

вии, что внутренняя норма доходности проектов существенно больше банковской ставки по депозитным вкладам.

Однако из-за отсутствия должной промышленной политики, разобщенности бизнеса интеграция упомянутых предприятий не состоялась. Принято решение о производстве дизелей на Ярославском моторном заводе.

Литература

1. Эшби У.Р. Введение в кибернетику. – М.: Мысль, 1969.
2. Багриновский К.А. Основы согласования плановых решений. – М.: Наука, 1977.
3. Плещинский А.С., Титов В.В., Межев И.С. Механизмы вертикальных взаимодействий предприятий: вопросы методологии и моделирования. – Новосибирск: Изд-во ИЭОПП СО РАН, 2005.
4. Канторович Л.В. Экономический расчет наилучшего использования ресурсов. – М.: Изд-во АН СССР, 1959.
5. Забиняко Г.И. Пакет программ целочисленного программирования // Дискретный анализ и исследование операций. Сер. 2. – 1999. – Т. 6, № 2.
6. Кэмпбелл Э., Саммерс Лачс К. Стратегический синергизм. – СПб.: Питер, 2004.
7. Байкалов С.П. Исследование системных связей и закономерностей функционирования хозяйственного комплекса региона при разработке промышленной политики: Автореф. дисс. ... д-ра техн. наук. – Новосибирск: Новосибирск. гос. ун-т, 2004.

© Титов В.В., 2007

ПРОБЛЕМЫ ТРАНСФОРМАЦИИ ПРЕДПРИЯТИЙ В ФИРМЫ

Н.А. Кравченко

С начала масштабных преобразований российской экономики прошло почти два десятка лет, и за это время действительно многое изменилось. Самое главное изменение заключается в том, что начался рост российской экономики после длительного периода спада и стагнации. Устойчивость и качество экономического роста определяются прежде всего деятельностью основных экономических агентов – предприятий. Соответственно цель данной статьи – выделить «вектор перемен» в деятельности предприятий, т.е.

осмыслить, что изменилось в системе управления предприятиями и каковы основные направления изменений в модели поведения предприятия.

Объектом изучения стали предприятия Новосибирской области. Такой выбор обоснован двумя причинами: во-первых, именно с новосибирскими предприятиями связана наша исследовательская и консалтинговая деятельность и, во-вторых, новосибирские предприятия являются показательными примерами влияния системы управления на результаты деятельности. Новосибирские предприятия не относятся к числу крупных, и среди них очень мало предприятий, занимающихся добычей полезных ископаемых, – это означает, что в общем случае на них значительно меньше влияют факторы масштаба и мировой конъюнктуры цен на сырьевые товары, т.е. внешние факторы роста экономики.

Спад объемов промышленного производства в Новосибирской области был большим, чем в среднем по Российской Федерации. Объем промышленного производства в период 1991–1998 гг. уменьшился примерно на 60% (индекс промышленного производства в 1999 г. составил 39,1% по отношению к 1990 г.), занятость сократилась почти вдвое. В целом в промышленности области в рассматриваемый период уменьшились не только объемы производства и численность промышленно-производственного персонала, но и уровень рентабельности предприятий. Так, если в 1992 г. уровень рентабельности в промышленности составлял 36,9%, то к 1997 г. он снизился до 10%. В 1997 г. убыточными были 56,6% предприятий и организаций Новосибирской области.

Начиная с 1999 г. объемы промышленного производства региона стали расти. При этом темпы его роста опережают среднероссийский уровень. За 2005 г. индекс промышленного производства Новосибирской области составил 107,3% по сравнению с предыдущим годом, а за январь–сентябрь 2006 г. – 109,8%.

ОБЩАЯ ХАРАКТЕРИСТИКА ПРЕДПРИЯТИЙ ПРОМЫШЛЕННОСТИ РЕГИОНА

Если оценивать перемены в целом, то легко заметить, что индустриальный ландшафт Новосибирской области значительно изменился в количественном, институциональном и структурном аспектах. Прежде всего, произошло сокращение доли промышленного производства в структуре валового выпуска экономики области за счет роста доли инфраструктурных отраслей (транспорт, связь и др.) и отраслей сферы услуг. Это характерно для всех развитых стран и многих российских регионов.

