрированные отрасли. Эффект же слияний повлиял на процесс концентрации производства лишь в очень небольшом числе отраслей. Сравнивая, например, ситуацию в пивоваренной промышленности России и США, можно увидеть, что концентрация в российских предприятиях растет, но на фоне международных сравнений не является запредельно высокой.

С. Б. Авдашева также затронула такой подход к повышению конкурентоспособности в российской экономике, как развитие «кластеров». Было отмечено, что расчеты изменения уровня специализации производства в регионах РФ свидетельствуют, что в период подъема подавляющая часть российских регионов не меняла характера промышленной специализации. Более того, в отдельных регионах развитие кластеров даже вызывало ее снижение.

Общественный договор — инструмент анализа

«Сегодня стратегия формулируется на языке общественного договора, методология которого используется не только при составлении конституции страны, но и устава фирмы, который является основным законом предприятия», — подчеркнул заведующий кафедрой МГУ профессор *А. А. Аузан*.

Проанализировав развитие общественного договора на различных уровнях и в разных формах управления обществом, *А. А. Аузан* отметил, что за последние 30 лет сформировалась новая теория социального контракта, которая возникла на базе сравнительных исследований эффективности конституций. Этот анализ говорит о том, что производство общественных благ организуется в виде договоров и может быть представлено как контракты разного вида. В то же время, на взгляд ученого, главная проблема всегда связана с тем, как работает механизм формирования власти. Когда общественный договор представляет собой пакт элит или небольшого числа игроков, гарантией его эффективности является точность соблюдения договоренностей. В противном случае все развалится.

Продолжив поднятую тему, профессор ВШМ СПбГУ *Ю. Е. Благов* подчеркнул, что интерес к корпоративной социальной ответственности возникает волнообразно и часто носит спекулятивный характер. В последние 7–10 лет дискуссия обострилась в связи с внедрением этих проблем в стратегию управления предприятием. Анализ показывает, что большинство компаний рассматривали

корпоративную социальную ответственность лишь в связи со своим персоналом. Некоторые фирмы дополняли эту проблему взаимодействием с поставщиками и потребителями. И лишь небольшая группа предприятий четко представляла, что социальная ответственность связана с основной деятельностью. Опыт же ведущих мировых корпораций показывает, что корпоративная социальная ответственность — это прежде всего инновации. Главное здесь — трансформация цепочки создания стоимости инноваций, производимых таким образом, чтобы они давали некий дополнительный эффект для бизнеса и общества.

«Задача ученых — убедить руководителей корпораций в том, что важнейшей социальной ответственностью бизнеса являются инновации, позволяющие выйти из кризиса с новыми конкурентными возможностями», — подчеркнул Ю. Е. Благов.

Заведующий отделом Института экономики УрО РАН В. Н. Белкин сообщил, что уральские ученые разработали систему оценки оплаты труда «РОСТ», позволяющую получить необходимую информацию о стратегии инновационного развития предприятий, работающих в рыночных условиях. Эта методика, в частности, позволила исследовать готовность внутренней среды предприятий пойти инновационным путем. Так, выяснилось, что большинство работников убеждены: инициатива на предприятиях наказуема. На вопрос о том, как вы относитесь к рационализаторам, респонденты из числа рядовых работников в основном отвечали, что это выскочки и нескромные люди. Руководители низового звена — мастера и начальники участков — также не были рады своим инициативам: половина из рационализаторов не получила полагающихся вознаграждений; кроме того, новаторов заставляют самих внедрять свои предложения, при этом никто за это даже не благодарит. Аналогичная картина наблюдалась и в среде топ-менеджеров.

Но есть и положительные примеры. В частности, В. Н. Белкин рассказал об опыте одного из предприятий в Курганской области, где уже более 10 лет используется система «РОСТ». В 1998 г. с ее помощью завод раз-

работал антикризисную стратегию и стал самым рентабельным в регионе. Год назад на предприятии была внедрена новая система «Инновация». Параллельно основному фонду зарплаты был сформирован фонд стимулирования инновационной активности. Результаты и здесь не замедлили сказаться: за март–сентябрь 2008 г. на предприятии было внедрено 1878 инноваций, при этом новшество предложил каждый третий руководитель. С помощью систем «РОСТ» и «Инновация» в этом коллективе удалось решить проблему инновационной пассивности трудового коллектива. «Этим могут воспользоваться другие предприятия», — убежден В. Н. Белкин.