Таблица 1

Показатели предприятий промышленности Новосибирской области		
Показатель	1997	На 1.07.2006
Число предприятий в промышленности	2863	12699
Численность занятых, тыс. чел.	212	180
Число малых предприятий в промышленности	2441	3000
Удельный вес убыточных предприятий	56,6	36,6

Большая часть предприятий промышленности принадлежит частным собственникам, при этом в обрабатывающих производствах в частной собственности находится 91,7% предприятий.

Численность занятых в промышленности в целом сокращается, но при этом значительно увеличилось число малых предприятий и занятых в них. Улучшилось финансовое положение предприятий, число убыточных предприятий уменьшилось с 56,6% в 1997 г. до 36,6% на 1 июля 2006 г. (табл. 1).

Произошли изменения в отраслевой структуре промышленности. Основные направления происходящих структурных сдвигов связаны с сокращением доли машиностроения, прежде всего за счет уменьшения числа предприятий оборонно-промышленного комплекса, и быстрого роста отраслей, ориентированных на конечный потребительский спрос (табл. 2). Создаются и развиваются новые компании и новые направления бизнеса.

В таблицах 3 и 4 представлена динамика позиций новосибирских компаний в рейтингах крупнейших российских компаний, рассчитываемых журналом «Эксперт» (использованы данные рейтингов за 1996–2006 гг.). Цифры в колонках таблиц показывают место предприятия в рейтинге. За время существования рейтингов только 10 предприятий Новосибирской области попадали в список крупнейших, причем и их состав, и их место в рейтинге были неустойчивыми. По сравнению с другими крупными компаниями по масштабам деятельности новосибирские предприятия находятся во второй половине списка, а динамика их роста отстает от динамики роста ближайших по величине компаний, что и приводит к снижению их места в рейтинге в последние годы. Тем не менее в последнем рейтинге присутствует уже четыре предприятия из Новосибирска, причем половина из них – это новые компании, которые не существовали в начале 90-х годов.

Таблица 4 показывает, как оценивают перспективы предприятия инвесторы: капитализация дает представление о рыночной стоимости. Если табл. 3 отражает прошлые результаты, то табл. 4 – результаты, ожидаемые

Таблица 2

Отраслевая структура промышленного производства Новосибирской области, %

Вид деятельности	1997	2005
Добыча топливно-энергетических ресурсов	0,3	9,2
Производство пищевых продуктов	21,3	20,6
Химическое производство	4,3	5,0
Производство прочих неметаллических минеральных продуктов	7,7	5,2
Металлургическое производство	3,8	8,0
Машиностроение и металлообработка	30,6	14,5
Производство и распределение электроэнергии, газа и воды	21,3	25,5
Текстильное и швейное производство	2,3	0,9
Обработка древесины	2,1	1,0
Прочие	6,3	10,1

Таблица 3

Промышленные предприятия Новосибирской области, входящие в рейтинг крупнейших компаний (по объемам выручки от реализации продукции)

Год	Новосибирский мясокомбинат	Авиакомпания «Сибирь»	«Белон»	«Нидан Фудс»	«Новосибирск-энерго»	«Винап»	«Катрен»
1997	176				37		
1998					40		
1999					39		
2000					88	161	
2001					102		
2002					73		
2003					63		
2004		96	151		107		
2005		112	159	341	122		
2006		113	193		142		275

Таблица 4

**Промышленные предприятия Новосибирской области, входящие в рейтинг
200 крупнейших компаний России (по рыночной капитализации)**

Год	«Белон»	«Новосибирская ГТС»	«Электро-связь»	Олово-комбинат	«Новосибирск-энерго»	НЗХК	«Связь-информ»
1997		101	99		66		
1998			89		99	145	
1999		124	97		117		
2000		75	66		102		157
2001		«Сибирьтелеком» – 55		175	95		176
2002		72		156			
2003					91	142	
2004					83	148	
2005					115	133	
2006	103				92		

в будущем. Эти ожидаемые результаты довольно скромные: в 2006 г. в общероссийском списке осталось только два новосибирских предприятия. Судя по приведенным данным, крупные и давно существующие компании постепенно сдают позиции, а в конкурентную борьбу вступают новые – молодые и агрессивные.

КЛЮЧЕВЫЕ ПРОБЛЕМЫ И НАПРАВЛЕНИЯ РЕФОРМИРОВАНИЯ ПРЕДПРИЯТИЙ

Как раз в то время, когда журнал «Эксперт» начал публиковать рейтинги, я работала экспертом в Центре технического содействия приватизированным предприятиям Западной Сибири, созданном в рамках программы ТАСИС Европейского союза. Основными направлениями деятельности экспертов были, во-первых, проведение бизнес-диагностики компаний, т.е. определение их сильных и слабых сторон, выявление проблем, и, во-вторых, разработка предложений и рекомендаций для руководителей предприятий по решению этих проблем. В своей работе эксперты Центра технического содействия опирались на сотрудничество с руководителями предприятий. Кроме того, проводились консультации с зарубежными спе-

циалистами. В течение нескольких лет в этой работе приняли участие (с разной степенью вовлеченности) примерно 70 предприятий. При всем разнообразии предприятий (различные отрасли, рынки и масштабы деятельности) можно было выделить несколько ключевых проблем, типичных для обследованных предприятий:

- сжатие рынков. Резкое сокращение платежеспособного спроса на выпускаемую продукцию вынудило предприятия либо сокращать объемы деятельности (производственные площади, производственные мощности, численность занятых), либо осваивать новые направления бизнеса и новые рынки;
- разрыв хозяйственных связей – утрата ранее существовавших кооперационных связей с поставщиками и потребителями;
- рост переменных издержек (прежде всего увеличение затрат топлива, энергии и транспортных тарифов).

К перечисленным выше проблемам, источники которых находились «вне границ» предприятий, добавлялись проблемы, порождаемые господствующей традиционной моделью организации производства и управления, или «моделью предприятия»:

- высокие постоянные издержки, складывающиеся в результате содержания избыточных (по отношению к сократившимся объемам производства) производственных мощностей и объектов социальной и бытовой инфраструктуры;
- жесткая организационная структура, основанная на линейно-функциональных принципах и централизованном принятии решений, которая сохраняла свои базовые контуры при сокращении объемов деятельности и формировала высокую долю расходов на управление; рост дифференциации доходов руководителей и работников и, соответственно, рост социальной напряженности;
- производственная ориентация деятельности. Выбор направлений деятельности, товаров и рынков определялся преимущественно возможностями производства. Маркетинговая деятельность, если вообще осуществлялась, была слабо развита. Недостаток маркетинговой информации и плохое знание потребителей, слабая обратная связь приводили к размытому позиционированию продукции и снижению ее конкурентоспособности. Одним из внешних проявлений производственного подхода к управлению было то, что главным руководителем (генеральным директором) предприятия являлся, как

правило, человек с техническим образованием, а первым заместителем – главный инженер;

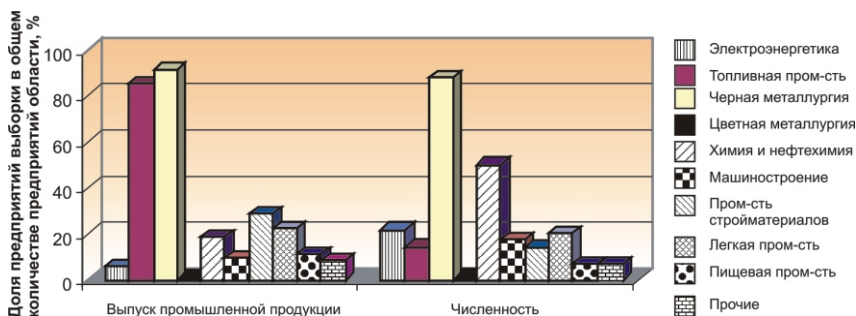
- отсутствие стратегического видения, которое в условиях разрушения централизованной системы планирования резко сузило временной горизонт управленческих решений, сделало достижение краткосрочных результатов главным критерием управленческих решений.

Надо сказать, что перечисленные проблемы не были уникальными для сибирских предприятий, они были характерны для большинства предприятий традиционных отраслей экономики. Источники проблем были в большей степени связаны с радикальным изменением внешней среды, однако поиски выхода и выбор управленческих решений определялись уже особенностями системы управления предприятиями, господствующей моделью предприятия. Модель предприятия представляет собой некоторые устойчиво повторяющиеся нормы, правила и стереотипы взаимодействий в области стратегии и тактики управленческих решений. Она формируется в течение длительного времени под воздействием множества факторов и отличается высокой инерционностью, ее изменения происходят медленно. Вполне закономерно, что рыночная модель в большей степени характерна для вновь созданных предприятий, не отягощенных грузом «пройденного пути».