Микроэкономика кризиса

Деловой тон, заданный на пленарном заседании, сохранился и во время дискуссии о судьбах предприятий, развернувшейся за круглым столом. Так, заместитель заведующего кафедрой ГУУ профессор А. А. Зарнадзе заявил, что современная экономика не представляет собой целостную систему. На уровне корпораций и работников она существенно разбалансирована, а макроэкономические интересы народного хозяйства и микроэкономические запросы хозяйствующих субъектов преследуют разные цели. Необходимо искать пути гармоничного и синхронного развития, сочетания макро- и микроэкономических интересов.

Имитация как модель инновационного развития страны в свое время была очень популярной. Об этом напомнил коллегам главный научный сотрудник ЦЭМИ РАН, профессор О. Г. Голиченко. В основе этой модели лежат процессные инновации, основанные на совершенствовании производства. Но для реализации этого проекта предприятие должно иметь ноу-хау, небольшие инкрементальные инновации и творческих инженеров, позволяющие ему обеспечить преимущества перед конкурентами.

Как отметил докладчик, для выживания на рынке предприятия обязаны отказаться от закрытости и перейти к продуктовым инновациям с использованием фундаменталь-

ных исследований. При этом, как заметил О. Г. Голиченко, есть риск того, что российские предприятия не смогут воспользоваться этой возможностью: долгое пребывание экономики в административно-командной системе вело к утрате творческой инициативы и углублению некомпетентности персонала. А необходимый для прорыва человеческий капитал в стране не производят. Тем не менее перспективы не столь мрачные, считает исследователь. По его оценке, многие экономисты не учитывают того обстоятельства, что в результате реформ интегрированные вертикальные цепи рассыпались и создали новые возможности для инновационного развития. «Поэтому для России задача заключается не в историческом повторении пройденного отдельными странами пути, а в современном и новом понимании этого дела», — заключил О. Г. Голиченко.

«В условиях кризиса перед собственником возникла задача — делегировать менеджеру такие полномочия, чтобы бизнес продолжал жить и развиваться, но при этом сохранить за собой контроль», — констатировал заместитель генерального директора концерна «Русэлпром», доктор экономических наук С. А. Масютин. На деле это означает, что владелец предприятия обязан разработать стратегии не только выхода из кризиса, но и послекризисного развития, взять в свои руки реализацию этих проектов и при этом сохранить основные активы. Если эта цель

окажется недостижимой, то вовремя принять решение о продаже бизнеса.

В результате перераспределения акционерной собственности, продолжила профессор ГУ–ВШЭ Т. Г. Долгопятова, появляется возможность прихода к управлению предприятиями более эффективных владельцев, которые, возможно, будут более адекватно управлять бизнесом и с большим вниманием относиться к рискам. Негативным аспектом является то, что крупные акционеры, продавая большие пакеты акций, не задумываются о правах мелких акционеров.

По мнению Т. Г. Долгопятовой, топ-менеджмент и собственники предприятий не склонны принимать сложных решений и вернулись к краткосрочному планированию. В полной мере это относится к корпоративному финансированию бизнеса путем использования прямых иностранных инвестиций и размещения за рубежом ценных бумаг. Менеджеры обязаны помнить уроки недавнего прошлого, когда возможность получать иностранные финансовые средства обернулась кризисом. Поэтому компании, выходящие на фондовые биржи, должны следовать требованиям регуляторов и учитывать базовые системные риски.

Доклады, прозвучавшие в ходе Симпозиума, дискуссии в ходе круглого стола еще раз показали значимость проблематики стратегического управления в развитии предприятий, особенно в нестабильной кризисной среде.

*П. В. Шинкаренко
Международная Академия
менеджмента*