НАБЛЮДАЕМЫЕ ИЗМЕНЕНИЯ МОДЕЛЕЙ ПРЕДПРИЯТИЯ

Осенью 2006 г. я принимала участие в анкетировании руководителей ведущих предприятий Новосибирской области, предпринятом в связи с разработкой долгосрочной стратегии социально-экономического развития данного региона. Вопросы анкеты были направлены на получение представлений о перспективах развития предприятий промышленности (прогнозы объемов выручки, занятости, прибыли и налоговых доходов бюджетов) и о необходимых условиях их достижения. На рисунке показан отраслевой состав выборки по объему выпуска продукции и по численности занятых в промышленности. Представительность полученных результатов определяется тем, что в обследовании участвовали предприятия разных отраслей промышленности, формирующие примерно 30% общего объема выпуска промышленной продукции области.

Анализ полученных материалов дает представление о том, какие изменения произошли в системе управления промышленными предприятиями. Все предприятия, участвовавшие в обследовании (за исключением одного), – это предприятия, созданные в советское время и пережившие кризис-



Структура выборки анкетированных предприятий

ные времена. По оценкам руководителей, в ближайшие пять лет все предприятия будут увеличивать объемы продаж, при этом темпы роста составят примерно 11% в год. Это выше, чем ожидаемые темпы роста экономики в целом. В то же время руководители меньше половины предприятий считают, что их продукция имеет высокий уровень конкурентоспособности (13% полагают, что она конкурентоспособна на мировом рынке и 25% – что она конкурентоспособна на российском рынке). Продукция остальных предприятий, по мнению их руководителей, уступает по своим характеристикам российским и мировым аналогам. Только один руководитель указал, что продукция его предприятия превосходит мировые аналоги.

Возможности своего дальнейшего развития предприятия связывают с освоением новой продукции, технологий, закупкой нового оборудования. В целом доля новой продукции, выпускаемой не более трех лет, в общем объеме выпуска невелика, но при этом 10% предприятий оборонно-промышленного комплекса более чем на 40% изменили номенклатуру выпускаемой продукции.

Научоемкость продукции находится на среднеотраслевом для России уровне (не более 1%), однако это довольно низкие показатели по европейским и американским меркам.

Руководители считают, что основным препятствием для повышения конкурентоспособности производимой их предприятиями продукции является технологическая отсталость производства. Преодолеть отставание большинство опрошенных руководителей полагают возможным в благоприятных условиях за период от одного года до 10 лет, а в неблагоприятных – от пяти лет до «никогда». Наиболее пессимистичные оценки ситуации дают руководители предприятий машиностроения и приборострое-

Таблица 5

Факторы, ограничивающие деловую активность базовых организаций добывающих, обрабатывающих производств и осуществляющих производство и распределение электроэнергии, газа и воды производств, % от общего числа базовых организаций

Фактор	1997	2000	2001	2002	2003	2004	2005
Недостаток денежных средств	78	74	69	65	61	56	42
Недостаточный спрос на продукцию организации внутри страны	51	36	37	44	44	43	51
Неопределенность экономической обстановки	41	36	29	24	23	20	21
Отсутствие надлежащего оборудования	14	19	20	19	19	18	30
Высокая конкуренция со стороны зарубежных производителей	15	11	12	15	16	17	22
Недостаточный спрос на продукцию организации за рубежом	12	11	12	14	13	13	19

ния – отраслей, определяющих технический и технологический уровень экономики в целом. Дальнейшее свое развитие предприятия связывают прежде всего с приобретением технологического оборудования, причем зарубежного, а ограничением выступают финансовые ресурсы.

При реализации инвестиционных проектов предприятия рассчитывают в первую очередь на собственные средства, затем на средства бюджетов и далее на кредиты банков. Привлекать финансовые ресурсы за счет выпуска ценных бумаг на обследованных предприятиях не планируется. Именно ограниченность финансирования лимитирует обновление производственных фондов, оборудования и технологий. Такая ситуация несколько отличается от общероссийской (табл. 5), поскольку доступность финансовых ресурсов для предприятий промышленности значительно увеличилась, прежде всего за счет расширения банковского кредитования.

РЕШЕНЫ ЛИ КЛЮЧЕВЫЕ ПРОБЛЕМЫ?

Посмотрим, как изменился сегодня перечень проблем, стоящих перед предприятиями, и какие найдены решения проблем, типичных для предприятий 90-х годов.

Первая из упоминавшихся проблем – *сжатие рынков*. Ожидаемый рост объемов производства преимущественно следует за динамикой спро-

са. Этот спрос формируется в результате действия двух основных факторов: во-первых, за счет активизации роли государства в качестве собственника ФГУПов и заказчика оборонной продукции; во-вторых, за счет роста потребительского спроса в результате повышения доходов населения.

Спрос со стороны государства формирует почти 30% ожидаемого роста производства. Например, по оценкам министра обороны РФ С. Иванова, объем оборонного заказа предприятиям Новосибирской области увеличился в 2006 г. по сравнению с предыдущим годом на 50% – до 3 млрд руб. Еще 30% обеспечат предприятия по добыче сырья и полезных ископаемых и предприятия, осуществляющие производство и распределение энергии, газа и воды. ОАО «Новосибирскэнерго» занимает доминирующую позицию по объемам выпуска, но темпы их роста ниже средних. Примерно 30% роста объемов производства обеспечат предприятия, ориентированные на потребительский сектор (пищевая промышленность и предприятия промышленности строительных материалов), и оставшиеся 10% приходятся на все остальные отрасли промышленности.

В отраслях, ориентированных на конечный потребительский спрос, рост обеспечивают новые компании, которые были созданы менее 10 лет назад. В 2006 г. среди крупнейших новосибирских компаний 30% – новые компании. При этом темпы роста у 56% новых компаний выше, чем средние по группе. Старые предприятия постепенно утрачивают лидерство.

За прошедшие годы предприятия значительно улучшили свои *взаимоотношения с контрагентами*. Если 10 лет назад хозяйственные связи восстанавливались за счет снижения требований к поставщикам, перехода на более доступные и, как правило, менее качественные сырье и материалы, то сейчас ситуация изменилась, появились новые источники и каналы поставок.

Управление издержками является более сильной стороной новых компаний по сравнению со старыми, о чем свидетельствует и более высокий уровень рентабельности. В 2005 г. по промышленности области в целом уровень рентабельности составил 4,6%. По расчетам с использованием данных рейтинга, публикуемых журналом «Эксперт-Сибирь», рентабельность продукции по новым предприятиям промышленности составила 6,7%, а по старым – 4,5%. Тем не менее в управлении издержками имеется еще много нереализованных возможностей, особенно если сравнить среднероссийскую рентабельность продукции в 2005 г. с рентабельностью по Новосибирской области (соответственно 14,6 и 4,6%).

Новым элементом постоянных издержек стал налог на землю, который резко увеличил налоговую нагрузку на старые предприятия с большой производственной территорией.

Внутриорганизационная структура старых предприятий в основном продолжает базироваться на линейно-функциональных принципах, однако практически на всех предприятиях были созданы новые отделы и службы, в частности маркетинговой направленности. Новые предприятия используют более разнообразные структуры, в том числе с элементами сетевой и матричной организации, тем не менее линейно-функциональные принципы главенствуют и здесь.

В то же время происходит размывание внешних границ

- между предприятиями промышленности и предприятиями других отраслей экономики как в результате интеграционных процессов (интегрированные группы, холдинги, сетевые и кластерные типы организации), так и в результате появления новых форм организации производственной деятельности;
- за счет территориального и организационного перераспределения видов деятельности и функций управления между бизнес-единицами (например, распространение аутсорсинга производственных операций и промышленных услуг^{*}).

Безусловно, на всех предприятиях увеличилась **маркетинговая составляющая системы управления**. Однако на старых предприятиях неизбежно длительное сохранение зависимости от ранее созданных производственных мощностей. Примеры смены товаров и рынков носят единичный характер (например, завод «Экран», в советские времена производивший кинескопы, теперь производит стеклянную тару).

Для новых компаний маркетинг является главным конкурентным преимуществом уже в силу ориентации их деятельности на потребительский рынок. Отношения с потребителями, брендинг, логистические цепочки, маркетинговые коммуникации – если перечислить все известные инструменты системы маркетинга, то можно найти примеры их использования новосибирскими предприятиями.

Явно выражены развитие **стратегического подхода к управлению**, расширение сферы и горизонта управленческих решений, постановка сис-

^{*} Предприятия Новосибирской области участвуют в этих процессах и в качестве объектов, и в качестве субъектов. Так, они выносят производственные операции в другие регионы с более низкими издержками, оставляя у себя виды деятельности, которые ближе к инжиниринговым и другим видам услуг промышленного характера. С другой стороны, они выполняют заказы на отдельные виды деятельности (операций и услуг) со стороны других компаний.

темного планирования на предприятиях. Более половины обследованных новосибирских предприятий имеют документально оформленную стратегию развития в среднем на срок три года. Значительно обогатилась палитра методов и инструментов управления, используемых предприятиями, – это стратегический анализ, управленческий учет, бюджетирование, ключевые показатели, системы оценки и мотивации персонала, системы менеджмента качества, информационные технологии и др. Например, к середине 2005 г. ISO 9000 была внедрена более чем на 60 предприятиях Новосибирской области. Увеличилась информационная прозрачность бизнеса, большинство крупных компаний предоставляют информацию о своем финансово-хозяйственном положении, а также ведут корпоративные Интернет-сайты.

Значительно увеличилось *взаимодействие с финансовой системой*, преимущественно в форме банковского обслуживания и кредитования. Доля банковских кредитов в структуре источников финансирования инвестиций в 2006 г. составила 4,1% (по сравнению с показателем, близким к нулю, в 1997 г.) Новые предприятия в большей степени, чем старые, используют возможности, предоставляемые рынками капитала: с 2000 г. новосибирские компании привлекают финансовые ресурсы за счет выпуска облигаций и акций. В 2006 г. ООО «Топ-книга» разместила крупнейший среди новосибирских эмитентов выпуск облигаций на 1,5 млрд руб. Крупнейший облигационный заем среди промышленных предприятий Новосибирской области (500 млн руб.) был размещен ОАО «Искитимцемент» осенью 2005 г.

Важным изменением является появление у предприятий интереса к проблемам *корпоративного управления*. Потребность в развитии систем корпоративного управления инициируется с двух сторон: во-первых потенциальные инвесторы, особенно иностранные, выше оценивают компании с хорошим корпоративным управлением, а во-вторых, развитая система корпоративного управления снижает риски враждебного поглощения, которые у нас довольно высоки. Соответственно кодексы и нормы корпоративного управления внедряют растущие компании, привлекательные для внешних инвесторов. Системы корпоративного управления разработаны в ОАО «Белон», ОАО «Сибирьтелеком», ОАО «Новосибирскэнерго» и на других предприятиях.

Опыт прошедших лет показывает, что для успеха компаний (в терминах роста) было достаточно либо государственной поддержки, либо способности системы управления предприятия к осуществлению организационных и рыночных инноваций. Такие инновации включают в себя новые способы взаимодействия с потребителями, новые каналы дистрибуции и логистики, новые рынки.

Итак, основные изменения на предприятиях связаны с организационными и маркетинговыми инновациями, в то время как технологические инновации были крайне незначительными. Быстрее росли новые компании, не отягощенные опытом существования в административно-централизованной системе. Для них характерны

- отсутствие груза прошлого в виде гигантских производственных мощностей и избыточной численности персонала, жесткой системы управления, устоявшейся системы правил, норм и отношений;
- использование возможностей, предоставляемых рыночной средой: высокий уровень организационных и маркетинговых инноваций, гибкость и адаптивность системы управления, привлечение разных источников финансирования, использование «финансового рычага»; операции на рынках активов: покупка предприятий;
- непосредственное участие собственников в управлении, совмещение ролей собственника и менеджера.

У старых компаний формирование новых моделей тоже происходит, но медленнее. Резкие изменения обычно связаны с появлением новых собственников в результате продажи, захвата или банкротства предприятия.

Что же будет дальше? Возможности развития предприятий зависят от комплекса факторов, среди которых важнейшими являются следующие:

- наличие стратегии развития, в рамках которой выделяются цели, приоритеты и определяется стратегический выбор товарных рынков, производственных технологий, а также географических рынков распространения продукции;
- наличие необходимых ресурсов для реализации стратегии;
- система управления, ориентированная на организационное развитие.

Конкуренция усиливается, а ее условия ужесточаются, соответственно период бурного роста неизбежно сменится зрелостью, а затем спадом или ростом за счет новых рынков и товаров. Потенциал организационных и маркетинговых инноваций ограничен, так что дальнейшее развитие предприятий неизбежно будет опираться на технологические инновации как основу роста конкурентоспособности. Будущая модель управления должна включать в себя механизмы, стимулирующие инновационную активность предприятия. Так что эволюция моделей управления продолжается.